

Маргарита Атанасова

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Теория и практика



София, 2015

МАРГАРИТА АТАНАСОВА

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В ОРГАНИЗАЦИИТЕ –**

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

СОФИЯ

2015

© Маргарита Атанасова, автор, 2015

Рецензенти:

проф. д-р Марин Паунов

проф. д-р Любомир Стефанов

ISBN 978-619-160-656-6

Издателство Авангард Прима

София, 2015

СЪДЪРЖАНИЕ

ПЪРВА ЧАСТ ВЪВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ГЛАВА 1.	ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ	5
ГЛАВА 2.	ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – ОСНОВНИ АСПЕКТИ.....	11

ВТОРА ЧАСТ ПРОЦЕСЪТ НА УЧЕНЕ – ИНДИВИДУАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОННА ПЕРСПЕКТИВА

ГЛАВА 3.	ПРОЦЕСЪТ НА УЧЕНЕ – СЪЩНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ.....	21
ГЛАВА 4.	УЧЕНЕ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ	29

ТРЕТА ЧАСТ ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ГЛАВА 5.	ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – СЪЩНОСТ, ЕТАПИ И ЦЕЛИ.....	45
ГЛАВА 6.	ПОДГОТОВКА, ПРОВЕЖДАНЕ И ОЦЕНКА НА ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ/ИНИЦИАТИВИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	55

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ РАЗВИТИЕ НА КАРИЕРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

ГЛАВА 7.	РАЗВИТИЕ НА КАРИЕРАТА – КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ	69
ГЛАВА 8.	КАРИЕРНА ПЪТЕКА – СЪЩНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИЗГРАЖДАНЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА.....	79

ПЕТА ЧАСТ ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА НАСЪРЧАВАЩА УЧЕНЕТО

ГЛАВА 9.	УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ – КОНЦЕПТУАЛНИ АСПЕКТИ.....	97
ГЛАВА 10.	ЗНАНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА	105

ШЕСТА ЧАСТ
АНАЛИЗ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО
НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

ГЛАВА 11. АНАЛИЗ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ОСНОВИ.....	115
ГЛАВА 12. АНАЛИЗ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА	133
ЛИТЕРАТУРА.....	147
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	151

ПЪРВА ЧАСТ

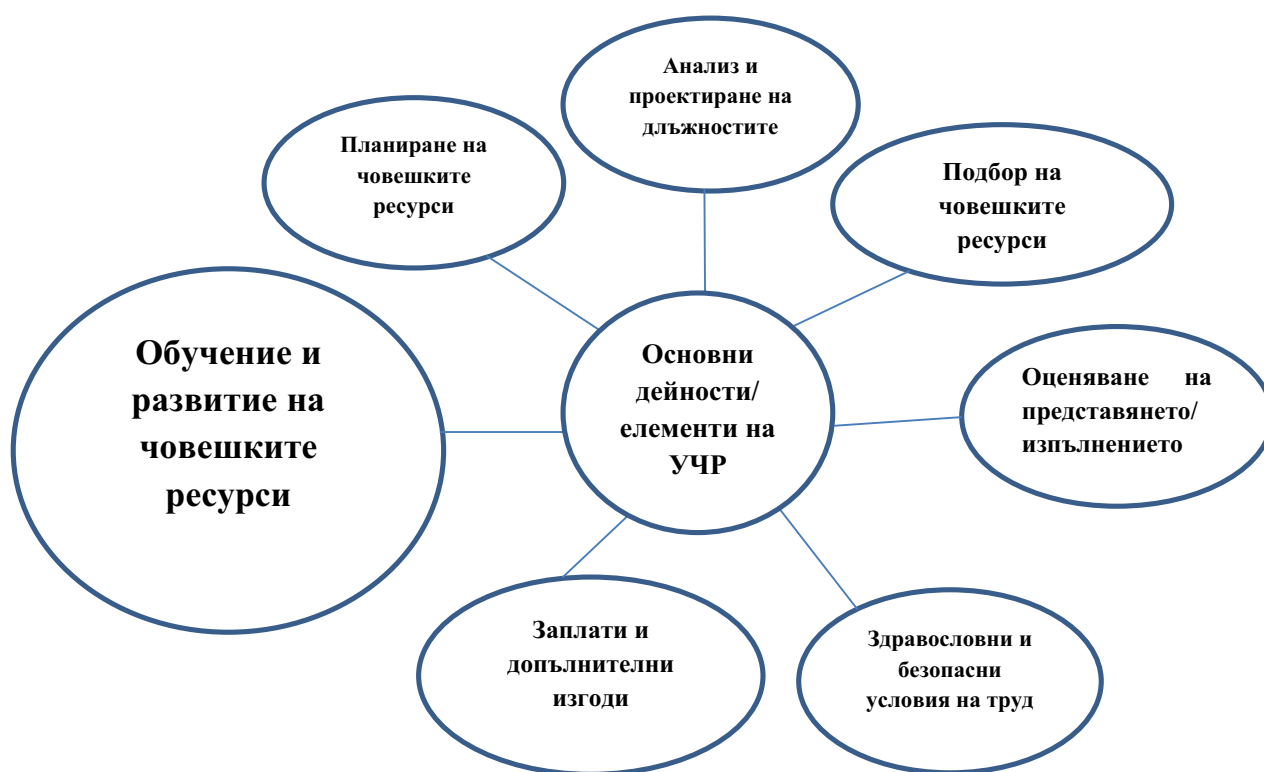
ВЪВЕДЕНИЕ В ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Глава 1.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ

1. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – същност и обхват

Обучението и развитието на човешките ресурси в организациите е традиционна дейност в управлението на човешките ресурси, наред с подбора, оценяването на изпълнението, заплащането и др. (Фиг.1.1.)



Фигура 1.1. Обучението и развитието на човешките ресурси в организацията – основна дейност в управлението на човешките ресурси

В съвременните условия (нарастваща конкуренция и динамични изисквания към човешкия капитал) проблемите на обучението и развитието на човешките ресурси все по-често привличат вниманието както на изследователите¹, така и на практиците в тази област. В авторитетни периодични изследвания на състоянието и динамиката на управлението на човешките ресурси в организациите през последните години проблемите на обучението и развитието на човешките ресурси се открояват като водещи.² Над 80% от изследваните компании посочват, че дейността по обучение и развитие на човешките ресурси има съществено значение за организационния успех, като в същото време се разкрива, че се увеличава разликата между значимостта на тази задача и на готовността на организацията да се справи с нея. Над 70% от компаниите в проучването декларира, че те не успяват да подберат търсените таланти и трябва да ги развиват вътре във фирмата.³ Причините за това състояние са разнообразни, но нарастващото внимание към проблемите на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите е сериозен аргумент за необходимостта от неговото задълбочено познаване, анализиране и усъвършенстване. Във връзка с това тук се представят същностните характеристики, целите и основните дейности в обхвата на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията, а така също и неговите взаимовръзки с редица други ключови дейности от управлението на човешките ресурси.

В контекста на впечатляващата по обхват, дълбочина и продължителност дискусия по същностните характеристики и терминологията в областта на **обучението и развитието на човешките ресурси в организациите** в настоящото издание се възприема разбирането, че това е **процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващо) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) работни задължения**. В основата на тази дефиниция е целенасочената промяна на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите и тяхното възходящо придвижване към успешно извършване на по-сложни и по-отговорни работни задължения/длъжности в съответствие с изискванията за изпълнение/представяне в организацията. При това се подчертава, че в организационен контекст формирането и усъвършенстването на знанията, уменията, нагласите и поведението е насочено към осигуряване на необходимата работна сила за извършване на по-сложна и по-отговорна работа в съответствие с изискванията за изпълнение/представяне. Знанията отразяват това, което работникът (заетият) трябва да знае, за да осъществява определени трудови задачи. Уменията обхващат това, което работникът

¹ Паунов, М., Паунова, М., Паунов, Ал., Организационно поведение, изд. Сиела, София, 2013, Дулевски, Л., Пазар на труда, Сиела, София, 2010; Стефанов, Л., Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 2012, Вачкова, Ел., Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите; Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.: Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013

² Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, Deloitte University Press, 2015; Creating People Advantage 2012, BCG, WFPMA, 2012; Rethinking Human Resources in a Changing World, KPMG INTERNATIONAL, 2012

³ Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, Deloitte University Press, 2015, с. 26

(заетият) трябва да може да извършва, за да изпълнява трудовите задачи. Нагласите се свързват с отношението, което работникът (заетият) трябва да показва към своите трудови задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение. Промяната на човешкото поведение и в частност на индивидуалното изпълнение/представяне преминава през промяната на знанията, уменията и нагласите.⁴

През последните години в областта на обучението и развитието на човешките ресурси все по-широко се използва понятието **компетенция/компетентност**, а интересът към тази проблематика нараства с популяризирането на използването на Информационната система за оценка на компетенциите⁵ в нашата страна. Както в значителна част от социално-икономическите науки и тук дискусийността на терминологията е значим източник на полезно знание и привлича вниманието на редица български и чуждестранни автори.⁶ Тази дискусийност намира отражение и в разнообразните терминологични подходи по отношение на компетенциите/компетентностите в редица нормативни и стратегически документи, засягащи тази проблематика в нашата страна – Закон за професионално образование и обучение, Национална квалификационна рамка, Наредба № 2 от 13 ноември 2014 г. за условията и реда за валидиране на професионални знания, умения и компетентности, Национална стратегия за учене през целия живот 2014-2020, Информационна система за оценка на компетенциите, Наредба №32 за придобиване на квалификация по професия „икономист“; Методика за оценка на компетенции, одобрена от Съвета за административната реформа с Решение № 24 от 11 октомври 2013 г. и др. В рамките на настоящото издание (без да се подценява познавателният потенциал на терминологичната дискусия) се използва терминът **компетенция** – като съвкупност на **знания, умения, нагласи и поведения, които са в основата на професионализма и успешното изпълнение на длъжностите/дейностите/професиите**.

Представената по-горе дефиниция на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е основа за открояване на редица **същностни характеристики** на тази дейност, които са в нейната основа: **учене, работни задължения, индивидуално изпълнение/представяне, компетенции**. (Вж. фиг.1.2.)

В основата на логиката на обучението и развитието на човешките ресурси стои изискването за високо равнище на изпълнение на работните задължения от хората в организацията, което няма как да се случи, ако те не притежават съответните компетенции (знания, умения, нагласи, поведения). Ниското равнище на изпълнение на работните/длъжностните задължения от хората в организацията означава ниско равнище на организационно представяне с всички произтичащи от това негативни последствия за постиженията и просперитета на организацията в средносрочен и дългосрочен план.

⁴ Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.: Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013, с.274

⁵ MyCompetence, <http://mycompetence.bg/>

⁶ Паунов, М., Пейчева, М., Стефанов, Л., Харизанова, М., Миронова, Н., Armstrong, M.



Фигура 1.2. Концептуална рамка на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията

Въз основа на това могат да се открият следните **същностни характеристики на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите**:

► ядрото на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията **е процесът на учене**, който протича в индивида, но в определен организационен контекст. В случая ученето се разбира като процес, чрез който индивидът придобива и развива нови знания, умения, способности, нагласи и поведения и може да демонстрира, че знае нещо, което не е заел преди (разбирания, факти и др.) и че може да извършва нещо, което не е можел преди (умения).⁷ Ученето в организационен контекст се осъществява в разнообразни ситуации – при четене на информационни и тренинг материали в интранет-страницата на компанията или на хартиен носител; при изучаване на вътрешно-организационни процедури, правила, наръчници и др.; при участие в работна група, която разработва вътрешно-организационна управленска процедура и др. Това показва, че ученето съвсем не се изчерпва с участието в традиционните курсове (присъствени или он-лайн), а обхваща разнообразна гама от възможности за обогатяване на знанията, уменията, нагласите и поведенията.

► ключовите проявления на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията са: **равнището (вкл. нарастващо) на изпълнение/представяне и възходящото-движение към изпълнение на по-сложни и по-отговорни работни задължения**⁸. Това отразява директните ползи за организацията и за заетите от системното усъвършенстване на знани-

⁷ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, с.559

⁸ Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.: Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013, с. 295

ята, уменията, нагласите и поведенията. Наред с това има и редица други ползи (както за организацията, така и за хората в нея), които се разглеждат в следващите части на изложението;

► съществен фактор за въздействията върху знанията, уменията и нагласите на човешките ресурси в организацията **има организационният контекст** като в случая се откроява както съдържанието на извършвания в организацията труд така и управлението на организацията (организационни структури, процедури, практики).

Прави впечатление, че в англоезичната литература понятието „обучение” постепенно се заменя с понятието „учене” (успоредно с продължаващата терминологична дискусия за техните същностни характеристики и съдържание). **Преместването на акцента от обучението върху ученето подчертава нарастващото значение на персоналната инициатива и усилия на ученият индивид като фактор на резултатността на процеса.**⁹ Подчертава се, че при ученето индивидът има водеща роля, а обучението има подпомагаща и допълваща роля по отношение на ученето. При това обучението се свързва по-тясно с ангажиментите на организацията да предоставя възможностите на заетите в нея работници и служители да учат и да се развиват. В настоящото издание се запазва самостоятелното използване на двете понятия – обучение и учене, като се имат предвид изложените тенденции и тяхното специфично проявление в български условия.

Представените идеи за същностните характеристики на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията може да се илюстрират чрез фигура 1.2., където се вижда, че в ядрото на тази концепция стои ученето като процес, който протича в индивида, но в контекста на **системните усилия на организацията да предоставя на заетите възможности** за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведенията (компетенциите) за **успешно изпълнение на работата**. В основата на развитието на човешките ресурси в организацията **стои ученето, което протича в индивида, но във връзка с определен организационен контекст.**

2. Обхват на обучението и развитието на човешките ресурси

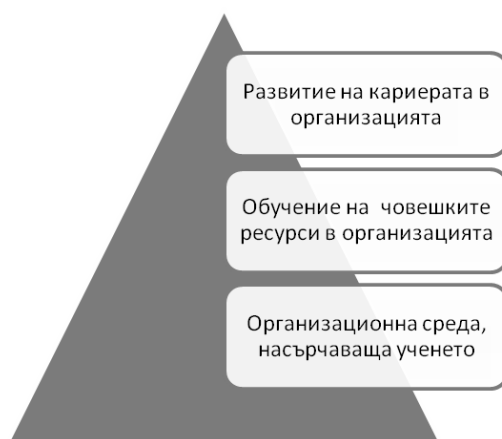
Сложната същност на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията обуславя разнообразните дейности, които се обхващат тук и които обикновено се систематизират в три основни направления: (Вж. Фигура 1.3)

► обучение на човешките ресурси в организацията

В настоящото издание **обучението на човешките ресурси в организациите се разбира като системен процес за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите за успешно изпълнение на работните задължения, който се осъществява в индивидите, но в определен организационен кон-**

⁹ Този процес отразява трансформацията на методологическите подходи за обучение/учене извън формалните степени на образование. В българската теория и практика по обучение и развитие на човешките ресурси тази тенденция за доминиране на понятието „учене” ... все още не е така силно изразена, но посоката вече е ясна и тя е в подкрепа на персоналната инициатива и капацитет в ученето като процес. Поради това ... често се използва двоен термин “обучение/учене”. , Пейчева- Форсайт, Р., Електронното обучение- теория, практика, аспекти на педагогическия дизайн, Списание на Софийския Университет за електронно обучение, 2010/1, с.7

текст.¹⁰ Тук се подчертава необходимостта от **системни усилия на организацията да предоставя на заетите възможности за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите** за успешно изпълнение на работните задължения. При това се посочва, че в основата на изграждането и усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на хората стои процесът на **учене**, който протича в индивида и чрез който индивидът придобива и усъвършенства своите знания, умения, нагласи и поведения.¹¹ В същото време се подчертава, че тези системни организационни усилия имат съществено значение за резултатността на ученето и в този смисъл се акцентира върху отговорностите на **организацията, която трябва да предоставя на работниците и служителите възможности за учене в организацията**.



Фигура 1.3. Обучение и развитие на човешките ресурси в организацията – обхват (основни дейности)

► развитие на кариерата в организацията

Развитието на кариерата в организациите е процес на нарастване на потенциала на заетите и неговото проявление/реализиране да извършват нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията. Това се осъществява на основата на дейности по усъвършенстване на компетенциите (знания, умения, нагласи и поведения) и намира проявление във възходящото придвижване към успешното изпълнението на нови и по-сложни работни задължения.

► организационна среда, насърчаваща ученето

Организационната среда, насърчаваща ученето в рамките на настоящото издание съвпада с характеристиките на „**учещата организация**“, където обучението и развитието на човешките ресурси е в основата на **непрекъснато нарастване на знанието** в организацията. Тук организацията се разглежда като система от знание (на индивидуално, групово и организационно ниво), което е в основата на нейната конкурентоспособност и за чието създаване, съхраняване, споделяне и нарастване основна роля имат работниците и служителите.

¹⁰ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, с.296

¹¹ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, с.274

Глава 2

ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – ОСНОВНИ АСПЕКТИ

1. Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите – процесен и нормативен аспект

Както всяка дейност в обхвата на управлението на човешките ресурси (УЧР) така и обучението и развитието на човешките ресурси (ОРЧР) може да се разглежда в **процесен аспект** (като комплекс от процеси/дейности, които се осъществяват в организацията) и в **нормативен аспект** (като система от правила, които регламентират съответните процеси/дейности).

В **процесен аспект** обучението и развитието на човешките ресурси в организацията се представя като **система от процеси/дейности** по усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващо) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) задачи. Тук се акцентира върху съдържанието, логиката, последователността и взаимната обвързаност на организационните процеси, които се осъществяват в тази част от управлението на човешките ресурси. По този повод подробно се разглеждат например етапите на обучението; разновидностите на методите за обучение; логическата обвързаност на длъжностната класификация в организациите и възможностите за кариерно израстване; вариантите на кариерни пътеки и др. При това се акцентира върху връзките и взаимодействията между обучението и развитието на човешките ресурси и останалите компонентни на УЧР (вж. фигура 1.1.)- длъжности, подбор, оценяване на изпълнението, заплати и др

В **нормативен аспект** обучението и развитието на човешките ресурси в организацията се представя като **система от правила** (специфични за съответната организация или валидни за всички организации в страната), **които регламентират осъществяваните дейности** по усъвършенстване на компетенциите на заетите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващо) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) работни задължения. По този повод се разглеждат **закони, наредби, правила, правилници, указания и др.**, с които се регламентират дейностите в областта на обучение и развитие на човешките ресурси. Например посочените в Кодекса на труда (чл.229- чл.235) видове договори за усъвършенстване на компетенциите (договор за придобиване на квалификация, трудов договор с условие за обучение по време на работа, трудов договор с условие за стажуване, договор за повишаване на квалификацията и за преквалификация) са основа за регламентиране на отношенията между организациите и обучаващите се чрез съответни договори, един вариант от които е представен в таблица 1.1.

Примерен формат на договор за повишаване на квалификацията
(във връзка с чл. 234 от Кодекса на труда)

Договор за повишаване на квалификацията №/.....година	
Днес, в гр./с.	между,
.....	—
Директор на	—
гр./с.	наричан за краткост РАБОТОДАТЕЛ, от една страна и
.....	—
.....	, с адрес: гр./с.
	(заемана длъжност)
бул./ул./ж.к., ЕГН, на-	
ричан по-долу ОБУЧАВАЩ СЕ, от друга страна, на основание чл. 234 от Кодекса на труда се	
сключи настоящият договор за повишаване на квалификацията.	
I. ПРЕДМЕТ НА ДОГОВОРА	
Чл. 1. РАБОТОДАТЕЛЯТ се задължава да осигури възможност за участие в обучение, а ОБУЧАВАЩИЯТ СЕ приема да участва в обучение за повишаване на квалификацията и да завърши успешно обучението си по:	
Чл. 2. Настоящият договор се сключва за срок от 24 (двадесет и четири) месеца, който тече от г.	
II. ПРАВА И ЗАДЪЖЕНИЯ НА ОБУЧАВАЩИЯ СЕ	
Чл. 3. ОБУЧАВАЩИЯТ се задължава:	
1. да участва във всички присъствени форми на обучение и да полага успешно предвидените по учебната програма изпити, както и да завърши успешно обучението си по в срок до 01.10.2015 година.	
2. да работи при РАБОТОДАТЕЛЯ:	
а) през цялото време на обучението;	
б) не по – малко от (.....) години, считано от деня, в който е придобита уговорената квалификация.	
3. да представи на РАБОТОДАТЕЛЯ копия от документи, удостоверяващи успешното завършване на обучението;	
4. да не променя едностранно вида на уговореното обучение, курса, графика и формата на обучение, предмет на този договор;	
3. да не прекъсва обучението за повишаване на квалификация	
.....	
III. ПРАВА И ЗАДЪЛЖЕНИЯ НА РАБОТОДАТЕЛЯ	
Чл. 4. РАБОТОДАТЕЛЯТ се задължава да не възпрепятства по никакъв начин участието в планираните обучения за периода от,,г. до,, г.	

IV. ПРЕКРАТЯВАНЕ НА ДОГОВОРА

Чл. 5. Настоящият договор се прекратява с изтичането на уговорения срок.

V. ОБЩИ УСЛОВИЯ

Чл. 6. За взаимоотношенията неуредени в настоящия договор, се прилагат разпоредбите на действащото в страната законодателство.

Настоящият договор се състави и подписа в два еднообразни екземпляра, по един за всяка от страните.

ОБУЧАВАЩ СЕ:

РАБОТОДАТЕЛ:

Подобна роля имат и редица вътрешно-организационни нормативни актове като примерите в това отношение се характеризират с голямо разнообразие: Правилник/процедура за наставничество/менторство/коучинг в организацията; Правила/указания за провеждане на периодични работни срещи в структурните звена; Методически указания за ротация на длъжностите в организацията; Правилник за участие в електронни обучения в организацията; Процедура за проучване на потребностите от обучение; Наредба за кариерни пътеки във функционално направление „Търговия” в организацията; Правилник за оценяване на ефективността на обученията в организацията и др. Така например процесът на въвеждане и адаптиране на служителите в организацията може да бъде регламентиран чрез утвърдена по съответния ред Програма за въвеждане и адаптиране на новоназначени служители в организацията. Част от тази програма е представена в таблица 1.2.

Таблица 1.2.

**Програма за въвеждащо обучение за новоназначен служител
в департамент „Работа с клиенти”**

Период	Основни дейности
Първи ден	Запознаване с основните принципи на работа: продажби, консултиране, цели на отдела, изпълнение на целите, дневни цели и др.; основните правила при обслужване на клиенти; запознаване с типовете програми на оператора по групи (информативно); запознаване с типовете програми по дестинация на разговорите (информативно); запознаване със системите на работа (информативно); детайлно запознаване с програмите на оператора (самостоятелна работа).
Втори ден	Тест на усвоените знания и умения от предходния ден, който съдържа няколко основни въпроса, за да се установи степента на усвояване на материала. Тестът се провежда от учителя, който проверява резултатите и съвместно със служителя обсъждат постигнатите резултати. Практическа работа с разплащателната система, практическа работа с различни приложения за работа; запознаване с допълнителните продукти и услуги предлагани от оператора; запознаване с основните термини свързани с работата (самостоятелна работа).

Период	Основни дейности
Трети ден	Тест на усвоените знания и умения от предходния ден, който съдържа няколко основни въпроса, за да се установи степента на усвояване на материала. Тестът се провежда от учителя, който проверява резултатите и съвместно със служителя обсъждат постигнатите резултати. Запознаване с етапите, който трябва да спазва продавач-консултантът при обслужване на клиенти (търговски сценарий); практическа работа с останалите приложения за работа; изучаване на основните термини в процеса на комуникация (самостоятелна работа).
Четвърти ден	Тест на усвоените знания и умения от предходния ден, който съдържа няколко основни въпроса, за да се установи степента на усвояване на материала. Тестът се провежда от учителя, който проверява резултатите и съвместно със служителя обсъждат постигнатите резултати. Четвъртият ден е предвиден за изучаване на процедурите, които трябва да спазва продавач-консултантът при изпълняване на своите задължения (самостоятелна работа); запознаване с видовете заявления и начин на изпълнение; запознаване с конкуренцията.
Пети ден	Тест на усвоените знания и умения от предходния ден, който съдържа няколко основни въпроса, за да се установи степента на усвояване на материала. Тестът се провежда от учителя, който проверява резултатите и съвместно със служителя обсъждат постигнатите резултати. Пряко включване на новия служител в практическо прилагане на наученото и подпомагане на дейността в отдела.

Ползите от вътрешно-организационните нормативни актове в областта на обучението и развитието на човешките ресурси са в редица направления: осигурява се унифициран управленски подход при решаване на съответните въпроси; наличие на ясни и достъпни за хората процедури; нарастване на мотивацията за рационални и полезни за организацията и за индивида действия; намаляване на времето за допълнителни разяснения за всеки отделен случай и др.

Представените два аспекта (процесен и нормативен) на обучението и развитието на човешките ресурси са взаимно свързани и взаимнозависими, което може да се проследи чрез **фигура 1.4.**

Процесният аспект на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията включва основните процеси, които протичат в организацията във връзка с усъвършенстване на компетенциите на заетите да извършват по-сложни работни задължения на високо равнище на изпълнение. Нормативният аспект обхваща правилата (регулациите) на тези процеси в организацията и представят отговори на редица важни въпроси: кой , кога и как извършва съответните дейности.



Фигура 1.4. Процесен и нормативен аспект на обучението и развитието на човешките ресурси – на примера на три процеса в организацията

Процесният и нормативният аспект на обучението и развитието на човешките ресурси детерминират организационната инфраструктура на тази част от управленската дейност в организацията: кой, кога и как планира, организира, ръководи и контролира обучението и развитието на човешките ресурси; сектори от информационната система за УЧР, които са посветени на обучението и развитието на човешките ресурси и др. Логиката и утвърдената практика на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите разкрива, че **ключова роля** в това отношение се отрежда **на преките ръководители** – те са в непрекъснат контакт с хората от съответното структурно звено и най-добре познават както изпълнителите на длъжностите така и дейностите (настоящи и бъдещи) на съответното структурно звено. Преките ръководители отговарят за изпълнението на функциите и задачите на съответното структурно звено като разчитат на качествата/компетенциите на изпълнителите на длъжностите. В логиката на периодичната оценка на изпълнението прекият ръководител заема водещо място. Той/тя предоставя обективна и аргументирана оценка на извършената работа и на компетенциите на хората в структурното звено. При това се изисква да се формулират както насоки за бъдещо усъвършенстване чрез подходящи тренинг-инициативи така и становища относно потенциала на оценявания да извършва по-сложни и/или по-отговорни задачи/длъжности. В този смисъл **преките ръководители имат както пълномощия така и интерес да се осъществява успешно обучение и развитие на хората в структурното звено** и организацията като цяло и това трябва да бъде отразено по подходящ начин в длъжностните характеристики на управленския персонал.

