



В този брой

- За алтернативите на обучение
- Как да осигурим по-активна подкрепа от ръководителите за развитие на неформалното учене?
- Как учат служителите в Европейската комисия?
- Въвеждане в работата за новоназначени служители в ГД „ОХРАНА“ на Министерство на правосъдието
- Практиката на Агенция „Митници“ в организирането на планиран опит
- Колегиум в РЗИ-Враца
- Събития
- Предстоящо
- 17:15
- Полезни ресурси
- Публикации

Фокус на броя

Учене на работното място

*„Да учиш е като да плуваш срещу течението: щом спреш, отнася те назад“.
„Не е срамно да не знаеш, срамно е да не учиш“.*

Джон Лок

Ефективността на една организация се определя от знанията, уменията и компетенциите на нейния персонал. Ето защо, обучението на този персонал е основен фактор за нейната конкурентноспособност и просперитет. Познатата на всички нас традиционна, формална организация на обучението все още доминира в практиката. В последните години обаче сме свидетели как неформалните, алтернативни начини за учене и развитие все по-осезаемо намират място в нашия живот и професионално развитие. По същество тези алтернативи са неформални процеси на „учене чрез правене“ (learning by doing) и рефлексия върху опита, с цел осмисляне и прилагане на наученото.

Нарастващият интерес към неформалното учене се дължи както на промените в начина на учене, породени от динамичното развитие на съвременните информационни технологии, така и на интензивното търсене на алтернативи на формалното присъствено обучение в условията на финансова криза и бюджетни ограничения. В съответствие с тези процеси, Стратегията за развитие на държавната администрация 2014 – 2020 подчертава необходимостта от стимулиране на „алтернативни канали за предаване на знанията, като неформално обучение, самостоятелно учене и споделяне на знания в работна среда“. Като необходимо се посочва и изграждането на „мрежа за обмен на опит между служителите в администрацията, която да им предостави неформална среда за общуване“.

Докладът на Делойт за 2015 г. „Глобални тенденции в развитието на човешкия капитал“ е мащабно изследване на лидерството и предизвикателствата пред звената по ЧР в съвременния свят, в което са участвали над 3300 ръководители от частния и публичния сектор в 106 държави. Според този доклад „ученето и развитието“ е третата по важност тенденция в съвременния свят на труда. Вече все по-добре се осъзнава необходимостта от организационна култура и среда, която подкрепя ученето на работното място. За да има такава среда обаче, задължително условие е, наред с формалното обучение, да се осигуряват разнообразни възможности за неформално и самостоятелно учене в процеса на работа.

В периода април – юли 2016 г. ИПА направи проучване на тема „Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация“. Проучено беше прилагането на следните основни начини на учене на работното място в държавната администрация на България.

Начини на учене на работното място	Определения ¹
Е-обучение/учене	Учение, подпомогнато от информационните и комуникационните технологии (ИКТ). Електронното обучение често допълва формалното, присъствено обучение.
Въвеждане	Планиран, систематичен подход, който включва разясняване на новоназначените служители какво се очаква от тях и какво трябва да научат като им се осигурява помощ от опитен и обучен за целта колега. Този начин на учене често се допълва с планиран опит, менторство и/или коучинг.
Планиран опит	Процес на планиране и осигуряване на последователен практически опит, който позволява придобиване на нови знания и умения, необходими за поемане на нови роли и отговорности.
Коучинг	Индивидуален подход за подпомагане на хората да развият своите знания/умения и да подобрят своето изпълнение; може да се определи и като дискусия, целяща подпомагане на ученето и повишаване на компетентността чрез самостоятелни открития и личен опит.
Менторство	Използване на специално подбрани и обучени служители за даване на прагматични съвети и подкрепа на нови, неопитни служители за насочване на тяхното учене и развитие в организацията. Менторството подготвя хората да се представят по-добре и да се развиват в кариерата.
Учещи общности	Групи/мрежи от служители, които активно обменят опит и знания в определена професионална сфера.

Използваният в проучването списък на начини на учене на работното място е обобщен и адаптиран вариант на класификации и определения, използвани в авторитетни проучвания и анализи от последните 2-3 години².

Проучването е част от проект на ИПА, който цели популяризиране на неформалното учене и въвеждане на рейтинг на администрациите по показатели за учеща организация.

Резултатите от проекта ще бъдат публикувани до края на 2016 г.

¹ Michael Armstrong, *Human Resource Management Practice*, Kogan Page, 014.

