
Представяне, комуникиране и консултиране на Концепцията за оценка на компетенциите

Представяне и консултиране с ключовите участници

София, март 2011

РЕЗЮМЕ

Този документ представя процеса на изясняване на изискванията на заинтересованите страни при формиране на Концепцията за оценка на компетенциите и основните очаквания към Информационната система за оценка на компетенции (ИСОК).

На първия етап са очертани и визуализирани по подходящ начин различните нива, на които се проектира да работи ИСОК (национално, секторно, ниво предприятие и за индивидуални потребители), като се очертават различията в интересите и техните очаквания.

Следващият етап очертава базовите процеси, към които ИСОК може да допринесе: моделиране на компетенциите, оценка на компетенции, планиране на развитие и обучение, обучение, анализ на пазара на труда. Всеки от тези процеси е специфичен на различно ниво на прилагане и във връзка с различните цели, за които се ползва. При подробното описание на спецификата на процесите са включени кратко описание на процеса, целевата група потребители, оценки от проведените до момента анализи, проучвания и експертни срещи. Оценките включват общи очаквания, предимства и очаквани проблеми при въвеждането на конкретна услуга.

Ключовите участници (заинтересованите страни) се разглеждат в най-широк аспект – не само сред инициаторите на проекта и преките потребители, но и сред всички институции, които участват в процеса на развитие на компетенциите на работната сила в България и могат да допринесат за работеща в практиката реализация на ИСОК и да ползват резултатите от работата на системата. Философията на Информационната система за оценка на компетенциите е, че развитието на качествена работна ръка в България може да се осъществи само чрез изграждане на жива, работеща партньорска мрежа, включваща всички участници в процеса. Една от задачите на ИСОК е да предостави иновативни, удобни решения чрез съвременни информационни технологии, за да подкрепи изграждането и функционирането на такава мрежа.

След провеждане на експертни срещи, участие в дискусии и кръгли маси, както и при развитие на общите методически материали по проекта за ИСОК в първоначалния проект, са отразявани съответните промени или нови очаквания. Разгледани са и възможностите за интеграция и принос към развитието на други информационни системи и възможностите за синергия с други проекти в областта на заетостта и образованието.

Доклад за дискусиите и постъпилите предложенията на проведената работна среща за обсъждане на Концепцията за оценка на компетенции е представен в отделен документ.

Заглавие на анализа:	Представяне, комуникиране и консултиране на Концепцията за оценка на компетенциите
Срок за изпълнение:	Март 2011
Дата на представяне:	Март 2011
Наименование на дейността:	Представяне, комуникиране и консултиране на Концепцията за оценка на компетенциите
Задача:	6.4.1
Код:	
Версия:	☐ Чернова ☐ Междинна версия ☒ Финална версия
Тип:	доклад
Ниво на разпространение:	☒ Публично ☐ Ограничено
Изготвил(и):	Ваня Кирова, Мая Христова
Отговорник:	Ваня Кирова
Ръководител на дейността:	Ваня Кирова
Партньор (ако има такъв):	☐ КНСБ ☐ КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на този документ е разработка на представяне на концептуалния модел за оценка на компетенции, вкл. визуализация в подходяща, удобна за консултиране форма. Отразени са проведените експертни срещи и дискусии с представители на заинтересованите страни за консултиране на общия концептуален модел за оценка на компетенции и съдържателния модел за описание на длъжност. Постъпилите предложения и актуализация на концептуалния модел са записани с цел отразяването им при проектирането на технологичното решение за оценка на компетенции. Дейността завършва с провеждане на работна среща за обсъждане и приемане на Общата концепция за оценка на компетенциите, чиято организация и дискусии са представена в отделен доклад.
Ключови думи (до 10 бр.):	Концепция за оценка на компетенциите, изисквания на заинтересованите страни, консултиране, партньорска мрежа, интеграция, взаимодействие

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	7
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	7
1.2. Методология за работа.....	7
Раздел 2. Представяне на модела за оценка на компетенции	9
2.1. Основни участници	9
2.2. Организационна инфраструктура.....	10
2.3. Технологично решение.....	11
2.4. Визуализация на общия модел	12
2.4.1. Измерение Ниво.....	13
2.4.2. Измерение Процеси.....	14
Раздел 3. Описание на длъжности и професии	15
3.1. Длъжност или професия	15
3.2. Кой определя и структурира длъжностите/професиите	17
3.3. Компоненти на длъжността.....	18
Раздел 4. Длъжности в ИСОК. Ключови длъжности	19
4.1. Структура на НКПД-2011	19
4.2. Практики от други страни	20
4.3. Избор на ключови длъжности	21
Раздел 5. Описание на длъжности и изисквани компетенции на ниво сектор.....	24
5.1. Секторни изисквания за длъжност	24
5.2. Извличане на компетенциите във връзка с основните бизнес процеси.....	25
5.3. Описание на компетенция.....	27
5.4. Скала за оценка.....	30
5.4.1. EQF - Европейска квалификационна рамка	30
5.4.2. Добра практика: скала, използвана в SFIA.....	32
5.4.3. Връзка между нивата в e-CF 2.0 и нивата в EQF.....	33
5.4.4. Четиристепенна скала (съответна на скалата на Ликърт).....	34
5.5. Секторен модел на длъжност.....	34
5.5.1. Основни компоненти на секторния модел на длъжност.....	35
5.5.2. Идентификация на длъжността	35
5.5.3. Описание на длъжността	35
5.5.4. Компетентностен профил на длъжността.....	36
5.5.5. Типове компетенции	37
5.5.6. Описание на компетенция	37
5.5.7. Допълнителни елементи в описанието на компетенция	37
5.5.8. Секторен модел на длъжност	38

Раздел 6. Процеси по създаване на секторния компетентностен модел и въвеждане на ниво предприятие.....	39
6.1. Инструменти за подпомагане на прилагането на компетентностния подход.....	39
6.2. Процес на създаване на секторен компетентностен модел	40
Раздел 7. Оценка на компетенции.....	41
7.1. Най-често използвани инструменти за оценка на компетенции	41
7.2. Представяне на резултати от оценка на компетенции	41
7.2.1. Резултати в табличен вид.....	41
7.2.2. Представяне чрез графика тип Паяжина	42
7.2.3. Представяне на степен на съответствие с избрана длъжност	42
7.2.4. Представяне на резултати от 360-градусова оценка	43
Раздел 8. Анализ на тенденциите на пазара на труда.....	44
8.1. Макроанализи	44
8.2. Секторно ниво.....	44
8.3. Статистика от използване на ИСОК.....	44
Раздел 9. Допълнителни ресурси за развитие в ИСОК	45
9.1. Генерични речници на компетенции	45
9.2. Методически материали	45
9.3. Каталог на доставчици на професионално образование и обучение (ПОО)	45
9.4. Каталог на доставчици на инструменти и услуги по оценка на компетенции.....	46
9.5. Електронна платформа за обучение и провеждане на електронни тестове	46
Раздел 10. Речник на домейна на ИСОК.....	47
10.1. Общи икономически термини	47
10.2. Управление на човешките ресурси.....	47
10.3. Образование и квалификация	48
10.4. Компетентностен подход.....	49
10.5. Оценка на компетенции.....	50
Раздел 11. Приложения	51
11.1. Въпроси за изясняване.....	51
11.2. Експертни срещи за консултиране на Концепцията	51

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска Стопанска Камара – съюз на българския бизнес
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
Проектът	Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, изпълняван от БСК
ВУ	- Висши училища
ЕС	- Европейски съюз
КНСБ	- Конфедерация на независимите синдикати в България
КТ „Подкрепа”	- Конфедерация на труда „Подкрепа”
МОМН	- Министерство на образованието, младежта и науката
МТСП	- Министерство на труда и социалната политика
НАПОО	- Национална агенция за професионално образование и обучение
НКПД	- Национален класификатор на професиите и длъжностите
НРМ	- Национална референтна мрежа
НСОК	- Национален съвет за оценка на компетенциите
НЦОК	- Национален център за оценка на компетенции
ИКТ	- Информационни и комуникационни технологии
ОПРЧР	- Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси”
ПОО	- Професионално образование и обучение
СКМ	- Секторен компетентностен модел
СКС	- Секторен консултативен съвет
СППОО	- Списък на професии за професионално образование и обучение
УЧР	- Управление на човешките ресурси
УЦЖ	- Учене през целия живот

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

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 2009-2013 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 ЕС чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

1.2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Настоящият материал е съставен въз основа на разработки, свързани с методическото и организационно осигуряване на ИСОК, както и проучвания на действащи инструменти и системи:

- Концепция за създаване на Национална референтна мрежа;
- Методика за определяне на ключовите длъжности;
- Методика за разработване на компетентностен модел;
- Правила за оценка на компетенциите;
- Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила (проучване 2010 г.);
- Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво в България (проучване 2010 г.)

Целта е да бъдат визуализирани основните процеси по оценка на компетенциите и ролята на различните участници и заинтересовани страни и да бъдат представени за по-широко обсъждане.

Изборът на подходяща среда за визуализация на концептуалния модел е предизвикателство за екипа по изпълнение на задачата. Професионалният подход изисква използване на структурирани и формализирани езици за представяне на основните процеси, особено когато става дума за концептуални решения свързани с изграждане на информационна система. Бяха проучени и тествани различни възможности:

- Инструменти за моделиране на бизнес процеси – като утвърдената в бизнес средите платформа ARIS, която е ограничено достъпна за безплатно ползване във версията ARIS Express и съответният стандарт за моделиране на бизнес процеси BPMN 2.0;
- Инструменти за консултиране на концептуални модели и разработка на мисловни карти, като ConceptMap на IHMC (The Institute for Human and Machine Cognition) и xMind;

- Инструменти за моделиране на софтуерни системи на база на UML-стандарта – Visual Paradigm for UML, както и модули на Eclipse.

Всяка от тези среди, както и подкрепящите я стандарти, имат безспорни предимства в своята област на приложение.

Основният недостатък на всеки от посочените инструменти и стандарти е, че изисква предварително познаване на нотацията и/или функционалността на съответната система от страна на всички участници в процеса на комуникиране и консултиране.

Заинтересованите страни от реализацията на ИСОК, с които трябва да бъде споделена, обсъдена и подобрена Концепцията за оценка на компетенции, представят една твърде широка група, на различни нива, предимно във висшия мениджмънт и администрация, и в различни области на дейност. Мнението на всеки от тях е изключително важно за успешната реализация на системата в смисъл осигуряване на полезни, качествени услуги на всяко ниво. Не би трябвало да се очаква от тях да познават специфични методи на представяне и комуникиране на концептуални идеи характерни за проектиране на информационни системи.

За да проведе успешна комуникация с този широк кръг потенциални участници и ползватели на системата, екипът в много случаи предпочете използване на стандартни презентационни техники и инструменти. Срещите за провеждане на консултации се провеждат на живо, под формата на дискусии или кръгли маси, чрез дискусийните възможности на вътрешната система за споделяне, внедрена за нуждите на проекта, както и чрез съобщения по електронна поща. За комуникация на концептуалните предложения се използват не само срещи организирани по проекта на БСК. Идеите на Проекта се представят регулярно също така на срещи и кръгли маси организирани от партньорите по Проекта – КНСБ и КТ „Подкрепа”, както и на такива, организирани от заинтересованите институции – МТСП, АЗ, МОМН, НАПОО и от частни организации, работещи в сферата на развитие на човешките ресурси.

Постъпилите предложения, както и предупреждения за вероятен неуспех на определена функционалност се отразяват в концепцията за реализация на конкретна функционалност, ролята на участниците или заложените цели. Това значително ще подпомогне разработката на Общата концепция за Информационната система за оценка на компетенциите – като технологично решение и организационна инфраструктура и ще допринесе за коректната разработка на техническата спецификация на ИСОК.

Изпълнението на дейността е хармонизирано с провеждането на ключови взаимосвързани дейности, като разработката на съдържателния модел на СКМ, секторен и фирмен компетентностен профил за длъжност, карта за оценка на компетенции и обща концепция за ИСОК, както и с провеждането на работна среща за обсъждане на Концепцията за оценка на компетенциите.

Концепцията за оценка на компетенциите на работната сила и за основните функционалности на Информационната система за оценка на компетенциите са представени на обща работна среща с участието на всички ключови участници. След отразяване на резултатите от проведените дискусии и постъпилите препоръки се подготвя представяне на Концепцията за ИСОК за одобрение пред Националния съвет за оценка на компетенциите (НСОК). Този финален документ е основа за разработка на техническата спецификация на информационната система за оценка на компетенциите.

Раздел 2. ПРЕДСТАВЯНЕ НА МОДЕЛА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

В този раздел са представени основните компоненти на модела за оценка на компетенциите, избран за реализацията на Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК). В подробен план основните компоненти са представени като матрица на основните процеси и нива – национално, секторно, предприятие, на които ще се проектира процеса. Моделът е съобразен с концепцията и текущата реализация на изграждане и функциониране на Националната референтна мрежа, която създава организационната инфраструктура, необходима и задължителна за функционирането и развитието на ИСОК.

Проектът за създаване на Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК) трябва да се разглежда преди всичко като стъпка за изграждане и развитие на Партньорска мрежа за развитие на компетенциите на работната сила в България. Координацията на усилията на всички ключови участници в процеса:

- държавни институции,
- образователни и обучителни институции,
- работодателски и синдикални организации,
- работодатели и заети лица,

както и създаването на ефективни механизми за обмен и взаимодействие могат да доведат до трайни и устойчиви резултати по отношение на качеството на работната сила у нас.

ФИГУРА 1. ПАРТНЬОРСКА МРЕЖА ЗА РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА



2.1. ОСНОВНИ УЧАСТНИЦИ

Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК) трябва да се разглежда като взаимосвързани действия на:

- участниците в организационната инфраструктура на ИСОК – Националната референтна мрежа (НРМ);

- разработваните технологични решения, свързани с прилагането на компетентностния подход.

ФИГУРА 2. Основни участници в ИСОК



Необходимо е да се очертае ясно ролята на структурите на НРМ в процесите на създаване, актуализация и поддръжка на съдържанието, използването и развитието на избраното технологично решение.