2. Изпълняваните работни задължения – среда за усъвършенстване на компетенциите

Ключов аспект на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е организационният контекст, в който се осъществява усъвършенстването на компетенциите (знанията,

уменията, нагласите и поведенията) на заетите и нарастване на техния потенциал да извършват по-сложни и по-отговорни задачи, задължения, длъжности на по-високо равнище. Разнообразието на предоставяните в организацията възможности за усъвършенстване на знанията и уменията и използването на тези възможности зависи от редица фактори, сред които традиционно място заема **съдържанието и спецификата на изпълняваните работни задължения**. От гледна точка на съдържанието на трудовите задачи **трудът се разглежда като пространство, в което изпълнителят може да учи в процеса на работата**, да получава достъп до ценна информация с потенциал да обогатява нейните/неговите знания, умения, нагласи и поведения. Във връзка с това съдържанието на труда се анализира в две основни измерения – обхват и дълбочина. **Обхватът на труда** като една от важните характеристики на съдържанието на труда, отразява броя и разнообразието на трудовите задачи, изпълнявани от работника. При работа с тесен обхват работникът изпълнява малко на брой и относително кратки работни задължения, които непрекъснато и многократно се повтарят. Този тип работни задължения бързо се научават и имат относително ограничен потенциал като пространство за учене и обогатяване на знанията и уменията на изпълнителя. **Дълбочината на труда** се отнася до свободата на изпълнителя да планира и да организира собствената си работа. Длъжностите, които се характеризират с относително голяма дълбочина на труда включват трудови задачи, които изискват самостоятелно планиране и организиране на част от дейностите, съобразяване с по-широкия контекст на задачите и тяхното влияние върху останалите звена, собствена преценка на качеството на извършената дейност и справяне с непредвидими ситуации. Този тип работни задължения изискват относително по-продължителна подготовка и имат потенциал като пространство за учене и обогатяване на знанията и уменията на изпълнителя. Една длъжност може да има голям обхват и същевременно да е с малка дълбочина и обратно. Възможните комбинации между обхвата и дълбочината на труда са многобройни. (вж. Фигура 1.5.)

Дълбочина на труда: степен на свобода при организиране и планиране на трудовите задачи в длъжността	длъжности, които се характеризират с ограничен обхват на трудовите задачи и висока степен на свобода при организиране и планиране на тяхното изпълнение	длъжности, които се характеризират с голямо разнообразие на трудовите задачи и висока степен на свобода при организиране и планиране на тяхното изпълнение
	длъжности, които се характеризират с ограничен обхват на трудовите задачи и ниска степен на свобода при организиране и планиране на тяхното изпълнение	длъжности, които се характеризират с голямо разнообразие на трудовите задачи и относително ниска степен на свобода при тяхното организиране и планиране
Обхват на труда: брой и разнообразие на трудовите задачи в длъжността		

Фигура 1.5. Съчетаване на обхвата и дълбочината на труда в длъжностите – основни варианти

Разширяването на длъжностите може да се разглежда като процес, при който се включват нови задачи към трудовите задължения на работника, в резултат на което се разширява обхва-

тът на длъжността. По този начин се увеличава броят на трудовите задачи в рамките на длъжността така че да се намали повторемостта и рутинността през определен период от време. Работникът има относително цялостна трудова задача и се създават условия за нарастване на неговия интерес и се повишават възможностите за придобиване на нови знания и умения, вкл. и чрез професионални и социални контакти в процеса на труда. Обогащаването на длъжностите ограничава вертикалната специализация и осигурява възможност работникът да осъществява някои от функциите по планирането, организирането и контролирането на работата.

Възможностите за обогащаването на труда се търсят както в полето на трудовите задачи на една длъжност, така и в рамките задачите на работната група. Във връзка с това се формира концепцията за автономните работни групи, в която се анализират възможностите на груповата работа като пространство за учене. В рамките на работната група броят на трудовите задачи, които могат да се съчетават, е по-голям, а това увеличава възможностите за тяхното комбиниране. Създават се условия за формиране на трудови задачи, които се характеризират с по-висока степен на цялостност и автономност. (В наблюдението на условията на труд, провеждано от Европейската фондация за подобряване на условията на живот и труд **автономността на трудовите задачи** се включва като една от наблюдаваните характеристики, които имат аналитичен потенциал за проследяване на състоянието и динамиката на съдържанието на труда.) Автономните групи като организационно решение възникват, за да се обогати трудът на изпълнителите, да имат по-разнообразни трудови задачи, по-голяма свобода да организират и контролират своята работа, да контактуват в процеса на нейното осъществяване, да развиват своите умения и способности. Те разработват и контролират графиците за работа, разпределят задачите между отделните членове, самостоятелно оценяват своята работа, взаимно се обучават в многостранни способности, за да осигуряват взаимна заменяемост при нужда, избират си ръководител, наричан често координатор. Успешните опити в практическото приложение на тази идея стават известни във връзка с реорганизацията на поточните линии. Вместо традиционната поточна форма на организация на труда се създават екипи от специалисти от различните функции в организацията, включително от маркетинг, финанси, снабдяване и др. Предоставена им е свобода за вземане на решения по отношение на планирането, организацията и координирането на работата. Това обогаща трудовите задължения и увеличава техния потенциал като пространство за учене.

Ефективното използване на предоставяните в организацията възможности за учене зависят от редица фактори, сред които съществена роля се отрежда на обхвата и равнището на знанията и уменията на заетите, анализирани задълбочено в теоретичния модел на Хакман-Олдхам¹². В него се разглеждат връзките и зависимостите между характеристиките и съдържанието на трудовите задачи и мотивацията, при което се очертава ясно ключовата роля на знанията и уменията като един от основните филтри за осигуряване на достъп до интересни трудови задачи с потенциал за професионално и личностно развитие на техните изпълнители. (вж. Фиг.1.6)

¹² Hackman, J. R., Oldham, G. R., Work Redesign, Addison-Wesley, 1980



Фигура 1.6. Модел на характеристиките на длъжността

Основните характеристики на длъжността и трудовото изпълнение се представят чрез следните параметри:

Разнообразие на трудовите задачи – степен, в която длъжността включва разнообразни дейности, при които се използват знанията, уменията и таланта;

Цялостност на задачата – степен, в която се изисква завършването на една цяла и относително обособена част от работата в организацията;

Значимост на задачата – степен, в която длъжността оказва влияние върху живота и/или работата на други хора /в организацията, или извън нея/;

Автономност – степен, в която длъжността осигурява свобода и относителна независимост на индивида при планиране и оформяне на процедурите за нейното изпълнение;

Обратна информация – степен, в която осъществяването на трудовите задачи дава възможност на работника да получава обратна информация за ефективността на своето представяне.

Моделът на Хакман-Олдхам представя връзката между съдържанието на длъжността и някои съществени психологически състояния на нейния изпълнител, които оказват съществено въздействие върху удовлетвореността от труда и мотивацията на работника. Ключовите характеристики на длъжността – разнообразие на трудовите задачи, цялостност, значимост и автономност и осигуряването на обратна информация за постигнатите резултати, оказват влияние при формирането на психологически състояния и чувства, които определят вътрешната мотивация, равнището на удовлетвореността от труда и производителността. В същото време трябва да се отчитат обективните индивидуални различия между изпълнителите, между техните потребности и ценностна система. Във връзка с това в модела са представени и основните корективи /модератори/ на връзката между характеристиките на труда, вътрешната мотивация и трудовото представяне на изпълнителя. Основна роля в това отношение имат компетенциите на изпълнителите и техните потребности от професионално израстване и развитие, които в редица случаи могат да играят водеща роля и да обясняват защо отделните работници имат различна мотивация и и равнище на представяне на еднакви длъжности.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕН РЕЧНИК

Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите	Усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите в организациите да изпълняват на изискваното (вкл. нарастващо) равнище настоящи и бъдещи (вкл. нови, по-сложни и по-отговорни) работни задължения.
Знания	Знанията отразяват това, което работникът (заетият) трябва да знае, за да осъществява определени трудови задачи. Знания – информация, която може да се използва за полени/продуктивни цели.
Умения	Уменията обхващат това, което работникът (заетият) трябва да може да извършва, за да изпълнява трудовите задачи.
Нагласи	Нагласите отразяват отношението, което работникът (заетият) показва към своите задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение
Обучение на човешките ресурси в организациите	Системен процес на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите за успешно изпълнение на работата, който се осъществява в индивидите, но в определен организационен контекст
Развитие на кариерата в организациите	Нарастване на потенциала на заетите и неговото проявление/реализиране да извършват нови, по-сложни, по-отговорни работни задължения в организациите в съответствие с изискванията.
Учене	Процес, чрез който индивидът придобива и развива нови знания, умения, способности, нагласи и поведения и може да демонстрира, че знае нещо, което не е заел преди (разбирания, факти и др.) и че може да извършва нещо, което не е можел преди (умения).
Компетенция/компетентност	Съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения, които са в основата на високия професионализъм и успешното изпълнение на длъжностите/дейностите/професиите.
Обхват на труда / длъжността	Обхватът на труда (като една от важните характеристики на съдържанието на труда), отразява броя и разнообразието на работните задължения, изпълнявани от работника (заетия). <i>При работа с тесен обхват работникът изпълнява малко на брой и относително кратки трудови задачи, които непрекъснато и многократно се повтарят. Този тип трудови задачи бързо се научават и имат относително ограничен потенциал като пространство за учене и обогатяване на знанията и уменията на изпълнителя.</i>
Дълбочина на труда/ длъжността	Дълбочината на труда отразява свободата на изпълнителя да планира и да организира собствената си работа и контактите при нейното изпълнение.

	<i>Длъжностите, които се характеризират с относително голяма дълбочина на труда включват трудови задачи, изискващи самостоятелно планиране и организиране на част от дейностите, съобразяване с по-широкия контекст на задачите и тяхното влияние върху останалите звена, собствена преценка на качеството на извършената дейност и справяне с непредвидими ситуации</i>
Обогатяване на длъжностите	Добавяне на нови работни задължения (към длъжността), които са от областта на планирането, организирането, ръководството и контролирането.
Разширяване на длъжностите	Добавяне на нови работни задължения на работника, които не са от областта на планирането, организирането и контролирането на работата, но разнообразяват труда и разширяват обхвата на длъжността. Увеличава се броят на работните задължения в рамките на длъжността така че да се намали повтораемостта и рутинността през определен период от време.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте същността на обучение и развитие на човешките ресурси в организациите
2. Дефинирайте същността на понятието учене
3. Характеризирайте връзката между компетенциите (знания, умения, нагласи и поведения) и равнището на изпълнение/представяне на хората в организацията
4. Дефинирайте същността на обучение на човешките ресурси в организациите (ОРЧР)
5. Дефинирайте същността на развитие на кариерата в организацията
6. Дефинирайте същността на понятието компетенция/компетентност
7. Дайте примери за процесен аспект на ОРЧР
8. Дайте примери за нормативен аспект на ОРЧР
9. Представете същността на понятието обхват на труда/длъжността
10. Представете същността на понятието дълбочина на труда/длъжността
11. Дефинирайте процеса на разширяване на труда/длъжността
12. Дефинирайте процеса на обогатяване на труда/длъжността

ВТОРА ЧАСТ

ПРОЦЕСЪТ НА УЧЕНЕ – ИНДИВИДУАЛНА И ОРГАНИЗАЦИОННА ПЕРСПЕКТИВА

Глава 3.

ПРОЦЕСЪТ НА УЧЕНЕ – СЪЩНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

1. Процес на учене – същност, етапи, стилове

Ученето¹³ се дефинира като процес, чрез който индивидът придобива и развива нови знания, умения, способности, нагласи и поведения и може да демонстрира, че знае нещо, което не е заел преди (разбирания, факти и др.) и че може да извършва нещо, което не е можел преди (умения).¹⁴

Процесът на учене е неразделна част от човешкия живот и човек непрекъснато се учи на нещо (далеч не само във формите на организираното обучение), което е неговото основно средство за оцеляване и развитие. При това колкото по-бързо се научава необходимото, толкова са по-големи шансовете за социална адаптация и просперитет на индивида при равни други условия. Науката отдавна се стреми да опознае и да обясни процеса на учене и предлага цяла серия от теории, които разглеждат проблема от различни аспекти и със специфични цели. Особено ценни са изводите, които представят процеса на учене като цикъл от четири относително обособени стадия.¹⁵

► стадий на конкретен опит – съблъскване с конкретно събитие и факт (например – със система за оценяване на изпълнението на служителите в организация/фирма);

► стадий на наблюдение и разбиране (рефлексивно наблюдение)- анализиране на наблюдаваните събития и факти, търсене на тяхната дълбока същност (например – наблюдават процеса на оценяване на изпълнението в тази организация, вкл. и неговите последствия за оценяваните);

► стадий на формиране на абстрактни понятия и концепции (абстрактна концептуализация)- осмисляне на идеи, търсене на връзки и зависимости, запознаване с теории, модели, понятия, които обясняват събитията (например – текстове за същност-

¹³ В специализираната литература се аргументират три основни подхода при дефиниране на ученето- поведенчески, хуманистичен и когнитивен. За повече подробности – вж. Weinberger, L., Commonly hold theories of human resource development, Human Resource Development International, 1, 1998.

¹⁴ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, с.559

¹⁵ Kolb D., Management and Learning Process, Jossey Bass, London, 1976.

та/принципите/подходите/системите на оценяването на изпълнението като основна дейност за управление и мотивиране на хората в организацията);

► стадий на практическа проверка на приложимостта на теориите, моделите и понятията в нови ситуации (активно експериментирание), при което те се потвърждават или отхвърлят в определена степен (например – прилагате практики за оценяване на представянето/изпълнението на служителите във вашата компания, наблюдавате резултатите и предприемате съответните коригиращи действия при необходимост).

Логическата обвързаност на тези четири основни етапа от процеса на учене е представена чрез фигура 2.1.



Фигура 2.1. Цикъл (на Колб) на учене

Изследванията показват, че хората проявяват предпочитание да учат по-лесно и по бързо чрез един от тези четири стадия. На тази основа се формират известните четири основни стила. Хората, които се причисляват към първия стил, /съответстващ на първия стадий от цикъла/ предпочитат да учат чрез активно участие в конкретни дейности и непрекъснато взаимодействие и обмяна на информация с околните. При хората, които се характеризират с преобладаващо аналитичен стил на учене, също са необходими наблюдения на практически събития, но тук се отделя време за самостоятелно осмисляне, анализиране, четене и търсене на данни. Така нареченият теоретичен стил на учене /съответстващ на третия стадий/ предполага предпочитания към търпеливо изслушване на сложни и аргументирани идеи и теории, които в последствие подлага на допълнително осмисляне, обобщаване и преценка. Хората, които могат да се причислят към групата на прагматиците /съответстваща на четвъртия стадий/ учат по-лесно и бързо, когато преподаваната материя има ясна връзка с практиката и може директно да се провери нейната приложимост.

Процесът на учене, който протича в индивида, е предмет на изследванията на редица други учени – Хъни, Мамфорд, Луис и др. В резултат на своите изследвания на предпочитаните от индивидите начини на учене Р. Honey и А. Mumford аргументират четири стила на

учене и във връзка с това формират четири основни профила на обучаваните : активисти (activists), теоретици (theorists), прагматици (pragmatists) и рефлектори (reflectors), чиито ключови характеристики са представени в таблица 2.1.

Таблица 2.1.

Ключови характеристики на стила на учене
(според типологията на P.Honey и A. Mumford)¹⁶

Основни профили	Ключови характеристики
Активисти	Включват се в нови учебни ситуации с ентузиазъм и търсят предизвикателствата. Лесно се отегчават и предпочитат да бъдат заети с изпълнението на някакво действие. Удовлетворени са, когато работят заедно с другите и посрещат трудностите като възможност за решаване на проблеми. Интересуват се от много неща и лесно могат да бъдат мотивирани за участие в процеса на обучение.
Рефлектори	Обикновено са внимателни и предпазливи в процеса на учене, обичат да наблюдават другите и избират ролята на слушатели. Те са спокойни и никога не предприемат действие преди да са събрали цялата необходима информация. Умеят да свързват новите знания с предишния си опит и да отчитат това, което са научили. Проявяват предпочитания към методи на обучение, които осигуряват учене чрез наблюдение или учене на основата на изследване.
Теоретици	Позитивни към учебния процес и търсят доказателства на основата на добре разработени логически структури и точно определени цели. Обичат последователността, работата по правила. Удовлетворени са, когато могат да формулират хипотези, да организират и реализират тяхната проверка. Мислят със символи и абстрактни понятия, което детерминира тяхната ориентация към методологически изследвания.
Прагматици	В обучението прагматиците търсят отговор на въпросите „Полезно ли е това, което уча? Къде ще мога да го приложа?“ Те предпочитат обучение, в което теоретичните идеи могат да се реализират на практика. Обикновено не се интересуват от концепции и абстрактни понятия. Ориентирани са към конкретни професионални умения и подчиняват ученето си на тях.

Източник: Иванов, И., Стили на познание и учене, Университетско издателство „Епископ Константин Преславски”, Шумен, 2004, с.35

¹⁶ Иванов, И. , Стили на познание и учене, Университетско издателство “Епископ Константин Преславски”, Шумен, 2004, с.35

В резултат на тези изследвания се опознават по-задълбочено механизмите и подходите, чрез които хората променят своите знания, умения, нагласи и поведения в организационен контекст. На практика едва ли има индивид, който да е идеален представител на някоя от тези групи, но в преобладаващата част от случаите хората имат предпочитания към един от очертаните стилове. Съобразяването с този факт има голямо значение за ефективната дейност на обучаващия/преподавателя, който (създава съответните учебни материали) трябва последователно да преминава и през четирите стадия на ученето, така че да се помогне на всички участници в програмата да усвоят съответния материал.

2. Процес на учене – основни разновидности в организационен контекст

Ученето е процес, който протича в индивида, но в организационен контекст и се характеризира както с определено място, така и с определено време **по отношение на работните задължения**. Процесът на учене се характеризира обикновено с **външна подкрепа** – както с предварително разработени учебни материали (например: писмена инструкция за техническите характеристики на банков продукт, презентация на етапите на подготовка на застрахователна полица, тест за проверка на знанията за основни процедури за обмитяване на стоки в съответствие с международни регламенти и др.) така и с педагогически интервенции при необходимост (показване, разказване, демонстриране, изпитване, обратна връзка и др.), които се предоставят в процеса на учене. При това достъпът до тази външна подкрепа може да бъде директен или опосредстван чрез информационните технологии – електронни платформи, интранет и др. В зависимост от степента на значимост на съответните знания, умения и нагласи за успешното изпълнение на дейностите и задачите в организацията процесът на учене може да се разглежда като неразделен компонент от бизнеса (задължителен), което е характерно за индустрии с висока степен на регулация – фармация, хранително-вкусова промишленост, енергетика и др. Ученето като процес в организационен контекст може да е свързано с усъвършенстването на компетенциите на хората както при започване на работа на нова длъжност така и при работа в рамките на същата длъжност, което е предизвикано от настъпващи промени в процедури, продукти и др.

В процеса на учене могат да се овладяват знания и умения значими за изпълнението на длъжности, задачи и задължения, които са характерни само за съответната организация, но е възможно придобитите знания и умения да са приложими в значима част от сектора (например на търговията, на фармацията и др.) или дори и извън него. В последните години все по-голямо внимание се отделя на систематизирането на компетенциите в три основни групи – **технически/твърди компетенции** (свързани със съответните професионални процеси), **управленски компетенции** (свързани с осъществяване на дейности по планиране, организиране, ръководство и контролиране) и **социални/меки компетенции** (свързани с въздействието върху и взаимодействието с други хора).

Хората в организациите могат да изграждат и усъвършенстват своите знания и умения в разнообразни ситуации, които се отличават по степен на формализация на процеса на учене. Във връзка с това през последните години се откроява както формалното и не-

формалното учене, така и информалното/самостоятелно учене.¹⁷ **Формалното учене** се осъществява в организирана и структурирана среда (в училище / център за обучение) и е изрично обозначено като учене (по отношение на цели, време или ресурси), което обикновено е свързано със спазване на конкретни **държавни стандарти** и води до получаване на официален документ (диплом, свидетелство, удостоверение) за формалните степени на образование и обучение в страната. „Формално образование и/или обучение е това, което се провежда в **образователната система или в центрове за професионална квалификация** и което води до придобиване на **степен на образование и/или степен на професионална квалификация**.”¹⁸ Примери в това отношение са: диплома за средно образование или за ОКС бакалавър; свидетелство/удостоверение за степен на професионална квалификация (според Закона за професионално образование и обучение, част който е представена в Приложение към настоящото издание) по приложно програмиране, туристически мениджмънт и др.

Неформалното учене може да се осъществява в процеса на работа, чрез участие в проектни групи, в тематични курсове (вкл. електронни/дистанционни) и др., което е значим източник на нови знания и умения. Неформалното обучение може да завършва с определен документ (сертификат за участие, свидетелство за успешно приключване и др.), но този документ не е за формалните степени на образование и обучение в страната. Пример за неформално обучение е системното (задължително/ежедневно) запознаване с целенасочено подготвени, актуализирани и систематизирани тренинг и информационни материали за промени в продуктите/процесите/регулациите на бизнеса, които се предоставят в интранет-базираната тренинг платформа на организацията; участието в работна група за разработване/актуализиране на вътрешно-организационен правилник за разплащания, участието в дистанционен курс за работа с клиенти и др.

Самостоятелното/информално учене обхваща ситуации на учене в резултат на ежедневни дейности, свързани с работата, семейството или свободното време. Така например, компютърна игра (с подходяща тематика и структура) с която обикновено се забавлявате, може да допринесе за усъвършенстване на вашите умения в областта на икономическата терминология на английски език. В процеса на изграждане и усъвършенстване на своите компетенции хората в организацията използват и трите форми на учене като се акцентира преди всичко върху неформалното учене в организационен контекст.

Сред описаните три основни форми на учене (формално, неформално и самостоятелно/информално) ясно се открояват интересите на хората към формалното учене, което им носи определен официално признат документ и потенциално – по-добри позиции за реализация на трудовия пазар. Във връзка с това нараства търсенето и приложението на **възможности за официално признаване** и на резултатите от неформалното и самостоятелното/информално учене и тяхното използване (при подходящи процедури) на **издаване**

¹⁷ European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning, European Commission, Brussels, June 2002.

¹⁸ Национален статистически институт, Наблюдение на образование и обучение на възрастни, Методология.

на официален документ за основните степени на образование и обучение в страната. По този повод неформалното учене в процеса на работа се разглежда като крайъгълен камък на подхода за развитие на човешките ресурси.¹⁹ Редица от практиките за учене в процеса на работа (кратки модули, които се осигуряват ресурсно и се валидират) действително не са нови и могат да се разглеждат като формализиране на средствата за неформално обучение на персонала. Обикновено тези практики за учене в процеса на работа са задължителни за заетите като им осигуряват възможност както за хоризонтално нарастване на компетенциите, така и за вертикално израстване в кариерата. В сравнение с процеса на усъвършенстване на знанията и уменията чрез образование, при което се увеличават възможностите на заетите на външния трудов пазар, при учене в процеса на работа се усъвършенстват умения свързани с дейности в организацията. В същото време през последните години се разширяват възможностите на заетите да участвуват в процеса на образование чрез учене в процеса на работа. Редица организации вече търсят начини за акредитиране на ученето в процеса на работа в националните квалификационни рамки и по този начин да се повишава привлекателността на ученето в процеса на работа за заетите.²⁰ Това поставя въпроса за развитие и осигуряване на подходяща институционалната инфраструктура, която предоставя възможности за признаване на придобитите в процеса на работата знания и умения и тяхното сертифициране чрез съответни процедури. Основна роля в това отношение се отрежда на **националната система за валидиране**, която е регламентирана с Наредба № 2 от 13 ноември 2014 г. за условията и реда за валидиране на професионални знания, умения и компетентности. В съответствие със Закона за професионалното образование и обучение (чл.40, ал.1) **валидирането** на професионалните знания, умения и компетентности е установяване и признаване на професионалните знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално обучение или самостоятелно учене и на съответствието им с държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по професии. Дейностите по валидиране заемат важно място в Националната стратегия за учене през целия живот (2014-2020), Националната квалификационна рамка, Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020 г. и др.²¹

В обобщение на гореизложеното тук се предлага **систематизация на редица разновидности на ученето като процес в организационен контекст** на основата на посочените разнообразни признаци:

¹⁹ Grieves, J. & Redman, T., Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity”, Human Resource Development International, 2(2), 1999, с.89

²⁰ Grieves, J. & Redman, T., Living in the shadow of OD: HRD and the search for identity”, Human Resource Development International, 2(2), 1999, с.90

²¹ Министерски съвет, Портал за обществени консултации, <http://www.strategy.bg/StrategicDocuments>

Таблица 2.2.

Основни разновидности на ученето в организационен контекст

	Признак за класификация	Разновидности
1	Според работното време	През работно време и извън работно време
2	Според работното място	На работното място и извън работното място
3	Според процеса на работа	В процеса на работа Извън процеса на работа
4	Според вида на усъвършенстваните компетенции	– Технически, Управленски и Социални компетенции – Твърди и Меки – Други разновидности/класификации
5	Според степен на приложимост на усъвършенстваните компетенции (специфични и преносими)	В рамките на съответната организация (специфични) В широк кръг организации (преносими)
6	Според степента на външна субективна подкрепа (вкл. обратна връзка)	– Висока степен на външна субективна подкрепа (пряк ръководител, наставник/ментор, опитен колега, преподавател, фасилитатор) – Ниска степен на външна субективна подкрепа
7	Според степента на външна подкрепа с предварително разработени материали	– Висока степен на външна подкрепа с предварително разработени материали – наръчници, справочници, презентации, учебни текстове, инструкции, правилници, наредби, указания, системи и др. – Ниска степен на външна подкрепа с предварително разработени материали
8	Според начина на достъп до външна подкрепа (до субективна подкрепа и до предварително разработени материали)	Директен достъп Достъп чрез информационни технологии – електронна платформа, интранет и др.
9	Според степента на задължителност	Задължително и препоръчително
10	Според броя на участниците	Индивидуално и Групово
11	В зависимост от източниците на финансиране	Вътрешно и външни за организацията финансови източници
12	В зависимост от длъжностите на участниците (категории длъжности)	– Управленски персонал и Изпълнителски персонал – Персонал от основни функционални направления: Производствено направление, Ремонтно направление, Логистика, Продажби, Администрация и др.
13	Според степента на познаване на изпълняваните длъжности/задачи/задължения	– При започване на работа на нова длъжност – При промени в изпълняваните дейности и задачи в рамките на длъжността
14	Според степента на формализация на учебната среда	Формално, неформално, самостоятелно/информално учене
15	Според тематичната насоченост	Нови продукти и технологии, Работа с клиенти, Обучение на обучаващи, Системи за качество, Обществени поръчки, Ключови компетенции и др.
16	Според подходите за представяне на информацията	Видео, Аудио, Комбинирано
17	Според продължителността	Краткосрочно, Средносрочно, Дългосрочно

Забележка: Представената систематизация има отворен характер и може да се допълва.

През последните години в процеса на учене в организационен контекст навлизат бързо информационните технологии и нарастваща част от организациите въвеждат електронното обучение. В контекста на продължаващата дискусия за същността на електронното обучение в рамките на настоящото издание **електронното обучение (e-learning) се разбира като „учене, подпомогнато от използването на информационни и комуникационни технологии (ИКТ)“** В случая се акцентира, че обучението се осъществява с посредничеството на електронна среда, което позволява то да се извършва от разстояние и поради това често електронно обучение се използва и като синоним на дистанционно обучение. Във връзка с популяризирането на електронното обучение се използва и понятието „смесено“ учене/обучение (blended learning), което се характеризира с надграждане, вплитане и интегриране на разнообразни информационни и комуникационни технологии в традиционен образователен контекст. В съдържателно и организационно отношение **смесеното обучение може да се характеризира с разнообразни пропорции между традиционните и електронните образователни технологии.**²²

Всяка една от представените в горната таблица разновидности би могла да се комбинира с другите и на практика съществуват значителен брой варианти на ученето в организационен контекст. Така например уебинарите, които се провеждат извън работния процес, могат да дават възможност за контакт с преподавателя/фасилитатора в реално време и за бърза обратна връзка. При това те могат да обхващат учебни материали, които се представят чрез видео- или аудио-сесии, в рамките както на входящи, така и на надграждащи тренинги. Вариантите в разновидностите на прилаганите в организациите методи за учене са изключително разнообразни – особено в съвременната информационно-технологична среда.