² CIPD, *Learning and development*, Annual survey report, 2015

EC, *Learning Behaviors of EC Staff* – Survey Results, EC, 2013

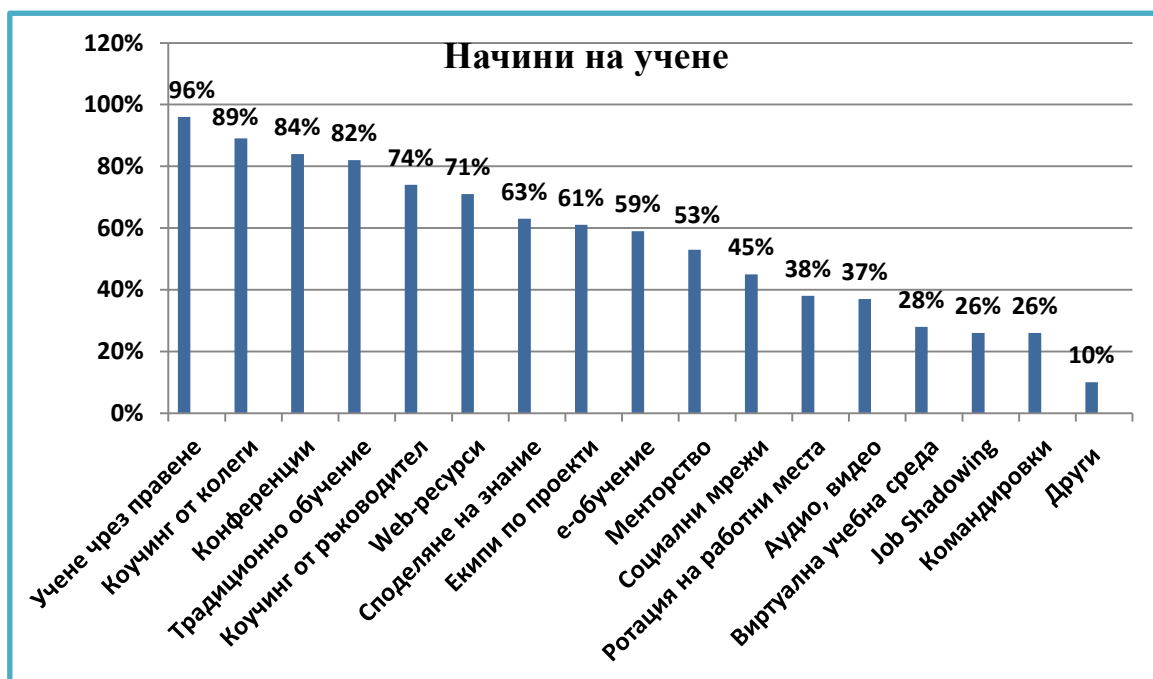
Как да осигурим подкрепа от ръководителите за развитие на неформалното учене?

В посоченото по-горе проучване на ИПА за прилагането на алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация на България участваха 149 централни и териториални администрации. Самото проучване бе извършено чрез онлайн въпросник и телефонни интервюта. В резултат бяха идентифицирани най-често прилаганите начини на учене на работното място, както и основните пречки за тяхното по-широко използване.

[Прочети тук...](#)

Как учат служителите в Европейската комисия?

Националните и културните различия сред многобройния административен състав на Европейската комисия (ЕК), над 30 000 служители, налагат необходимостта от събиране и анализиране на информация за това как служителите учат най-добре с цел използване на изводите от проучването за повишаване на ефективността на предлаганите възможности за обучение и развитие на персонала. В отговор на тази необходимост, в периода юли – август 2013 г. отдел „Обучение и развитие“ на ЕК прави проучване сред представителна извадка от 2500 служители на Комисията, включително постоянни служители, договорно нает персонал и командировани национални експерти на всички нива. Получени са отговори от близо 800 служители. Следваща графика представя степента, в която различните начини за учене се използват от служителите:



[Виж повече:](#)

Добри практики

Добри практики

нагоре

В рамките на проучването на ИПА „Алтернативи на формалното присъствено обучение в държавната администрация“, бяха идентифицирани различни добри практики на централни и териториални администрации. Представяме на Вашето внимание част от тях.

Въвеждане в работата за новоназначени служители в ГД „ОХРАНА“ на Министерство на правосъдието



Назначените на държавна служба в ГД „Охрана“ на Министерството на правосъдието служители преминават **въвеждащо обучение** за изучаване структурата, организацията и дейността на дирекцията, като обучението се провежда от наставник. Наставникът, мястото и времето за провеждане на обучението се определят със заповед на главния директор на ГД „Охрана“ или от ръководителя на съответното териториално звено. Служителят, определен за наставник, изготвя План за провеждане на въвеждащото обучение, който включва разпределение на основни теми по дни, както и брой учебни часове за всяка тема. Обучението включва *лекции, практически занятия, учебни филми и мултимедийни продукти, учебни посещения на място, самостоятелна работа*. Резултатите и впечатленията от въвеждането в работата се отразяват в Работна книга на новоназначения държавен служител.