2.2. ОРГАНИЗАЦИОННА ИНФРАСТРУКТУРА

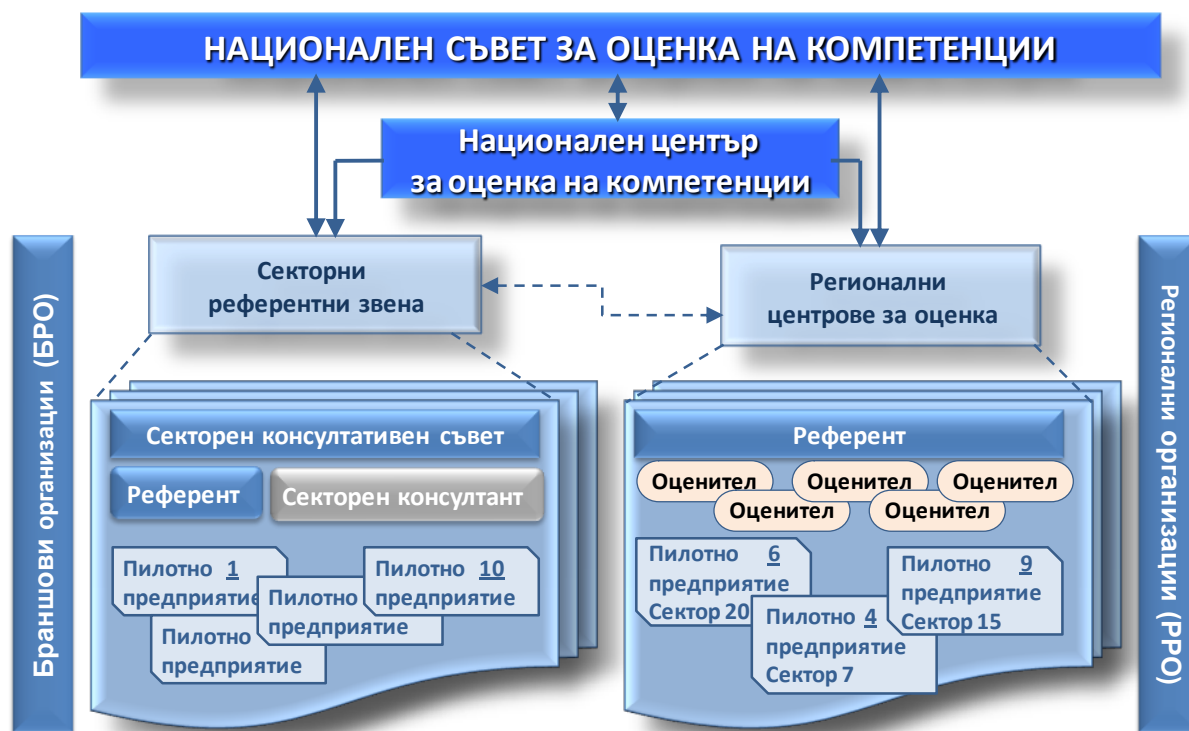
Националната референтна мрежа е натоварена с отговорностите по:

- Създаване, актуализация и поддръжка на съдържанието – каталози на компетенции и секторни изисквания за длъжностите;
- Извличане и анализ на обратната връзка отдолу-нагоре от предприятията в сектора;
- Анализ на тенденциите на пазара на труда и очакванията за търсене на нови умения в съответните сектори и региони;
- Формиране на съвместни политики за развитие на уменията и качеството на работната сила;
- Използване и развитие на създаденото технологично решение.

Националната референтна мрежа се изгражда на секторен и регионален принцип. В структурата и са включени:

- Органи, създадени на трипартитен принцип на национално и секторно ниво – Национален съвет за оценка на компетенции и Секторни консултативни съвети, които формират и одобряват политики и мерки на съответното ниво;
- Експертен потенциал, подпомагащ внедряването на компетентностния подход в УЧР – Национален център за оценка на компетенции, секторни консултанти и обучени оценители със съответната специализация по сектори и региони;
- Пилотни предприятия.

ФИГУРА 3. ОБЩА СТРУКТУРА НА НРМ



2.3. ТЕХНОЛОГИЧНО РЕШЕНИЕ

Необходимото технологично решение, което отговаря в най-добра степен на целите на ИСОК е разработка на **система за подпомагане на процесите**, свързани с въвеждането и прилагането на компетентностния подход в предприятията. Търсени характеристики на такава система са създаване и публикуване на качествена информация, удобни средства за търсене и визуализация, предоставяне на контекстна помощ за ефективното използване на представените информационни ресурси.

Основни компоненти на технологичното решение:

- Съхранение и визуализация на създадените секторни каталози на компетенции;
- Удобни средства за търсене и извличане на информацията от каталозите по сектори, длъжности и компетенции;
- Инструменти за разработка на изисквания за длъжност в контекста на конкретно предприятие;
- Инструменти за оценяване на компетенции;
- Каталози за развитие на компетенции чрез допълнително обучение или самоподготовка;
- Каталози на доставчици на услуги по оценяване и сертификация;
- Инструменти, подпомагащи анализа на тенденциите по отношение на изискванията на пазар на труда за нови професии и нови умения.

ФИГУРА 4. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА ТЕХНОЛОГИЧНОТО РЕШЕНИЕ

Секторни модели	Оценка на компетенции	Анализ на пазара на труда	Каталог за развитие	Обучение и развитие
- Каталози на компетенции по сектори - Изисквания за длъжност - Компетентностен модел на длъжност	- Профили на длъжност в предприятие, - Карти за оценка - Инструменти за оценяване	- Анкетни проучвания - Статистика - Прогнози - Анализ и визуализация	- Ресурси за обучение и развитие - Ресурси за оценка - Сертификационни и програми	- Платформа за е-обучение - Е-базирани обучения - Е-тестове

2.4. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НА ОБЩИЯ МОДЕЛ

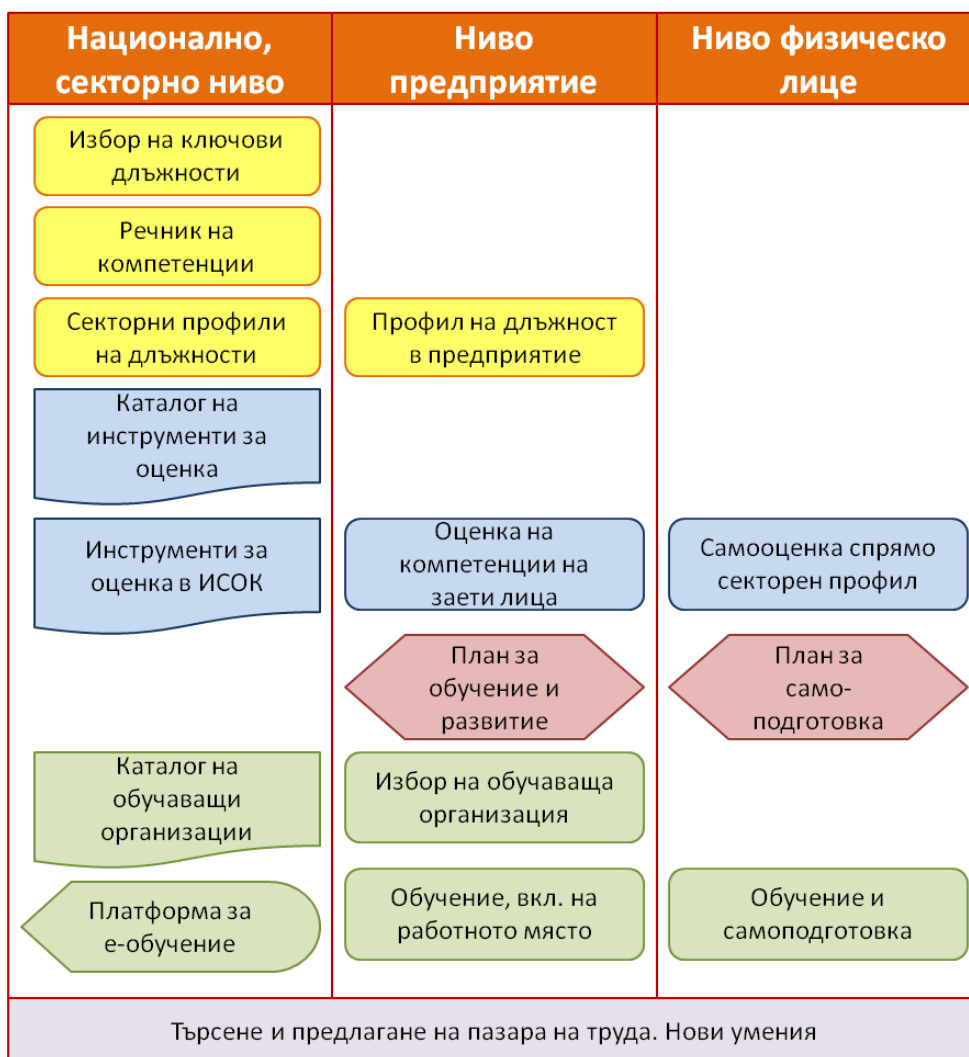
Общият модел за оценка на компетенции и развитие на потенциала на работната сила е представен в 2 (две) основни измерения – ниво и процес. В матрицата се очертават различни групи потребители и цели на ползване на всяко ниво, както и спецификата на всеки процес в съответствие с тези цели.

По дефиниция компютърната информационна система представлява набор от хора, хардуер, софтуер, данни и процедури, които си взаимодействат, за да осигурят своевременна информация на заинтересованите и оторизирани лица. Концептуалният модел на ИСОК трябва да идентифицира основните потребители/заинтересовани страни и техните функционални очаквания от ИСОК, както и техните резерви относно използването на системата.

В този модел не са включени функционалности, които са спомагателни за работата и важни за устойчивото развитие на системата, а именно:

- Общи класификатори, генерични речници, общи методически материали;
- Възможности и потенциал за интеграция с външни съществуващи и текущо проектирани системи на институции свързани с образованието и пазара на труда.

ФИГУРА 5. ОБЩ МОДЕЛ НА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ



2.4.1. ИЗМЕРЕНИЕ НИВО

Предназначението на системата предполага подпомагане и/или реализация на управлението базирано на компетенции на различни нива, съобразени с нуждите на различни потребители и възможностите за обобщаване

- Национално /Секторно ниво – общовалидни за икономически сектор, който участва в проекта и създава секторни стандарти;
- Корпоративно ниво, контекстно зависимо от предприятието, конкретната длъжност или роля на наетото лице;
- Физическо лице – ограничен брой услуги, свързани с професионалната ориентация или преквалификацията на учащи или безработни лица;

В рамките на изпълнение на проекта на БСК могат да бъдат разработени на подходящи инструменти, които подпомагат процесите на управление на човешките ресурси в областта развитие на компетенции и могат да бъдат интегрирани на съдържателно ниво, но не са задължително интегрирани като част от процесите на ниво предприятие.

Всички данни и инструменти трябва да бъдат ясно разграничавани като глобални и корпоративни със съответните ограничения за достъп и особености на техническата реализация. Всяко предприятие и лице, което ползва системата трябва да разполага с лично

пространство и пространство за споделяне на персонализираните профили на длъжности, на резултатите от проведени оценки, на добавените ресурси за обучение и оценка.

В допълнение, потребителите ще продължат да ползват информационният портал на Проекта, който представя актуална информация за работата по проекта, цифрова библиотека, експертни общности (професионални тематични форуми), RSS емисии и подпомага по-широкото разпространение на концепцията за компетентностен подход при управлението на човешките ресурси.

2.4.2. ИЗМЕРЕНИЕ ПРОЦЕСИ

Основните процеси, в които би трябвало да работи и допринесе системата са следните:

- Моделиране на компетенции;
- Оценка на компетенции;
- Анализ на пазара на труда и прогнозиране на потребностите;
- Планиране на развитие и обучение и провеждане на обучение.

Всеки от тези основни процеси в контекста на различните нива на изпълнение предполага специфични изисквания на съответната група потребители, различни очаквания за оперативност и резултати, както и съществени различия в съдържанието и възможностите за подкрепа на тези процеси с помощта на ИКТ.

ИСОК трябва да включи и функционалности, необходими за подпомагане на дейностите по създаване и управление на съдържанието, свързано с всеки един процес, както и за анализ на получаваната от предприятията обратна връзка и натрупвана в процеса на работа със системата статистическа информация.

Раздел 3. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТИ И ПРОФЕСИИ

3.1. ДЛЪЖНОСТ ИЛИ ПРОФЕСИЯ

Дефиниции на длъжност, професия, специалност са дадени в Методологическите бележки към НКПД¹. Същата дефиниция на длъжност и професия е заложена и в Методическите указания за разработка на Държавни образователни изисквания².

Длъжност е съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място.

Професията е съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност.

Специалност е съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия.

Държавните образователни изисквания се разработват за придобиване на квалификация по професии и специалности, докато работодателите са длъжни да посочат за всяко наето лице длъжността, която заема. С конкретен пример е представена връзката между професия и длъжност съгласно стандартните класификатори в България – Списъка на професии за професионално образование и обучение (СППОО) и Националния класификатор на професиите и длъжностите (НКПД).

ФИГУРА 6. ВРЪЗКА МЕЖДУ НКПД И СППОО

Код по НКПД-2011	Наименование на длъжността	Код по СППОО:	Наименование на професията
7421-2014 Механик, поддържащ електронна апаратура		523010	Техник по комуникационни системи
		523030	Техник на електронна техника
		523050	Техник на компютърни системи
		523070	Техник по автоматизация

Код по СППОО	Наименование на професията	Код по НКПД-2011:	Наименование на длъжността
523010 Техник по комуникационни системи		3522-*	Техници по далекосъобщителна техника
		3522-3003	Техник, радиотехника и телевизионна техника
		3522-3005	Техник, спътникова техника
		3522-3007	Техник, телекомуникации

Определени затруднения за осъществяване на подобна връзка за специалистите с висше образование създава липсата на стандартен класификатор за специалностите във висшето образование. В областта на висшето образование е наличен само Класификатор на областите на висше образование и професионалните направления включващ едва 52 професионални направления в 9 области на висшето образование, а конкретните специалности се дефинират

¹ Национален класификатор на професиите и длъжностите

² МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ за разработване на Държавни образователни изисквания за придобиване на квалификация по професии (Приети от УС на НАПОО с протокол 08/19.09.2007 г.)

от всяко висше учебно заведение автономно. Това ниво на детайлизация е крайно недостатъчно за да бъде стандартно описано изискваното входящо образователно ниво за специалисти с бакалавърска или магистърска степен. За сравнение специалностите в СППОО са над 800 в 42 направления.