²² Пейчева- Форсайт, Р., Електронно обучение- теория, практика, аспекти на педагогическия дизайн, Списание на Софийския Университет за електронно обучение, 2010/1

Глава 4.

УЧЕНЕ В ОРГАНИЗАЦИОНЕН КОНТЕКСТ

1. Учене в организационен контекст – предоставяне на външна субективна подкрепа и подготвени материали

Ученето в организационен контекст зависи от успешното решаване на два традиционни аспекта/въпроса, които са взаимно-свързани: **предоставяне на външна субективна подкрепа и предварително разработени учебни и информационни материали**. Тези два аспекта на ученето в организацията изискват инвестирането на определени ресурси – финансови, човешки, информационни и др. В редица организации се предоставя на заетите богата гама от възможности за външна подкрепа от страна на преките ръководители, опитни колеги, наставници, ментори и др. Все по-голяма част от организациите предлагат на работниците и служителите предварително подготвени, систематизирани информационни и тренинг материали, които имат съществено значение в процеса на учене – наръчници, правилници, указания, правила, наредби, презентации и др. Известно е, че в редица организации чрез подходящи информационни технологии (например интранетстраницата или друго технологично решение) се предоставят систематизирани тренинг и информационни материали (наричани например Knowledge Database, Sharing Point и др.), до които служителите имат достъп и ползват при определени условия. Разбира се, съществуват и организации, в които работниците и служителите нямат достъп както до външна субективна подкрепа така и до предварително подготвени/селектирани информационни и тренинг материали. Тези варианти в характеристиките на ученето в организационен контекст могат да се проследят чрез фигура 2.2..



Фигура 2.2. Основни разновидности на ученето в организационен контекст в зависимост от степента на външна субективна подкрепа и достъпа до предварително подготвени/селектирани информационни и тренинг материали

При осигуряване на външна субективна подкрепа на ученето в организационен контекст се отрежда **водеща роля на прекия ръководител**, опитен колега, наставник/ментор, обучаващ, фасилитатор – конкретните решения зависят от спецификата на съответната организация. Там се вземат решения за подготовката на съответните информационни и тренинг материали (писани, аудио, видео) – кой ги подготвя, кои са принципите и правилата за подготовка на учебни материали, каква е ролята на преките ръководители в подготовка на учебни материали.

При подготовка на информационни и учебни материали, които ще се предоставят на хората в организацията, обикновено се осъществяват дейности в следните направления: дефиниране на компетенциите (знанията, уменията, нагласите и поведенията) които е необходимо да се изградят в резултат на ученето; определяне на съдържанието на основните модули, които трябва да се усвоят; преценка на разбираемостта на всички части от съдържанието (от гледна точка на готовността на съответните хора да възприемат това съдържание) и при необходимост-редуциране на някои части; подходящо подреждане на модулите на съдържанието; избор на подходи и средства за представяне на съдържанието на модулите (например графики, фигури, схеми), които ще направят текста по-ясен и разбираем.²³

Важен въпрос е определянето и осигуряването на ресурси за покриване на разходите във връзка с подготовка на тренинг и информационни материали, които да се предоставят като външна подкрепа на процеса на учене. В това отношение е **водеща ролята на прекия ръководител**, който познава добре кои знания и умения трябва да се изградят и усъвършенстват и има капацитет да **подготвя периодично подходящи информационни и тренинг материали за своите сътрудници**. Разбира се, прекият ръководител инвестира определени човечески ресурси за разработване и актуализиране на тези информационни и тренинг материали (през седмицата, месеца и през цялата година) и **това трябва да се отрази както в неговата длъжностна характеристика, така и в процеса на оценяване на изпълнението**.

2. Методи за обучение в организационен контекст

Както вече беше подчертано, ученето в организационен контекст се осъществява в разнообразни ситуации – при изучаване на информационни и тренинг материали в интранет-страницата на компанията или на хартиен носител; при запознаване с вътрешно-организационни процедури, правила, наръчници и др.; при участие в работна група, която разработва вътрешно-организационна управленска процедура и др. Във всяка от тези дейности работниците и служителите обогатяват своите знания, умения, нагласи и поведения, за да изпълняват по-добре своите задължения. Това показва, че ученето съвсем не се изчерпва с участието в традиционните курсо-

²³ За повишаване на разбираемостта на текстовете се препоръчва да се включва информация от реалността и по този повод в областта на програмирането и образованието през последните години се популяризира професията специалист по добавена реалност., ...докато при виртуалната реалност сме напълно потопени в компютърно генерирана среда, при добавената реалност се наслаждат слоеве информация, наречени аури – текстове, графики или мултимедия – върху реално съществуващи обекти. Тези особености я превръщат в мощен инструмент, който започна да намира множество приложения в рекламния и издателския бизнес, както и в образованието.“, Кариери, работа, обучение и HR, http://www.karieri.bg/profesiia_specialist_po_dobavena_realnost/

ве (присъствени или он-лайн), а обхваща разнообразна гама от възможности за обогатяване на знанията, уменията, нагласите и поведенията, които се предоставят в организацията. Успешната дейност в областта на обучението и развитието на човешките ресурси изисква да се познават задълбочено разновидностите на прилаганите методи за обучение, обхващащи разнообразните възможности за обучение, които могат да се предлагат в организациите. Изследванията показват, че на практика **нараства приложението на методи за обучение, които се характеризират с висока лична инициатива и капацитет за самостоятелно учене на заетите, а намалява делът на традиционните присъствени курсове.** На таблица 2.3. се представя систематизация на популярни и доказали своята ефективност методи за обучение в организациите се използва подходът за класификация в периодичното наблюдение (по методика на Евростат) на обучението на персонала в предприятията. Прилаганите методи за обучение в организациите се групират в две основни направления – курсове (вътрешни и външни) и други форми за обучение.

Таблица 2.3

Методи за обучение на човешките ресурси в организационен контекст
(предлагани възможности за обучение на хората в организациите)

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
	Курсове	
1	Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, интранет-страницата на компанията, комбинирани) с разнообразна тематика (нови продукти, процеси и технологии, работа с клиенти, моделиране на поведението, ключови компетенции и др.) и продължителност. – лекции (е-среда, присъствени/classroom) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари)	Изградени процедури и/или практики в организацията за обучителни курсове (присъствени, в електронна среда, комбинирани) – в електронна среда, интранет-страница на организацията – присъствени/classroom – комбинирани – вътрешни и външни ²⁴ – входящи и надграждащи
	Други методи за обучение	
2	Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите във връзка с процесите, продуктите и технологиите: – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител	– Изградени управленски процедури и /или практики в организацията за подготовка, систематизиране и актуализиране на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите в съответните структурни звена. – Осигуряване на достъп за съответните работници и служители

²⁴ Курсовете са вътрешни, ако са организирани и провеждани от самото предприятие, и външни, ако се организират и провеждат от външни организации, Наблюдение на продължаващото професионално обучение, Методологични бележки, www.nsi.bg

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
3	Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на екипите в организацията (вкл. т. нар. ”Brain storming hours”)
4	Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на хората с преките ръководители като са създадени необходимите организационни предпоставки – в длъжностните характеристики на преките ръководители се посочва тяхното задължение за управление и развитие на хората в екипа, преките ръководители имат необходимите компетенции за обучение и развитие на хората в структурното звено и др.
5	Наставничество/менторство/коучинг	– Изградени процедури и/или практики в организацията за наставничество/ менторство/коучинг
6	Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията по инструктиране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
7	Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за демонстриране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
8	Ротация на трудови задачи/длъжности	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ротация на трудови задачи/длъжности
9	Обогатяване и разширяване на длъжности	– Изградена процедура и/или практика за в организацията обогатяване и разширяване на длъжности
10	Симулация (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за симулации като метод за обучение за определени дейности в организацията
11	Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
12	Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги
13	Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране екипи за разработване и реализиране на проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)
14	Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ползване на професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)
15	Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда) за определена част от работниците и служителите
16	Участие в професионални организации	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в професионални организации за определена част от работниците и служителите
17	Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)	Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)

Забележка: Представената систематизация има отворен характер и може да се допълва с разнообразни (вкл. нововъзникващи) методи за обучение в организационен контекст.

Съществуването на всяка от представените възможности за обучение изисква определени усилия от страна на организацията и част от тях са посочени в дясната колона. Най-широко разпространения метод за обучение (самостоятелно изучаване на подходящи информационни и тренинг материали – указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.) изисква целенасочено и системно да се подбират, подготвят и актуализират конкретни текстове (с подходяща структура, съдържание, оформление), които да се предоставят на хората в съответните структурни звена. **Водеща роля в това отношение имат преките ръководители**, които познават задълбочено дейността и промените в нея и имат капацитет да **подготвят и актуализират периодично тези материали**. Конкретното решение за достъп (на хартиен носител, в интернет-страницата или др.) зависи от спецификата и политиката на компанията.

Представената систематизация разкрива, че в организациите могат да се прилагат разнообразни методи за обучение – да се предлагат разнообразни възможности за учене, за усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението на работниците и служителите. В контекста на традиционното деление на методите за обучение (в процеса на работа и извън процеса на работа) трябва да се подчертае, че една част от представените възможности могат да се ползват предимно в процеса на работа, друга част – извън процеса на работа, а трета група от методите за обучение може да се прилагат и в двете ситуации. Тук е необходимо да се отбележи, че традиционното групиране на методите за обучение в организационен контекст (в процеса на работа и извън процеса на работа) има относително условен характер, вкл. и във връзка с тенденцията за размиване на границата между работно време и свободно време. С навлизането на информационните технологии се осигуряват възможности за по-добър (понякога денонощен) достъп²⁵ до предварително подбрани, систематизирани и/или разработени информационни и тренинг материали дори с осигурена обратна връзка (например: он-лайн тестове след всеки тренинг модул).

Методите за обучение в процеса на работа обикновено включват инструктиране, демонстриране, наставничество, менторство, коучинг, включване в работа по изпълнение на определени проекти; ротация на трудовите задачи и длъжности, обогатяване и разширяване на длъжностите. Обучението чрез *инструктиране* се осъществява от опитен колега или от прекия ръководител, който периодично инструктира и съветва обучавания. Инструктирането често се съчетава с друг широко използван метод за обучение без откъсване от работа – *демонстрирането*. В редица случаи процесът на обучение изисква не само да се „казва”, но и да се „показва”- управление на апаратура, машини, работа с програмни продукти и др. *Демонстрирането* и *инструктирането* се използват широко при приложението на *наставничеството* като метод за обучение. Наставникът обикновено е по-опитен колега или мениджър, който работи заедно с обучавания, за да го мотивира, да му помага да развива необходимите умения и да му предоставя съответната обратна информация, съвети и подкрепа.²⁶ При това се постигат редица полезни ефекти както за организацията като цяло, така и за обучавания:

- Обучаваният получава полезна информация за работните задължения в рамките на длъжността, за съответното структурно звено и за организацията като цяло, въз основа на което по-бързо достига стандартите на трудовото представяне.
- Наставникът предоставя информация както за конструктивните комуникации в структурното звено и извън него, така и за системата за оценка на изпълнението (вкл. и за потенциалните последствия на оценката върху служителя).
- Нарастват възможностите за по-добре мотивирана и по-продължителна работа в организацията от страна на обучавания, който е уверен в собствените си способности.

Използването на **наставничеството** изисква детайлно разбиране на поведението на обучавания, вземане на решения за коригиране на някои от неговите аспекти, непрекъснато насърчаване за бързо адаптиране към трудовата среда и задачи. Това означава, че то е пряко свързано със способностите и мотивацията на наставниците да осъществяват тази дейност. Във връзка с

²⁵ В редица фирми се разширяват политиките по BYOD, което осигурява на заетите широк достъп до организационни информационни ресурси независимо от локацията и времето.

²⁶ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., “Human Resource Management”, McGraw-Hill, N.Y., 2008, стр.427

това редица организации прилагат специализирани програми за подготовка на наставници и разработват подробни вътрешно-организационни актове за наставничество, пример за които е представен в един от разделите на настоящото издание. Наред с наставничеството при обучение и развитие на хората в екипите се популяризира ролята на менторството и на коучинга. В литературата продължава терминологичната дискусия за разликите между наставничество и менторство (които понякога се използват като синоними), но за целите на настоящето издание се приема, че различията са в две основни направления. От една страна ролята на **ментора** не се изчерпва с изграждане и усъвършенстване на определени работни компетенции у обучавания, а обхваща и дългосрочно подпомагане, ориентиране и насочване на съответното лице в динамиката на компанията, в професионалното развитие и кариерното израстване. Поради това менторството предполага по-задълбочена връзка между обучаван и обучаваш, която може да продължи дълги години. В редица случаи тя се свързва с **коучинга**, разбиран като „... е процес на индивидуално придружаване, насочено към постигане на определена цел (напр. усъвършенстване на съществуващите и усвояване на нови умения, развитието на цялостния потенциал на една личност за постигането на трайни успехи и постижения, преодоляването на конкретен проблем). Коучът придружава Коучирания, изхождайки от силните му страни, качества и успехи. Коучингът е поведение, нагласа и излъчване, което е притегателно за хората и предизвиква у тях желание да общуват с Коуча. **Коучингът е умението да надграждаш силните качества на човека, с цел развитие на неговите умения и способности.** Именно поради това, през последните години коучингът в редица страни се доказва като едно от кардиналните умения за насочване, мотивация и развитие на човешкия капитал. Днес **всеки един ръководител, учител, ... е необходимо да владее коучинг** подходи, защото основната му мисия е да развие цялостния потенциал на човека и да го придружава по най-подходящ начин в израстването му”.²⁷

Друг широко използван метод за обучение без откъсване от работа е *ротацията (смяната) на работните задължения*. Обучаваният периодично сменя своето работно място и/или работни задължения за няколко дена или седмици. В резултат на това той усвоява нови знания и умения и се повишават възможностите за взаимна заменяемост в работата, когато това е необходимо. Така например²⁸ според утвърдения механизъм за ротация на служителите в рамките на една администрация ротацията се разбира като управленска техника, прилагана по отношение на обучавани лица и изразяваща се смяна/ротация на длъжностите и структурните звена за определен период от време. Практическото приложение на ротационните програми е съпроводено с редица проблеми и детайли, които могат да се проследят от представените в приложенията към настоящото издание акценти на Механизъм за ротация на служителите в рамките на една администрация.

Чрез ротацията се постигат полезни ефекти в редица направления : повишаване на индивидуалните компетенции на ротираните служители; подобряване на взаимодействието и координацията чрез обмен на опит и добри практики, с оглед повишаване на ефективността и ефикасността; повишаване на гъвкавостта и адаптивността на служителите; засилване на прозрачността на процесите и др.

²⁷ Добрева, Ю., Велева, Р., КОУЧИНГ МЕТОДОЛОГИЯ, www.comeincoach.eu

²⁸ Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация, Портал за обществени консултации, Развитие на човешките ресурси в държавната администрация, <http://saveti.government.bg>, с.36-51

Подобни ефекти като при ротацията се получават и при *обогаляване и разширяване на длъжностите, работните задължения*. Чрез възлагане на нови работни задължения, чрез увеличаване на самостоятелността и отговорностите на работника, се създават възможности той да научава повече за съответната длъжност, за структурното звено и организацията като цяло. В повечето случаи това се прави с цел да се повиши интересът към работата и мотивацията. По своята същност обогатяването и разширяването на трудовите задължения води до усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите. Подобен резултат се постига и чрез *включване на работници и служители в работни групи за подготовка и усъвършенстване на вътрешно-организационни нормативни актове и документи* (процедури, указания, наредби, системи, стратегии, системи и др.) В този процес участниците получават информация за дейността на други части от организацията и на външни партньори, усъвършенстват своите комуникационни умения и способности за работа в екип. Периодичните *срещи на работния екип* през последните години се утвърждават като полезен и ефективен инструмент за усъвършенстване на компетенциите на хората в организацията. Така наречените „Brain storming hours”, които в определен отдел се провеждат например всеки четвъртък следобед, обхващат обсъждания на важни за екипа проблеми, възникнали и решени през изминалата седмица. Представят се реални практически казуси от работата с определени клиенти, дискутират се алгоритмите за решенията на проблемите и се популяризират полезни и доказали своята ефективност подходи, които могат да се прилагат в сходни казуси. Представянето (презентациите) на казусите от съответната среща след това се включват в корпоративната електронна платформа и при необходимост хората имат достъп до материалите дори и след приключване на срещата.

Широкото приложение на методите за обучение без откъсване от работа се дължи преди всичко на техните *предимства*:

- обучението се осъществява в реална работна среда и не изисква специално оборудване и условия;
- обучаваният получава инструкции и съвети от опитен работник, който е изпълнявал успешно съответната длъжност;
- обучението е относително евтино и лесно за организиране;
- активното взаимодействие в процеса на обучението съдейства за изграждане на добри взаимоотношения между обучаван и обучаващ, които в повечето случаи са членове на един работен екип.

Наред с това трябва да се имат предвид и някои недостатъци на тази форма на обучение. Съществува възможност обучаващият да не умее да преподава своите знания и умения, да не е мотивиран за това, да няма време да обучава и да пропуска важни елементи от обучението. Освен това по време на обучението не може да се използва пълноценно оборудването и материалите и са възможни скъпо струващи грешки, свързани не само с повреди на машините и готовата продукция, но и със здравето на хората.

Тези недостатъци в известна степен се преодоляват от методите за обучение, *при които обучаваният е извън реалната работна среда* (вкл. и случаите, когато се налага за определен период да отсъства от работа). Все по-голяма част от организациите използват видеоматериали като средство за обучение на персонала. На пазара вече се предлагат широка гама от специализирани видеоматериали от различни области и те могат да се използват за бързо, ефективно и относително евти-

но обучение на голям брой заети в организацията. Видеоматериалите се използват широко при въвеждащите задължителни обучения, които се отнасят за всички новоназначени служители – например обучение за основните характеристики на определена система. При назначаване се изисква съответният служител да проследи съответната видеосесия и след това да попълни тест за проверка на наученото. Възможно е в този процес служителят да действа самостоятелно, но е добре да бъде осигурена субективната подкрепа от лице, което да дава обратна връзка при необходимост. Практиката показва, че в редица случаи видеоматериалите се комбинират с *лекции*, които са друг широко известен метод за обучение с откъсване от работа. Чрез тях е възможно да се преподава унифицирана информация на широк кръг слушатели, като в същото време се отчита фактът, че по време на лекцията се осъществява еднопосочен контакт, което често отегчава слушателите. Този недостатък се преодолява, ако лекцията се комбинира с *дискусии*, в процеса на които лекторът и обучаваните съвместно обсъждат проблеми, идеи, теории и принципи. Тази двупосочна комуникация осигурява на лектора обратна информация като паралелно с това се поддържа и повишава интересът на участниците към дискутираните проблеми. В някои случаи обучението се провежда в ситуация, която „симулира” бъдещите трудови задачи. Методът на *симулацията* се използва широко при обучение на работници и служители, които се подготвят за управление съответна апаратура, процеси и машини (в химическата промишленост, в транспорта, в енергетиката и др.)

Без да се отрича значението и ефективността на традиционните методи за обучение на персонала, в организациите се отделя все по-голямо внимание на някои съвременни методи в това отношение: мултимедийно интерактивно обучение; интранет базирани тренинг ресурси; професионални мрежи, от които можем да получаваме специализирана информация и знания (LinkedIn); он-лайн платформи и обучения; изследване на практически ситуации; моделиране на поведението; уебинари и др

Мултимедийното интерактивно обучение става все по-популярно успоредно с развитието на компютърната техника и технология. Чрез програмирани инструкции обучаваният може да овладява последователно определени части от знания и умения по дадена проблематика в удобно за него време и място. Проучванията показват, че този метод за обучаване все повече се предпочита от организациите и в редица случаи е елемент от интранет базирани тренинг ресурси, които се предоставят на заетите. Във вътрешната информационна система се представят подбрани или разработени и актуализирани (обикновено) от ръководителите специализирани тренинг и информационни материали, които са насочени към заетите в съответните структурни звена – например: нови наредби, указания, правилници, методики и др. В удобно за тях време работниците и служителите могат самостоятелно да се запознават с необходимата информация, да усъвършенстват своите знания и умения и да повишават своите професионални способности. В редица организации се посочва периодът, в който трябва да се усвои съответният тренинг материал и ръководителите периодично оценяват (например чрез специално разработени тестове) своите сътрудници в това отношение.

Интранет страницата (вътрешната електронна страница на компанията, до която имат достъп само служителите, а не външни лица) все повече се утвърждава като полезен инструмент за осигуряване на достъп до информационни и учебни материали за обучение в организационен контекст. Чрез този метод се осигурява по-висока степен на свобода на избора за времето и мястото, на което служителите искат да учат. При това те имат възможност многократно да се връ-

щат към съответния учебен материал при необходимост. Публикуването на интранет страницата информационни и тренинг ресурси/материали са достъпни заради използването на уеб-базирани технологии като често в рамките на тази система се дават възможности на потребителите да изпълняват различни роли в учебния процес (обучаващ, обучаван). В системата се предоставя възможност за комуникация в реално време между служителите. По този начин, те имат възможност да обсъждат конкретен проблем с подходящи за случая колеги и за относително кратко време да формулират алтернативни решения, от които да се избере оптималното. Обикновено интранет базираните тренинг ресурси обхващат както сектор за обучения, (където се публикуват презентации; модули от съответната учебна програма, включително за интерактивни курсове; тестове за оценяване и др.) така и сектор за документи и информации, който включва подбрани и систематизирани за съответната организация закони, подзакони и вътрешно-организационни нормативни актове (наредби, правилници, процедури, правила, формуляри и др.), които заетите трябва задълбочено да познават. В редица компании в интранет е отделен сектор (наричан например Knowledge Database, Sharing Point и др.), където има бази данни с материали от проведени тренинги, наръчници и презентации с указания как да се решават конкретни казуси и проблеми. Ако служител търси варианти за решаване на конкретен проблем, може чрез съответна търсачка (например с ключова дума) да намери указания и идеи при необходимост.

В интранет базираната тренинг-система може да се наблюдава дейността на всеки служител по отношение на съответните тренинг ресурси и да се изгради съответната система за **наблюдение и контрол – интензитет на ползване, диференциран по тренинг ресурси и индивиди**, което може да се проследи от таблица 2.4.

Таблица 2.4

Информация за интензитет на ползване на тренинг ресурси от служителите
в департамент „Подкрепа на работа с клиенти” –
посещения в електронната платформа на интранет-страницата през месец февруари 2015 г.

Служител	Първоначална регистрация	Бр. работни дни в месец	Брой посещения	Използван сектор в системата
1.Ръководител на департамента	18.02.2010	20	23	Документи
2.Главен експерт А	17.04.2011	20	25 3	Документи Тренинг материали
3.Главен експерт Б	12.09.2012	12	34	Документи
4.Ст.експерт	23.02.2013	20	29 11	Тренинг материали Документи
5.Мл.Експерт	15.09.2013	20	37 9	Тренинг материали Документи

Навлизането на информационните технологии в обучението на човешките ресурси в организациите се съпровожда с ограничаване на традиционните (с присъствие на място или

classroom) курсове и семинари и тяхното заменяне с **електронни/он-лайн (on-line) обучения**, които дават възможност на хората да участват в процеса от разстояние – разбира се, при подходяща компютърно-комуникационна база и предварителна организация. Този тип обучения са особено разпространени в сектори, които се характеризират с висока динамика на предлаганите продукти, активна комуникация с клиентите и относително високо текучество на персонала при нарастващи изисквания от страна на потребителите към предлаганите услуги. Този метод за обучение е особено подходящ за организации, които имат териториални подразделения в различни области на региона. Провеждането на периодични он-лайн обучения в тези организации осигурява системно усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите при оптимални разходи на времеви, човешки, финансови и организационни ресурси

Подготовката и провеждането на он-лайн обучението (например за служители от търговски отдел на телекомуникационна компания) обхваща редица дейности, които са представени в таблица 2.5.

Таблица 2.5

Етапи на проведено он-лайн обучение на тема „Промени в продукти, регламенти и процедури – лято 2015” в организация с девет регионални търговски департамента

1.	Предварителна подготовка (в централно управление) и изпращане до девет регионални търговски департамента на следната информация : – програма за он-лайн обучение „Промени в продукти, регламенти и процедури – лято 2015”, която обхваща 5 презентации, разпределени в 5 он-лайн сесии; – график на он-лайн 5 сесии – дати, час и продължителност на он-лайн сесиите, които ще се представят на съответните дати; – отговорностите на регионалните търговски мениджъри по отношение на провеждането на он-лайн обученията и осигуряването на обратна връзка
2.	Регионалните търговски мениджъри: – подготвят график за участие на работниците и служителите в предвидените он-лайн сесии на съответните дати и го изпращат в централно управление; – информират работниците и служителите за основните етапи на предстоящото обучение (вкл. и тест за проверка в края) и за отговорностите на търговския мениджър по отношение на провеждането на он-лайн сесиите и осигуряването на обратна връзка
3.	Провеждане на съответните он-лайн сесии на съответните дати – работниците и служителите, които проследяват съответната презентация (за около 30 мин) могат да си водят записки и при необходимост след това да се обръщат за допълнителни разяснения към регионалния търговски мениджър
4.	След приключване на всички предвидени в обучението он-лайн сесии се провежда тест (на хартиен носител или компютърно-базиран) за проверка на новите знания, умения и нагласи.
5.	При необходимост (в зависимост от резултатите от теста) за някои служители може да се повтори он-лайн обучението.

Изследването на практически ситуации намира все по-широко приложение при обучение на ръководителите. Основната цел на този метод обикновено е да се усъвършенствуват уменията за решаване на проблеми. Всеки от участниците се запознава с предварително описан и характерен за организацията проблем. След това индивидуално и групово се предлагат алтернативни решения и се избира най-правилното от тях. Участниците упражняват своите способности да дефинират проблеми, да разработват алтернативни решения, да ги преценяват и да избират най-правилното от тях. Работата по групи дава възможност участниците да се запознаят с някои аспекти на груповата динамика и с процеса на групово решаване на проблеми.

Участие в професионални организации се разглежда като един неформален начин за получаване на актуална информация и нови идеи в съответната област. По време на периодичните комуникации и срещи участниците имат възможност да обменят информация със свои колеги, да изслушват специалисти и експерти. Много организации насърчават своите ръководители и служители да членуват в професионални организации, като обикновено компанията финансира пълно или частично членски внос и такси за участие в различни мероприятия – конференции, семинари, конгреси.

Моделирането на поведението (често съчетано с обучение по въпросите на обвързаността на човешкото поведение и емоциите – sensitivity training) се утвърди като ефикасен метод за обучение, насочен предимно към усъвършенстване на междуличностните умения на ръководителите. По този начин те подобряват своите способности да се справят с традиционни проблеми в съответните структурни звена – ниска трудова мотивация, безпричинни отсъствия, липса на интерес към извършваната работа от страна на работниците. Този тип обучение обикновено протича през няколко етапа:

- всички участници се запознават накратко с проблема и с неговите теоретични аспекти;
- дава се илюстрация на правилния практически подход за решаване на проблема и какво трябва да бъде ефективното поведение на ръководителя, като често това става чрез видеопроекция на подходящ материал;
- обучаваните дискутират видяното и обсъждат поведението при решаване на проблема;
- чрез подходяща игра на роли обучаваните се упражняват да изпълняват желаното поведение, а през това време преподавателят или подбрани участници от групата ги наблюдават;
- провежда се дискусия, като всеки от участниците получава обратна информация и оценка на своето поведение по време на играта.