Иван Дамянов, ГД „Охрана“

Практиката на Агенция „Митници“ в организирането на планиран опит



Първоначалното, базово обучение за новоназначени служители е разделено в три теоретични модула с обща продължителност 64 работни дни, т.е 500 часа, последвани от практическо обучение в рамките на 600 часа. Програмата включва 70 теми от митническото, акцизното и данъчното законодателство, както и от Наказателния кодекс и Наказателно-процесуалния кодекс.

[Виж повече:](#)

Колегиум в РЗИ-Враца

РЗИ-Враца провежда форма на учене на работното място, имаща белезите на т.нар „учеща общност“, в самата администрация формата се нарича „колегиум“. Провеждането му започва през 2009 г. с цел подобряване на комуникацията между отделните дирекции. Днес, почти 7 години по-късно служителите посочват следните резултати от тези срещи: повишена информираност на служителите по дадена тема; успешна форма за разпространение на знание в организацията и учене на работното място; създаване на повече откритост между хората; възможност за дискусия; споделяне на опит. Не на последно място, като резултат от колегиумите се отбелязва и повишената координираност на действията между дирекциите при осъществяване на основните стратегически цели в Инспекцията.

[Виж повече:](#)



Добри практики, свързани с електронните форми за учене в държавната администрация у нас, бяха фокус в предишния брой на Е-бюлетина на ИПА. Администрациите с по-сериозен опит в провеждането на електронни курсове са Националната агенция по приходите, Национален институт по правосъдие, Институт по публична администрация и други.

Виж повече в брой 2/2016 на Е-бюлетин на ИПА

Лятна академия за млади лидери 12-15 септември 2016 г.

„Лятната академия за мен беше вдъхновение, извор на практически умения и споделени добри практики, които не се включват в други обучителни програми за лидерство, и перспективни контакти с ерудирани млади експерти, споделящи сходни интереси и стремежи.“



Милена Андреева,
мл. Експерт в МО и
участник в първата
Лятна академия

[Повече информация за събитието тук.](#)

Събития

Старт на обученията на Екипа за Председателството на Съвета на ЕС

28 септември 2016 г., вицепремиерът по координация на европейските политики и институционалните въпроси и министър на образованието и науката Меглена Кунева откри официално първото обучение за Екипа на Председателството на тема „Практически аспекти на Председателството на Съвета на ЕС“ в Дома на Европа.



[Повече информация тук](#)

Предстоящо

Конкурси за добри практики 2016

Срок за кандидатстване: 10 октомври – 7 ноември 2016 г.

[Повече информация за конкурсите за добри практики тук](#)

нагоре

В периода 10 – 31 октомври 2016 г. ИПА апробира Въпросник за самооценка на администрациите по показатели за уеща организация. Резултатите от самооценката ще бъдат публикувани през декември. Предвижда се от следващата година Въпросникът да бъде предоставен за безплатно ползване от администрациите, които желаят да развият култура на учене на работното място като фактор за повишаване на качеството на своята дейност.

17:15

Полезни
ресурси

нагоре

Публикации

За нас

нагоре



- *Имам удоволствието да Ви съобща, че през тази седмица няха никакви проблеми. Имах единствено въпроси, възможности, предизвикателства и придобих ценен опит*
- *Свърши ли някаква работа все пак?*
Не сметнах за необходимо.

- **Наръчник за учене на работното място, разработен от Civil Service Learning, Великобритания**

https://civilservicelearning.civilservice.gov.uk/static/files/WPL-Guide-A5_v1-200112.pdf.

- **Електронна платформа, предлагаща свободно достъпни онлайн курсове**
<https://www.coursera.org/>.

- **Повече от 10 хиляди курса от университети от целия свят тук:**
<http://oedb.org/>.

- **Повече от 21 милиона безплатни статии и книги тук:**
<https://www.thefreelibrary.com/>.

Основни комуникативни умения

е най-новото издание на Института по публична администрация, което излезе в началото на октомври 2016 г. Авторът, Веселина Пеневска, разглежда основните въпроси свързани с формалната и неформална комуникация в организацията.

Книгата е публикувана на интернет страницата на ИПА.

Електронният бюлетин на ИПА е разработен от екип на дирекция „Обучение, международна дейност и проекти“.

Анета Тушева

Гергана Георгиева

Николай Бизев

web: <http://www.ipa.government.bg/bg/buletin>.

e-mail: n.bizev@ipa.government.bg.

Институт по публична администрация, 1000 София, ул. Аксаков 1, тел: 02/940 2556, Факс: 02/9809747,
e-mail: ipa@ipa.government.bg

Facebook страница на
ИПА

YouTube канал на
ИПА

Интернет страница на
ИПА

Публикации на ИПА