Актуалните изследвания и прогнози показват, че в съвременната икономика базирана на знания най-често ще се очертава недостиг именно на висококвалифицирани специалисти, особено с висше образование. Без да се нарушава автономността на ВУ е необходимо да бъде въведен и нормативно определен по-подробен класификатор на специалностите за висше образование, като ВУ би трябвало да приравнят предлаганите от тях специалности към стандартната рамка.

От една страна, подготовката по определена професия или специалност, изисква придобиване на базови знания и умения. От друга, при заемането на конкретна длъжност в конкретен икономически сектор, изпълняваните задачи и отговорности се конкретизират и най-често изискванията за добро изпълнение включват специфични умения и нагласи.

Изискванията на всеки работодател са уникални, но на секторно ниво могат да се открият общите изисквания, характерни за сектора. В повечето европейски страни, САЩ, Канада, Австралия, различни организации на социалните партньори в сектора утвърждават т.нар. **професионални стандарти**, които:

- Описват свързаните с конкретна позиция дейности и задачи;
- Описва областите на компетентност, които са от съществено значение за работната среда;
- Определят професионалните задачи и дейности, които притежателят на квалификацията трябва да бъде в състояние да извърши;
- Описват необходимите компетенции за постигане на тази цел.

Изследването на добрите европейски практики³ показва, че в развитите страни квалификационните и професионалните стандарти се разработват отделно и се търси взаимодействие между тях. Единици са страните в Европейския съюз, вкл. България, които не разработват професионални стандарти.

ФИГУРА 7. ПРОФЕСИОНАЛНИ И КВАЛИФИКАЦИОННИ СТАНДАРТИ (CEDEFOP'2009)

Country	ПРОФЕСИОНАЛНИ СТАНДАРТИ		ОБРАЗОВАТЕЛНИ СТАНДАРТИ			
	Задачи, дейности, функции	Компетенции	learning outcomes	assessment criteria and methods	subject-based framework curriculum	syllabus
Austria	Berufsprofil		Ausbildungsordnung (school-based learning)		Lehrplan	school curriculum
Belgium (Wallonia)	profil de qualification		profil de formation		référentiel de formation	
Belgium (Flanders)	beroepscompetentieprofielen		curriculum	(included in beroepscompetentieprofielen)		
Bulgaria			ДЪРЖАВНИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ ИЗИСКВАНИЯ		national curricula	
Cyprus					curriculum	
Czech Republic	professional profiles		(included in rámčové vzdělávací programy)		rámčové vzdělávací programy	školské vzdělávací programy
Denmark			bekendtgørelser om erhvervsfaglige uddannelser i 12 fællesindgange		uddannelsesordning	school curriculum
Estonia	occupational standards				national curriculum	school curriculum
Finland			national core curriculum			
France	référentiel d'activité	référentiel de compétence		référentiel de certification	référentiel de formation	programme
Germany			Ausbildungsordnung		Rahmenlehrplan	
Greece	occupational profile (being developed)				training programme	
Hungary	qualification standards			national core curriculum (nemzeti alaptanterv)	framework curricula	local curricula
Iceland	training programmes in the national curriculum guidelines (Aðalnámskrá framhaldsskóla)					
Ireland			specific standards			

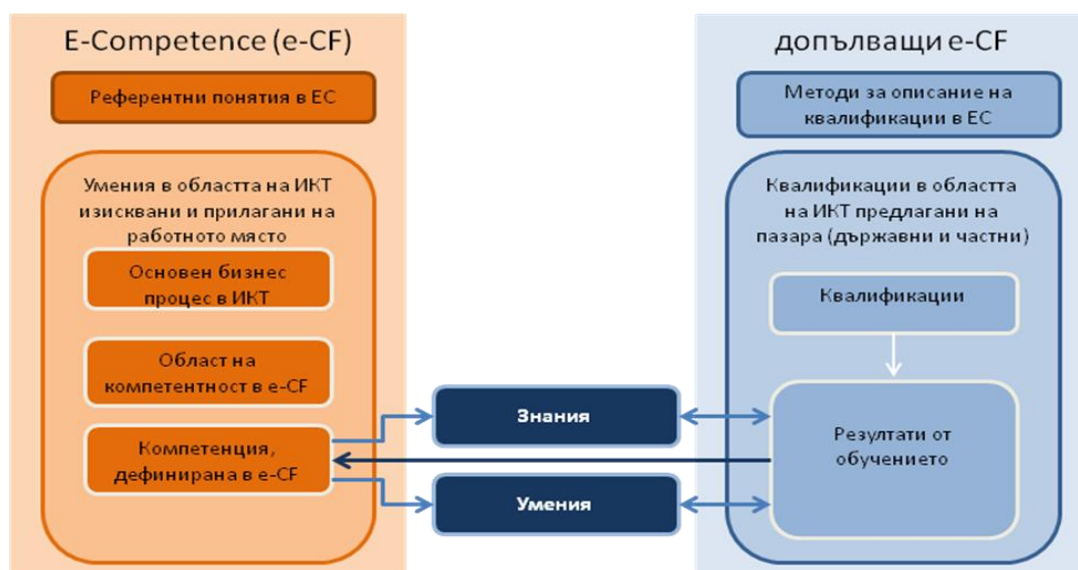
³ Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила (2010).

Професионалните стандарти обикновено се разработват отделно от изискванията за обучението, така че:

- Да не се фаворизира избран път за придобиване на компетенцията;
- Стандартите да бъдат лесни за актуализация от социалните партньори;
- Учители и обучаващи да могат свободно да демонстрират своите педагогически умения.

Връзката между образователните и професионалните стандарти най-често се изгражда въз основа на връзката между компетенции, изисквани от работодателите, и резултати от обучението, изисквани от квалификационните стандарти и планирани в съответните програми за обучение. Подобна връзка е визуализирана в методологията за разработка на e-Competence⁴:

ФИГУРА 8. ВРЪЗКА МЕЖДУ КОМПЕТЕНЦИИТЕ В СЕКТОРНАТА РАМКА E-COMPETENCEFRAMEWORK И КВАЛИФИКАЦИИТЕ В ОБЛАСТТА НА ИКТ, ПРЕДСТАВЕНИ ЧРЕЗ ОПИСАНИТЕ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

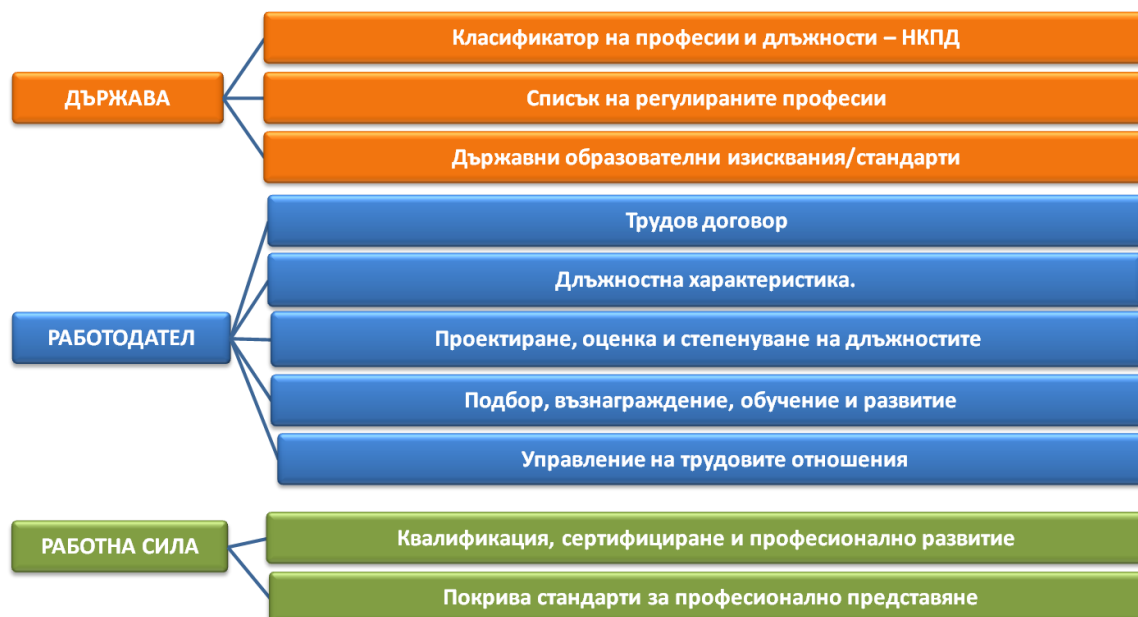


3.2. Кой ОПРЕДЕЛЯ И СТРУКТУРИРА ДЛЪЖНОСТИТЕ/ПРОФЕСИИТЕ

В процеса на формиране и управление на длъжностите се преплитат интересите и отношенията на няколко субекта – работодател, наеман работник и държава, което естествено води до известно нормативно регулиране.

⁴ Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила (актуализация 2011).

ФИГУРА 9. УЧАСТНИЦИ В ПРОЦЕСА НА СТРУКТУРИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТТА



3.3. КОМПОНЕНТИ НА ДЛЪЖНОСТТА

ФИГУРА 10. КОМПОНЕНТИ НА ДЛЪЖНОСТТА



Раздел 4. Длъжности в ИСОК. Ключови длъжности

Определянето на обхвата на длъжности, които да бъдат включени и разработени в ИСОК първоначално в рамките на Проекта, е подчинено на няколко основни предварителни изисквания:

- Връзка с Националния класификатор на професиите и длъжностите;
- Потенциална връзка с международни класификатори;
- Ограничени ресурси за разработка на профили на длъжността;
- Постигане на максимален ефект за предприятията със създаването първите профили на длъжности.

4.1. СТРУКТУРА НА НКПД-2011

Националната класификация на професиите и длъжностите, 2011 г. (за краткост наричана НКПД-2011) определя професионалната и длъжностната структура в Република България. НКПД-2011 прилага Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008 (ISCO-08)). При дефинирането на обхвата на позициите са отразени изискванията на европейското и националното законодателство, както и специфични национални особености, свързани с образователната система и системата за обучение на възрастни, организацията на производството, труда и управлението, заплащането на труда, социалното осигуряване и други.

НКПД-2011 е изградена в 4 йерархични равнища, обобщени на основата на степен на сходство на трудовите функции и задачи.

	Брой	Код	Пример	Връзка с ISCO-08
Класове	10	X	2. Специалисти	Директна
Подкласове	43	XX	21. Специалисти по природни и технически науки	Директна
Групи	130	XXX	215. Инженери по електротехнологии	Директна
Единични групи	436	XXXX	2151. Електроинженери <u>Включва описание на основните задачи на длъжностите в групата</u>	Директна
Длъжности	5 078	XXXX-XXXX	2151-6001 - Инженер, автоматизация 2151-6002 - Инженер, енергетик 2151-6003 - Инженер, генериране на електроенергия (атомна електроцентрала) 2151-6004 - Инженер, генериране на електроенергия (топло електрическа централа) 2151-6005 - Инженер, генериране на електроенергия (алтернативни източници) 2151-6006 - Инженер, електрически илюминации и ефекти 2151- 6007 - Инженер, електрически контактни мрежи 2151-6008 - Инженер, електрически машини и апарати и т.н.	Отразява специфични национални особености

НКПД-2011 се прилага за:

- изучаване, анализиране и прогнозиране на професионалната структура на заетите и безработните;
- извършване на международни сравнения и анализи в областта на пазара на труда;
- управление на човешките ресурси;
- осигуряване на информация за целите на социалното осигуряване, политиката на пазара на труда, политиката по доходите и др.;
- статистическите изследвания и преброяването на населението.

Актуализацията на НКПД-2011 се осъществява от МТСП, като промени в списъка на длъжностите (8-значен код), напр. при възникване на нови длъжностни наименования, могат да се правят и в рамките на календарната година въз основа на обосновани писмени предложения за промени от страна на Министерства, агенции, организации на работодатели и други юридически лица.

Прилагането на НКПД-2011 на ниво длъжност е задължително при разработване на структурата на персонала в предприятията, при изготвяне на разписания на длъжностите, при наемане на работа по трудово или служебно правоотношение.

Ето защо **описанието на профили на длъжности в ИСОК би било най-полезно за работодателите, ако бъде направено именно в съответствие на длъжностните наименования включени в НКПД-2011.**

4.2. ПРАКТИКИ ОТ ДРУГИ СТРАНИ

В САЩ и Канада се използват 2 стандартни класификатора - **SOC** (Standard Occupational Classification) и **DOT**. SOC описва 840 професии на 4 нива на агрегиране – 23 главни групи, 97 професионални подгрупи, 461 групи професии и 840 длъжности. DOT съдържа име и описание на над 12 700 длъжности с около 80 параметъра. Докато SOC се използва предимно в процесите на подбор и професионално ориентиране, DOT по-често се използва за нуждите на подбор и развитие на ЧР в предприятията, поради по-изчерпателното и точно дефиниране на длъжностите. Приложимо и в ИСОК решение приложено в O*Net е създадения **речник на синонимни наименования на длъжността**.

Шведският класификатор на информация за професии и умения Taxonomy_DB е базиран на класификатора на професиите на MOT (ISCO-88). Професиите и уменията са подредени в около 400 професионални групи, които отговарят на кода до 4-ти знак в ISCO, т.е. съответно ниво единична група в НКПД. Класификаторът се използва от европейската платформа за предлагане и търсене на работа EURES.

Холандска служба по заетостта използва списък от 3000 длъжности със синоними, които поддържа връзка с образование, компетенции и други регистри - ISCO, SBC.

Белгийска служба по заетостта използва 550 описания на длъжности, свързани с умения и компетенции. Използван главно за ръководене на кариерното развитие.

ESCO - European Taxonomy of Skills, Competencies and Occupations или Европейска таксономия (йерархична класификация) на умения, компетенции и длъжности ще бъде базирана на Класификатора на професии и длъжности ISCO-08 и ще съдържа около 5000 длъжности описани с 6000 уникални умения, като ще бъдат разглеждани технически умения и компетенции, както и „меки умения”.

Както е видно от краткия преглед на практиките в други европейски страни, САЩ и Канада, за практическо приложение най-често се **разработват профили на изискванията не за всички длъжности, а на избран набор или група длъжности.**

4.3. ИЗБОР НА КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ

В практиката на предприятията при управление на човешките ресурси (УЧР) често се прилага оценяването на длъжности. Този подход се основава на известното правило на Парето - *"Във всяко общество, 20% от хората произвеждат 80% от ползите или печалбите."*

В ежедневието този закон се среща в различни форми:

- 20% от времето на работното място, вършите 80% от работата, за която сте нает;
- 20% от поставените цели носят 80% от крайния резултат, ако ги постигнете;
- 20% от направените продажби носят 80% от печалбите, които имате;
- 20% от задачите, които извършвате носят 80% от резултата, който искате.