Изследванията показват, че методите за обучение с откъсване от работа притежават редица *предимства*:

- осигуряват едновременното обучение на голяма група участници;
- обучаващите са добри професионалисти в преподаването на съответните знания и умения, а не са просто добри изпълнители на съответните трудови задължения;
- обучението с откъсване от работа обикновено се осъществява при по-добра организация;
- провежда се без страх от възможни грешки, които биха повредили работното оборудване и материали;
- осигурява се възможност малките компании да обучават своя персонал без да разходват огромни ресурси за поддържане на специализиран отдел по обучение.

В същото време не бива да се забравят *двата основни недостатъка* на обучението с откъсване от работа. При него обучаваните не изпълняват своите трудови задължения, което натоварва допълнително разходите на програмата за обучение. Освен това съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците, които са относително многобройна и разнородна група и е трудно обучаващият да адаптира материала към специфичните нужди на всеки от тях. Конкретният избор на разнообразните методи за обучение изисква да се отчитат техните предимства и недостатъци, а така също и да се съобразяват със спецификата и характеристиките на обучаваните.

При анализа на предимствата на представените методи за обучение в организационен контекст трябва да се има предвид посочената по-горе тенденция за все по-широкото навлизане на информационните технологии и осигуряване на възможности за достъп (понякога денонощен) до съответни тренинг ресурси²⁹. Традиционното разделяне на методите за обучение в двете основни групи (в процеса на работа и извън процеса на работа) в съвременните организации има условен характер и на практика за една част от работниците и служителите се предоставят възможности за усъвършенстване на компетенциите 24 часа в денонощието и от различни локации.

3. Съчетаване на учене и работа – изисквания и принципи

В непрекъснато променящата се организация нараства относителният дял и значението на случаите, в които човек се учи (усъвършенства своите знания, умения, нагласи, поведение) в процеса на своята трудова дейност – вкл. и при комуникации с хората, с които се срещат при изпълнение на трудовите задачи. В този смисъл все по-ясно се откроява съчетаването (във времето и пространството) на дейности по изпълнение на трудови функции и учене. Хората в организацията се разглеждат не само като работници, но и като учещи в процеса на работата. Техните трудови задачи се възприемат и като пространство, в което те обогатяват своите знания, умения, опит, компетентности, протича процес на учене.³⁰ Във връзка с това се проучват и систематизират **качества и поведения, характерни за индивиди, които успешно интегрират ученето в тяхната ежедневна работа:**

- наблюдават трудовото поведение и представяне на другите и извличат полезен опит;
- търсят обратна информация за извършената от тях работа;
- изслушват аргументите на другите хора; учат се от грешките на други хора;
- стремят се да разберат отговорите на въпросите, които ги интересуват; реалистично оценяват какво знаят по даден въпрос;
- събират и използват идеи на други хора;
- самостоятелно търсят и намират области, в които да обогатяват своите знания;
- контактуват извън пряката работна среда, за да намерят необходимата информация.

²⁹ Вече беше посочено, че в редица фирми се разширяват политиките по BYOD, което осигурява на заетите широк достъп до организационни информационни ресурси независимо от локацията и времето.

³⁰ Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E., Human capital accumulation: the role of human resource development, Journal of European Industrial Training, 25, 2001, с.15

Успешното учене в организационен контекст зависи от степента на мотивираност на заетите да усъвършенстват своите компетенции чрез разнообразни тренинг програми/инициативи, които се предоставят в организацията. Във връзка с това е необходимо да се вземат предвид редица **основни принципи за успешни тренинг програми/инициативи**:

- Работниците и служителите трябва да са *мотивирани* да участвуват в обучението и да учат. Мотивацията е вътрешнопсихологически процес за всеки обучаван, но тя може да се влияе от целенасочените действия на обучаващия. В това отношение всички участници трябва да се запознаят с целите на обучението и по какъв начин то може да допринесе за постигане на техните индивидуални задачи и цели: подобряване на трудовото представяне, нарастване на възнаграждението и на възможностите за професионален и служебен растеж. Изпитано средство за мотивиране на участниците е въвлечането им в етапа на проектиране на програмата като по този начин се отговаря по-пълно на техните действителни нужди от знания и умения и се печели тяхната заинтересованост и съпричастност към обучението.

- Обучаваните трябва да *участвуват активно* в процеса на обучението. Във връзка с това се налага разумен подбор на подходящи методи и техники за обучение, които дават възможност за директно въвлечане на участниците в дискусии и делови игри. Без да се подценява ролята на лекцията като традиционно средство за предоставяне на знания, постепенно се ограничава нейното поле на приложение и се разширява използването на съвременните методи, които дават възможност за активно участие на обучаваните в процеса на обучение: ротация, симулационни методи, делови игри и др.

- Обучаваните трябва да имат *обратна информация* за това колко добре са овладели материала и да получават периодична оценка за това в каква степен се придвижват към целите на съответната програма. Това е полезно в няколко аспекта. От една страна се отбелязват някои грешки в наученото и се дава възможност за своевременно коригиране. От друга страна се повишава мотивацията на обучаваните, които в процеса на периодичното оценяване се насърчават за положените усилия. Наред с това в процеса на оценяването се осъществява връзка между обучаваните и обучаващия, която има съществено влияние върху ефективността на програмата като цяло.

- Учебното съдържание трябва да е организирано и систематизирано така, че *да се избягват неясноти и противоречия*. Правилното подреждане на предоставяните знания и умения изисква да се следва определена логика, при която участниците последователно и във взаимна връзка да получават информацията. В противен случай се създават условия за напрежение, смущения и дори безразличие към преподавания материал от страна на обучаваните.

- Обучението трябва да е съобразено с популярния принцип 90/20/8, според който обучението трябва да бъде разделено на 90 минутни сесии посредством почивки. Препоръчва се съдържанието да бъде разделено на части, като на всеки 20 минути ключовите моменти от наученото трябва да се обобщават и преговарят. На всеки 8 минути обучаващият трябва да сменя ритъма на обучението, като се препоръчва участниците да се включват активно в процеса чрез подходящи техники.

- Обучението трябва да предвижда *системни повторения и практически упражнения*. Това улеснява учебния процес и има пряко отношение към поддържане на мотивацията на участниците.

- Учебното съдържание да има *практическа приложимост* в реалната работна среда. Много често участниците декларират, че са доволни от знанията и уменията, които им се дават, но не виждат достатъчна връзка с тяхната практическа дейност, т.е.- не са достатъчно убедени, че това, което са научили могат да го прилагат в своята работа. Във връзка с това се формират специфични изисквания към съдържанието на предлаганите програми за обучение.

- Необходимо е да се акцентира на правилото 7/93, според което възприетата от нас информация идва предимно (93%) по невербален път, а само 7% – чрез значението на думите. Това трябва да се има предвид при конструиране на различни тренинг инициативи и програми в организацията, особено в настоящия процес на масово навлизане на електронните обучения, при които са необходими допълнителни усилия (и ресурси) за осигуряване на обратна връзка.

- Обучението трябва да се съобразява със *специфичните особености* /възраст, образователна подготовка и професионална квалификация, длъжност, стил на учене и др./ *на участниците*. Хората се характеризират с различни стилове на учене и с различен подход към обучението. При това не може да се твърди, че определен стил е най-добър или най-лош. Обучаващият трябва да умее да определи особеностите на участниците и по този начин да повиши ефективността на обучението. Това оказва влияние както върху проектиране на съдържанието на програмата, така и върху избора на подходящи методи за обучение.

Въпроси за проверка

1. Представете основните етапи на процеса на учене
2. Представете основните разновидности на стиловете на учене
3. Характеризирайте основните разновидности на ученето в организационен контекст
4. Представете характеристиките на формалното, неформалното и самостоятелното/информално учене
5. Дефинирайте валидирането
6. Представете основните методи за обучение в организационен контекст
7. Дефинирайте електронно и смесено обучение
8. Представете качества и поведения, характерни за служители, които успешно интегрират ученето в тяхната ежедневна работа
9. Представете основните принципи за успешни тренинг програми/инициативи

ТРЕТА ЧАСТ

ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Глава 5.

ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА – СЪЩНОСТ, ЕТАПИ И ЦЕЛИ

1. Същности и етапи на обучението на човешките ресурси в организациите

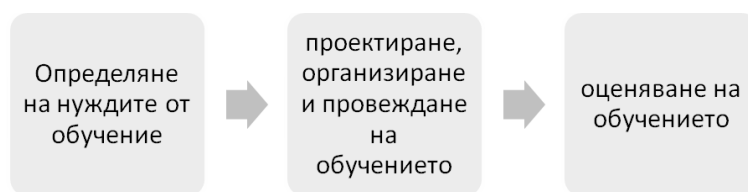
В първата част на настоящото издание **обучението на човешките ресурси в организацията** се дефинира като системен **процес на изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението (компетенциите) на заетите за успешно изпълнение на работата**, при което се откроява ролята и отговорността както на организацията, така и на индивида.

Тук се подчертава необходимостта от **системни усилия на организацията да предоставя на заетите възможности за изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведението** за успешно изпълнение на работата. При това се посочва, че в основата на изграждането и усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на хората стои процесът на учене, който протича в индивида.³¹ Тези системни процеси по обучението имат съществено значение за резултатността на ученето и в този смисъл се акцентира върху отговорностите на организацията, която трябва да предоставя на индивидите **възможности за учене в организацията**.

Това се разглежда като средство за нарастване на потенциала на индивидите и неговото проявление/реализиране те да извършват по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията. За да се постигне тази цел дейностите по обучение на човешките ресурси в организацията трябва да бъдат обвързани с реалните организационни потребности за нарастване на индивидуалното и организационното изпълнение и с особеностите на съответните длъжности/задължения/задачи. На тази основа се подготвят, планират и осъществяват съответни тренинг програми/инициативи в организацията, които водят да усъвършенстване на компетенциите на заетите и са в основата на тяхното професионално развитие.

Във връзка с това обучението на човешките ресурси се разглежда като процес, обхващащ три основни етапа. /Вж. фигура 3.1./

³¹ Armstrong, M., Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, 2012, с. 296

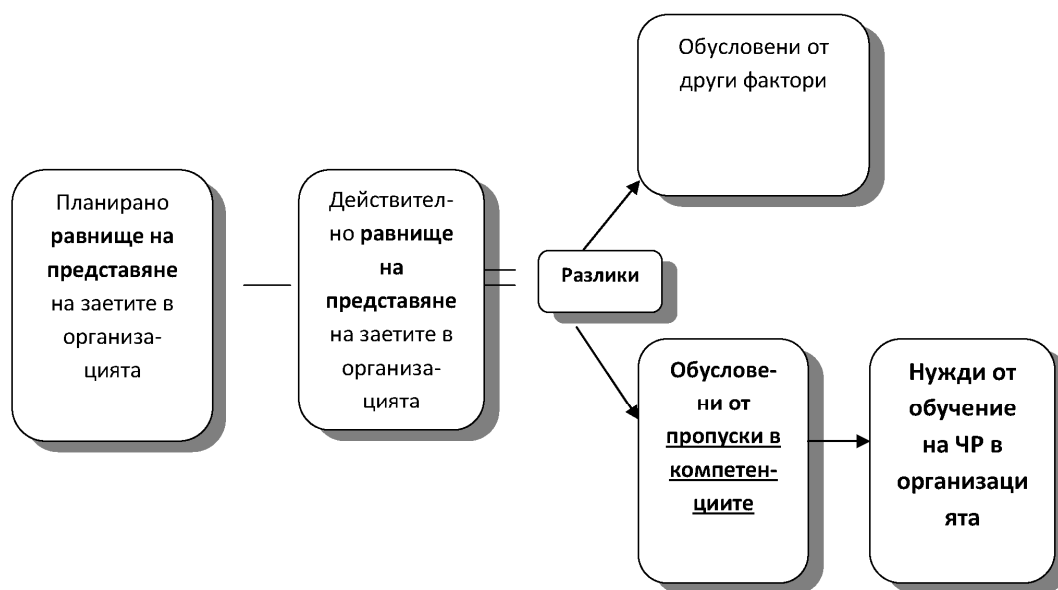


Фигура 3.1. Основни етапи на обучението на човешките ресурси в организацията

Разделянето на обучението на човешките ресурси на три основни етапа е в известна степен условно, тъй като на практика те се осъществяват във взаимна връзка и много често – паралелно. Така например, при определяне на нуждите и целите на обучението трябва да се има предвид, че подготовката и провеждането на инициативи/програми за обучение зависи в редица случаи от възможностите на организацията за приложение на съвременни методи обучение. При подготовката на обучението се осъществяват редица от дейностите по оценяване на обучението – предвиждат се подходящи тестове за степента на усвояване на съответния тренинг материал, анкети за оценяване на удовлетвореността на участниците от предлаганите знания и умения и др. В този смисъл се оказва, че оценяването, което е последен етап в гореизложената схема, започва дори преди практическото провеждане тренинг инициативите – още на етапа на определяне на нуждите и целите на обучението, където се очертават основните критерии на резултатността.

2. Определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията

Като се има предвид същността на обучението, нуждите от обучение могат да се дефинират като **разлика** между планираното/желаното и действителното равнище на трудово изпълнение/представяне на заетите, която е обусловена от **пропуски в техните компетенции** (знания, умения, нагласи, поведения). Концепцията за определяне на нуждите от обучение е представена във фигура 3.2.



Фигура 3.2. Определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията

Нуждите от обучение се свързват с открити и доказани **проблеми в трудовото представяне (настоящо и бъдещо) на заетите**. При това се налагат и допълнителни проучвания и анализи, които да докажат, че именно пропуските в компетенциите (знанията, уменията, нагласите, поведенията) са причина за различията между желаното и действителното равнище на трудовото изпълнение/представяне. Когато тези различия са причинени от недостатъци в организацията на труда и производството, в системата за стимулиране или други компоненти от управлението на организацията, е необходимо да се прецени дали и доколко обучението на персонала би повишило равнището на трудовото представяне на заетите. Така например, ниската производителност на работниците и служителите може да се дължи на редица причини извън обучението: недостатъци в системата за стимулиране, в която не се санкционират грешките и не се поощряват постиженията; на пропуски в информационната система на компанията; на некачествени суровини и материали; на неправилна система за поддържане на машинния парк и др. В тези случаи дейността по обучение едва ли ще помогне съществено за нарастване на трудовото представяне на заетите. Задълбоченият анализ на нуждите от обучение разкрива редица проблеми, които трябва да бъдат решени от организацията преди и/или в процеса на обучение.

Таблица 3.1.

Определяне на нуждите от обучение – основни равнища на проучване

Основни равнища на проучване	Предмет на проучване	Резултати
Проучване на равнище индивид	Равнище на представяне/изпълнение	Отклонения от стандартите за представяне/изпълнение и причините за тези отклонения
Проучване на равнище длъжност	Стандарти/изисквания за представяне/изпълнение – изисквания към изпълнението на задачите/дейностите – изисквания към компетенциите (знания, умения, нагласи, поведения)	Утвърдени стандарти за представяне/изпълнение – стандартни изисквания към изпълнението на задачите/дейностите – стандартни изисквания към компетенциите (знания, умения, нагласи, поведения)
Проучване на равнище организация	Равнище на представяне на основните структурни звена/функции	Структурни звена/функции, където има отклонения между действителното и желаното равнище на представяне
Основни информационни източници за проучванията: проучване на мнението на служителите и на преките ръководители за нуждите от обучение; резултати от специализирани (тематични) анкетни проучвания за нуждите от обучение; резултатите от провежданата периодична оценка на изпълнението; проучване на стратегически, планови и отчетни документи на компанията и др.		

Трите равнища на проучване са взаимно свързани и не бива да се пренебрегва някое от тях.

Проучването на равнище организация трябва да определи доколко организацията и нейните структурни звена постигат поставените цели и в каква степен обучението на персонала е фактор за по-добри резултати в това отношение. Това изисква: преглед на организационните цели и планове в краткосрочен и дългосрочен аспект на различни структурни нива; анализ на силните и слабите страни на компанията и на нейните структурни звена; преглед на количествените и качествените аспекти на нейната работна сила, включително и използването ѝ. Проучването на организационно равнище очертава структурните звена и длъжностите, където отклоненията в равнището на изпълнение/представяне могат да се преодолеят чрез усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и поведенията на заетите.

Проучването на равнище длъжност има за цел да определи какви са изискванията за успешно изпълнение на длъжността: количествени и качествени стандарти за успешно изпълнение/представяне на работните задължения в определена длъжност и изисквания към знанията, уменията и нагласите на изпълнителя. Тук се включва проучване на информация за съдържанието на трудовите задачи, за необходимите качества на изпълнителя, за нормите и стандартите на трудовото поведение и представяне. Проучването на равнище длъжност представя стандартните изисквания към изпълнението/представянето и към компетенциите на изпълнителите – какво трябва да правят, какви знания, умения и нагласи трябва да притежават. В резултат на това се определя какво е желаното равнище на индивидуалното представяне/изпълнение и какви са изискванията към знанията, уменията, нагласите и поведенията на изпълнителите.

Проучването на длъжността е трудоемък и продължителен процес и затова в теорията и практиката се препоръчва предварителен подбор на работните задължения, които се анализират. При това се ограничава кръгът на работни задължения – предмет на анализа, и вниманието се концентрира върху тези от тях, които са най-трудни за научаване, които са най-важни в рамките на длъжността и се характеризират с висока степен на повтаряемост. В резултат на проучването на равнище длъжност се определят стандартите на трудовото представяне и изискванията към компетенциите на изпълнителите. Това е в основата на компетентностните модели, които обикновено обхващат: списък на ключовите длъжности; описание на изпълняваните работни задължения; каталог на изискваните основни, специфични и управленски компетенции. Компетентностните модели като управленски инструмент „подкрепят повишаване на квалификацията чрез предоставяне на яснота за необходимите компетенции за работа в сектора в дадена професионална роля или в определена организация, играе свързваща роля между работодател, работещ и учащ, като описва необходимите компетенции за успешно справяне на работното място.”³²

Проучването на равнище индивид/изпълнител дава информация за действителното равнище на изпълнение/представяне и способностите на изпълнителите – какви са техните действителни работни постижения и какви са техните действителни компетенции (знания, умения, нагласи и поведения). Тук се проучва равнището на изпълнение/представяне и се съ-

³² Информационна система за оценка на компетенциите, <http://mycompetence.bg>

поставя със стандартните изисквания, които вече са определени в процеса на проучването на длъжностно равнище. Очертава се разликата между действителното и желаното равнище на трудовото представяне, въз основа на което се определят и целите на обучението. Анализът на индивидуално равнище показва кой има нужда от обучение и кои знания, умения и нагласи трябва да се усъвършенстват. Във връзка с това могат да се използват и разработени в организацията поведенчески индикатори, които се свързват с високо и/или ниско равнище на изпълнение/представяне (Вж. Табл.3.2.)

Таблица 3.2.

Поведенчески индикатори на компетенциите – примерно описание
(Служители, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции)

Компетентност	Определение	Поведение, отговарящо на изискванията	Неприемливо поведение
Аналитична компетентност	Събиране, обработване и анализ на информация и предлагане на ефективни решения	• Идентифицира и задълбочено разглежда проблемите, като се ориентира в тяхната структура и причините, които ги поражда; • Събира, обобщава и анализира информация от разнообразни източници; • Работи точно с различна по вид информация; • Идентифицира случаи на противоречие, непоследователност или непълнота на информацията; • Аргументира убедително позицията си, като отчита различни гледни точки; • Преценява силните и слабите страни на възможни варианти за решение; Предлага ефективни решения.	• Затруднява се при идентифициране на проблемите и на причините, които ги поражда; • Обикновено не търси различни източници на информация; • Допуска използване на непроверена информация и недостоверни данни; • Често представя неаргументирани становища и не отчита други гледни точки; • Затруднява се в оценката на силните и слабите страни на възможни решения; • Често предлага неефективни решения.
Ориентация към резултати	Постигане на високи резултати в съответствие с поставените цели и изисквания	• Планира и изпълнява текущата си работа по начин, осигуряващ възможно най-добър краен резултат; • Справя се добре, дори когато работи по няколко задачи едновременно; • Обикновено си поставя реалистични срокове и спазва изискванията за качество;	• Невинаги планира и координира работата си по начин, който води до висок краен резултат; • Затруднява се, когато трябва да работи по няколко задачи едновременно; • Често пропуска важни срокове и пренебрегва изискванията за качество; • Трудно се справя самостоятелно.

Компетентност	Определение	Поведение, отговарящо на изискванията	Неприемливо поведение
		• Изпълнява поставените задачи, без да се нуждае от напътствия и помощ; • Демонстрира настойчивост при справяне с възникнали проблемни ситуации; • Поема лична отговорност за постигане на желаните резултати; • Предлага ефективни начини за повишаване на продуктивността и качеството на работата.	ятелно с поставените задачи и често се оправдава с другите или с обстоятелствата; • Лесно се отказва при възникнали проблеми и затруднения; • Обикновено не търси начини за повишаване на продуктивността и качеството на работата.
Работа в екип	Участие в екипи, които работят в сътрудничество за постигане на обща цел	• Изпълнява индивидуалните си цели по начин, който подпомага изпълнението на общите цели; • Споделя информация, знания и опит с колегите си, полезни за постигане на целите; • Цени опита на другите и съобразява работата си тях; • Подкрепя и помага на колегите си – в случай на необходимост; • Информира членовете на екипа за своята работа и е добре запознат с работата им за постигане на общите цели; • Не предизвиква конфликтни ситуации и съдейства за справяне с конфликти в екипа.	• Обикновено се фокусира върху изпълнението на собствените си цели, без да се интересува от изпълнението на целите на екипа; • Често не е склонен да споделя информация, знания и опит с колегите; • Не използва и подценява опита на другите; • Рядко подкрепя и помага на колегите си; • Не дава обратна връзка за своята работа и слабо се интересува от работата на другите членове на екипа; • Често предизвиква конфликти или не съдейства за справяне с възникнали конфликти.
Комуникативна компетентност	Ефективен обмен на информация и ясно изразяване в устна и писмена форма	• Изразява се ясно и кратко в устна и писмена форма; • Представа добре структурирани и аргументирани становища, без да допуска езикови или граматически грешки; • Изслушва другите внимателно и проверява дали правилно ги е разбрал; • При участие в дискусии проявява толерантност и	• Обикновено се изразява неясно както в устна, така и в писмена форма; • Становищата, които представя, са лошо структурирани и трудни за разбиране, като често допуска езикови или граматически грешки; • Обикновено не се уверява, че е разбрал другите правилно или че другите са го разбрали правилно;

Компетентност	Определение	Поведение, отговарящо на изискванията	Неприемливо поведение
		конструктивност; • Прави убедителни и въздействащи презентации, като се съобразява с нивото и интересите на аудиторията; • Правилно интерпретира изказванията на другите или съдържанието на документите, с които работи.	• При участие в дискусии рядко проявява толерантност и конструктивност; • Презентира неубедително, като често не се съобразява с нивото и интересите на аудиторията; • Субективно интерпретира изказванията на другите или съдържанието на документите, с които работи.
Фокус към клиента (вътрешен/външен)	Ефективно удовлетворяване на потребностите, интересите и очакванията на клиентите/потребителите на услугите и дейностите	• Познава интересите и очакванията на вътрешните и външните потребители на услугите (дейностите), които звеното предоставя; • Предоставя услугите своевременно и компетентно; • Поддържа позитивни отношения с всички клиенти (вътрешни и външни) на звеното, като зачита правата и уважава интересите им; • Анализира информация за удовлетвореността на клиентите и дава конкретни предложения за подобряване качеството на обслужване.	• Няма ясна представа за интересите и очакванията на потребителите на услугите, които звеното предоставя; • Често предоставя услугите със закъснение или с незадоволително качество; • Не зачита правата и интересите на клиентите и допуска грубо отношение към тях; • Не се интересува от удовлетвореността на клиентите.
Професионална компетентност	Професионални знания и умения, които са необходими за успешно изпълнение на длъжността	• Познава и правилно прилага законодателството в областта, в която работи; • Познава структурата и функциите на администрацията, принципите и правилата на нейната дейност; • Правилно прилага вътрешните правила и процедури, свързани с дейността му; • Други специфични професионални знания и умения, определени в длъжностната характеристика.	Често допуска грешки при прилагане на законодателството; • Трудно се ориентира в структурата и функциите на администрацията; • Често нарушава вътрешни правила и процедури; • Демонстрира незадоволително равнище на знания и умения, необходими за ефективно изпълнение на длъжността.

Информационен източник: Наредба за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация, Министерски съвет, В сила от 01.07.2012 г., Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.

При определяне на нуждите от обучение се прави преценка на степента, в която съответният служител се отклонява от стандарта за високо равнище на изпълнението.

Това означава, че определянето на нуждите от обучение започва с цялостно проучване и анализ на състоянието и перспективите за развитие на организацията, в резултат на което се определят **структурните звена и длъжности/функции, където има отклонения между действителното и желаното равнище на изпълнение/представяне**, предизвикани от недостатъци в компетенциите (знанията, уменията, нагласите и поведението) на заетите. За да се преодолеят тези отклонения чрез обучение, е необходимо да се отговори на два основни въпроса:

- какви се стандартните изисквания към равнището на индивидуално представяне/изпълнение и към компетенциите на изпълнителите?
- какво е действителното равнище на индивидуално представяне/изпълнение и на компетенциите на изпълнителите?

Отговорът на първия въпрос предполага да се направи проучване на съответните длъжности и да се определят стандартните изисквания към равнището на изпълнение/представяне и към компетенциите на изпълнителя. При отговора на втория въпрос, се проучва действителното равнище на изпълнение/представяне и на компетенциите на изпълнителя. **Прекият ръководител** на екипа трябва да знае отговорите и на двата въпроса, защото най-добре трябва да познава както желаното така и действителното равнище на изпълнение на членовете на съответния екип.

Отговорите на двата въпроса се съпоставят и се определят нуждите от обучение, които обикновено представят в общ вид желаната промяна в трудовото поведение на изпълнителя. Например – „да се подобрят уменията за работа с програмен продукт XS” или „да се усъвършенствуват уменията по изготвяне на периодична оценка на работниците”. На основата на тези общи описания на нуждите се формулират конкретните цели на обучението – знанията, уменията и нагласите, които трябва да притежава изпълнителят в края на програмата.

Изводите от проучванията (на равнище организация, длъжност и индивид) се сравняват и обобщават и се стига до **решение в кои структурни звена, на кои длъжности и кои компетенции (знания, умения, нагласи и поведения) трябва да се усъвършенстват, т.е.- определят се нуждите от обучение**. На тази основа се формират и целите на обучението, които представляват своеобразен мост между нуждите от обучение и програмите за обучение.

Целите на обучението конкретизират нуждите и определят какви трябва да бъдат знанията, уменията, нагласите и поведенията на обучаваните **в края на обучението**. Един примерен вариант на връзката между нуждите и целите на обучението може да се проследи чрез таблица 3.3.

Таблица 3.3.

Примерен вариант на връзката между нужди и цели на обучението

Нужди от обучение	Цели на обучението
1. Да познава задълбочено Единния административен документ (ЕАД) при писмено деклариране на стоки пред митническите учреждения	– изпълнителят отговаря на всеки 4 от 5 зададени въпроса във връзка с Единния административен документ (ЕАД) при писмено деклариране на стоки пред митническите учреждения
2. Да се подготвят текстове с проектен инструмент XYZ	– изпълнителят подготвя текстове с проектен инструмент XYZ в съответствие със стандарт за бързина и качество-HUB2321

Добре формулираната цел на обучението включва информация за това:

- какво поведение трябва да постигне участникът в края на обучението;
- какви са критериите, които доказват, че това поведение е достигнато;
- при какви условия се очаква да се прояви това поведение.

Един пример за формулировка на цел на обучението е даден на таблица 3.4.

Таблица 3.4.

Примерна формулировка на цел на обучението

Очаквано поведение в края на обучението- – изпълнителят подготвя текстове с проектен инструмент XYZ
Критерии за оценяване на очакваното поведение- – изпълнителят подготвя текстове с проектен инструмент XYZ в съответствие със стандарт за бързина и качество-HUB2321
Условия, при които се постигат резултатите- Изпит в съответствие със стандарт за бързина и качество-HUB2321

Разбира се, в някои случаи целите на обучението се формулират доста по-трудно. Когато става въпрос за усъвършенстване на управленски и комуникационни умения на ръководителите не е възможно в най-висока степен да се метрифицира крайният резултат от обучението. Но това не бива да е причина да не се търсят по-точни и ясни описания на целта на обучението. Така например, нуждата да се усъвършенствуват знанията и уменията на ръководителите за изготвяне на своя работен план (като елемент на системата за оценяване на представянето/изпълнението в организацията) може да се превърне в следната цел на конкретно обучение: „прекият ръководител изготвя работния си план, включващ конкретни цели за периода, обвързани с общите цели на структурното звено и на организацията като цяло”

Правилно определените цели на обучението са полезни при:

- подбора на подходящи методи за обучение като се имат предвид кои елементи в знанията, уменията и нагласите трябва да се усъвършенствуват;
- определянето на конкретните задачи както пред участниците в обучението, така и пред учителя/преподавателя/фасилитатора;
- оценяването на ефективността на проведеното обучение.

При определяне на нуждите от обучение могат да се използват разнообразни източници на информация, сред които се открояват: резултатите от провежданата периодична оценка на изпълнението; проучване на мнението на служителите и на преките ръководители за нуждите от обучение; резултати от специализирани (тематични) анкетни проучвания за нуждите от обучение. В приложенията към настоящото издание са представени примерни анкетни форми за определяне на нуждите от обучение в организацията във връзка с тези информационни източници.

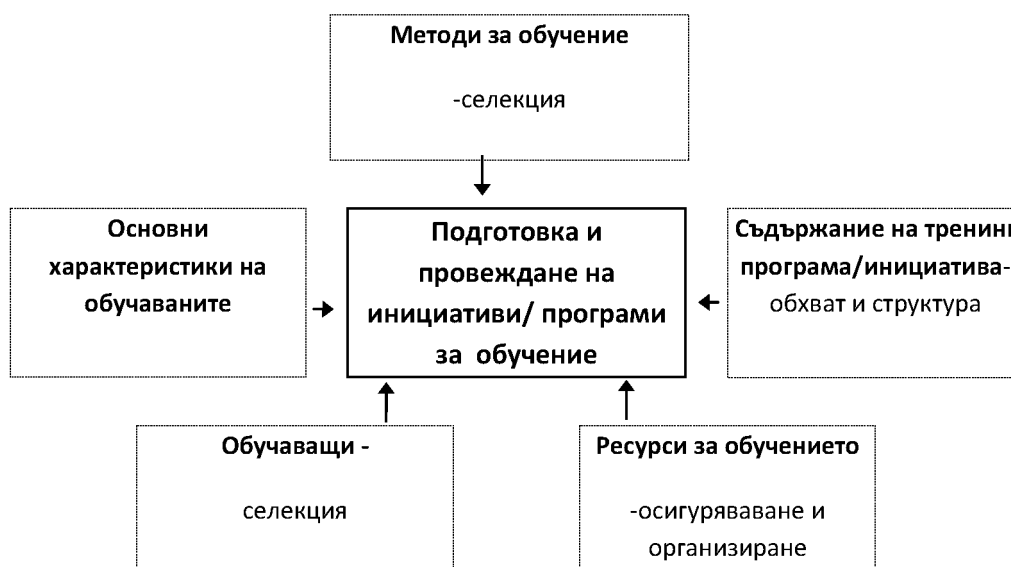
Глава 6.

ПОДГОТОВКА, ПРОВЕЖДАНЕ И ОЦЕНКА НА ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ/ИНИЦИАТИВИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Подготовка и провеждане на организационни инициативи/програми за обучение на човешките ресурси

В рамките на организацията се предлагат и провеждат разнообразни инициативи/програми за обучение с цел да се усъвършенстват знанията, уменията и нагласите на заетите: предоставяне на предварително подготвени тренинг ресурси – подобрени и систематизирани законови и вътрешно-организационни нормативни актове (на хартиен носител или в интернет-страницата), система и материали за въвеждане за новоназначени лица, он-лайн електронни обучения, програма за ротация на длъжности и др.

Подготовката и провеждането на инициативите/програмите за обучение, които организацията стартира, въвежда и развива, изисква да се посочат какви конкретни обучаващи възможности и дейности ще се предоставят, в кой период, с каква продължителност, с какви ресурси, кои работници и служители могат да участвуват и какви са конкретните отговорности на преките ръководители, мениджърите и специалистите по обучение на персонала. Разнообразните въпроси, които възникват във връзка с това обикновено се систематизират в няколко основни групи: формиране и структуриране на съдържанието на учебния материал в съответствие с целите на обучението; определяне на основните характеристики на обучаваните; подбор на подходящи методи за обучение; избор на обучаващи/преподаватели и организиране на ресурсите за съответната програма/тренинг инициатива. /Вж. фигура 3.3/



Фигура 3.3. Основни компоненти на дейността за подготовка и провеждане на инициативи/програми за обучение

Всяка една от тези дейности е тясно свързана с останалите. Така например при подбора на подходящи обучаващи – **лица, които отговарят за цялостния процес на съответната тренинг програма** (обучаващи/наставници/ментори могат да бъдат както преките ръководители или опитни експерти, така и външни за организацията лица) се вземат предвид не само целите и съдържанието на програмата и особеностите на участниците, но и необходимостта от прилагане на ефективни методи за обучение, което от своя страна е свързано с ресурсите за съответното обучение. В повечето случаи тези методи са свързани с допълнителни разходи по осигуряване на подходяща среда (вкл. и електронна), предварителна подготовка на тренинг – материали (вкл. и за подходящи за представяне по електронен път), ангажиране на водещи лица на съответния тренинг процес, които насочват, наблюдават, коригират и оценяват. От своя страна съдържанието и целите на програмата /например, ако засяга изключително важни за организацията кадри и техните способности/ може да се окаже решаващ фактор за осигуряване на необходимите организационни ресурси и подходящи водещи лица, които познават и прилагат желаните методи за обучение. В редица случаи на практика се върви и по обратния ред – разполагаемите организационни ресурси за програмата детерминират избора на обучаващите и на използваните методи за обучение. На практика **преките ръководители**, които (и по длъжностна характеристика) отговарят за обучението и развитието на хората в съответните работни екипи, изпълняват ролята на обучаващи в редица направления: въвеждане на новоназначените в работата; своевременно информирание (чрез подходящи методи) на членовете на екипа за промени в регулации, процедури, продукти и др.; наблюдение и оценка на равнището на компетенциите на членовете на екипа и др. С навлизането на информационните технологии и популяризирането на електронните обучения преките ръководители имат решаваща роля както при формирането на съдържанието на обученията така и при периодичното оценяване на неговата ефективност с подходящи инструменти.

Обучаваните са най-важният елемент в процеса на обучение. Техните особености предопределят в значителна степен както съдържанието на учебния материал и прилаганите методи, така и подбора на подходящи обучаващи/преподаватели и ресурсите за съответната програма/инициатива. В това отношение е необходимо предварително да се проучат основните характеристики на обучаваните – образователно равнище, трудов опит, място в организационно-управленската структура, възраст, нагласа за учене.

Образователното равнище и трудовият опит на участниците дава информация както за притежаваните знания и умения, така и за техния интелектуален капацитет. Това се взема предвид при структуриране на учебния материал и прилаганите методи. Обучаваните, които имат високо образователно и квалификационно равнище, са резервирани, когато им се поднася познат учебен материал, а обучението върви относително бавно. И обратно – „скоростното” представяне на знания, които са принципно нови за участниците, създава условия за фрустрация и демобилизиране, което се отразява негативно върху крайния резултат от обучението. Участниците, които заемат по-високи позиции в организационно управленската структура, обикновено по-трудно отделят време за обучение и предполагат използване на специално „скроени” за тях програми, съобразени и с този фактор. Изследванията показват, че кадрите от управленския състав, не са склонни безрезервно да приемат своята роля на обучавани. Те имат относително висока образователна и квалификационна подготовка и познават (или считат, че познават) много добре практи-

ческите проблеми на организацията. Една част от тях се страхуват, че в процеса на обучението могат да се разкрият някои от слабостите в подготовката им. Във връзка с всичко това те понякога демонстрират скептицизъм и съмнения по отношение на учебния материал и преподавателя, което трябва да се има предвид още в процеса на проектиране на програмите. Обучаваните, които имат по-голям трудов опит, предпочитат по-широко приложение на активни методи за формиране на нови знания, умения и нагласи в сравнение с по-неопитните работници. Отношението и нагласата към обучението е важен фактор за проектиране и организиране на програмите за обучение. За да се получи предварително информация по всички тези въпроси се препоръчва проектирането на програмата/инициативата (например: електронно обучение в областта на работа с клиенти) да се предшества от проучване, което да дава информация за:

- образователното и квалификационното равнище на обучаваните;
- предишната и настоящата длъжност;
- причините за участие в програмата за обучение, за очакванията от програмата;
- предишни обучения в тази област;
- становищата на преките ръководители.

Въз основа на тази информация може да се получи по-пълна картина на участниците, което се отчита при определяне на съдържанието на програмата/инициативата.

Съдържанието на тренинг материалите се определя в зависимост от целите, които си поставя обучението – знанията, уменията, нагласите, поведението които трябва да притежава обучаваният в края на програмата/инициативата.

Възможните варианти в обхвата и в акцента на обучаващите програми са безкрайни. Независимо от специфичните особености на участниците, съдържанието на тренинг материалите във всяка програма/инициатива (например: е-обучение, уебинар, наставничество и др. се структурира по методически единици, които имат логическа връзка по между си и са насочени към постигане на целите на обучението – усъвършенствуване на определени компетенции на участниците. На фигура 3.4 е представено графично изображение на основните дейности по определяне на съдържанието на тренинг материалите.



Фигура 3.4. Основни дейности при проектиране на съдържанието на тренинг-програма/инициатива

Съдържанието на тренинг материалите, който трябва да се усвоят от обучаемите работници и служители се определя в пряка връзка със спецификата на прилаганите **методи за обучение на човешките ресурси в организацията**. Както е посочено в предишния раздел предлаганите методи за обучение на заетите в организациите се групират в две основни направления – курсове (вътрешни и външни) и други форми за обучение, което може да се проследи от таблица 3.5.

Таблица 3.5

Методи за обучение на човешките ресурси в организациите
(предлагани възможности за обучение на хората в организациите)

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
Курсове		
1	Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, интранет-страницата на компанията, комбинирани) с разнообразна тематика (нови продукти, процеси и технологии, работа с клиенти, моделиране на поведението, ключови компетенции и др.) и продължителност. – лекции (присъствени/classroom,; електронни) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари)	Изградени процедури и/или практики в организацията за обучителни курсове (присъствени, в електронна среда, комбинирани) – в електронна среда, интранет-страница на организацията – присъствени/classroom – комбинирани – вътрешни и външни ³³ – входящи и надграждащи
Други методи за обучение		
2	Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите във връзка с процесите, продуктите и технологиите: – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител	– Изградени управленски процедури и /или практики в организацията за подготовка, систематизиране и актуализиране на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите в съответните структурни звена. – Осигуряване на достъп за съответните работници и служители
3	Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на екипите в организацията

³³ Курсовете са вътрешни, ако са организирани и провеждани от самото предприятие, и външни, ако се организират и провеждат от външни организации, НАБЛЮДЕНИЕ НА ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ МЕТОДОЛОГИЧНИ БЕЛЕЖКИ, www.nsi.bg

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
4	Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и оптимизация на работата, нови продукти и технологии и др.)	– Изградени управленски процедури и/или практики за периодични срещи на хората с преките ръководители като са създадени необходимите организационни предпоставки – в длъжностните характеристики на преките ръководители се посочва тяхното задължение за управление и развитие на хората в екипа, преките ръководители имат необходимите компетенции за обучение и развитие на хората в структурното звено и др.
5	Наставничество/менторство/коучинг	– Изградени процедури и/или практики в организацията за наставничество/ менторство/коучинг
6	Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията по инструктиране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
7	Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за демонстриране от страна на опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.
8	Ротация на трудови задачи/длъжности	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ротация на трудови задачи/длъжности
9	Обогатяване и разширяване на длъжности	Изградена процедура и/или практика за обогатяване и разширяване на длъжности
10	Симулация (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за симулации като метод за обучение за определени дейности в организацията
11	Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)
12	Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране на временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги
13	Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)	– Изградени процедури и/или практики в организацията за формиране екипи за разработване и реализиране на проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)
14	Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за ползване на професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)

	Методи за обучение в организацията (предлагани възможности за обучение в организациите)	Организационни ресурси
15	Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда) за определена част от работниците и служителите
16	Участие в професионални организации	– Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в професионални организации за определена част от работниците и служителите
17	Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK, GOOGLE+ и др.)	– Изградена процедура и/или практика в организацията за участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK, GOOGLE+ и др.)

Забележка: Представената систематизация има отворен характер и може да се допълва с разнообразни (вкл. нововъзникващи) методи за обучение в организационен контекст.

Дейността по обучение и развитието на човешките ресурси има своята **нормативна база** както в рамките на националното законодателство (Кодекса на труда, Закона за насърчаване на заетостта, Закона за професионално образование и обучение и др.) така и във **вътрешно организационни нормативни актове** – наредби, правилници, указания и др., които са резултат от практиката по анализ и проектиране в тази област и на които е посветена определена част от настоящото издание. Наред с това дейностите по обучение и развитие на човешките ресурси в организациите са **стратегическа област за развитие на човешкия капитал** в контекста на Националната стратегия за учене през целия живот 2014-2020 и Националната стратегия за професионално образование и обучение 2014-2020.

Върху подготовката и провеждането на тренинг-инициативите оказват съществено влияние и способностите на **обучаващите**, които могат да бъдат както представители на организацията (прекият ръководител, по-опитен колега, управленски и/или експертен персонал и др.) така и лица извън организацията (консултанти, преподаватели, представители на институции и др.). Във връзка с това трябва да се открие **ролята на прекия ръководител**, който носи отговорност за усъвършенстване на компетенциите на сътрудниците в съответното структурно звено. В рамките на своите управленски задачи (вкл. управлението на човешките ресурси в съответното структурно звено) прекия ръководител има конкретни задачи и задължения за обучение и развитие на съответните изпълнители – както за усъвършенстване на техните знания, умения и нагласи, така и за кариерното им развитие (вкл. възходящо движение към длъжности с по-сложни и по-отговорни работни задължения).

Независимо от това кой може да се окаже в ролята на обучаващия (опитен колега, прекия ръководител, специалист или външен за организацията преподавател) той/тя трябва да спазва следните **принципи за успешна дейност като обучаващ**:

- Да се стреми да свързва дейността по усъвършенстване на компетенциите на заетите със стратегията на организацията. Постигането на стратегическите организационни цели зависи от навременното усвояване на: новите технологии, на новите способности на ра-

ботниците, на новите форми на организацията на производството и труда, на новото разбиране на управленската практика, на новите връзки между доставчици и клиенти. Всеки обучаващ трябва да разбира, че проблемите не се решават само и единствено чрез обучението на персонала, а чрез свързването на този процес с всички други дейности на организацията.

- Да насочва обучението към по-пълно оползотворяване на комплексните възможности на кадрите, на тяхната психическа, емоционална и интелектуална сила. Във връзка с това обучаващият трябва да усъвършенствува не само техническите знания и умения, но и нагласите и манталитета на обучаваните.

- Обучаващият трябва да усъвършенствува способностите на обучаваните да се учат. В този смисъл се казва, че днес основната роля на обучаващия е „да улеснява” процеса на учене, да учи хората как да се учат непрекъснато.

- Да свързва ученето с труда и труда с ученето, да ориентира обучението към конкретната работа, за да е по-ефективен процесът като цяло.

- Да познава основните методи /запознаване с предварително подготвени информационни и тренинг материали, е-обучение, наставничество, и др./. При това трябва да притежава умения да подбира и да комбинира тези разнообразни методи в зависимост от реалната ситуация в организацията

При осъществяване на тези задачи обучаващият трябва да умее да осигурява ресурси за съответната тренинг-инициатива. Проектирането и организирането на тренинг програмите/инициативите трябва да се съобразява с **ресурсите**, които са необходими: информационни, материални, човешки, финансови и др. В това отношение най-често се коментират следните разходи: за осигуряване на учебна база – за поддържане и администриране на електронна платформа; за създаване и актуализиране на учебни материали; за възнаграждения на обучаващите; за възнаграждения на участниците, които не изпълняват своите трудови задължения през времето на програмата и др. Организирането на програмите за обучение е процес на съчетаване на обучаващи, обучавани и информационно-техническа база и средства по определен начин, на определено място и време. При разработването и оформянето на програмата за обучение се използват разнообразни подходи, един от които е посочен в таблица 3.6

Таблица 3.6

Примерна схема на програма/инициатива за обучение

Наименование на програмата за обучение:
Основни характеристики на участниците: брой, структури – по образование, по възраст, по пол, по професии, по длъжности, по трудов опит и др.
Цел на програмата за обучение: – Компетенции, които трябва да се притежават от участниците в края на обучението; Форми на оценяване на обучението: – анкети, които се попълват от участниците непосредствено след приключване на обучението – тестове/изпити за проверка на степента на усвояване на учебния материал – проучване на промяната в изпълнението/представянето на обучаваните след определен период след обучението

Учебна програма: основни тематични модули на програмата за обучение; връзка на всеки тематичен модул с крайната цел на програмата; продължителност на всеки тематичен модул; обучаващи/преподаватели/фасилитатори за всеки модул
Ресурсно обезпечаване на програмата за обучение /веббинар, е-платформа, интранет, писани материали и др./: информационна база за провеждане, учебни материали за предвидените сесии/занятия, учебни материали, които се предоставят за участниците, други
Персонални отговорници за отделните задачи и ресурси – вкл. роля на преките ръководители
План програма по дни и часове за предвидените модули, за оценъчните тестове, за обратна връзка и др.

Проектирането и организирането на програмите/инициативите за обучение не е чисто техническа дейност, за чието перфектно осъществяване се изисква само да се спазват определени процедури. Тя включва многобройни творчески елементи, в които трябва да се преценяват редица променливи, да се вземат решения, да се очертават приоритети. При това с една крайна цел – усъвършенстване на представянето/изпълнението на обучаваните. Всяко отклонение от тази цел означава, че организацията си позволява нерационални разходи на ресурси и ниска ефективност на дейността по обучението. Едва ли има компания, която може да си позволи такава ситуация за продължителен период. Разумният подход изисква организацията непрекъснато да анализира и да контролира ефективността от обучението.

При завършване на обучението е необходимо това да се документира по съответния ред, който е предвиден в организацията.

Таблица 3.7

Примерен отчетен формуляр за проведено обучение

ОТЧЕТЕН ФОРМУЛЯР за проведено обучение	
Обучаващо се лице – име и длъжност –	
Отговорник за обучението –	
Дата /период/ място на провеждане -.....	
Основни модули от плана за обучение на длъжност „Консултант на клиенти“	
1. Цели, принципи и основни дейности на фирмата	
2. Организация на процеса и структурата на управление	
4. Правилник за вътрешния трудов ред, поощрения и наказания	
6. Заповеди и инструкции отнасящи се до длъжността	
7. Задължения за здравословен и безопасен труд	
8. Стандарт и правила за търговско обслужване, общи и частични ревизии	
9. Правилно съхранение и представяне на стоката в търговската зала	
10. Правилна работа с технически приспособления, измервателни уреди	
11. Графици за работно време, почивки, почестване/	
12. Планограми, етикетирание, препакетиране, разфасоване	
13. Фирмена документация и клиентски карти	
14. Периодични работни срещи и вътрешно-фирмени инициативи	
15. Входящ контрол, безопасност, хигиена, технологична обработка, изтегляне на опасни продукти, водене на документация.	
Подпис:	Подпис:
/обучаван служител/	/ провел обучението/

2. Оценяване на програми/инициативи за обучение

Чрез оценяването на тренинг програми/инициативи в организацията се осигурява информация, която е полезна в няколко насоки. От една страна тя е източник на незаменима обратна информация за силните и слабите страни на съответната тренинг програма/инициатива, въз основа на която дейността ще се усъвършенствува в бъдеще. В съвременните организации масово навлизат и се прилагат разнообразни тренинг програми/инициативи – електронно обучение (входящо/надграждащо и др.); изучаване (много често самостоятелно) на тренинг и информационни материали; наставничество/менторство/коучинг; инструктиране/демонстриране; участие в периодични работни срещи за обмен на знания (директни или в електронна среда) и други. Основна цел на тези тренинг програми/инициативи е да се усъвършенстват компетенциите на участниците и да се повиши равнището на тяхното представяне/изпълнение като основа за нарастване на организационното представяне. Логично е периодично да се наблюдава и оценява степента на постигане на тази цел. Ако се установи, че съответните тренинг програми/инициативи не водят да постигането на тази цел, трябва да се търсят възможности за корекции и по-ефективни действия. Оценката на обучението оказва влияние и върху поведението на самите обучавани, които още в началото знаят, че ще трябва да оценяват процесите, в които участвуват. Това при равни други условия повишава тяхната мотивация и усъвършенствува отношението им към цялостната дейност по обучението в организацията.

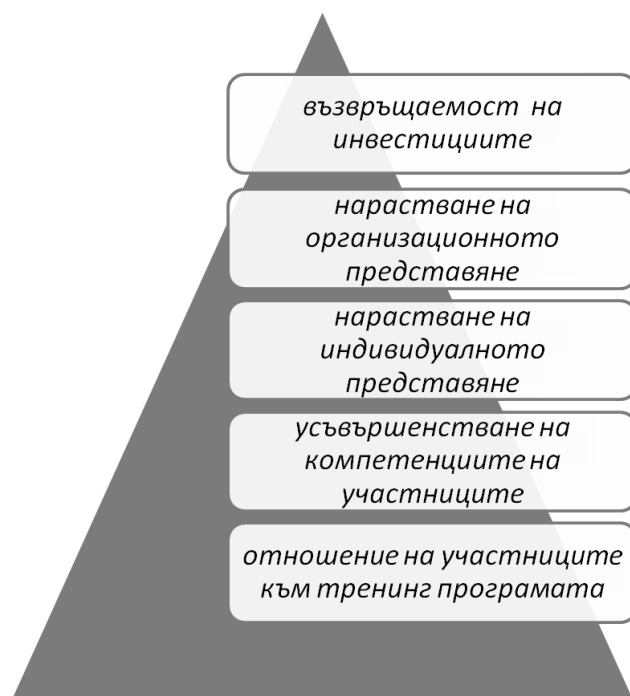
От друга страна, дейността по обучение на човешките ресурси в организацията предполага разход на време, на човешки, финансови и други ресурси, които са определена част от бюджета на организацията. Така например популярната в редица организации тренинг-практика за изучаване (много често самостоятелно) на тренинг и информационни материали изисква предварителната селекция и периодичната актуализация на тези тренинг и информационни материали, което обикновено е свързано с инвестиции на част от времето на преките ръководители на съответните структурни звена. По подобен начин и други тренинг програми/инициативи (електронни обучения, наставничество/менторство/коучинг, периодични срещи за обмен на знания и др.) са свързани с инвестирането на определен разход на време, на човешки, финансови и други ресурси, което трябва да бъде обект на системно наблюдение, анализи, оценяване и контрол. Оценката на съответната тренинг програма/инициатива е необходима, за да се обосноват разходите на организацията във връзка с тази дейност на фона на постигнатите ползи.

В теорията са известни различни подходи³⁴ за оценяване на обучението, въз основа на които в съвременните организации се популяризира оценката в пет аспекта: (Вж.Фиг.3.5)

- оценяване на *отношението/реакциите на участниците* спрямо съдържанието и общата ефективност на тренинг-програмата/инициативата, при което се има предвид, че тези оценки отразяват и субективните виждания и предпочитания на хората;
- оценяване на *промени в компетенциите* – това, което са научили участниците в тренинг-програмата/инициативата – традиционен инструмент тук са тестовете за проверка на участниците в края на обучението;

³⁴ В литературата най-често се коментира подходът на проф.Къркпатрик за 4-степенна оценка на обученията.

- оценяване на *промените в индивидуалното равнище на представяне* (измерено чрез разнообразни показатели) *на участниците*, като се има предвид, че обучението в крайна сметка трябва да доведе до промени в поведението в конкретната работна среда;
- оценяване на промените в *равнището на организационно представяне* (измерено чрез разнообразни показатели за обем и качество), като се има предвид, че проведените тренинг програми/инициативи трябва да водят до нарастване на производителността на труда, качеството на произвежданите продукти и услуги, удовлетвореността от работата, равнището на текучеството и безпричинните отсъствия и др.
- оценяване на възвръщаемостта на инвестициите, които са направени за съответната тренинг програма/инициатива.



Фигура 3.5. Оценяване на ефективността на тренинг програми/инициативи в организацията

- Когато се оценява *отношението/ реакциите* на участниците спрямо обучаващата програма, обикновено чрез стандартизиран въпросник се проучва тяхното мнение относно няколко основни области:
 - връзка между учебната инициатива/програма и тяхната длъжност и бъдеща кариера;
 - полезност и обхват на получени нови знания и умения;
 - способности на обучаващия да привлича и задържа интереса на участниците, да използва нагледни средства, да постига поставените цели в процеса на отделните методически единици;
 - степен на постигане на целите и задачите на програмата като цяло;
 - степен, в която участието в програмата съдейства за постигане на техните лични цели.

При обработката и тълкуването на тази информация трябва да се има предвид, че оценката на участниците се характеризира с висока степен на субективизъм и често се влияе от други фактори, които са извън съдържанието и качеството на обучението.

- Когато се оценява преценява промяната в компетенциите на обучаваните се измерва *равнището на наученото* от програмата като се използват разнообразни инструменти, които могат да се проследят според основните задачи на обучаващите програми – промени в знанията, уменията и нагласите на обучаваните.

При оценяване на настъпилите *промени в знанията* обикновено се използват: формите на традиционния изпит; разнообразни тестове и др.

При оценяване на *промените в нагласите* на участниците се използват различни инструменти, сред които най-популярни са така наречените „скали на смисловите различия” Те са относително лесни за проектиране и провеждане. Всеки участник например трябва да съпоставя двойки думи или съждения и да посочва степента, в която те отразяват неговото мнение.

При оценяване на *промените в уменията* на участниците се прилагат техники, които са в зависимост от характера на съответните умения. Така например, при оценяване на определени умения за физически труд се проверяват уменията на участниците да изпълняват определена трудова задача – монтиране на определени компоненти от съоръжение, изпълнение на производствена операция и др. При оценяване на социалните умения се използват различни техники – ролеви игри, структурирани анкети, групови дискусии. В резултат на това участниците получават оценки по различни измерения на техните социални умения – предлагане на нови идеи, взаимодействие с колеги, ръководители и подчинени, обобщаване и анализиране на информация, въздействие върху околните и др.