В областта на УЧР гласи:

- 20% от наетите в едно предприятие носят приблизително 80% от приходите му.

Във всяко предприятие има длъжности, които са ключови за постигането на нейната стратегия и основно влияят за постигането на крайните резултати, като:

- Отговарят за постигането на значителни резултати и оперират със съответните бюджети;
- Управяват в най-голяма възможности за растеж на компанията;
- Имат широк обхват от знания за основни продукти, политики и организацията като цяло.

Безспорно всички позиции са необходими за компанията - в противен случай те няма да съществуват в нея. Но не може да се отрече, че едни позиции са по-важни за реализацията на стратегията от други. Процесът на стратегическо управление на човешкия капитал следва да идентифицира тези позиции и да фокусира вниманието на мениджмънта върху тях.

Ключовата длъжност в предприятието е длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на компанията, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние. В стратегическите групи длъжности организацията концентрира програмите за развитие на човешките ресурси. Подобна концентрация спомага за скоростта на действие и ефективността на разходите.

Аналогичен подход бе избран при избора на длъжности, за които да бъдат създадени приоритетно профили на длъжността в ИСОК. За нуждите на ИСОК, методиката за определяне на ключови длъжности в предприятие бе адаптирана за работа на ниво икономически сектор.

ФИГУРА 11. ИЗБОР НА КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ В СЕКТОРА



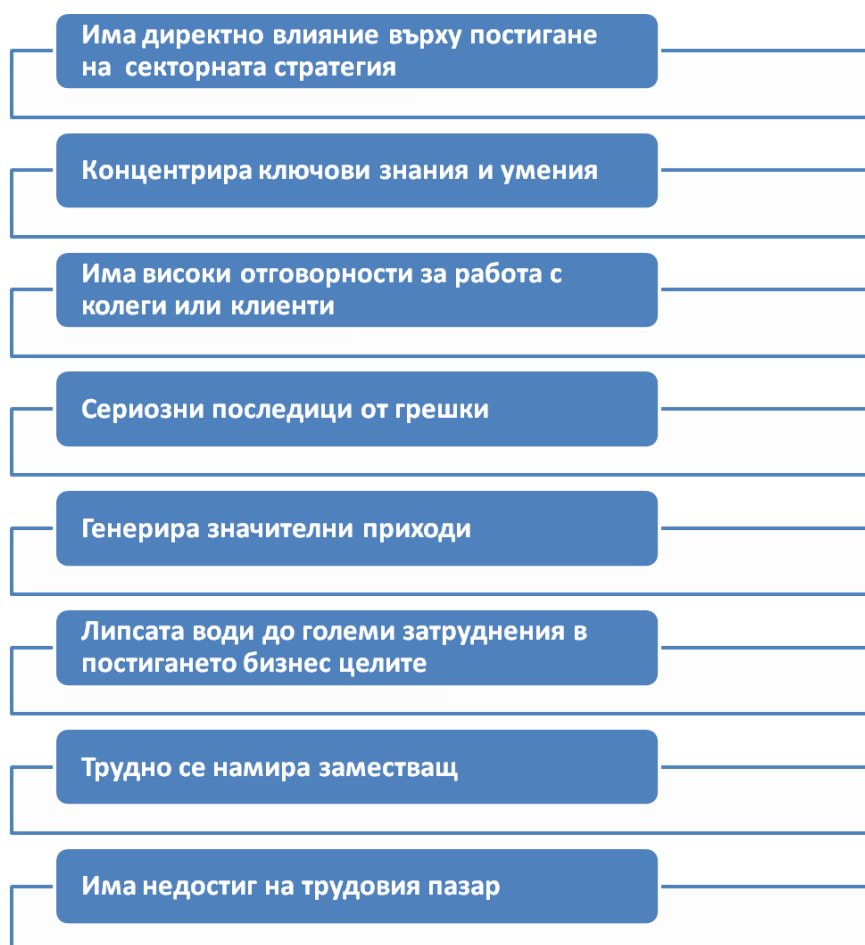
За да бъде успешно проведен процеса на определяне на ключови длъжности в сектора е необходимо включването на различни участници с различна роля в процеса:

Участник	Роля
Анализатори	Предоставят предварителна информация за мястото на сектора в българската икономика, водещите предприятия, тенденциите в технологичното развитие, статистическа информация.
Секторно референтно звено - секторен референт	Инициира и координира процеса във взаимодействие с браншова работодателска организация
Секторен консултативен съвет	Разглежда и одобрява предложението за избор на пилотни предприятия Разглежда и одобрява доклада за определяне на ключови

	длъжности
Секторен консултант	Водеща роля в процеса по избор на ключови длъжности. Провежда и документира процеса в пилотните предприятия и обобщава данните на ниво сектор. Изготвя предложение до СКС
Технолози от пилотното предприятие	Подпомагат определянето на ключовите процеси и функции в предприятието
Мениджъри и мениджъри ЧР от пилотно предприятие	Определят факторните степени по избраните фактори за всяка от потенциално избраните за ключови длъжности в предприятието.
Експертна група за сектора	Участва в избора на фактори за оценяване, подходящи за сектора и съответни степени за всеки фактор Участва в проверката и потвърждението на предложените длъжности Разглежда обобщените резултати от всички пилотни предприятия и предлага ключови длъжности за сектора

За потвърждение на коректния избор на ключови длъжности в сектора участниците в експертната група в дискусия, модерирана от секторния консултант трябва да се уверят и постигнат консенсус по отношение на избора, като още веднъж разгледат основните характеристики, които определят ключовата длъжност.

ФИГУРА 12. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА КЛЮЧОВА ДЛЪЖНОСТ В СЕКТОРА



Раздел 5. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТИ И ИЗИСКВАНИ КОМПЕТЕНЦИИ НА НИВО СЕКТОР

Налични са различни схващания на начините за описание на длъжностите, както и за изискваните компетенции за определена длъжност, както в изследваната в рамките на проекта литература и добри практики за приложение, така и в методическите разработки по проекта.

В този раздел са представени основните разлики, както и оценка за възможностите и опасностите при избора на определен модел за представяне, от гледна точка на реализацията на проекта за създаване на ИСОК, и за популяризиране и прилагане на компетентностния подход за управление на човешките ресурси в българските предприятия с цел повишаване на производителността и конкурентоспособността.

5.1. СЕКТОРНИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ДЛЪЖНОСТ

В процеса на създаване, развитие и обогатяване на методическите материали бяха разгледани множество дефиниции и разбирания за съдържанието на секторния компетентностен модел.

Дефиницията на секторен компетентностен модел представена в Методическите разработки е:

Секторният компетентностен модел (СКМ) е структуриран набор от компетенции, които задават еталон за добро професионално представяне в ключовите за развитието на сектора длъжности.

Така дефиниран, СКМ не позволява:

- изграждането на пълноценен професионален стандарт за избрана длъжност, включващ основни задачи и отговорности и входящи изисквания;
- предоставянето на обратна връзка към образователната система;
- да бъдат дефинирани входящите изисквания на работодателите за заемане на длъжността;
- да бъде лесно възприет в практиката на множеството работодатели, които към момента нямат практика с приложението на компетентностния подход.

Методиката за разработка на СКМ не предполага разширяването на модела с допълнителна информация за длъжността.

След проведените дискусии за нуждите на работодателите и целите на проекта, Методическите указания, вече допускаха допълнителна информация за входящите изисквания, като освен компетентностен профил на длъжността, допускат и описание на длъжността в следните категории:

- Задачи и отговорности на длъжността;
- Изисквана квалификация/образователна степен;
- Професионален опит;
- Знания;
- Умения;
- Компетенции и наблюдаеми поведения.

Описанието на длъжността може да бъде различно за различните икономически сектори и да отразява тяхната специфика. Това не бива да бъде отчитано като недостатък, а като възможност за образователната система да получи обобщена информация за изискванията на различните сектори, в които могат да се реализират специалистите с дадена професионална квалификация

В първоначалните разработки не се открояваха елементите на описание на длъжността и компетентностния профил на длъжността, което доведе до допълнителни дискусии как едновременно да бъдат задоволени реалните нужди на работодателите, като в същото време се спазва общоприетото разбиране на понятията свързани с управление базирано на компетенции.

Разбирането за различните цели и начини на ползване на различните елементи на описанието на изискванията за длъжността, както и последвалите дискусии подсказаха необходимостта от ясно разграничаване на отделните компоненти на секторния модел на длъжността. В резултат се оформи общо схващане за представяне на описанието на изискванията за длъжността в два основни компонента:

- Описание на длъжността - поставя базови, входящи изисквания за заемане на длъжността;
- Компетентностен профил - описва компетенции и измерими поведения отличаващи добрите изпълнители.

5.2. ИЗВЛИЧАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ВЪВ ВРЪЗКА С ОСНОВНИТЕ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

Подходът при разработка на СКМ се основава на избор на основните бизнес процеси, важни за развитието на сектора и описание на компетенциите необходими и определящи успешната реализация на тези бизнес процеси.

Работните и бизнес процесите обобщават личните и ориентираните към бизнеса нужди, предизвикателства, задачи, дейности, резултати и продукти. **Бизнес процесът** е "свкупност от дейности, които се нуждаят от суровини, и генерират стойностен резултат за клиента"⁵. **Работните процеси** са набор от типични дейности на лице или екип, които се характеризират с хронологичен ред⁶. Всеки работен процес е част от бизнес процес (в някои случаи работните и бизнес процесите съвпадат). Така че винаги има връзка между бизнес и работни процеси. Ползите от използване на процесите за основа⁷, са следните:

- Дават модел за гъвкава ориентация;
- Описват дейностите от различни гледни точки - например физическо лице, екип, отдел или предприятие. Могат да бъдат използвани допълнителни процеси за описание на връзки и зависимости между дейностите, например подпроцеси, едновременни процеси или зависимост от резултата от предишни процеси.
- Описват различни видове дейности, например разработване на софтуер, обслужване на клиенти или администрация;

⁵ Hammer, Champy 1994, p. 52, see also Hammer 2007; Gaitanides 2007

⁶ Binner 2004, Berben 2006, Buch, Frieling 2006

⁷ e-Competence 2.0 Methodology

- Ползваеми са в различни организации (голямо или малко/средно предприятие) в рамките на един сектор, защото процесите са модели. Процесите дават възможност да се опишат дейностите и намаляват зависимостта от особеностите на предприятието, като организационната структура.

В контекста на планираните дейности по проекта извличането/определянето на основните бизнес процеси за сектора трябва да бъде осъществено на етап, предхождащ създаването на компетентностен модел.

От една страна, разработеният секторен анализ трябва да идентифицира визията и стратегията за развитие на сектора, основните двигатели на развитието и областите на недостиг на знания и умения от гледна точка конкурентоспособното развитие на сектора. От друга страна, за да идентифицират ключовите за развитието на сектора длъжности, секторните консултанти трябва да се базират именно на ключовите за сектора бизнес процеси.

Веднъж идентифицирани, основните бизнес процеси се превръщат в добра обща база за събиране и класифициране на компетенции.

Такъв подход напълно съответства на основните принципи на компетентностния подход на ниво предприятие, а именно съответствие с визията и стратегията за развитие, определяне на ключовите позиции допринасящи за това развитие, независимо от нивото им в йерархията на предприятието и съсредоточаване на усилията именно в развитието на нужните компетенции за отлично представяне на тези позиции. Пренесен на ниво сектор – същия подход изисква съобразяване с визията и стратегията за развитие на сектора при определяне на ключовите позиции и изискваните компетенции.

Опасенията, изразени по време на дискусиите, относно този подход най-често бяха свързани с допълнителните усилия по идентифициране и най-вече потвърждаване/верифициране на ключовите бизнес процеси за сектора. Доколкото определянето на ключовите бизнес процеси трябва да бъде направено, за да бъдат определени ключовите длъжности за сектора, може да се приеме, че по-скоро се преизползват резултати от вече извършена дейност в нов контекст.

Другият, възможен и дискутиран, подход бе първо да бъдат създадени компетентностни профили за ключовите длъжности в пилотните предприятия, и оттам да бъдат извлечени и обобщени основните компетенции за включване в секторния модел. Този подход изглежда по-лесен, но и дава доста поводи за размисъл, относно съответствието му с компетентностния подход. Пилотното внедряване в предприятията не предвижда разработка на визия, стратегия и компетентностен модел на ниво предприятие. Съответно изборът на ключови длъжности на ниво предприятие би бил, на практика, необоснован.

Дискутирано бе и опасението, че избраните ключови длъжности в сектора няма да съответстват изцяло на ключовите за всяко едно от пилотните предприятия. Всъщност това се оказва не опасение, а реален факт. В рамките на Проекта не е възможно да бъде обхваната спецификата на изискванията към компетенциите на персонала дори само на пилотните предприятия. Възможно и полезна първа стъпка към внедряването на компетентностния подход обаче е въвеждането му за група длъжности, избрани за ключови на секторно ниво. Считаме че ако изборът на ключови длъжности за сектора е обоснован и валидиран, то същите длъжности би трябвало да съответстват на поне $\frac{1}{3}$ от ключовите за конкретно пилотно предприятие.

Беше разгледана възможността за предварително фиксиране на бизнес процес „Управление” за сметка на премахване на типологията „Управленски компетенции”. Участниците в експертните срещи се обединиха около мнението, че това би било излишно ограничение и в голяма степен заблуждаващо когато се отнася до длъжности на средно управленско ниво.

Обсъдена беше известната от методологията на e-Competence практика при разработка на компетентностни модели определена компетенция да се свързва с точно един бизнес процес, както и практиката на SFIA да използва бизнес процесите само за улеснение при навигацията в каталога на компетенции. Експертите се обединиха около мнението че за реализацията на ИСОК е най-подходящо:

- Стратегическите бизнес процеси за сектора да са основа за извличане на компетенциите;
- Да не се поставя ограничение за обвързване на дадена компетенция само с един процес сектора;
- След създаване на модела, връзката с един или повече бизнес процеси да остане компонент от описанието на компетенцията за да бъде улеснена навигацията и използването на каталога на компетенции.

5.3. ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ

Съгласно приетата за целите на Проекта дефиниция:

Компетенцията е съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация.