- Когато се оценяват промените в *индивидуалното представяне/изпълнение* на обучаваните най-често се използват методите на пряко и непряко наблюдение и самооценката. Относително най-трудоемко е *прякото наблюдение*, при което в продължение на целия работен ден или част от него се наблюдава трудовото поведение на съответния обучаван. (Известно е, че при оценка на провежданите обучения в ВРО³⁵ индустрията се прилага относително продължително наблюдение на поведението и представянето на обучавания преди да се допусне до реални дейности и клиенти.) При *непрякото наблюдение* се провеждат разговори с хора, които могат да дадат информация за трудовото поведение на обучавания – неговия пряк ръководител, колеги и подчинени. Ценна информация в това отношение може да се извлече и от периодичните оценки на трудовото представяне в организацията /разбира се, това зависи в значителна степен от качествата на прилаганата система за периодично оценяване в организацията/. Полезен метод за оценяване на промените в поведението е *самооценката*, който е част от редица съвременни системи за развитие на компетенциите на хората в организацията.

- Относително по-трудно се оценяват промените в *равнището на организационно представяне* – на съответното структурно звено и на организацията като цяло. Тук се анализира промяната на редица показатели, които отразяват работните резултати на участниците в обучението – производителност на труда, качество на произвежданите продукти и услуги, текучество, безпричинни отсъствия, трудови злополуки и др. При оценка на обучението на организационно равнище се изследват и настъпилите промени в организационния климат,

³⁵ Business process outsourcing (BPO)- традиционни представители тук са кол-центровете; центровете за споделени услуги в областта на УЧР, ИТ, маркетинг, юридически и други процеси.

особено ако програмата е насочена към промени в нагласите на участниците. При това трябва да се има предвид, че тези показатели отразяват влиянието на серия фактори, сред които е и обучението. Промените в тези показатели не бива да се обясняват само и единствено с резултатите от обучението. В процеса на оценяване на тези показатели преди и след обучението може да се провеждат разговори-интервюта както с участниците в съответната тренинг програма/инициатива, така и с техните преки ръководители и да се откриват редица бариери, които пречат за практическото приложение на наученото от съответните програми.

Наред с четири-степенния подход на Къркпатрик за оценка на обучението в редица организации се правят анализи на възвръщаемостта на инвестициите от разнообразни тренинг-инициативи/програми.³⁶ Във връзка с това се изчислява коефициент на възвръщаемост на инвестициите (Return on Investment – ROI), който отразява съотношението между ползите и разходите за съответната тренинг-програма/инициатива. При определяне и измерване на ползите от обучението обикновено се имат предвид полезните ефекти в следните насоки: повишаване на производителността, нарастване на удовлетворението на клиентите и подобряване на пазарните позиции, намаляване на загубите от текучество и отсъствия, нарастване на равнището на изпълнение/представяне на хората и на мотивацията, подобряване на социално-психологическия климат, нарастване на капацитета за иновации, осигуряване на необходимите човешки ресурси и намаляне на разходите за подбор на персонал, нарастване на качеството и намаляване на необходимостта от наблюдение и контрол, подобряване на имиджа на компанията. (Разбира се, тук възникват редица въпроси за точния принос на съответните тренинг програми/инициативи за постигане на позитивните промени в производителността на труда, в обслужването на клиентите и др., което е обект на редица изследвания в тази област) Разходите на подготовка и провеждане на определена тренинг инициатива/програма в организацията могат да се систематизират в няколко насоки: за разработване на учебни/информационни материали (напр: Учебен модул „Работа с клиенти” в електронната тренинг-платформа на организацията; Наръчник на новоназначения и др.); разходи за информационно-технологична инфраструктура на обучението (напр: наемане, изграждане, поддържане на електронна платформа); разходи свързани с наставници, преподаватели, фасилитатори; осигуряване на материални и технически средства свързани с обученията (напр: персонални технически средства за всеки от служителите за двукратно проследяване на седмичните корпоративни тренинг-ресурси); разходи за покупка на готови тренинг продукти (напр: интерактивен тренинг „Създаване на лоялни клиенти”); разходи за външни тренинг курсове (организирани от външна организация), и др. В проведеното (периодично) от Националния статистически институт³⁷ Наблюдение на разходите за труд на национално ниво **разходите за обучение на персонала се систематизират в следните направления** – разходи, направени от работодателите за повишаване квалификацията и уменията на персонала; разходи за издръжка на учебно-практични бази и центрове за обучение (с изключение на възнагражденията на персонала); разходи за участие в курсове за обучение; възнаграждения, изплащани на външни

³⁶ Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 2012, с.127

³⁷ НСИ, Наблюдение на разходите за труд-национално ниво, www.nsi.bg

за предприятието преподаватели или инструктори; разходи за пособия и инструменти, свързани с обучението и суми, плащани към организации за професионално и друго обучение. При изчисляване на възвръщаемостта на инвестициите в обучението е необходимо да се има предвид, че за разлика от разходите, редица от ползите от обучението трудно се представят във финансово изражение.³⁸

В различните страни се прилагат различни комбинации от посочените подходи за оценяване на обучението в организациите като се имат предвид техните особености. Изследванията доказват, че в нашата страна най-често се използват неформалните проучвания на мнението на преките ръководители на участниците в обучението, а така също и формулярите за оценяване на реакциите веднага след провеждане на съответната тренинг инициатива/програма. Постепенно се популяризира приложението и на тестовите за оценяване на знанията, уменията и нагласите преди и след обучението и оценката на представянето/изпълнението на определен период след съответната тренинг програма/инициатива.³⁹

Въпроси за проверка

1. Представете основните етапи на обучението на човешките ресурси в организацият
2. Дефинирайте нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията
3. Характеризирайте основните проучвания във връзка с определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията;
4. Представете основните дейности при проектиране и организиране на тренинг програми/инициативи в организациите
5. Представете основните методи за оценяване на ефективността на тренинг програми/инициативи в организациите

³⁸ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2012, с.301

³⁹ Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси-българският и световният опит, IBSTransbusiness, София, 2007, стр.41

ЧЕТВЪРТА ЧАСТ

РАЗВИТИЕ НА КАРИЕРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Глава 7.

РАЗВИТИЕ НА КАРИЕРАТА – КЛЮЧОВИ ПОНЯТИЯ

1. Развитие на кариерата в организациите – същностни характеристики

Развитието на кариерата в организацията е процес на нарастване и проявление/реализиране на потенциала на заетите да извършват нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения в съответствие с изискванията. При това се акцентира върху последователно възходящо придвижване към успешно изпълнение на по-сложни и по-отговорни работни задължения, които представляват кариерната пътека.⁴⁰

Длъжността се разбира като съвкупност от работни задължения, които са достатъчно сходни, за да могат да се възложат за изпълнение от едно лице с изискваните компетенции (знания, чунеия, нагласи, поведения). Броят и видът на длъжностите в организацията зависят както от нейната големина така и от спецификите на осъществяваните дейности. Една от най-популярните систематизации на разнообразните длъжности в организациите е в съответствие с Националната класификация на професиите и длъжностите.

Логиката на развитието на кариерата е свързана с осъществяваните **работни задължения/длъжности в организацията** (тяхното съдържание, обхват, сложност, отговорност и др. характеристики) и притежаваните **компетенции (знания, умения, нагласи и поведения)** на хората за успешно изпълнение на съответните работни задължения/длъжности, които се включват в кариерната пътека. Ако хората нямат изискваните компетенции, те няма да могат да изпълнят успешно съответните длъжности/работни задължения. Тази **връзка между равнището на компетенциите на хората и на длъжностите/работните задължения е в основата на кариерното развитие в организацията**, което може да се проследи чрез фиг. 4.1

⁴⁰ Във връзка с нарастващата динамика на бизнес средата през последните години се активизира дискусията за новите аспекти и характеристики на кариерното развитие. , Gold, J., Holden, R., Human Resource Development, Palgrave Macmillan, 2013, с.322-324



Фигура 4.1. Кариерно развитие в организацията – връзка между равнище на компетенциите и успешното изпълнение на длъжностите/работните задължения

Успешното извършване на работните задължения в рамките на всяка длъжност изисква индивидът да притежава съответните знания, умения, нагласи, поведения (компетенции) които е формирал на определен етап от развитието на своя човешки капитал. Така например, ако в рамките на длъжността има работно задължение „да се предоставят инструкции и услуги за процеса на електронно банкиране”, индивидът предварително трябва да е овладял съответните знания и умения в тази област. В противен случай той/тя няма да може да извършва предвиденото в обхвата на длъжността работно задължение. Логиката при разпределението на работната сила в организацията предполага, че за длъжностите, които обхващат работни задължения, характеризирани се с по-висока степен на сложност и отговорност (обикновено това са така наречените главни или ръководни длъжности в организацията – главен експерт, ръководител на структурно звено и др.), се определят по-високи равнища на възнаграждение, а за длъжностите, които обхващат задължения, характеризирани се с по-ниска степен на сложност и отговорност, се определят по-ниски равнища на възнаграждение (обикновено това са така наречените младши длъжности – младши експерт, младши специалист и др.). В тази ситуация организацията има възможност да използва по-рационално и ефективно своите финансови ресурси за труда, а от друга страна – индивидите имат ясен стимул да се стремят към успешното изпълнение на по-отговорни и по-сложни работни задължения. В основата на възходящото придвижване на хората в организацията към по-сложни и по-отговорни длъжности стои системното изграждане и усъвършенстване на техните знания, умения, нагласи и поведения (компетенции), за да могат успешно да изпълняват трудовите задачи в рамките на съответната длъжност. На тази основа може да се направи изво-

дът, че **развитието на кариерата носи ползи както за организацията така и за индивида**. От една страна, организацията си осигурява необходимите човешки ресурси за по-сложните и по-отговорните длъжности/дейности и рационално разпределение на разпределение на работната сила, при което само за по-сложните и по-отговорните работни задължения се предоставят по-високи възнаграждения и се създават предпоставки за рационализация на организационните ресурси. От друга страна, работниците и служителите имат ясен стимул за последователно изграждане и усъвършенстване на своите знания, умения, нагласи и поведения (компетенции) като основа за възходящи придвижване към изпълнението на по-сложни и по-отговорни работни задължения, за които се предвижда по-високо (привлекателно) възнаграждение. При това се залага на състезателния елемент при заемане на длъжностите с по-сложни и по-отговорни работни задължения, защото в рамките на длъжностната структура на организацията тези длъжности са относително ограничен брой.

2. Систематизация на длъжностите в организацията

При изясняване на същността на кариерното развитие в организацията е важно да се имат предвид две **основни систематизации на длъжностите в организациите** – според степен на сложност (отговорност, значимост и др) и според включването на управленски функции в тях.

Според **първата систематизация** длъжностите в организацията (като съвкупност от разнообразни работни задължения) се групират **по степен тяхната сложност (отговорност, значимост и др.)**. От тези позиции длъжностите в организацията могат да се степенуват и да се разположат между два основни полюса. В единия полюс се разполагат **длъжности, които се открояват с висока степен на сложност (отговорност, значимост и др.)** и които обхващат разработващи, контролни, ръководни функции, свързани с основните технологични процеси и управлението, с ключово значение за работата на структурните звена (началник производство, началник цех). На другия полюс се поставят длъжности, **които се открояват с ниска степен на сложност и отговорност и които** обхващат предимно рутинни изпълнителски функции със слабо изразена връзка с основните технологични процеси (куриер, деловодител).⁴¹ В съответствие с тази логика длъжностите в производственото направление на голяма фармацевтична компания (наред с производственото направление там може да има направление логистика, администрация, продажби и др). се подреждат по нива като **всяко по-високо длъжностно ниво се характеризира с нарастващо ниво на изискваните компетенции**, което може да се проследи от таблица 4.1.

Успешното изпълнение на различните длъжности изисква различна гама от компетенции на хората, които ги осъществяват. **Колкото са по-сложни и отговорни работните задължения в рамките на длъжността, толкова са по-високи изискванията към знанията, уменията, нагласите, поведението (компетенциите) на съответните лица.**

⁴¹ Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, Софияконсултинг, София, 2010, с.103

Таблица 4.1

Степенуване на длъжностите във функционално направление „Производство”
в голяма фармацевтична компания

Функционално направление	Нива на длъжностите	Наименования на групата длъжности	Брой длъжности	Нива на компетенциите
Производство	1	Ниско квалифицирани	3	1
	2	Квалифицирани	19	2
	3	Високо квалифицирани	15	3
	4	Творчески	2	4
	5	Аналитично-контролни	3	5
	Общо		42	

Според **втората систематизация** (в зависимост от включването на управленски функции в работните задължения) съществуващите длъжности в организацията в рамките на организационната структура традиционно се систематизират в две основни групи – **управленски** (когато включват задължения и отговорности за работата на други хора) и **изпълнителски** (когато не включват задължения и отговорности за работата на други хора). Това може да се проследи чрез фиг.4.2, където са представени основните длъжности в едно от структурните звена на голяма организация от сектора на фармацията.



Фигура 4.2. Организационно-управленска структура на организация от сектора на фармацията (наименованията на длъжностите са примерни)

Длъжностите, в които се включват отговорности за работата на други хора, са управленски длъжности и в представената организационна схема пример за управленски длъжности са: Началник отдел „Подбор и обучение”, Началник отдел „Оценяване и заплащане”. Длъжностите, в които не се включват отговорности за работата на други хора, са в групата на изпълнителските длъжности и в представената организационна схема пример за изпълнител-

ски длъжности са: „Младши експерт” в отдел „Подбор и обучение”, „Старши експерт” в отдел „Подбор и обучение”.

Представените систематизации на длъжностите в организацията са в основата на редица популярни **линии на кариерно развитие в организацията**: вертикално кариерно развитие; хоризонтално кариерно развитие и развитие в рамките на една и съща длъжност.

3. Основни линии на кариерно развитие в организацията

В редица организации се предлагат трите основни линии за **кариерно развитие**:

- **вертикално кариерно развитие** в управленските длъжности от служебната йерархия;
- **хоризонтално кариерно развитие** в изпълнителските длъжности на съответната функционална/експертна област (вкл. и преминаване в друга функционална област при готовност);
- **развитие в рамките на една и съща длъжност** чрез обогатяване на професионалната експертиза и постигане на високи нива на изпълнение/представяне (Вж. Таблица 4.2.)

На практика в редица организации се предлагат и трите линии за кариерно развитие. Пример за този подход може да се даде от сферата на образованието, където **кариерното развитие на учителите обхваща както вертикално и хоризонтално развитие** (съпроведени с придвижване към друга длъжност) така и **развитие в рамките на една и съща длъжност**. (Таблица 4.2)

Таблица 4.2

Основни линии за кариерно развитие на учители⁴²

Хоризонтално развитие	Вертикално развитие
заемане на последователни длъжностни позиции в рамките на учителската професия 5 длъжности: 1. Младши учител 2. Учител 3. Старши учител 4. Главен учител 5. Учител методик	заемане на административни длъжности в системата на народната просвета 3 длъжности: 1. Помощник-директор по учебната или учебно-производствената дейност 2. Помощник-директор по административно-стопанската дейност 3. Директор
Развитие в рамките на една и съща длъжност	
– поддържане и усъвършенстване на присъщите за съответната длъжност компетенции (знания, умения, нагласи, поведения) – нарастване на равнището на изпълнение/представяне чрез обогатяване на професионалната експертиза	

⁴² Правилник за прилагане на закона за народната просвета, Национална програма за развитие на училищното образование и предучилищното възпитание и подготовка (2006-2015 г.) – “Повишаване на авторитета и социалния статус на учителя”, модул «Кариерно развитие» от Национална програма «Диференцирано заплащане»)

3.1. Вертикалното кариерно развитие се осъществява обикновено **в пространството на управленските длъжности-преминаване към длъжност, която е на по-висока степен в организационната йерархия.** Като пример за вертикално израстване от фигура 4.2 може да се посочи движението от длъжност „Гл.експерт” към длъжност „Началник отдел Подбор и обучение” и след това – към длъжност „Зам.директор УЧР”. В специализираната литература това се нарича още йерархична или линейна кариера.

3.2. За разлика от това хоризонталното израстване се осъществява обикновено **в пространството на изпълнителските длъжности – преминаване към длъжност, която е на по-висока длъжностна степен, без да се навлиза в групата на управленските длъжности.** На фиг.4.2. като пример за хоризонтално израстване/развитие може да се посочи движението от длъжност „Младши експерт” към длъжност „Експерт”, след това последователно към „Старши експерт” и „Главен експерт”.

3.3. Развитието в рамките на една и съща длъжност отразява процеса на обогатяване на компетенциите като основа за повишаване на равнището на изпълнение на съответните работни задължения. При това развитието в рамките на една и съща длъжност се разглежда и като предпоставка за хоризонталното и вертикалното развитие на кариерата. Логиката на хоризонталните и вертикалните движения между длъжностите означава, че за известен период индивидът постепенно усвоява извършването на нови, по-сложни и по-отговорни работни задължения **в рамките на определена длъжност (без промяна на длъжността)** като това в редица случаи е съпроводено и с нарастване на възнаграждението. Известно е, че при определяне на **диапазоните/интервалите на основната работна заплата за длъжността** тази логика е заложена и периодично има възможност да се увеличава индивидуалната основна работна заплата, ако лицето демонстрира по-високо равнище на изпълнение/представяне в рамките на заеманата длъжност. (Вж. Таблица 4.3)

Таблица 4.3

Примерни интервали на основните месечни заплати за длъжности в организацията⁴³

Наименование на длъжността (длъжностно ниво)	Размери на основните месечни заплати	
	Минимален	Максимален
Зам. Директор „Финанси” (ниво 6)	1700	2300
Системен администратор (ниво 5)	1200	1800
Административен асистент (ниво 3)	650	1000
Деловодител (ниво 1)	500	600

На таблица 4.3 са представени примерни интервали на основните месечни заплати за определени длъжности в организацията. В резултат на установено (например при годишната оценка на изпълнението) **отлично равнище на изпълнение на работните задължения индивидуалната основна месечна заплата на лицето N на длъжност „системен администратор” може да се променя по години** както следва: 2012 г. – при назначаването на лицето N е определена индиви-

⁴³ Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, София, 2010, с.133

дуална основна месечна заплата 1200 лв.; 2013 г. – индивидуалната основна работна заплата от 1200 лв. (при назначаването) нараства на 1300 лв.; 2014 г. отново след висока годишна оценка на изпълнението индивидуалната основна работна заплата нараства на 1400 лв., а 2015 г. – на 1700 лв. Нарастващото равнище на изпълнение означава (при равни други условия), че през периода се увеличават компетенциите на съответния системен администратор и той/тя извършва дейността в съответствие със стандартите и често ги надвишава.

Изграждането и усъвършенстването на компетенциите е в основата на капацитета да се извършва успешно съответната длъжност (работни задължения). Така например, според проучванията за успешно изпълнение на длъжност „Системен администратор” се изискват разнообразни компетенции, които в националната информационна система за оценка на компетенциите⁴⁴ се систематизират в две групи (основни и специфични компетенции) и подробно се описват поведенческите индикатори за всяка от тях. На таблица 4.4 е представена част от подробното описание на три от специфичните компетенции за длъжност „Системен администратор”.

Таблица 4.4

Специфични компетенции за длъжност „Системен администратор” –
същност и поведенчески индикатори

Специфични компетенции	Същност и Поведенчески индикатори
Осигуряване на системна интеграция	Същност Извършва инсталация и конфигуриране на хардуер и софтуер или системни компоненти, като следи за съответствието с изискванията за процесите, процедурите, бизнес изискванията и възможностите на приложението. Оценява продуктивността на системата и управлява формалните процеси във връзка с интеграцията. Поведенчески индикатори Участва активно при създаването на целия интеграционен цикъл Оценява работата на системата преди, по време и след интеграцията Изчерпателно документира и описва дейностите, проблемите и решенията по време на интеграция

⁴⁴ Информационна система за оценка на компетенциите, MyCompetence <http://mycompetence.bg>; MyCompetence е информационна система в областта на човешките ресурси, която обработва данни и осигурява стандартизиран обмен на информация, предоставя инструменти и други специализирани услуги за оценка на компетенциите на работната сила в България. За отделните сектори (Електротехника, Електроника, Информационни технологии, Безалкохолни напитки, Мебелна промишленост, Охрана и сигурност, Търговия на дребно, Химическа промишленост, Фасилити мениджмънт, Млечна промишленост, Металургия, Туризм и др.) е разработен секторен компетентностен модел (СКМ), който съдържа: Списък на ключовите длъжности в сектора; Описание на основните бизнес процеси; Каталог на основни, специфични и управленски компетенции, характерни за позициите включени в него. Компетенциите в секторния модел са групирани в три основни клъстера: Основни компетенции; Специфични компетенции; Управленски компетенции.

Специфични компетенции	Същност и Поведенчески индикатори
	Определя възможностите на интегрираното приложение дали е в съответствие с спецификацията Действа систематично, за да установи възможностите на хардуера. Участва активно при създаването на целия интеграционен цикъл Оценява работата на системата преди, по време и след интеграцията Изчерпателно документира и описва дейностите, проблемите и решенията по време на интеграция Определя възможностите на интегрираното приложение дали е в съответствие с спецификацията Действа систематично, за да установи възможностите на хардуера. Ефективно (като постига предварително заложените цели и следва предварително формулираните планове) управлява дейности във връзка с интеграцията. Осигурява съответствието със съответните стандарти и политики за управление на промените като извършва необходимите анализи и контролни дейности.
Осъществяване поддръжка на потребители	Същност Съдейства за цялостното удовлетворение на клиентите като извършва ефективни дейности по поддръжка (разрешаване на проблеми) и участва в процесите по изследване и анализ на удовлетвореността и изискванията им. Поведенчески индикатори Ефективно комуникира и обсъжда с клиентите си проблеми, за да установи симптомите и да предложи най-ефективното решение или да ескалира правилно проблема. Анализира детайлно проблема, за да установи дали става дума за потребителска или техническа грешка Използва успешно избраните в компанията инструменти за поддръжка на потребители, за систематично проследяване на причината на проблема Ясно комуникира с потребителите и клиентите, за да даде конкретни и точни инструкции за преодоляване или диагностициране на проблема Регистрира проблемите в система, за да има възможност да анализира множеството от проблеми и взема предвид резултатите в работата си занапред Разрешава познати проблеми и ескалира до съответните нива на обслужване в организацията само проблеми, с които не може да се справи своевременно. Правилно и точно определя сложността, спешността и типа на проблема. Детайлно описва и комуникира повтарящи се проблеми и тяхното разрешаване. Следи за обслужване и разрешаване на потребителските проблеми в рамките на договорените нива на обслужване
Управление на проблеми	Същност Идентифицира и разрешава основната причина за възникването на даден проблем, като предприема проактивен подход към отстраняването ѝ и внедрява система от знание на база повторяемост и честота на основни проблеми. Поведенчески индикатори

Специфични компетенции	Същност и Поведенчески индикатори
	Извършва системно наблюдение на проблемите по време на жизнения цикъл на софтуерното решение и активно ги комуникира с екипа Идентифицира потенциални критични точки за грешка и предприема действия, за да намали въздействието им Извършва проверки във връзка с управлението на риска, за да гарантира, че всички рискове, свързани с проекта, са адресирани към оторизираните лица Прави анализи във връзка с риска от възникнали проблеми като въвежда мерки за намаляване на въздействието им Участва активно в работни групи за определяне на необходимото количество ресурс за дейности, свързани с поддръжка на приложенията, като балансира между разходи и риск Комуникира открито проблемите с ръководителите и екипа, като осигурява необходим ресурс за посрещане на потребностите на клиентите в тази връзка

Успешното изпълнение на работните задължения (и постигането на високи равнища на оценка на представянето/изпълнението) в рамките на длъжността „Системен администратор” изисква да се демонстрират поведения, които са описани детайлно в горната таблица. В основата на тези действия и поведения стои системното изграждане и усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на съответния изпълнител на длъжността, което зависи както от капацитета и мотивацията на индивида да се учи така и от наличието на организационна среда, която насърчава ученето.

4. Компетентностен профил на длъжностите

Успешното изпълнение на работните задължения, които се обхващат в определена длъжност, изискват **изпълнителят на съответната длъжност** да притежава определени **компетенции – знания, умения, нагласи и поведения**. Изискваните компетенции се групират в основни групи като примерите за групиране на изискваните компетенции са разнообразни.⁴⁵ Въз основа на възприетия подход в организацията за всички длъжности се разработват **изисквания към компетенциите на изпълнителите**, които често се наричат **компетентностен профил**⁴⁶ – набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определено звено, функция, или друго). В резултат на този подход **за всяка длъжност се формулират и аргументират конкретни изисквания към компетенциите (знанията, уменията, нагласите и поведенията)** на съответните изпълнители – **компетентностните профили**. По своята същност те представляват описание и **систематизация на ключовите компетенции**, които се изискват от изпълнителите на съответните длъжности. (Вж. Таблица 4.5.)

⁴⁵ Методика за създаване на компетентностен модел, www.strategy.bg

⁴⁶ Във връзка с тази дейност се използва и терминът компетентностна рамка

Таблица 4.5.

Примерен формат на профил на компетенциите за длъжност

Изисквани компетенции	Кратко описание	Поведенчески индикатори (очаквано поведение)
№ 1		
№2		
.....		
.....		

При подготовката на профила на компетенциите за длъжностите организациите могат да ползват богата база данни, която се предлага на свободен достъп в информационната система за оценка на компетенциите.⁴⁷ Аналитичните описания на изискваните компетенции и очакваното поведение за успешно изпълнение на длъжността става основа за формулиране на редица формални изисквания, които обикновено са част от длъжностната характеристика: изисквания към вида и степента на образованието; изисквания за специалност, професия, правоспособност; изисквания за професионален опит; изисквания за специфични умения и др.

Там, където няма разработени рамки на компетенциите като полезен инструмент може да се използва т.н. „рамка на изискванията”, примерен формат⁴⁸ на която е показан в Таблица 4.6.

Таблица 4.6.

Примерен формат на „рамка на изискванията”

Наименование на длъжността	Изисквания за заемане на длъжността					
	Образователна степен	Специалност (област, професия)	Правоспособност	Минимален професионален опит	Ползване на чужд език	Специфични знания и/или умения
Длъжност 1						
Длъжност 2						
Длъжност 3						
.....						
.....						

Чрез представените подходи за определяне на изискванията към компетенциите на изпълнителите на длъжности се създава важна част от информацията за кариерните пътеки в организацията.

⁴⁷ Mycompetence

⁴⁸ Стефанов, Л., Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, София, 2010, с.117

Глава 8.

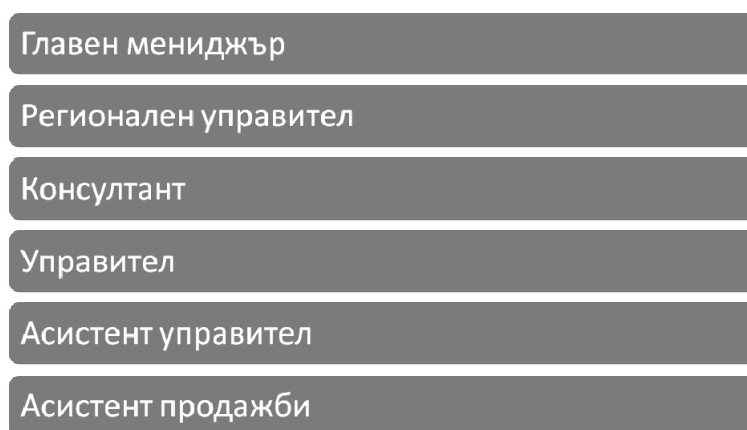
КАРИЕРНА ПЪТЕКА – СЪЩНОСТНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ И ИЗГРАЖДАНЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Карьерна пътека в организацията – същност и елементи

Карьерната пътека се дефинира като **поредица от длъжности в организацията с нарастващи изисквания към компетенциите** (знания, умения, нагласи, поведения) и с **нарастваща степен на сложност (отговорност, значимост и др.)**, които индивидът може да заема при определени условия. В зависимост от длъжностите, които се обхващат в нея, карьерната пътека може да бъде за вертикално карьерно развитие (ако обхваща управленски длъжности) или за хоризонтална карьерна пътека (ако обхваща изпълнителски длъжности). На практика обикновено се съчетават тези две разновидности, защото в началото се стартира с хоризонтално карьерно развитие и след известен период се преминава към вертикално карьерно развитие в организацията.