Компетенциите са основни градивни единици на секторния компетентностен модел и компетентностните профили на длъжност. Затова е важно да бъдат уточнени техните компоненти.

ФИГУРА 13. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ В ОПИСАНИЕТО НА КОМПЕТЕНЦИЯ

Наименование	
Описание на компетенцията	
Нива на проявление	Дефиниция ниво 1
	Дефиниция ниво 2
	Дефиниция ниво n
Знания	Знание 1
	Знание 2
	Знание n
Умения	Умение 1
	Умение 2
	Умение n
Поведенчески индикатори	Поведение 1
	Поведение 2
	Поведение n

Разработените методически документи и проучването на различни приложими практики показва голямо разнообразие по отношение на детайлността на разписване на всеки отделен компонент. Това разнообразие е продиктувано:

- от целите на приложение на компетентностния подход;
- от нивото за което се разписва компетенцията (национално, секторно, за предприятие);
- от възприетата типология на компетенциите, която може да изисква различна степен на детайлизация.

В следващата таблица са включени различни аргументи, които подкрепят или отхвърлят необходимостта от включване на всеки един елемент в описанието на компетенцията, които са били излагани в различни разработки и дискусии в рамките на проекта:

ТАБЛИЦА 1. ЕЛЕМЕНТИ НА ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯТА НА СЕКТОРНО НИВО

Съдържание	Положителен ефект	Предупреждения/Аргументи против
Описание на компетенцията	Постигане на яснота и недвусмислие в разбирането на смисъла на посочената компетенция	Системата O*Net включва само наименования за голяма част от компетенциите. Това обаче е ограничило използването само в процеса на подбор и кариерно ориентиране
Нива на проявление	Дефиницията на нивата може да се ползва на ниво предприятие и съответно при създаването на КОК; На секторно ниво позволява съпоставяне с нивата на EQF и/или NQF;	Дефиницията на нивата на проявление на секторно ниво може да бъде твърде обща и неприложима в контекста на предприятието; Съществува опасност да се ползва готовия модел дори когато е неподходящ;
Знания	Примерни описания на изисквани знания, които са добър индикатор като входящи изисквания и за нуждите на формиране на образователни изисквания и програми; Възможна е стандартизация при добро стиковане на работодателски организации и образователни институции.	Трябва ясно да се открие в модела че това са само базови изисквания за заемане на длъжността, но не и за успешно представяне Под въпрос е дали трябва да бъдат описани за конкретна компетенция или за длъжността като цяло
Умения	Примерни описания на изисквани умения, като входящи изисквания и за нуждите на формиране на образователни изисквания и програми; Възможна е стандартизация при добро стиковане на работодателски организации и образователни институции.	Трябва ясно да се открие в модела че това са само базови изисквания за заемане на длъжността, но не и за успешно представяне Под въпрос е дали трябва да бъдат описани за конкретна компетенция или за длъжността като цяло
Поведения	Поведенческите индикатори на секторно ниво трябва да се възприемат като примерни; Не бива да бъдат обвързани с дефинираните нива; Дават добър пример за формулиране на изискваните поведения в контекста на предприятието.	Има опасност в контекста на предприятие да се ползва готовия модел, който по правило е примерен и няма да работи;

ТАБЛИЦА 2. ДИСКУСИЯ ПО ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯТА НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ

Съдържание	Положителен ефект	Предупреждения/Аргументи против
Описание на компетенцията	Задължително е при приложение в повечето УЧР процеси в предприятието	
Нива на проявление	Би подпомогнало създаването на КОК;	Описанието на нивата на проявление на ниво секторен каталог би било твърде общо за да бъде приложено в практиката. Вероятно е да бъдат дефинирани твърде общи описания.
Поведения	Поведенческите индикатори не трябва да са конкретни;	На секторно ниво не могат да бъдат обвързани с дефинираните нива, но дават добра отправна точка за дефиниране на поведения в конкретно предприятие

Основните дискусии относно начина на описание на компетенцията в секторния каталог на компетенции засягаха следните теми:

- Да бъдат ли определени предварително възможни нива на проявление?
- Каква степен на детайлност да имат разписаните поведенчески индикатори?
- Да бъдат ли разписвани конкретни примери за знания и умения към описанието на всяка компетенция в каталога?

Проведените дискусии - с участието на НЦОК, методическия екип и секторните консултанти, отчетоха предимствата и недостатъците на различните възможности с оглед целите на Проекта, и се обединиха около мнението, че

- Желателно е в каталога на компетенции да не се задават възможни нива на проявление и съответни поведенчески индикатори, защото ще имат твърде общ характер;
- Поведенческите индикатори в каталога трябва да са по-скоро примерни, насочващи за последващата реализация за конкретна длъжност или в контекста на предприятие;
- За предпочитане е изискваните знания и умения да бъдат разписани на ниво длъжност. Разписването им за конкретна компетенция би довело до необосновано утежняване на модела и множество повторения. Основният ефект от подобна детайлизация за обратна връзка към образователната система може да се постигне и при дефиниция на ниво длъжност, ако се спазват изискванията за точност, яснота и конкретност при разписването на изисквани знания и умения.

Следващата дискусийна тема относно описанието на компетенциите бе свързана с възможността в ИСОК да бъде представена информация за:

- Пътища за придобиване и развитие на компетенцията;
- Препоръчителни инструменти за оценка

Въпреки общото убеждение, че това не са типични (според литературата) елементи от описанието на компетенцията, оценката на практическите ползи от предоставянето на този тип информация и потенциалните възможности за свързване с ресурсния каталог доведоха до общо разбиране, че такива допълнителни елементи трябва да бъдат достъпни още на ниво Каталог на компетенции.

5.4. СКАЛА ЗА ОЦЕНКА

Методическите материали представят различни възможни скали за оценка за проявлението на изискваните компетенции. Представените критерии за избор на подходяща скала обикновено са свързани с конкретното предприятие, както и с целите на използване на компетентностния модел.

Разработката на ниво сектор предполага съобразяване с целите и двигателите на развитие на компетенциите на секторно ниво. В същото време е необходимо да се намери форма на представяне на нивата достатъчно добре разбираема, както за предприятия, които имат натрупан опит с прилагане на компетентностния подход, така и с такива, които никога не са прилагали и планирали управление на персонала, базирано на компетенции.

5.4.1. EQF - ЕВРОПЕЙСКА КВАЛИФИКАЦИОННА РАМКА

EQF дефинира 8 основни нива, които обхващат пълния диапазон квалификации – от основно ниво (ниво 1, например удостоверения за завършен клас или етап от училищното образование) до напреднали нива (ниво 8, например образователна и научна степен доктор). Като инструмент за насърчаване на ученето през целия живот, EQF включва всички квалификационни нива, придобити в рамките на общото, професионалното, както и академичното образование и ученето. Осемте референтни нива са описани посредством резултати от ученето. Резултатите от обучението са конкретно описани в три категории – **знания, умения и компетентности**. Това показва, че квалификациите обхващат широк спектър резултати от обучението, включително теоретични знания, практически опит и технически умения, както и социални компетентности, като уменията за работа в екип.

EQF дефинира основните понятия по следния начин:

- **Квалификация** - официален резултат от процеса на оценяване и валидиране, получен, когато компетентен орган реши, че определено лице е постигнало резултати от обучението, съответстващи на определени стандарти;
- **Резултати от обучението** - показатели за онова, което учащият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес, които се определят по отношение на знания, умения и компетентности;
- **Знания** - резултат от усвояване на информация в процеса на учене. Знанията са съвкупност от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. В контекста на EQF, знанията се описват като теоретични и/или фактологични;
- **Умения** - означава способност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на EQF, уменията се описват като познавателни (включващи прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включващи сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти);
- **Компетентност** - доказана способност за използване на знания, умения и личностни, социални и/или методологични дадености в работни или учебни ситуации и в професионално и личностно развитие. В контекста на EQF, способностите се описват с оглед степента на поемане на отговорност и самостоятелност.

При проектирането на ИСОК е задължително да бъде предвидено съпоставяне на нивата при оценка на компетенции с осемте референтни нива, дефинирани в EQF. Дали ще се избере директно ползване на нивата от EQF или съпоставяне на друга избрана скала, каквато реализация е избрана в SFIA, би трябвало да е решение на всеки отделен сектор.

EQF- ниво	Знания	Умения	Компетентност
	Знанията се определят като теоретични и/или фактологични	Уменията се описват като познавателни (включващи използване на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включително сръчност и използване на методи, материали, уреди и инструменти)	Компетентността се описва с оглед на степента на поемане на отговорност и самостоятелност
Ниво 8	Най-нови знания в определена сфера на работа или обучение и допирните точки между сфери	Усъвършенствани и специализирани познания и техники, включително синтез и оценка, необходими за решаване на ключови проблеми в сферата на научните изследвания и/или иновациите, които разширяват и дават нови определения на съществуващи знания или професионални практики	Проява на значителен авторитет, новаторство, независимост, научна и професионална завършеност и трайна обвързаност с разработването на най-нови идеи или процеси в работен или учебен контекст, включително научни изследвания
Ниво 7	Високо специализирани знания, някои от които представляват най-новите познания в дадена сфера на работа или обучение, като основа за оригинално мислене и/или изследователска дейност; Критическо осмисляне на въпроси, свързани със знанията в определена сфера и допирните точки между различни сфери;	специализирани умения за решаване на проблеми, необходими при научни изследвания и иновации, за да се развият нови знания и процедури и да се включат знания от различни сфери	Управление и трансформиране на работен и учебен контекст, който е сложен, непредвидим и изисква нови стратегически подходи поемане на отговорност с цел осигуряване на принос към професионални познания и практики и/или за анализ на стратегическите постижения на екипа
Ниво 6	Задълбочени познания в определена сфера на работа или обучение, които включват критическо разбиране на теории и принципи	Напреднали умения, които показват овладяване и новаторство, необходими за решаване на сложни и непредвидими проблеми в специализирана сфера на работа или обучение	Управление на сложни технически или професионални дейности или проекти, поемане на отговорност за вземане на решения в непредвидим работен или учебен контекст
Ниво 5	Всестранни, специализирани, фактологични и теоретични знания в рамките на определена сфера на работа или обучение и осъзнаване на границите на тези знания.	Богат диапазон от познавателни и практически умения, необходими за разработване на творчески решения на абстрактни проблеми	Поемане на отговорност за управление на професионалното развитие на лица и групи
Ниво 4	Фактологични и теоретични знания в широк контекст в определена сфера на работа или обучение	Набор от познавателни и практически умения, необходими за намиране на решения на конкретни проблеми в определена сфера на работа или обучение	Способност за самоуправление в рамките на насоките за работен или учебен контекст, който обикновено е предвидим, но подлежи на промяна наблюдение на обичайната работа на други, като се поема известна отговорност за оценка и подобряване на работните или учебни дейности
Ниво 3	Познаване на факти, принципи, процеси и общи понятия в определена сфера на работа или обучение.	набор от познавателни и практически умения, необходими за намиране на решения на конкретни проблеми в определена сфера на работа или обучение набор от познавателни и практически умения, необходими за изпълнение на задачи и решаване на проблеми чрез подбор и прилагане на основни методи, инструменти, материали и информация	Поемане на отговорност за изпълнение на задачи при работа или обучение приспособяване на собственото поведение към обстоятелствата при решаване на проблеми
Ниво 2	Основни фактологични знания в определена сфера на работа или обучение	Основни познавателни и практически умения, при които се изисква използване на съответната информация за изпълнение на задачи и решаване на рутинни проблеми чрез използване на прости правила и инструменти	Работа или обучение под пряко наблюдение, с известна степен на самостоятелност
Ниво 1	Основни общи знания	Основни умения, необходими за изпълнение на прости задачи	Работа или обучение под пряко наблюдение в структуриран контекст

5.4.2. ДОБРА ПРАКТИКА: СКАЛА, ИЗПОЛЗВАНА В SFIA



Скалата се използва в разработката на рамка за описание на компетенции в ИТ сектора във Великобритания. По начина на дефиниция наподобява конструкцията на европейската квалификационна рамка, като добавя спецификата на изискванията на сектора.

5.4.3. ВРЪЗКА МЕЖДУ НИВАТА В Е-CF 2.0 И НИВАТА В EQF

EQF-ниво	EQF-описание	е-CF ниво	е-CF описание	Типични задачи	Сложност	Автономност	Поведение
Ниво 8	Най-нови знания в определена сфера на работа или обучение и допирните точки между сфери Усъвършенствани и специализирани познания и техники, включително синтез и оценка, необходими за решаване на ключови проблеми в сферата на научните изследвания и/или иновациите, които разширяват и дават нови определения на съществуващи знания или професионални практики Проява на значителен авторитет, новаторство, независимост, научна и професионална завършеност и трайна обвързаност с разработването на най-нови идеи или процеси в работен или учебен контекст, включително научни изследвания	е-5	Ръководител на проекта Пълна отговорност и контрол по всички дейности; Известен в организацията и извън нея със своите иновативни решения и с това че има отличен нюх за бъдещето и допринася за формирането му, като използва нестандартно мислене и знания.	Стратегическо и програмно управление на ИС	Неструктурирана - непредвидима	Демонстрира изключително лидерство и самостоятелност в непознати условия, изискващи решаването на проблеми включващи множество взаимодействащи си фактори.	Формулира идея/план, трансформира, иновира, намира творчески решения чрез прилагане на широка гама от технически и / или управленски принципи
Ниво 7	Високо специализирани знания, някои от които представляват най-новите познания в дадена сфера на работа или обучение, като основа за оригинално мислене и/или изследователска дейност; Критическо осмисляне на въпроси, свързани със знанията в определена сфера и допирните точки между различни сфери; Специализирани умения за решаване на проблеми, необходими при научни изследвания и иновации, за да се развият нови знания и процедури и да се включат знания от различни сфери Управление и трансформиране на работен и учебен контекст, който е сложен, непредвидим и изисква нови стратегически подходи поемане на отговорност с цел осигуряване на принос към професионални познания и практики и/или за анализ на стратегическите постижения на екипа	е-4	Водец специалист / старши мениджър Обширен обхват на отговорностите, който се проявява в способност за интеграция в сложна среда; пълна отговорност за стратегическото развитие на персонала, работещ в непознати и непредвидими ситуации.	Цялостни /стратегически решения за ИС		Демонстрира лидерство и иновативност в непозната, сложна и непредсказуема среда. Занимава се с проблеми, включващи множество взаимодействащи си фактори.	
Ниво 6	Задълбочени познания в определена сфера на работа или обучение, които включват критично разбиране на теории и принципи Напреднали умения, които показват овладяване и новаторство, необходими за решаване на сложни и непредвидими проблеми в специализирана сфера на работа или обучение Управление на сложни технически или професионални дейности или проекти, поемане на отговорност за вземане на решения в непредвидим работен или учебен контекст Поемане на отговорност за управление на професионалното развитие на лица и групи	е-3	Старши специалист / мениджър Прилага иновативни методи и собствена инициатива в конкретни технически или търговски области; ръководи и отговаря за дейностите и развитието на екипа в непредвидими условия.	Консултантски услуги	Структурирана - непредвидима	Работи самостоятелно по разрешаване на текущи проблеми и се занимава с по-сложни въпроси. Има положително въздействие върху производителността на екипа	Планира, взема решения, контролира, изгражда екипи, обучава хората, оценява представянето, намира творчески решения чрез прилагане на специални технически или бизнес знания/умения
Ниво 5	Всестранни, специализирани, фактологични и теоретични знания в рамките на определена сфера на работа или обучение и осъзнаване на границите на тези знания. Богат диапазон от познавателни и практически умения, необходими за разработване на творчески решения на абстрактни проблеми Упражняване на управление и наблюдение в контекста на работни или учебни дейности, при които съществуват непредвидими промени преглед и развитие на собствените постижения и постиженията на другите	е-2	Специалист Отговорност и независимост в определени граници и може да контролира другите в тази среда; изгражда концептуални и абстрактни модели чрез креативно мислене; използва теоретичните знания и практически умения за решаване на сложни проблеми в рамките на предвидими, а понякога непредвидими условия.	Идеи, концепции/ Основни принципи		Работи под ръководство в среда, в която могат да настъпят непредвидими промени. Независимо решава текущи въпроси, които възникват от дейностите по проекта	Проектира, управлява, проучва, наблюдава, оценява, подобрява, намира нестандартни решения
Ниво 4	Фактологични и теоретични знания в широк контекст в определена сфера на работа или обучение Набор от познавателни и практически умения, необходими за намиране на решения на конкретни проблеми в определена сфера на работа или обучение Способност за самоуправление в рамките на насоките за работен или учебен контекст, който обикновено е предвидим, но подлежи на промяна; Наблюдение на обичайната работа на други, като се поема известна отговорност за оценка и подобряване на работните или учебни дейности				Структурирана - предвидима		Планира, организира, интегрира, избира стандартни решения, взаимодейства, комуникира, работи в екип
Ниво 3	Познаване на факти, принципи, процеси и общи понятия в определена сфера на работа или обучение. Набор от познавателни и практически умения, необходими за изпълнение на задачи и решаване на проблеми чрез подбор и прилагане на основни методи, инструменти, материали и информация. Поемане на отговорност за изпълнение на задачи при работа или обучение; Приспособяване на собственото поведение към обстоятелствата при решаване на проблеми	е-1	Сътрудник Може да използва на знанията и уменията за решаване на ясни проблеми, отговорен е за собствените си действия; работи в стабилна среда.	Поддръжка, услуги		Има ограничена независимост, когато контекстът е стабилен с малко променливи фактори	Прилага, адаптира, разработва, внедрява, поддържа, ремонтира, намира прости решения

5.4.4. ЧЕТИРИСТЕПЕННА СКАЛА (СЪОТВЕТНА НА СКАЛАТА НА ЛИКЪРТ)

Както е видно от определението на критериите, и различните скали се опират на степента на автономност, влияние и сложност.

Като взеха предвид показания до момента опит с ползване на компетентностния подход в предприятията, препоръките на разработените методики и важноста на правилното разбиране на нивата на проявление от страна на работодателя и наетите лица, участниците в експертните срещи се обединиха около идеята ИСОК:

- да стартира с проста оценъчна скала;
- при проста скала да изберем такава с четни на брой нива, за да се наложи реален, обмислен избор;
- да допуска възможност за разширение в определени сектори, които го желаят и считат, че са готови да го приложат;
- да следва логиката на дефиниция на нивата в EQF.

	1 Навлизач	2 Специалист	3 Експерт	4 Майстор
Критерии за дефиниране на нивата в скалата	Базово 	Изпълнителско 	Експертно 	Майсторско 
Индивидуална отговорност и автономност	Ограничена	Средна	Висока	Много висока
Изпълнение на задачи	Рутинни задачи	Рутинни и със средна сложност	Нерутинни и сложни	Стратегически и сложни
Нужда от ръководство и помощ	Ръководство	Ръководство за сложни задани	Подпомага работата на другите, рядко изисква ръководство	Наблюдава, ръководи и обучава другите

Необходимо е да се прецизират кратките наименования на нивата в 4-степенната скала. Така дефинираните биха били в конфликт с възможности за сертификация професионално ниво. Възможно е да се изберат 4 нива от 7-степенната скала, които по-скоро отговарят на проявление на компетенция, а не на завършен професионалист

Скалата за оценка е обща за всички сектори 4-степенна скала и може да се зададе в общите класификатори на системата. Желателно е, при проектиране на ИСОК, да се предвиди възможност за ползване на различна скала в определен сектор или в определено предприятие. Различието може да бъде, както по отношение на броя на нивата в скалата, така и по отношение на начина на дефиниция на нивата.

5.5. СЕКТОРЕН МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТ

Разбиране за нуждата от ясно разграничение на основните компоненти на секторния модел на длъжност в голяма степен преодоля различията между научния подход и реалните нуждите на предприятията.

5.5.1. ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТ

Очертахта се основните компоненти на секторния модел на длъжност:

- Идентификация на длъжността - включва освен връзка с основните национални класификатори, така и вероятна необходимост от разработка и утвърждаване на специфични за ИСОК класификатори;
- Описание на длъжността – като съдържание наподобява длъжностна характеристика и освен полезността за работодателите подкрепя нуждата от обща стандартизация на дефинираното в законодателството изискване за съставяне на длъжностна характеристика;
- Компетентностен профил – набор от компетенции, който е динамичната част от модела на длъжността. Спрямо него се оценява успешното представяне на наетото лице в реална и променлива трудова ситуация.

5.5.2. ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА ДЛЪЖНОСТТА

Включва освен връзка с основните национални класификатори, така и вероятна необходимост от разработка и утвърждаване на специфични за ИСОК класификатори. *Една длъжност може да се дефинира в 2 сектора например, което е важно за образованието, както и за ползването от сектор, който не е обхванат в проекта*

Важен елемент в идентификацията на длъжността е наблюдението и регистрацията на **синонимни наименования на длъжността**. Този елемент има отношение към:

- **Искания за актуализация на НКПД**, когато касае промяна и/или добавяне на ново длъжностно наименование. Системата може да генерира и предостави само справки нужни за вземане на решение. Исканията се формулират и инициират след решение на СКС.
- **Признаване на професионален опит**. Когато работодателите разпознават различни длъжности според НКПД, като съпоставими длъжности, това ще улесни процеса по доказване на професионален опит.

5.5.3. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТТА

Основните дискусии относно съдържанието на „Описание на длъжността” бяха свързани с:

- Отделянето и от компетентностния профил;
- Позициониране и начин на изразяване на изискванията за знания, умения, ресурси за развитие - свързани с конкретна компетенция, длъжност или сектор;
- Начини за представяне и доказване на професионален опит.

Съдържание на компонента Описание на длъжността:

- **Цел на длъжността** - задължително кратко описание на това защо тази длъжност съществува;
- **Основни задачи и отговорности** - списък на основните задачи на длъжността, който е в основата на извличане на изискваните знания, умения и компетенции. Проученият опит от работата на съществуващи системи показва че дори O*Net известна с максималния си стремеж към унификация не предлага стандартизиран подход;
- **Описание на работната среда** - опитът на американската O*Net показва че е възможно работната среда да бъде описана чрез стандартизирани показатели. След анализ на

приложимостта в практиката на подобно описание, особено по отношение на процесите по развитие на компетенциите на персонала, ИСОК се нуждае от просто описание на условията на труд в свободен текст;

- **Образование.** Изключително важен елемент от описанието на длъжността, който предполага връзката и обобщението на данни за нуждите на образователната система. Изключително важно е изискванията за образование да бъдат представени и кодирани въз основа на Списъка на професии за ПОО и съответно професионални направления за ВУ. Основен проблем за такова описание е липсата на унифициран каталог на специалностите във висшето образование. Квалификационните степени трябва по възможност да бъдат приравнени към Европейската квалификационна рамка (ЕКР) или националната квалификационна рамка (НКР);
- **Професионален опит.** Начина на описание на професионалния опит, особено този по специалността, е отдавна идентифициран проблем сред специалистите по УЧР. O*Net предлага класификация на база години доказан опит и начин на натрупване - учебен стаж, въвеждане, пълна заетост и т.н. Възможно предложение е набиране на информация в свободен текст при създаване на първата версия на описанието на длъжности и търсене на подходяща структура въз основа на набраните данни;
- **Знания** - представя списък на минимално изискуемите знания за заемане на длъжността. Желателно е да бъдат клъстерирани според област на знанието за по-добра структура и удобство за образователните организации;
- **Умения** - представя списък на минимално изискуемите умения за заемане на длъжността. Желателно е да бъдат клъстерирани според област на знанието за по-добра структура и удобство за образователните организации. Добър опит в това отношение представя чешката система за описание на професиите. Там се използва общ класификатор за обозначаване на уменията, използван от агенциите по заетостта и образователните организации;
- **Сертификати** - описание на разпознаваемите в сектора сертификати за придобити знания и умения. Усилията са насочени по-скоро към сертификати припознати и търсени от сектора и издавани извън сферата на формалното образование, напр. сертификати на производители или водещи в сектора организации

Одобрено на този етап на експертни срещи описание на длъжността като съдържание наподобява длъжностна характеристика. Особеностите са в основно в три посоки:

- Как да бъдат представени знанията и уменията, така че да се постигне съответствие или приближение с ДОО, или по-добре с проектираните ДОС, базирани на единици резултати от обучение;
- Как да бъдат формулирани (и впоследствие представени) доказателствата за професионален опит;
- Как заложеният към момента Минимален осигурителен доход (МОД) да премине в минимално/средно заплащане при заемане на длъжността в сектора.

5.5.4. КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЛЪЖНОСТТА

Според препоръките в методическите материали и проучваната литература профилът на дадена длъжност трябва да съдържа до 12 компетенции.

Когато компетенцията се описва в контекста на длъжността, вкл. на секторно ниво, това предполага:



- Описание на нивата на проявление, т.е. дефиниция на компетенцията за едно или няколко възможни нива;
- Посочване на изисквано ниво.
- Поведенческите индикатори се разработват за конкретната длъжност и са характерни за нея. С риск от повторения е разумно те да се добавят автоматично към общия списък поведенчески индикатори за компетенцията в сектора, за да се подпомогне разработката на нови длъжности.

5.5.5. ТИПОВЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Налични са множество групировки на типовете компетенции, разгледани подробно в методическите разработки.

За целите на ИСОК типизацията на компетенциите би трябвало да е обща за всички сектори и да предлага 3 типа: Основни, специфични и управленски, представени с наименование и описание.

В случай на нужда първоначалния списък може да бъде разширяван в общия класификатор и това да не води до промяна на вече създадените записи в каталога на компетенции.

5.5.6. ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ

Компетенцията се представя чрез:

- Сектор
- Наименование
- Дефиниция
- Тип - избира се от общия класификатор на системата за тип.
- Бизнес процес - избира се от класификатора за сектора.
- Набор от примерни, обобщени индикатори на проявление

Трябва да се има предвид, че дадена компетенция може да бъде дефинирана по различен начин в различните сектори, но да носи същото наименование. В същото време могат да бъдат дефинирани сходни по смисъл компетенции с различно наименование в различните сектори. В общия каталог, за да се подпомогне разработката в следващи сектори и настройката на ниво предприятие, трябва да се предвидят средства за семантично описание или изградена йерархия за да се опише семантичната еднозначност.

5.5.7. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ В ОПИСАНИЕТО НА КОМПЕТЕНЦИЯ

Допълнителните елементи в каталога на компетенции изискват на системно ниво да бъдат налични следните класификатори:

- Пътища за придобиване и развитие, което изисква наличие на каталог на типове пътища за придобиване и развитие на компетенции;
- Препоръчителни инструменти за оценка, което ползва каталог на типове инструменти за оценка;
- Препоръка за адекватност – може да бъде изразена с цифрова подредба, отразяваща степента на адекватност и препоръчителност. Този елемент подпомага визуализацията (подходящата подредба) и използването на допълнителните елементи.

Впоследствие в процеса на изграждане на ресурсен каталог може да се изгради връзка по тип с конкретни обучителни ресурси и ресурси за оценка.

5.5.8. СЕКТОРЕН МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТ

Първоначално в ИСОК се набират в електронна форма модели на избраните ключови длъжности за сектора. С актуализацията в рамките на проекта и развитието на системата впоследствие се добавят модели на нови длъжности.

Важно е да се има предвид, че дадена длъжност съгл. НКПД може да има различни модели в отделните сектори. От една страна, това дава свобода на сектора да дефинира специфичните си изисквания. От друга страна, връзката с националния класификатор дава възможност за едновременно достъп до дефинициите на всички сектори за нуждите на разработка на ДОО и учебни програми, както и в случаите на кариерно ориентиране или планиране на личностно развитие.

Полезно е да се предвиди списък синонимни наименования или близки длъжности по НКПД, идентифицирани като използвани в предприятията и поставящи подобен набор изисквания. Това може да доведе до използване на секторния модел за повече от първоначално дефинираните длъжности или за инициране на промени в НКПД от страна на съответния СКС.

Раздел 6. ПРОЦЕСИ ПО СЪЗДАВАНЕ НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И ВЪВЕЖДАНЕ НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ

Моделирането на компетенции е процесът на дефиниране и записване в стандартна електронна форма на секторните модели, включващи каталог на компетенции и модели на избраните ключови длъжности, които вече са били утвърдени от съответния СКС и НСОК.

На ниво предприятие, моделирането представлява настройката /контекстуализацията/ на разработените секторни профили за длъжност към нуждите на конкретно предприятие.

На национално/секторно ниво е необходимо да се осигури удобен достъп до общата база секторни модели, създадена от обхванатите в проекта сектори. Това изисква разработката на инструменти за търсене, извличане и представяне на информацията по различен начин за различните групи потребители и цели.