По своята същност карьерните пътеки представят на работниците и служителите **възможности за карьерно развитие в рамките на компанията** и имат мотивиращ ефект върху поведението и представянето/изпълнението на заетите.

Обикновено карьерните пътеки се изграждат за основните функционални направления в компанията – развитие на продукти, търговия, администрация и др. Например, традиционната карьерна пътека във функционално направление „Търговия” в компанията обхваща **поредица от длъжности с нарастваща степен на сложност** (отговорност, значимост и др.), което може да се проследи от фигура 4.3



Фигура 4.3. Примерна карьерна пътека във функционално направление „Търговия” във фирма „Конект Глобал”

В конкретния пример карьерната пътека включва шест длъжности с нарастваща степен на сложност (отговорност, значимост и др.) и с нарастващи изисквания към компетенциите на съответните изпълнители. **За всяка от тези длъжности** се представя кратко описание на:

► **основните работни задължения;**
 ► **на изискванията към компетенциите** (знания, умения, нагласи и поведения) като предпоставка за успешно изпълнение/представяне;

► **условията за преминаване към желаната следваща длъжност**, които обикновено са свързани с: изисквания за отработено време на предишна длъжност; изисквания към получените оценки на изпълнението/представянето; изисквания към периодични обратни връзки от прекия ръководител за последните девет месеца; успешно преминаване на селекционни тестове/изпити за новата длъжност и др.

► Кариерната пътека трябва да включва **организационни инструкции** относно следните въпроси:

> от къде се получава информация за свободните длъжности, за които може да се кандидатства (например: в кой сектор от интранет страницата на компанията);

> какви формуляри се попълват и къде се изпращат във връзка с кандидатстването (например: в структурното звено по човешки ресурси или др.);

> какво следва след одобряване на кандидатурата (например : среща/интервю с прекия ръководител на структурното звено, в което е свободната длъжност);

> процедура за вземане на решение кой кандидат да бъде избран (например: след приключване на оценката на всички кандидати, решението се взема на базата на компетенциите на кандидатите и тяхното съответствие с изискванията за длъжността)

В основата на кариерната пътека стои ясно и разбираемо **описание както на основните работни задължения така и на минималните изисквания за заемане на длъжността**. Пример в това отношение е представен в таблица 4.7.

Таблица 4.7

Информация за длъжностите в кариерната пътека – основни работни задължения и минимални изисквания за заемане (от сферата на образованието)

Длъжности	Минимални изисквания за заемане на длъжността	Основни задължения
Учител-методик	Минимални изисквания за заемане на длъжността „учител-методик“ Висше образование, образователно-квалификационна степен – магистър. Професионална квалификация – учител. За учителите по учебен предмет/предмети, модул/модули за професионална подготовка, както и по учебни предмети по изкуства в училищата по изкуства, по спорт в спортните училища – професионална квалификация по специалности от професионално направление, съответстващо на професиите. Професионален опит – 10 години трудов стаж на длъжността „учител“.	Основни задължения • Изпълнява описаните основни задължения за длъжността „учител“ при намалена норма преподавателска работа (50% от определената задължителна минимална норма преподавателска работа за учител). • Изпълнява основни задължения във връзка с нови функции на длъжността „учител-методик“: – планиране, организиране и провеждане на квалификационно-методическата дейност на общинско/областно/национално ниво (методически съвещания, работни групи и други форми); – организиране, координиране и подпомагане

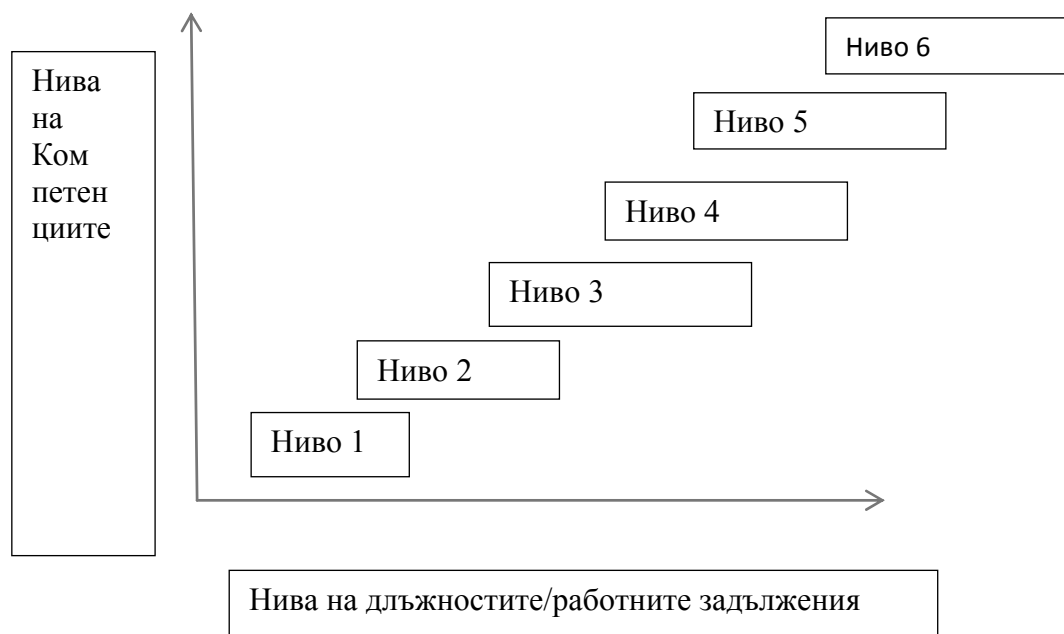
Длъжности	Минимални изисквания за заемане на длъжността	Основни задължения
		на разработването и използването на тестове, както и на други форми за провеждане на вътрешно и външно оценяване; – анализиране на резултатите от входни и изходни нива и/или от външното оценяване по учебния предмет/предмети или модул/модули за професионална подготовка, за които отговаря на регионално ниво; – изготвяне на темите и задачите за олимпиадите за училищно ниво; – наблюдение, диагностика, подкрепа и насърчаване на професионалното развитие на учителите; – координиране и разпространение на добри педагогически практики; – развиване на мрежи за иновации на общинско/областно ниво.
Главен учител	Минимални изисквания за заемане на длъжността „главен учител” Висше образование, образователно-квалификационна степен – магистър. Професионална квалификация – учител. За учителите по учебен предмет/предмети, модул/модули за професионална подготовка, както и по учебни предмети по изкуства в училищата по изкуства, по спорт в спортните училища – професионална квалификация по специалности от професионално направление, съответстващо на професиите, изучавани в съответното училище. Професионален опит – 10 години трудов стаж на длъжността „учител” и приравнените към нея.	Основни задължения • Изпълнява описаните основни задължения за длъжността „учител” съгласно длъжностната характеристика. • Изпълнява и допълнителни задължения, свързани с: – планиране, организиране и провеждане на квалификационно-методическата дейност на равнище детска градина, образователен етап/етапи/училище, детска градина или обслужващо звено; – участие в дейностите, свързани с организиране и провеждане на външно оценяване в училището; – анализиране на резултатите от входни и изходни нива и/или от външно оценяване по учебен предмет/предмети, КОО или модул/модули за професионална подготовка на равнище етап/степен на училищно образование; – консултиране на старши учители при диагностика и оценка на резултати на равнище детска градина/училище; – консултиране и подпомагане на учители с цел кариерно развитие; – координиране на обмяната на добри практики между учителите в детската градина, училището, обслужващото звено по чл. 33а, ал. 1, т. 2 от ЗНП; – участие в организирането и провеждането на училищните кръгове на олимпиади и състезания.

Длъжности	Минимални изисквания за заемане на длъжността	Основни задължения
Старши учител	Минимални изисквания за заемане на длъжността „старши учител“ Висше образование, образователно-квалификационна степен – професионален бакалавър, бакалавър, магистър. Професионална квалификация – учител. За учителите по учебен предмет/предмети или модул/модули за професионална подготовка, както и по учебни предмети по изкуства в училищата по изкуства, по спорт в спортните училища – професионална квалификация по специалности от професионално направление, съответстващо на професиите, изучавани в съответното училище. Професионален опит – 10 години трудов стаж на длъжността „учител“ и приравнените към нея.	Основни задължения • Изпълнява описаните основни задължения за длъжността „учител“ съгласно длъжностната характеристика. • Изпълнява и допълнителни задължения, свързани с: – планиране, организиране и провеждане на квалификационно-методическа дейност на равнище методическо обединение (МО) по учебен предмет/предмети, КОО, модул/модули за професионална подготовка в училище и детската градина; – участие в дейности, свързани с подготовката, организирането и провеждането на входни и изходни нива; – подпомага дейностите по разработване на тестове, задачи, задания, материали и критерии за оценяване знанията и уменията на учениците; – анализиране на резултатите от входни и изходни нива и/или външно оценяване по учебен предмет/предмети, КОО или модул/модули за професионална подготовка на равнище клас; – анализиране, обобщаване и сравняване на резултатите от диагностиката на „вход/изход“ в детската градина и консултиране на младши учители; – организиране и провеждане на квалификация с помощник-възпитателите в детската градина; – демонстриране на ефективни методи при организацията и провеждането на образователно-възпитателния процес; – консултиране и подпомагане на младши учители при разработване на тематични разпределения по учебния предмет; – участие в дейности по разработване и кандидатстване за проекти по програми и/или дейности по реализирането им; – планиране, организация и провеждане на извънкласни форми и дейности.
Учител	Минимални изисквания за заемане на длъжността „учител“ Висше образование, образователно-квалификационна степен – професионален бакалавър, бакалавър и магистър. Професионална квалификация – учител.	Основни задължения – планиране, организация и провеждане на образователно-възпитателния процес по учебен предмет/предмети, модул/модули за професионална подготовка в класна форма на работа;

Длъжности	Минимални изисквания за заемане на длъжността	Основни задължения
	За учителите по учебен предмет/предмети или модул/модули за професионална подготовка, както и по учебни предмети по изкуства в училищата по изкуства, по спорт в спортните училища – професионална квалификация по специалности от професионално направление, съответстващо на професиите, изучавани в съответното училище.	– формиране на знания, умения, отношения и ключови компетентности у децата и учениците; – диагностика, насърчаване и оценяване постиженията на децата и учениците; – анализиране на резултатите от входни и изходни нива и/или външно оценяване на учениците, на които преподава; – водене на необходимата документация; – опазване здравето и живота на децата/учениците; – осъществяване на връзка и взаимодействие с родителите, настойниците или попечителите; – планиране, организация и провеждане на извънкласни форми и дейности.
Младши (начинаещ) учител	Минимални изисквания за заемане на длъжността „младши учител“ Висше образование, образователно-квалификационна степен – професионален бакалавър, бакалавър и магистър. Професионална квалификация – учител. За учителите по учебен предмет/предмети или модул/модули за професионална подготовка, както и по учебни предмети по изкуства в училищата по изкуства, по спорт в спортните училища – професионална квалификация по специалности от професионално направление, съответстващо на професиите, изучавани в съответното училище.	Основни задължения Младши учител е учителят, постъпил на работа за първи път в системата на народната просвета. В работата си е подпомаган от старши учител и учителя-методик по съответния учебен предмет/предмети, модул/модули за професионална подготовка. Изпълнява следните основни задължения: – планиране, организация и провеждане на образователно-възпитателния процес по учебен предмет/предмети, модул/модули за професионална подготовка в класна форма на работа; – формиране на знания, умения, отношения и ключови компетентности у децата и учениците; – диагностика, насърчаване и оценяване постиженията на децата и учениците; – анализиране на резултатите от входни и изходни нива и/или външно оценяване на учениците, на които преподава; – водене на необходимата документация; – опазване здравето и живота на децата/учениците; – осъществяване на връзка и взаимодействие с родителите, настойниците или попечителите. По възможност на младшия учител в училище не се възлага класно ръководство. Младшият учител под ръководството на старши учител усъвършенства практическите си компетентности и се адаптира към образователно-възпитателния процес.

Напредването в кариерната пътека предполага хората в организацията да познават изискваните компетенции за длъжностите/работните задължения и да имат възможности да

изграждат тези изисквани компетенции като предпоставка за възходящо движение по кариерната пътека (последователност от длъжности при нарастващи нива на сложност и отговорност). Тези нива се описват като „групи от компетенции“, които се изискват за всяко длъжностно ниво, към което се стреми да се придвижва **индивидът**. По този начин хората в организацията виждат кои групи компетенции трябва да се усвоят, за да имат достъп до съответни длъжности работни задължения.



Фигура 4.4. Кариерна пътека във функционално направление „Търговия“ във фирма „Конект Глобал“- съчетаване на нива на длъжности и нива на компетенции

Популяризирането на кариерните пътеки (с подходящи разбираеми информационни материали като: наръчник за кариерата, кариерни пътеки в нашата организация и др.) сред хората в организацията е полезно както за повишаването на мотивацията за саморазвитие и обогатяване на компетенциите така и за постигане на високи нива на изпълнение/представяне. Успешното кариерно развитие на хората в организацията изисква да се осъществяват редица дейности както от страна на управленската система така и от страна на индивидите.

2. Основни дейности по развитие на кариерата в организацията

Развитието на кариерата⁴⁹ в организацията обхваща разнообразни дейности, които се осъществяват както от съответния работник или служител така и от страна на управленската система (висше ръководство, пряк ръководител, структурно звено по УЧР и др.) Кариерното развитие на хората в организацията предполага осъществяване на редица логически свързани помежду си дейности, които могат да се проследят в таблица 4.9.

⁴⁹ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2012, с.263

Основни дейности по развитие на кариерата в организацията

	Основни дейности
1.	Изграждане на кариерни пътеки в организацията – списък на длъжностите – подреждане на длъжности по длъжностни степени/нива – подреждане на длъжностите по функционални области/дирекции/отдели – общо за организацията
2	Описание на кариерни пътеки – вертикални и хоризонтални – длъжности/работни задължения – изисквания към изпълнителя – компетенции, опит и др. Забележка: Изискванията за преминаване към по-висока длъжностна степен се обвързват с оценката от периодичното оценяване/атестиране, което е основа за успешното функциониране на системата за обучение на човешките ресурси в организацията. – в отделните функционални области/дирекции/отдели общо за организацията
3.	Изграждане на възможности за обучение (усъвършенстване на компетенциите във връзка с изискванията към изпълнителите на съответните длъжности) – възможности за обучение чрез разнообразни методи за обучение-курсове (присъствени/електронни) и други методи (самостоятелно запознаване с предварително подготвени тренинг ресурси; участие в работни срещи, обсъждания, проекти, професионални платформи и др.; наставничество, менторство, коучинг и др) – обвързване на възможностите за обучение с кариерните пътеки – система за изграждане и развитие на лидери – система за изграждане и развитие на таланти
4	Периодично оценяване на изпълнението/представянето – оценка на равнището на изпълнение на работните задължения – оценка на компетенциите – препоръки за бъдещо усъвършенстване на компетенциите и изпълнението/представянето
5	Подбор на кандидати от вътрешния трудов пазар – вътрешно обявяване на свободни длъжности – насърчаване на кандидати с високи нива на представяне/изпълнение
6	Изграждане на процедура за подготовка на заместници на ключовите длъжности – в отделните функционални области/дирекции/отдели – общо за организацията
7.	Изграждане на процедура за планиране на индивидуалното развитие в организацията – процедура за разработване на индивидуални планове за кариерно развитие
8.	Подготовка на управленския персонал (с акцент върху задълженията на преките ръководители) да осъществява своите задължения в областта на обучението и развитието на заетите в съответните структурни звена – в длъжностната характеристика за управленските длъжности (с акцент върху преките ръководители) се посочва, че те имат отговорности и задължения за обучението и развитието на заетите в съответното структурно звено

	– в системата за периодично оценяване на изпълнението тази дейност е обект на планиране и оценяване и участва при формиране на крайната оценка за периода на прекия ръководител – системно (с подходящи методи) се усъвършенстват знанията и уменията на преките ръководители в тази област
9.	Представяне на възможностите за кариерно развитие пред всички заети в организацията – чрез интранет страницата на компанията, разговори на преките ръководители със заетите в съответното структурно звено, други информационни подходи – в отделните функционални области/дирекции/отдели – общо за организацията
10.	Осигуряване на системна подкрепа на заетите в организацията в процеса на кариерното развитие – от страна на преките ръководители – от страна на структурно звено по УЧР – от висшия мениджмънт на организацията

Представената информация в горната таблица разкрива изключително широкия обхват на дейностите по развитие на кариерата в организацията, от които за целите на настоящото изложение се разглеждат дейностите по изграждане на кариерни пътеки, по планиране на индивидуалното развитие и планиране на потенциални заместници.

Водеща роля в тези дейности има **изграждането на кариерни пътеки в организацията** – както в структурните звена така и в съответните функционални направления (например: операции, администрация, продажби и др). Кариерната пътека обхваща списък на длъжности, които са подредени по степен на сложност, значимост и отговорност на работните задължения в тях. Изграждането на кариерни пътеки в организацията изисква да се систематизира и популяризира както за работните задължения и за изискваните компетенции за успешно изпълнение така и за условията за заемане на съответните длъжности, на което е отделено място в предишните части от настоящия раздел.

Развитието на кариерата в организацията обхваща дейности по **планиране на индивидуалното развитие**⁵⁰, които обикновено се систематизират по следния начин:

> Анализ на настоящата ситуация и на нуждите за развитие на съответния служител, което може да се осъществи като част от процеса за оценка на представянето/изпълнението.

> Поставяне на цели, като може да се включи повишаване на равнището на представяне/ изпълнение на настоящата длъжност, усъвършенстване на знанията и уменията в определена област и подготовка за предстоящи промени в работните задължения и ролите.

> Подготовка на план за действие, който показва какво и как трябва да се направи, за да се достигнат очакваните резултати, дейностите по развитие, отговорностите за развитието /на индивида, на прекия ръководител, на структурното звено по ЧР и др/, времеви график. Посочват се разнообразни дейности, чрез които индивидът ще усъвършенства своите компетенции – работа по вътрешно-организационни и др.проекти; планирано използване на програми за е-обучения; вътрешни тренинг ресурси /например интранет/; работа с наставник/ментор; коучинг

⁵⁰ Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.: Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Palgrave Macmillan, 2013, с. 296

подход от прекия ръководител; ротация на длъжности и/или придобиване на опит в нови трудови задачи; специални назначения за извършване на нови работни задължения и др..

> Осъществяване на планираните дейности за персонално развитие и извършване на периодичен контрол и корекции при необходимост.

На тази основа се подготвят **индивидуални планове за кариерно развитие**.⁵¹ Наред с това са необходими дейности по кариерно консултиране, менторство, оценяване на представянето, развитие на управленския персонал, система за подготовка и развитие на заместници/наследници на управленски длъжности.

Дейността по развитие на кариерата е свързана с изготвяне на схеми и планове за **подготовка на потенциални бъдещи заместници на всеки член от управленския състав**, които са ценно средство при:

- определяне на ръководителите, които вече притежават необходимите качества и са готови за повишение на по-горните йерархични равнища;
- определяне на ръководителите, които са подходящи за повишение, но имат нужда от допълнителна подготовка чрез различни форми;
- определяне на ръководителите, които не са подходящи за съответната длъжност и е добре да се помисли за тяхното по-рационално използване в организацията.

По този повод се подчертава, че планиране на заместниците/наследниците на съответната длъжност/позиция има за цел да осигури необходимото движение/поток от таланти, необходими за организацията. Потенциалните бъдещи заместници заемат длъжност, която обикновено е от по-ниско ниво/степен в същото функционално направление и системно изграждат необходимите компетенции за успешно изпълнение в бъдеще на новата си роля. Това може да се проследи от основните данни, които са включени в програмата за подготовка на заместници в организация от търговския сектор.

На практика може да има разнообразни подходи за осигуряване на заместници, вкл. и чрез привличане на хора от други функционални направления (дори и – от организации). Това не променя значението на програмите за подготовка на бъдещи заместници като ценен инструмент за осигуряване на необходимите за организацията хора, който има предоставя възможности за мотивиране и кариерно развитие.⁵² В програмата за планиране и управление на приемствеността могат да се прилагат разнообразни инструменти: наставничество, коучинг, ротация, програми за развитие на лидерство, учене чрез практика, включване на служители в пенсионна възраст в специални проекти като коучери или наставници на временни договори на непълно или гъвкаво работно време и др. По-детайлна информация в това отношение може да се получи от Методика за планиране на приемствеността⁵³, приета през 2013 г.

⁵¹ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2012, с.265

⁵² Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2012, с.262

⁵³ Методика за планиране на приемствеността, Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация, 2013 г, с.21-24, Източник: Портал за обществени консултации, Развитие на човешките ресурси в държавната администрация, <http://saveti.government.bg>

Участници в програма за подготовка на заместници в организация
от телекомуникационния сектор през 2015 г.

Длъжности, за които се подготвят бъдещи заместници (посочват се трите имена на настоящите титуляри)	Зам. директор „Развитие на продукти” Трите имена.....	Зам. директор „Работа с клиенти” Трите имена.....	Зам.директор „Инфраструктурни операции” Трите имена.....
Служители, които се подготвят за бъдещи заместници на съответните длъжности (посочва се тяхната настояща длъжност и трите им имена)	Супервайзор на екип във функционално направление „Развитие на продукти” Трите имена.....	Супервайзор на екип във функционално направление „Работа с клиенти” Трите имена.....	Супервайзор на екип във функционално направление „Инфраструктурни операции” Трите имена....

Водеща роля в дейностите по кариерно развитие в организацията има осигуряването на подходящи **възможности за обучение на хората в организацията и тяхното обвързване с кариерните пътеки**. Чрез предлаганите тренинг програми/инициативи в организацията се постига целенасочена подготовка на компетенциите на хората за изпълнение на по-сложни и по-отговорни работни задължения – пример в това отношение е представената в шести раздел на настоящото издание (табл.6.4) процедура за кариерно развитие на служители в организация от сектора на услугите.

Изграждането и популяризирането на ясни процедури за обучение и кариерно развитие създава предпоставка за по-добро планиране на кариерата както от страна на индивида, така и от страната на организацията и преките ръководители. На тази основа може да се подготви и организира осъществяването на съответни обучения /за непрекъснати обучения и опит/ чрез разнообразни средства. Тук се откроява личната отговорност на индивида за самостоятелно и непрекъснато развитие и усъвършенстване на компетентностите и равнището на представяне/изпълнение като предпоставка за желаното кариерно развитие.

Във връзка с това при систематизиране на дейностите по развитие на кариерата в организацията се открояват ключови задачи в три основни направления (отговорности на индивида, отговорности на прекия ръководител и отговорности на организацията), които са представени в таблица 4.11

Отговорности за дейностите по развитие на кариерата в организацията

	Дейности по развитие на кариерата
Отговорности на индивида	Самооценка на способностите, интересите и ценностите Анализ на възможните алтернативи за кариера Основни цели и потребности Обсъждане на личните предпочитания с прекия ръководител Формиране на съгласуван план за действие Осъществяване на възприетия план за действие и обучение чрез съответните методи Представяне на точна информация относно способности, опит, интереси и предпочитания
Отговорности на прекия ръководител	Насърчаване на индивида в процеса на планиране на кариерата Преценка на реалността на индивидуалните цели и потребности Предоставяне на съвети и формиране на съгласуван план Предоставяне на информация и съвети за подходящи методи за обучение Наблюдаване и коригиране на плана за кариерата при необходимост Осигуряване на информация за свободните длъжности в съответното звено Използване на наличната информация с цел: да се определят всички подходящи за свободната длъжност кандидати и да се направи селекция, да се определят и използват оптимално всички възможности за развитие на кариерата чрез подходящи методи за обучение
Отговорности на организацията	Осигуряване на ресурси, съвети и информация в процеса на индивидуалното планиране Осигуряване на подходящо обучение по въпросите на планиране на кариерата Осигуряване на възможности за обучение чрез подходящи методи Осигуряване на необходимата информация и процедури с оглед на решенията, които преките ръководители трябва да вземат Организиране и актуализиране на цялата информация

3. Дуалната кариерна стълба

В преобладаващата част от организациите съществува популярният път за кариерно израстване – йерархичната/линейната кариера, при която професионалистите имат три възможности за движения в служебната йерархия: вертикален растеж /по йерархичната стълба на управленските длъжности/, стагнация или освобождаване. На практика са известни редица случаи, когато доказали своя професионализъм експерти срещат сериозни трудности при тяхната реализация на управленски длъжности. По този повод се коментират случаи, когато изключителни професионалисти /лекар, юрист, преподавател и т.н./ се повишават на управленска длъжност и те се превръщат в неудачни ръководители. Причините за това могат да се

търсят в редица насоки, но поуката е, че наличието на знания и умения в определена професионална област не е гаранция за наличието на управленски компетенции и/или мотивация за тяхното придобиване и прилагане. Във връзка с тези дефицити на линейната кариера в организациите възниква **концепцията за дуалната кариерна стълба**⁵⁴ – **система за кариерно израстване с два основни лъча, които представят паралелно кариерното израстване чрез управленските нива/длъжности и кариерното израстване чрез длъжности на професионалната експертиза/съвършенство.**

3.1. Дуалната кариерна стълба – ползи и предизвикателства

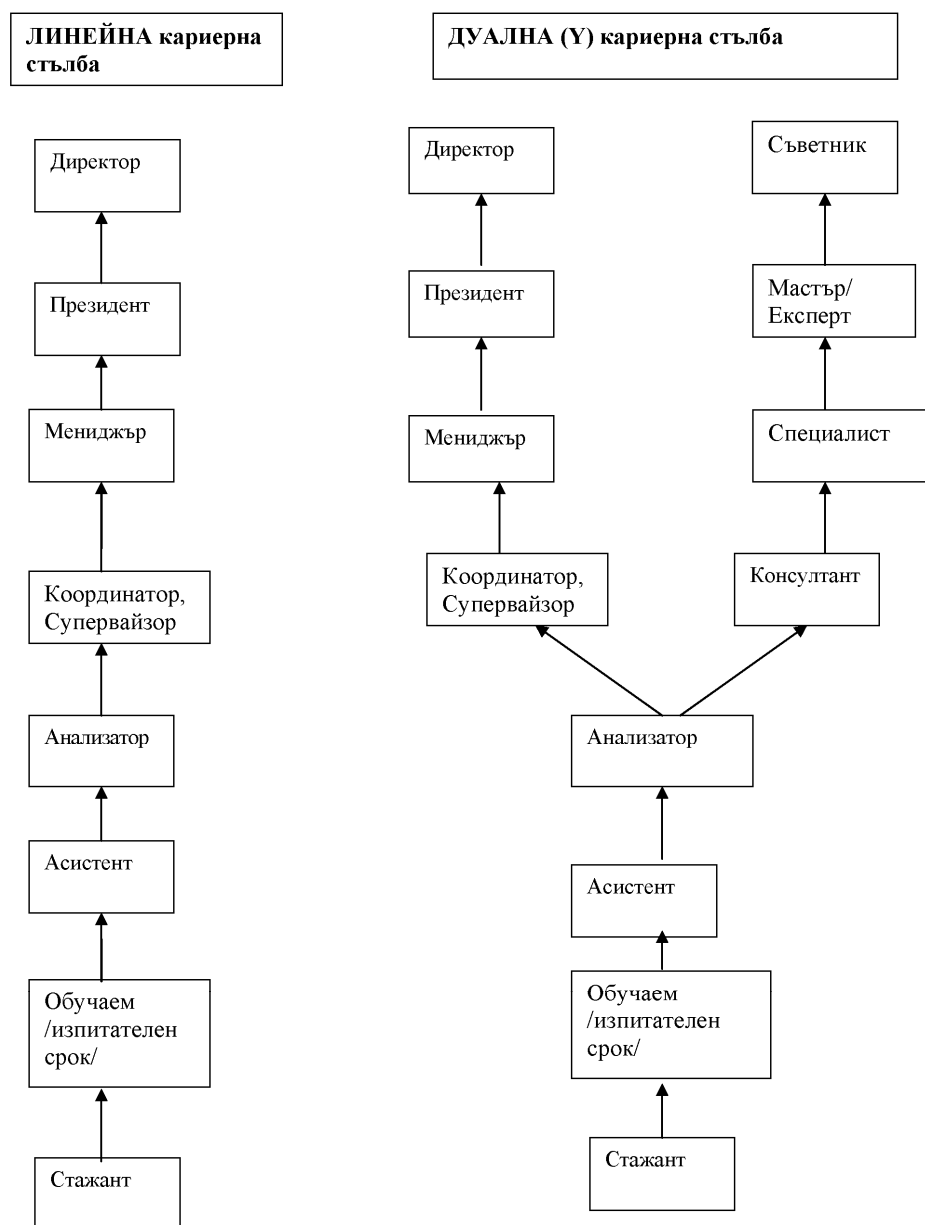
Концепцията за дуалната кариерна стълба⁵⁵ се основава на разбирането за формиране на две относително обособени кариерни пътеки с общо начало като всеки лъч обхваща определен брой длъжностни нива с нарастващи изисквания и възнаграждения. Дуалната кариерна стълба дава възможност на професионалистите от определен момент на тяхното развитие (знания, умения, нагласи, поведения) възходящото движение да продължи без да е необходимо да заемат управленска длъжност (супервайзор, началник и др.) в управленската йерархия. Дуалната кариерна стълба осигурява път за кариерно израстване за ценни за организацията професионалисти, които нямат специални интереси и намерения в областта на управлението.