Процесът по извличане и рафиниране на дефиницията на компетенции и модели на длъжността също изисква подкрепа, както за подпомагане на самия процес, така и за регистрация на междинни резултати. Този процес е работен и остава невидим за потребителите и се реализира в компонента „Подпомагане на процесите”.

Разработката на секторния модел преди представянето за утвърждаване се извършва от **секторните консултанти**, с участието на пилотните предприятия и СКС, като се следват методическите указания за създаване на компетентностни модели и модели на длъжност.

Моделът се разглежда и приема от членовете на СКС след съгласуване с НЦОК.

Ръководителят на НЦОК представя приетия от СКС секторен модел на заседание на НЦОК за утвърждаване.

Въвеждането и/или актуализация на утвърден секторен модел се извършва от **секторния референт**, след като моделът е утвърден от СКС и НСОК. Основните компоненти на секторния модел – компетенции, включени в каталога на компетенции и секторни модели на длъжности трябва да съдържат маркер за датата и/или номера на решението за утвърждаване.

6.1. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ПОДПОМАГАНЕ НА ПРИЛАГАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

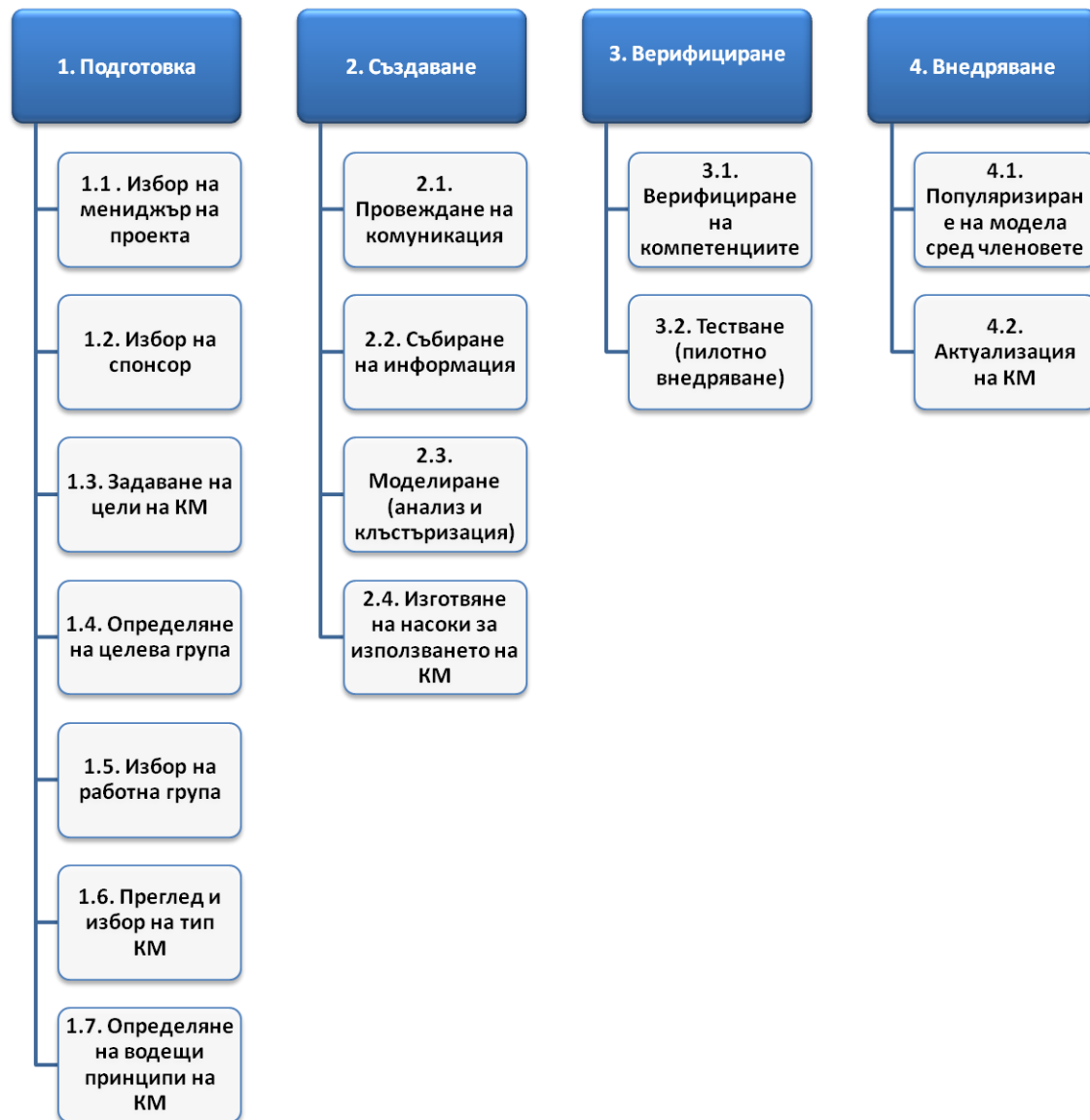
На национално/секторно ниво се създават данни и инструменти за прилагане на модела за управление базирано на компетенции, които са контекстно **независими** от конкретната фирма, организационна структура и наетите лица.

Данните и инструментите включват само избрани, методически обосновани и подготвени за приложение в ИСОК, включително:

- Речници на компетенции;
- Секторни компетентностни профили за ключовите длъжности, утвърдени от СКС;
- Инструменти за оценка на компетенции;
- Разработени и отразени връзки между компетенции, ресурси на знанието и инструменти за оценка;

На корпоративно ниво се създават данни и инструменти за прилагане на модела за управление базирано на компетенции, които са **зависими от конкретната фирма, организационна структура и наетото лице.**

6.2. ПРОЦЕС НА СЪЗДАВАНЕ НА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ



Раздел 7. ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Картата за оценка на компетенциите е документ, който отразява:

- Точна, релевантна и актуална дефиниция на изискванията за компетенциите и техните нива на владеење, които са необходими за успешното изпълнение на дадена длъжност;
- Оценката на реалното ниво на владеење на компетенциите;
- Разликата между очакваното ниво на владеење на компетенциите и реалното ниво на владеење на компетенциите.

7.1. НАЙ-ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАНИ ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

ТАБЛИЦА 3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Целите на оценката	Инструмент
Подбор на персонал	Център за оценка и развитие
Подбор на персонал	Поведенческо интервю
Подбор на персонал	Документи за постижения
Подбор на персонал	Оценка на технически компетенции чрез казуси и задачи
Подбор на персонал	Оценка на технически компетенции чрез портфолио
Подбор на персонал	Тестове за оценка на личностни и поведенчески компетенции
Оценка на компетенциите на работещи служители	Оценка на трудовото изпълнение
Оценка на компетенциите на работещи служители	Наблюдение на работата
Оценка на компетенциите на работещи служители	360-градусова оценка

Подходящи за реализация в ИСОК са общоприложими инструменти, като самооценка, оценка с помощта на оценяващ, 360-градусова оценка. Те могат да бъдат създадени и проведени на базата на добре дефиниран профил на изискванията към длъжността в предприятието. Тези инструменти предполагат възможности за подпомагане на процеса на оценка с помощта на ИКТ.

От друга страна, инструменти за оценка на конкретна специфична компетенция, изискват специално планиране, разработка, тестване и/или адаптация и могат да бъдат разработени в органичен обем в рамките на ИСОК.

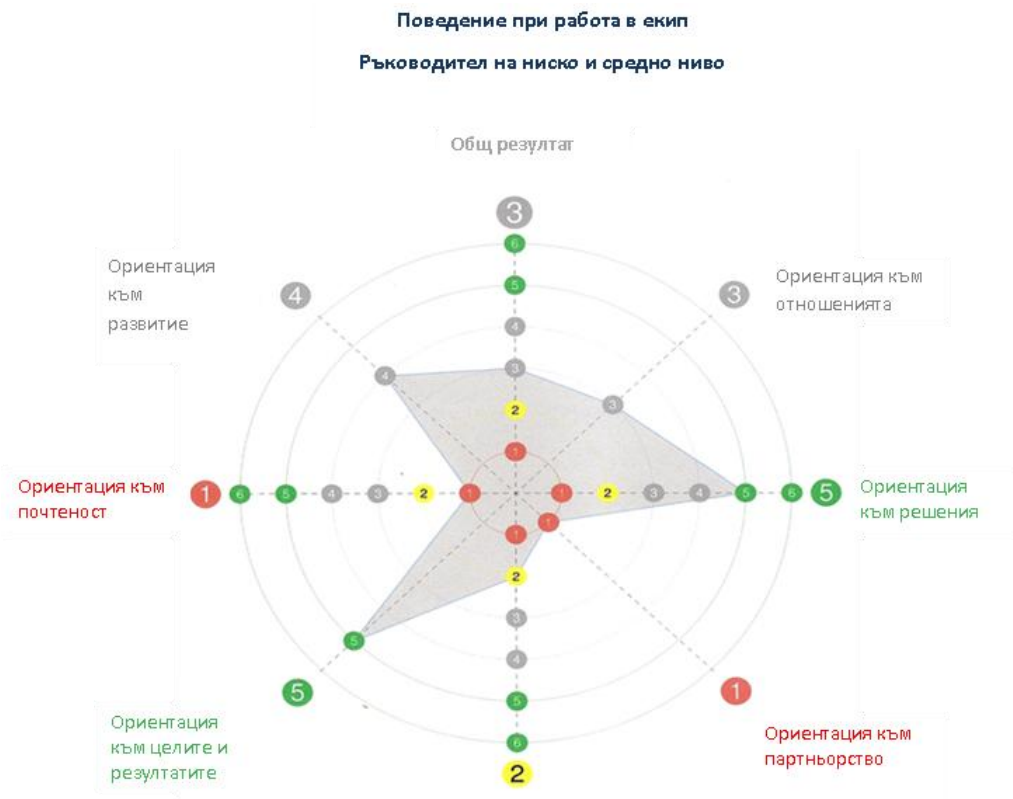
7.2. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

7.2.1. РЕЗУЛТАТИ В ТАБЛИЧЕН ВИД

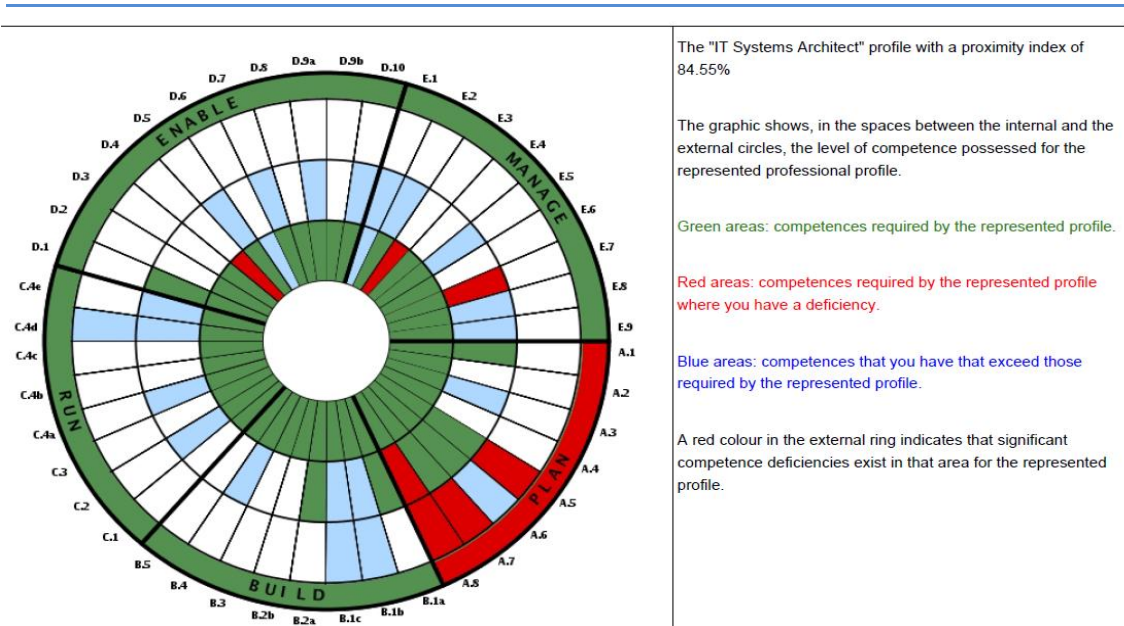
Включват оценката поставена от оценяващ и препоръки за развитие. Обикновено се представят под формата на интервю с оценяваното лице.

7.2.2. ПРЕДСТАВЯНЕ ЧРЕЗ ГРАФИКА ТИП ПАЯЖИНА

При този тип представяне се подчертават отклоненията от изискваното ниво на проявление на компетенцията в положителна или отрицателна посока. Обикновено се придружава и от таблична информация, както и от доклад със силни и слаби страни и препоръки за развитие.



7.2.3. ПРЕДСТАВЯНЕ НА СТЕПЕН НА СЪОТВЕТСТВИЕ С ИЗБРАНА ДЛЪЖНОСТ



В случай, че са налични дефиниции и за близки длъжности, напр. в някои разработки на базата на e-competence, е възможно да се даде и степен на съответствие с други длъжности.

7.2.4. ПРЕДСТАВЯНЕ НА РЕЗУЛТАТИ ОТ 360-ГРАДУСОВА ОЦЕНКА

При успешно администриране и провеждане на 360-градусова оценка въз основа на въпросник на база компетентностен профил на длъжността и стандартни отворени въпроси, може да се генерира автоматично отчет за резултатите.

Отчетът не включва конкретни препоръки за развитие и обучение, но дава коректна обратна връзка на оценяваното лице, достатъчно информация за планиране на последващи обучения на лицето, обективна оценка на компетенциите на лицето.

ИСОК може да предостави инструмент за провеждане на 360-градусова оценка. Важно е да се има предвид че качеството на резултатите от прилагането на този инструмент зависи изцяло от дефиницията на изискванията към лицето и спазването на всички правила за прилагане на инструмента.

Раздел 8. АНАЛИЗ НА ТЕНДЕНЦИИТЕ НА ПАЗАРА НА ТРУДА

Представянето на аналитична информация за състоянието и развитието на конкретния икономически сектор е от значение за определяне на перспективите за работа в сектора и за нуждите от нови професии и умения.

8.1. МАКРОАНАЛИЗИ

Обща информация за перспективите за работа в сектора дават:

- Макроикономическият анализ - за мястото на сектора в българската икономика и дела в Брутният вътрешен продукт и износа;
- Водещите предприятия в сектора, които генерират добавена стойност и/или осигуряват съществена заетост;
- Тенденции в технологичното развитие в България и Европа;
- Състояние на пазара на труда и квалификационната структура на заетите лица.

Освен ежегодните анализи по проекта могат да бъдат проследявани и анализи на европейско ниво, както и разработки за отделни сектори на секторните съвети по заетостта в отделни държави.

8.2. СЕКТОРНО НИВО

На секторно ниво се разработват секторни досиета с данни за предприятията в сектора, обучаващите организации в сектора, водещите работодателски организации в сектора.

Наред с това ежегодно се провеждат анкети и секторни анализи, насочени към развитието на човешкия потенциал и новите умения в сектора.

8.3. СТАТИСТИКА ОТ ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИСОК

Динамична статистическа информация за промените на пазара на труда може да се извлече от ползването на ИСОК за създаване на профили на длъжността в контекста на предприятие и оценката на компетенциите на наетия персонал. Това включва изисквания за нови умения, за дефиниране на нови професии, идентифицирана липса на качество на образователния процес свързано с определени компетенции.

Раздел 9. ДОПЪЛНИТЕЛНИ РЕСУРСИ ЗА РАЗВИТИЕ В ИСОК

В ресурсния каталог се включват помощни материали за оперативната работа и развитие на ИСОК по преценка на Националния център за оценка на компетенции.

Справочните и методическите материали могат да бъдат добавяни в библиотеката по преценка на ИСОК за полезност и съответствие с целите и насоката на развитие на ИСОК.

9.1. ГЕНЕРИЧНИ РЕЧНИЦИ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Тук могат да бъдат публикувани свободно достъпни и използвани речници и рамки за описание на компетенции. Тези речници могат да бъдат:

- Общи: от типа на Workitekt, Harvard Dictionary, O*Net;
- Специфични за определен сектор: най-често касаят специфични/професионални компетенции.

Когато е възможно, речниците могат да бъдат представени на български език.

При оперативна степен на готовност на общоевропейски речници на компетенции, напр. ESCO – те могат да бъдат включени като речник или класификатор в ИСОК, като бъдат приети съответни процедури за актуализация.

При всички случаи, речниците се публикуват с цел справки и за да бъдат ползвани за допълнително развитие на модела в някои фирми. Те няма да бъдат адаптирани и верифицирани за работоспособност в български условия. Могат да се ползват от фирми с въведен компетентностен модел и експерти със значителен опит в прилагането на компетентностния подход.

9.2. МЕТОДИЧЕСКИ МАТЕРИАЛИ

Разработените в рамките на Проекта методически материали трябва да бъдат интегрирани в ИСОК, за да бъде улеснено извършване на справка и правилно прилагане на компетентностния подход на всички нива. Указанията могат да включват:

- Методи и шаблони за изграждане на компетентностен профил за професия/длъжност;
- Примери за добър компетентностен модел.

9.3. КАТАЛОГ НА ДОСТАВЧИЦИ НА ПРОФЕСИОНАЛНО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ (ПОО)

Каталогът на доставчици на ПОО, подадени като разпознаваеми от пилотните предприятия е добра основа за избор на обучаваща организация и за създаване на рейтинг на обучаващите организации. На следващ етап каталогът може да бъде разширен с включване на конкретни програми за обучение, ориентирани към развитие на конкретни компетенции.

9.4. КАТАЛОГ НА ДОСТАВЧИЦИ НА ИНСТРУМЕНТИ И УСЛУГИ ПО ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Каталогът на доставчици на инструменти и услуги по оценка на компетенции, класифицирани по компетенции, доставчик и условия за ползване е основа за избор на подходящ инструмент за оценка и за създаване на рейтинг на предлаганите на българския пазар инструменти за оценка.

9.5. ЕЛЕКТРОННА ПЛАТФОРМА ЗА ОБУЧЕНИЕ И ПРОВЕЖДАНЕ НА ЕЛЕКТРОННИ ТЕСТОВЕ

Платформата трябва да осигури достъп до ресурси за обучение, допълващо обучение или самоподготовка по ключови компетенции.

Системата ще разполага с контекстно зависима помощ по отношение на прилагането на принципите на управление чрез компетенции, както и по отношение на самото е-базирано решение, както и с е-базирани обучаващи материали – пълни курсове, звукови и видео материали.

Раздел 10. Речник на домейна на ИСОК

Домейнът на управлението базирано на компетенции е в непрекъснато развитие. Всеки термин има различни, често противоречащи си дефиниции в различни проекти и научни разработки.

Представеният речник дефинира разбирането за основните термини в контекста на разработването на ИСОК.

10.1. ОБЩИ ИКОНОМИЧЕСКИ ТЕРМИНИ

Термин	Дефиниция
Сектор	Група от една или няколко икономически дейности по КИД-2008, в които се осъществява сходна стопанска дейност. При групирането на сектори за целите на изпълнението на Проекта, се търси максимално съответствие с наложените европейски практики при анализ на пазара на труда, описанието и оценката на сходни и/или близки компетенции на работната сила
Регион	Област, като административно-териториална единица.
Предприятие	За предприятие се счита всяко лице, осъществяващо стопанска дейност, независимо от правноорганизационната му форма.
Бизнес процеси	Основните бизнес процеси в сектора са процесите, които съответстват на стратегията за развитие на сектора и спрямо които се извличат и разработва каталога на компетенциите.
Браншова работодателска организация	Работодателска организация, защитаваща работодателските интереси на своите членове, които могат да бъдат от различни подсектори на един сектор, или от различни сектори от Класификатора на икономическите дейности.
Международна отраслова/браншова организация	Сдружение на национални организации, вкл. работодатели и професионални организации, които представляват интересите на националните отрасли/браншове.
Отрасъл/бранш	Съвкупност от професионални дейности въз основа на тяхната основна стопанска функция, продукт, услуга или технология

10.2. УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Термин	Дефиниция
Длъжност	Съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място
Професия	Съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност
Част от професия	Обособена трудова дейност в рамките на една професия, за която може да се организира професионално обучение.
Специалност	Съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия и придобивана в резултат на формално професионално образование или

	обучение
Професионално направление	Обхваща съвкупност от професии в определен в Националната отраслова класификация отрасъл на икономиката, съобразена със съответната област на образование по Международната стандартна класификация на образованието.
Професионална квалификация	Квалификация по професия или по част от професия, която означава мярка за степента на владение на знания, умения и професионално значими качества, придобити чрез обучение или трудов опит.
Професионални компетентности	Включват качества на личността, формирани на основата на придобити знания и умения, които способстват за качествено упражняване на дадена професия
Анализ на потребностите от обучение	Анализът на потребностите от обучение има за цел да определи оперативните изисквания на компанията и индивидуалните потребности от обучение на служителите. Оперативните потребности от обучение възникват от квалификационните изисквания за работното място и работните процеси. Потребност от обучение е налице, ако има несъответствие между изискванията на работното място и компетенциите на даден служител.

10.3. ОБРАЗОВАНИЕ И КВАЛИФИКАЦИЯ

Термин	Дефиниция
Професионална квалификация	Мярка за степента на владение на знания, умения и професионално значими качества, придобити чрез обучение или трудов опит.
Образователно и квалификационно ниво	Съвкупност от знания и умения, необходими за изпълнението на определена длъжност. За нуждите на НКПД са определени десет образователни и квалификационни нива: • ниво 0 - без изискване за степен на професионална квалификация и образователно равнище; • ниво 1 - първа степен на професионална квалификация и/или завършен VI клас; • ниво 2 - втора степен на професионална квалификация и/или завършен X клас; • ниво 3 - трета степен на професионална квалификация и/или завършено средно образование или придобито право за явяване на държавни зрелостни изпити за завършване на средно образование; • ниво 4 - четвърта степен на професионална квалификация и/или завършено средно образование; • ниво 5 – образователно-квалификационна степен “професионален бакалавър по...”; • ниво 6 - образователно-квалификационна степен “бакалавър”; • ниво 7 - образователно-квалификационна степен “магистър”; • <i>ниво 8</i> – длъжността се упражнява по призвание; • <i>ниво 9</i> – длъжността се заема чрез избор.
Квалификация	Официален резултат от процеса на оценяване и признаване (валидиране), получен когато компетентен орган реши, че определено лице е постигнало резултати от обучението, съответстващи на определени стандарти.
Знания	Резултат от усвояване на информация в процеса на учене. Знанията са съвкупност от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. В контекста на Европейската

	квалификационна рамка знанията се описват като теоретични и/или фактологични.
Умения	Възможност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка уменията се описват като познавателни (включващи прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включващи сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти). Условно се разделят на „твърди умения” (hard skills), които са специфични за определен вид дейност, и „меки умения” (soft skills), които са широко приложими и преносими във всяка професионална дейност личностни и социални умения.
Формално образование	Формално е всяко образование, което се организира, реализира и контролира в съответствие с интересите на обществените институти за предоставяне на образователни услуги (училища, университети, академии). Осъществява се структурирано в системата на основното, средното и висшето образование. То е задължително до определена степен и възраст и завършва с придобиване на квалификационна степен и общопризнат документ за постигнати резултати.
Неформално образование	Структурирано образованието, което се организира и провежда извън рамките на формалната система в институти на гражданското общество (неправителствени организации) или частни образователни центрове и школи. Цели развитието на умения и не се съпровожда с документ за квалификационна степен.
Неформално и самостоятелно образование/учене	Неорганизирано, неструктурирано и несистематизирано натрупване на знания, умения и компетентности в процеса на живеене във всякакъв контекст, включително и в професионална среда, които следва да се валидират по стандартите на ЕС.
Резултати от обучението	Набор от показатели за онова, което учащият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес, които се определят по отношение на знания, умения и компетентности.
Валидиране	Процес на оценяване и признаване на знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално обучение или самостоятелно учене, както и на основата на професионален и/или практически опит.

10.4. КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД

Термин	Дефиниция
Ключова длъжност	Длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на предприятието, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние
Компетенция	Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация
Компетентностен модел	Включва изискванията за съответната длъжност и компетенциите на личността. В контекста на Европейската квалификационна рамка компетентността се описва с оглед на степента на поемане на отговорност и самостоятелност.
Секторен модел	Съвкупност от Секторен компетентностен модел, Секторни модели на длъжности и каталог на ресурси за развитие на компетенциите в сектора

Секторен компетентностен модел	Съвкупност от основни бизнес процеси, Каталог на компетенции и Скала за оценка на компетенции
Каталог на компетенции	Структуриран набор от компетенции, които задават еталон за добро професионално представяне в ключовите за развитието на сектора длъжности
Секторен модел на длъжност	Съвкупност от описание на длъжността и компетентностен профил на длъжността
Каталог на ресурси за развитие	Предоставя допълнителна информация и конкретни ресурси, подпомагащи развитието на компетенциите в сектора

10.5. ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Термин	Дефиниция
Оценка на компетенциите	Оценката на компетенциите дава възможност да се вникне в качествата на служителите. За оценката на компетенциите се използват инструменти за измерване, насочени към индивидуалните силни и слаби страни на служителя и към нуждите на предприятието. Това е възможност да се разпознаят нуждите от развитие на служителите, за да се справят успешно, с настоящите и с бъдещите изисквания на работното място. Оценката изяснява в кои области даден служител има нужда да израства, да се приспособява към изменените обстоятелства или да се насочи към ново професионално развитие.
Скала за оценка	Обща скала за представяне на изискваното ниво и за оценка, приета в даден сектор, която се прилага при описанието на отделните компетенции и компетентностния профил на длъжностите в сектора.

Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЯ

11.1. ВЪПРОСИ ЗА ИЗЯСНЯВАНЕ

Длъжност е съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място. **Стр. 15**

Професията е съвкупност от сходни знания и умения, придобити в резултат на обучение или трудов опит и определящи способността за реализация в определен вид трудова дейност. **Стр.15**

Специалност е съвкупност от знания и умения за конкретен вид трудова дейност, включена в една професия. **Стр. 15**

Секторният компетентностен модел (СКМ) е структуриран набор от компетенции, които задават еталон за добро професионално представяне в ключовите за развитието на сектора длъжности. **Стр. 24**

Компетенцията е съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация. **Стр. 27**

Необходимо е да се прецизират кратките наименования на нивата в 4-степенната скала. Така дефинираните биха били в конфликт с възможности за сертификация професионално ниво. Възможно е да се изберат 4 нива от 7-степенната скала, които по-скоро отговарят на проявление на компетенция, а не на завършен професионалист? **Стр. 34**

11.2. ЕКСПЕРТНИ СРЕЩИ ЗА КОНСУЛТИРАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА

Проведените експертни срещи бяха свързани с изясняването на Концепцията за ИСОК, съдържанието и процеса на създаване на секторен модел, начините на прилагане на инструменти за оценка на компетенции и КОК, интересите на ключовите потребители и участници в създаването на системата.

Активно участие в срещите взеха представители на Националния център за оценка на компетенциите (НЦОК) с цел постигане на методическо единство при разглеждане на възможните и избор на предпочитаните решения. В някои от срещите се включиха и представители на Екипа за управление на проекта (ЕУП).

Списък на таблиците и фигурите

фигура 1. Партньорска мрежа за развитие на компетенциите на работната сила.....	9
фигура 2. Основни участници в ИСОК.....	10
фигура 3. Обща структура на НРМ	11
фигура 4. Основни компоненти на технологичното решение.....	12
фигура 5. Общ модел на оценка на компетенции.....	13
фигура 6. Връзка между НКПД и СППОО.....	15
фигура 7. Професионални и квалификационни стандарти (CEDEFOP’2009).....	16
фигура 8. Връзка между компетенциите в секторната рамка e-CompetenceFramework и квалификациите в областта на ИКТ, представени чрез описаните знания и умения	17
фигура 9. Участници в процеса на структуриране на длъжността	18
фигура 10. Компоненти на длъжността	18
фигура 11. Избор на ключови длъжности в сектора	22
фигура 12. Характеристики на ключова длъжност в сектора	23
фигура 13. Основни компоненти в описанието на компетенция.....	27
таблица 1. Елементи на описание на компетенцията на секторно ниво	28
таблица 2. Дискусия по елементите на описание на компетенцията на ниво предприятие	29
таблица 3. Инструменти за оценка на компетенции.....	41