На представената фигура (наименованията на длъжностите са примерни и на практика варират в зависимост от спецификата на организацията) ясно се откроява общото начало на двата кариерни лъча – в първите етапи на своята кариера лицето преминава през длъжностите „Обучаем“, „Оператор“, „Анализатор“. След това се разделят двата кариерни лъча – единият очертава традиционната кариерна пътека за развитие на генералисти, които осъществяват управленски функции и се придвижват към длъжности от управленската йерархия на организацията. Другият лъч се предвижда за специалисти, които през годините усъвършенстват своята професионална експертиза и се придвижват към длъжности, изискващи по-високо ниво на знания и умения в съответната област на специалността/професията. Изграждането и поддържането на модела на дуалната кариерна стълба в организацията изисква всички професионалисти/експерти да бъдат разглеждани и като специалисти и като генералисти, на които се предоставят възможности за кариерно израстване както чрез управленските длъжности /генералисти/ така и чрез длъжностни нива на професионалната експертиза/съвършенство – съответно специалисти. Основно предизвикателство в това отношение е организациите да осигурят равнопоставеност /като изисквания и като възнаграждения/ на двата основни кариерни лъча. Не бива да се създават предпоставки да се счита, че кариерният лъч на генералистите е място за неуспели професионалисти или че кариерният лъч на специалистите обхваща провалили се мениджъри. Привлекателността и репутацията на двата кариерни лъча зависи и от качествата и поведението на хората, които са на съответните длъжности

⁵⁴ Представянето на дуалната кариерна стълба в настоящето изложение е въз основа на изследване на MariaCandidaDellaLibera, Theconceptofdualcareer ladder and talent retention – Recognizing the differences between specialists and generalists contribute to attract and retain talents, RevistaBSP, BusinessSchoolSaoPaulo, July, 2011, ISSN 1980-6256

⁵⁵ Графичната форма на тази фигура наподобява буквата Y и затова понякога се нарича Y кариера, MariaCandidaDellaLibera, Theconceptofdualcareer ladder and talent retention – Recognizing the differences between specialist and generalists contribute to attract and retain talents, RevistaBSP, BusinessSchoolSaoPaulo, July, 2011, ISSN 1980-6256

като генералисти и специалисти. Приложението на дуалната кариерна стълба (с лъч за специалисти) е характерно за организации, чиито дейности обхващат специфични, технологични, медицински и инженерни компоненти – тези области изискват високо равнище на тренинг и технически знания, непрекъснато обновяване и специфични квалификационни равнища и правоспособност за осъществяване на съответните задължения. В тези случаи професионалистите/специалистите са ключов фактор за съществуването и просперитета на съответната организация/бизнес и тяхното кариерно израстване трябва да бъде съпоставимо с кариерното израстване на генералистите /чието възходящо движение е по класическите стъпки на организационната йерархия/.



Фигура 4.5. Линейна кариера и дуална кариерна стълба⁵⁶
(примерни наименования на длъжностите)

⁵⁶ Графичната форма на дуалната кариерна стълба наподобява в известна степен буквата Y и затова често се среща под наименование Y кариерна стълба

3.2. Профили на генералисти и на специалисти

Обикновено генералистите се определят като хора, които изпълняват управленски функции в определена професионална/експертна област, а специалистите осъществяват трудови задачи в професионалната/експертната област без да се ангажират с управленски функции. На тази основа между двете групи се формират редица различия, които се представят в таблица 4.13⁵⁷

Таблица 4.13

Сравнителна характеристика на специалисти и генералисти
в дуалното кариерно израстване в организацията

	Специалист	Генералист
Фокус	Резултат от процес, специфично усъвършенстване, решаване на проблеми, висока специализация	Глобален резултат
Визия	Специфична – дълбока Знае много за някои области	Систематична-генерална Знае по малко за всеки аспект на определен бизнес
Перспективи и Знания	Микро /детайли/ По-малко разнообразие от теми и по-голяма дълбочина.Елитарно знание	Макро По-голямо разнообразие от теми и по-малка задълбоченост.
Израстване В йерархията	За всяка стъпка има очакване за по-голяма степен на свобода и самостоятелност в практикуването на специалността и в ръководството на определени проекти	Всяка стъпка носи очакване за повече власт и влияние. Свободата и автономността се разглеждат като възнаграждения за добрата работа, а не като задължения.
Управление	Управление на процеси и проекти	Управление на хора, процеси и проекти
Ангажираност (идентификация)	Ангажираност към областта на специалността	Ангажираност към организацията
Учене	Необходими са години, за да се усъвършенстват техническите аспекти.Тренинг за детайлно и задълбочено мислене в съответната област, като се използва прецизна и обективна терминология.	По-висока скорост на концептуална еволюция /поради по-повърхностен контекст/. Почести и по-съществени промени на областта – за постигане на едно по-системно управление.

⁵⁷ Maria Candida Della Libera, The concept of dual career ladder and talent retention – Recognizing the differences between specialists and generalists contributes to attract and retain talents, Revista BSP, Business School Sao Paulo, July, 2011,ISSN 1980-6256

	Специалист	Генералист
Продуктивност и едновременни дейности	Акумулира „специалност“ По-продуктивен, когато изпълнява една инициатива в определен период	По-продуктивен, когато координира много дейности
Вземане на решение	Базиран на материални и пълни доказателства	Базиран на нематериални и ограничени доказателства
Източник на мотивация	Учение Обогатяване на труда/работата	Прогрес, повишения Разширяване на целта/смисъла

Тези различия между генералисти и специалисти трябва да се вземат предвид при наемането и кариерното развитие на хората от посочените две групи. Пренебрегването на тези различия може да доведе до придвижване до управленска длъжност на служител, който /въпреки своята висока техническа експертиза в съответната професионална област/ няма необходимата мениджърска подготовка и/или мотивация за осъществяване на ръководни функции. Привличането и задържането на таланти е стратегически въпрос за всяка организация в съвременните условия на нарастваща конкуренция в бизнеса и на трудовия пазар. Организациите, които предлагат специфични кариерни пътеки /базирани на управленски функции и компетенции и базирани на технически функции и компетенции/ с еквивалентно заплащане на труда имат по-добри позиции при подбора и задържането на таланти експерти. Дуалната кариерна стълба в организацията дава по-големи възможности на експертите по отношение на свобода, възнаграждения и вземане на решения. Създават се подходящи стимули за експертите да продължават да усъвършенстват своите технически знания и умения без да са принудени да приемат длъжности, на които се изискват малка част от техните силни страни.

При изграждане и въвеждане на системата за дуална кариерна стълба в организацията се препоръчва да се осъществяват редица дейности⁵⁸, които могат да се систематизират в следните направления:

- Описание на всяка длъжност /трудова задача, връзки, условия и др./ по двата лъча на дуалната кариерна стълба
- Определяне на изискванията /към компетенциите на изпълнителя/ за всяка длъжност по двата лъча на дуалната кариерна стълба;
- Описание на необходимите стъпки за достигане на всяка длъжност и за придвижване към следващата;
- Провеждане на пазарно проучване на възнагражденията и подготовка на нива на възнаграждения за всяко длъжностно ниво;
- Оценяване на всяка длъжност по двата лъча на дуалната кариерна стълба;
- Подготовка на обективна система за оценяване и коректно идентифициране на профилите /специалисти и генералисти/, която дава възможност всеки индивид да сравни своите

⁵⁸ Maria Candida Della Libera, The concept of dual career ladder and talent retention – Recognizing the differences between specialists and generalists contributes to attract and retain talents, Revista BSP, Business School Sao Paulo, July, 2011, ISSN 1980-6256

интереси и умения с изискваните за съответните управленски и технически длъжности;

- Осигуряване на равнопоставеност в общото възнаграждение/работна заплата, бонуси и социални придобивки/ между професионалистите по двата лъча – лъч на специалисти и лъч на генералисти.

- Представяне и разпространение в организацията на дуалната кариерна стълба

Очертаните практически стъпки за изграждане, въвеждане и поддържане на дуалната кариерна стълба в организацията обхващат сериозна управленска дейност, която е предпоставка за привличане и задържане на таланти като ключов фактор за съществуването и развитието на бизнеса в редица сектори.

4. Съвременни тенденции в кариерното развитие

Основните етапи на традиционното кариерно развитие на индивида в организацията се характеризират чрез три разновидности на движението между длъжностите, които са популярни като растеж, плато, спад. Във връзка с това в **жизнения цикъл на кариерата** в организацията⁵⁹ се открояват следните етапи:

- Започване на работа в организацията и формално начало на кариерата в организацията.

- Прогрес в рамките на няколко области на работа и придвижване към по-сложни и по-отговорни длъжности, като уменията и потенциалът се развиват чрез усвояване на разнообразни тренинг методи (самостоятелно усвояване на тренинг материали, участие в работни групи, електронни курсове, проекти, обсъждания и др.; наставничество/менторство, ротации и др.)

- Междинна точка на кариерата /кариерно плато/- период, когато намаляват възможностите за придвижване към по-високи длъжностни равнища. Препоръчва се тези хора, които са в „кариерното плато“ да не губят своя интерес за кариерно развитие и да им се предлагат възможности за междудфункционални движения, ротация на длъжности, признание за ефективно представяне и др.

- Приближаване към крайната точка на кариерата – индивидите са се установили на достигнатото ниво/позиция. Добре е да се осигури климат, който показва уважение към тези хора, които все още имат принос. На този етап се предоставя структурирана информация за следващите конкретни стъпки във връзка с бъдещото приключване на активната кариера в организацията.

- Напускане на организацията и формален край на кариерата в организацията

Съвременната динамика на средата в и извън организациите е в основата на редица промени, които настъпват в дейностите по управление на кариерата, част от които се свързват с **промяна на традиционното кариерно развитие**. При това трябва да се имат предвид редица промени в кариерните модели, които се свързват с нарастващата динамика в бизнес средата и интензивните промени в организациите и човешкия капитал. Във връзка с това се популяризират характеристиките на **новата кариера, която изисква индивидите да се стремят тяхната работна сила да бъдат търсена (предпочитана) не само в една, а в повече организации.**

⁵⁹ Armstrong, M., Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, 2012, с.252

Традиционното издигане в кариерата (в йерархията) днес се заменя с акумулиране на компетентности (знания, умения, нагласи и поведения) и хората се стремят да изграждат и усъвършенстват компетенции, които им увеличават шансовете на динамичния трудов пазар.⁶⁰

Във връзка с това работодателят може да бъде полезен като осигурява възможност на работника да акумулира компетентности от различни области и да има достъп до информация и знания за по-широк кръг от дейности в организацията. През последните години нараства популярността на редица методи за неформално обучение, които работодателите предлагат: работа по проектни задачи, наставничество, ротация и обогатяване на длъжности и др. Постепенно намалява делът на финансираното от работодателя обучение, а се увеличава отговорността на работодателя да предлага допълнителни възможности за усъвършенстване на знанията и уменията. Работниците могат да изграждат **комплекс (портфолио) от компетентности** като документират определени етапи от ученето и осигуряват доказателства за професионален и личностен растеж, за да си увеличават потенциалните възможности на трудовия пазар. (Както беше подчертано, нарастват и възможностите за валидиране на тези компетенции, придобити по неформален път.) Във връзка с това в специализираната литература⁶¹ се анализират различни **аспекти/измерения на капацитета (потенциала) на работната сила за реализация (да бъде търсена и предпочитана) на трудовия пазар** (вж. Таблица 4.14.).

Таблица 4.14

Измерения на капацитета (потенциала) на работната сила за реализация на трудовия пазар

Измерения	Описание	Методи за усъвършенстване
Компетенции	Широката гама от компетенции повишава готовността на индивида да променя своята длъжност и работа	Обучение в разнообразни дейности (структурни звена) Непрекъснато актуализиране на компетентностите Осигуряване на преносимост/ приложимост на компетенциите в друга среда
Социални мрежи	Достъп до широк кръг информация Достъп до възможности за учене Осигуряване на препоръки при кандидатстване за работа	Създаване на разнообразни контакти в и вън от организацията Участие във формални организации и професионални асоциации и в неформални дискусии
Работа в екип	След реорганизации и съкращения се увеличава работното натоварване и работниците трябва взаимно да си помагат. Чрез работа в екип се създават социални мрежи, умения и възможности за учене	Демонстриране на ориентация към групова работа и гъвкавост

⁶⁰ Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E., 2001, Human capital accumulation: the role of human resource development, Journal of European Industrial Training, 2001, с.51

⁶¹ С.48

Измерения	Описание	Методи за усъвършенстване
Технически компетенции	Резултатът е по-видим, измерим и доказуем	Поддържане на техническо съвършенство в една област без стремеж да се става „специалист по всичко”
Трудово представяне над средното	Заетите с високо равнище на трудово представяне обикновено остават в организацията след реорганизации и съкращения	Поемане на допълнителни работни задачи
Преквалификация	Заетите се обучават да работят в друга професия	Участие във финансиран от работодателя обучение Търсене на обучение извън организацията Осигуряване на преносимост/приложимост на обучението в друга среда
Териториална локация	Достъп до повече възможности за заетост	Показване на желание и готовност за работа в други териториални области
Обратна връзка от работодателя	Позволява на индивида да промени своето представяне след предписания на ръководителя	Търсене на обратна връзка за трудовото представяне на регулярни интервали

Източник: Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E., 2001, Human capital accumulation: the role of human resource development, Journal of European Industrial Training, 25 (2-4), 48-68

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте кариерното развитие в организацията
2. Представете връзката между компетенциите на хората и длъжностите (работните задължения), които те извършват
3. Представете основни систематизации на длъжностите в организацията
4. Представете характеристиките на вертикално израстване в кариерата
5. Представете характеристиките на хоризонтално израстване в кариера
6. Характеризирайте концепцията на дуалната кариерна стълба
7. Представете основните дейности по развитие на кариерата в организацията
8. Представете основните елементи на кариерната пътека
9. Характеризирайте процеса на подготовка на потенциални заместници
10. Представете отговорностите на индивида и на организацията за развитието на кариерата

ПЕТА ЧАСТ

ОРГАНИЗАЦИОННА СРЕДА НАСЪРЧАВАЩА УЧЕНЕТО

Глава 9.

УЧЕЩА ОРГАНИЗАЦИЯ – КОНЦЕПТУАЛНИ АСПЕКТИ

1. Учещата организация – същностни характеристики

Организационната среда, насърчаваща ученето в рамките на настоящото издание съвпада с характеристиките на „**учещата организация**”, където обучението и развитието на човешките ресурси е в основата на **непрекъснато нарастване на знанието** в организацията. В съвременната концепция за развитие на човешките ресурси се отделя специално внимание на параметрите на организационната среда, в която протича ученето. Във връзка с това Харисън подчертава, че „не можеш да принудиш хората насила да учат, но можеш да работиш с тях по такъв начин, който ги насърчава и им помага да учат”.⁶² Усилията се насочват към „създаване на подходящ организационен климат, който подкрепя ефективното учене. Тези дейности ще формират част от интегриран подход за създаване на конкурентно предимство чрез хората в организацията”.⁶³

В отговор на предизвикателствата на икономиката на знанието е необходимо да се създава подходяща среда/условия за развитие на човешкия капитал, за насърчаване на ученето. Организациите трябва да направляват уменията и способностите на своите работници като насърчават индивидуалното и организационното учене и създават подходяща среда, в която знанието може да бъде създавано, споделяно и прилагано.⁶⁴

Проучват се параметрите и характеристиките на необходимата организационна среда, насърчаваща ученето и във връзка с това от началото на 90-те години се развива концепцията за учещата организация.

През 1990 г. Сендж посочва, че в „учещата организация” „...хората непрекъснато увеличават своя капацитет да постигат желаните от тях резултати, насърчават се нови модели на мислене, осигурява се простор за колективните намерения и хората непрекъснато се учат как да учат.”⁶⁵

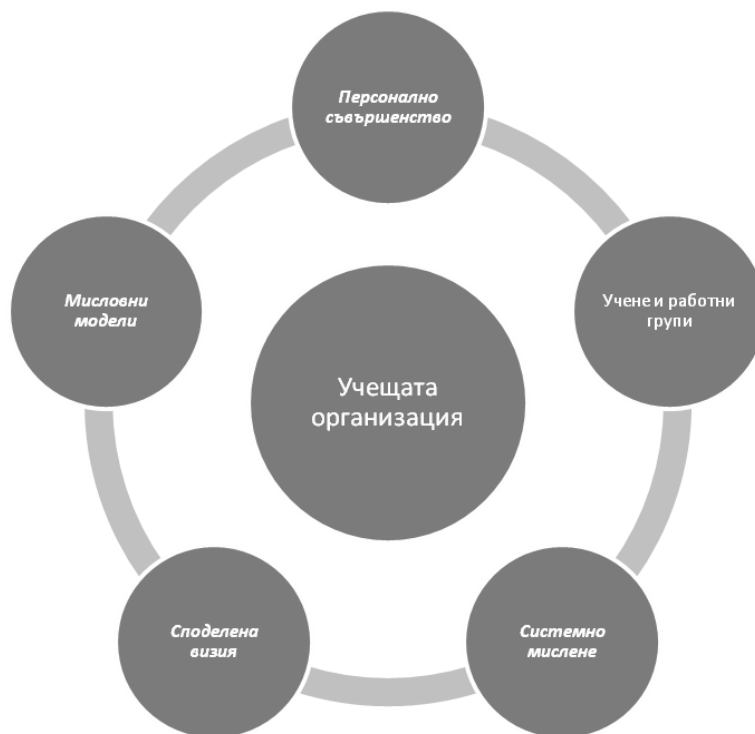
⁶² Harrison, R., Learning and Development, 3-rd edn, CIPD, London, 2002, c.6

⁶³ Senge, P., "Moving forward, thinking strategically about building learning organizations", in Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (Eds), The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday, NY, 1994, c.17

⁶⁴ Stiles P., Kulvisaeachana S., Human capital and performance: A literature review, Judge Institute of Cambridge, University of Cambridge, 2003, c.3

⁶⁵ Senge P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Doubleday Century Business, London, 1990, c.11

Съществуването и ефективното функциониране на учещата организация според него се базира на пет основни характеристики⁶⁶, които са отразени на фигура 5.1



Фигура 5.1. Учещата организацията – основни характеристики

► **Персонално съвършенство** (Развитие на капацитет за изясняване и постигане на това, което е най-важно за нас).

Индивидите в организацията се научават да увеличават своя персонален капацитет за постигане на желаните от тях резултати. Работниците и служителите създават организационна среда, която насърчава всички колеги да се развиват и да постигат своите цели.

► **Мисловни модели** (Развитие на капацитет да разбираме нашите вътрешни представи за външния свят и как те оформят нашето мислене и действия).

Индивидуалните представи на хората за процесите и системите в организацията (и извън нея) непрекъснато стават по-ясни и по-пълни и хората все по-добре разбират влиянието на тези индивидуални представи върху действията и решенията.

► **Споделена визия** (Развитие на способност на организацията да създава значима и широкоприета насока за действие)

Индивидите в организацията формират споделена визия за желано бъдещо състояние на съответната общност и принципите за придвижването към него; изграждат чувство на ангажираност към определена работна група/дейност.

► **Учене и работни групи** (Развитие на капацитет за колективно разбиране/познание и продуктивни комуникации)

⁶⁶ Senge, P., 1994, "Moving forward, thinking strategically about building learning organizations", in Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. (Eds), The Fifth Discipline Fieldbook, Doubleday, NY.

В организацията съществува необходимият мисловен потенциал, осигуряващ възможност на определени работни групи да формират (развиват) способност, която е по-голяма от сумата на индивидуалните способности на техните отделни членове.

► **Системно мислене** (Развитие на капацитет да се вижда цялостната система, да се възприемат дългосрочни модели, да се разбират взаимните зависимости и последствията)

Начинът на мислене и езикът, който се използва за описание и разбиране на движещите сили и взаимоотношенията в организацията, са насочени към формиране на поведението на системите. Това помага на мениджърите и на работниците в организацията да променят по-ефективно системите като отчитат особеностите и ограниченията, произтичащи от външни фактори и условия.

Тези характеристики създават условия „учещата организация непрекъснато да увеличава своя капацитет да създава своето бъдеще, а не просто да оцелява“⁶⁷

Няколко години по-късно Гарвин аргументира своето становище, че „учещата организация“ създава, придобива и трансферира знание и модифицира своето поведение в резултат на нови знания и разбирания.⁶⁸

2. Учещата организация – предимства

Систематизирайки особеностите на учещата организация М. Армстронг подчертава, че нейните предимства могат да се систематизират в следните насоки:

Системно решаване на проблемите, основавано на философията и на методите за повишаване на качеството, което включва: диагностициране на проблемите чрез научни методи и вземане на решения на основата на конкретни данни и аргументация.

Експериментиране чрез системно търсене и проверка на ново знание в организацията, което се съчетава с програми за непрекъснато развитие на индивидите и на организацията.

Учене от минал опит, който е обект на непрекъснати анализи и оценка, в резултат на което се извлича ценно знание (за да не се допускат повторно грешки и да се използват пътища и средства, които са доказали своята ефективност) и се предоставя на персонала.

Трансфериране на знанието бързо и ефективно към организацията чрез привличане и назначаване на хора с нов опит, или чрез формализирани и неформализирани методи за учене.

Учене от действията и опита на други хора (вкл. и извън непосредствената работна среда) – търсене и откриване на добри практики в други организации и тяхното пренасяне (с необходимите модификации) в компанията (benchmarking).

С цел да се очертаят специфичните особености на учещата организация⁶⁹, се прави съпоставка между нея и традиционната организация по отношение на няколко елемента. (вж. Табл. 5.1)

⁶⁷ Senge P., *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*, Doubleday Century Business, London, 1990, с.14

⁶⁸ Garvin, D., „Building a learning organization”, *Business Credit*, Vol.96 No.1, January, 1994, с.84

⁶⁹ Hitt, W., „The Learning Organisation: Some Reflections on Organisational Renewal”, *Leadership and Organisational Development Journal*, Vol.9, No.8, 1995, с.18

Таблица 5.1

Сравнителни характеристики на традиционната организация и учещата организация

Елементи	Традиционна организация	Учеща организация
Споделени ценности	Ефективност Ефикасност	Съвършенство Организационно обновяване
Управленски тил	Контрол	Насочване Подкрепа
Стратегия/план за действие	Подход от горе надолу	Взема се предвид мнението на широк кръг сътрудници
Структура	Йерархия	Плоска структура Динамични социални мрежи
Отличителни умения на персонала	Учене за адаптиране към работата	Учене за генериране на знание
Система за измерване	Финансови измерители	Финансови и нефинансови измерители
Работни групи	Работни групи Граници между структурните звена	Работни групи между отделните структурни звена

В края на 20-ти и началото на 21 век започва активно проучване на ключовите характеристики на учещата организация. Резултатите на някои от тези изследвания са систематизирани в таблица 5.2

Таблица 5.2

Отличителни особености на учещата организация, представени в специализирани изследвания

Характеристики на успешната учеща организация ⁷⁰
– лидер с ясно определена визия – бързо споделяне на информация – иновации – подробен и измерим план за действие – способност да се прилага план за действие
Шест факторен модел на учещата организация ⁷¹
Споделена визия – организацията може да идентифицира бъдещи възможности и да извлича ползи от тях. Гъвкави (приспособяващи се) структури, които улесняват ученето. Подкрепяща култура – насърчава предизвикателствата към статуквото Вдъхновяващ мениджмънт – мениджърите вярват че системата за вземане на решения, която се базира на

⁷⁰ Wick, C. and Leon, L.,1995, Creating a learning organization: from ideas to action, Human Resource Management, Summer, 299-311.

⁷¹ Kandola, R. and Fullerton, J.,1994, Managing the mosaic:Diversity in action, IPD, London.

мнения от отделни йерархични нива и по-добрата групова работа водят до подобряване на представянето. Мотивираната работна сила има желание непрекъснато да учи.
Насърчаване и разпространение на процесите на учене – прилаганите процеси и политики насърчават ученето сред всички заети.
Основни принципи на учещата организация ⁷²
– Ученето и бизнес стратегията са тясно свързани – Организацията целенасочено се учи от бизнес-възможностите и заплахите – Индивидите, групите и цялата организация не само учат, но и учат как да учат – Информационните системи и технологии подкрепят ученето, а не само го контролират – Съществуват добре дефинирани процеси за определяне, създаване, споделяне и активизиране на знанието
Ключовите характеристики на учещата организация ⁷³
<i>Организационна среда, която насърчава ученето в организацията</i> Психологическа сигурност – за свободно изразяване на позиции, мнение и идеи в организацията Насърчаване на интереса към нови идеи – заинтересованост на хората от нови идеи Осигуряване на време за възприемане и осмисляне на натрупан опит и на нови идеи <i>Конкретни процеси и практики за учене в организацията</i> Насърчаване на експериментирането – с нови идеи, продукти, услуги Събиране на информация – за клиенти, конкуренти, технологии Процеси и практики по обучение – за новопостъпили и за опитни работници Трансфер на информация – между колеги, между структурни звена, между клиенти и структурни звена и др. <i>Лидерство, което подкрепя ученето</i> Ръководителите целенасочено търсят мнението на хората Ръководителите отделят време и ресурси за обсъждане на опита и трудовото представяне на хората в организацията Ръководителите насърчават обмена на мнения и идеи в организацията

Систематизацията на основните характеристики/принципи на учещата организация я разкрива като идеален модел на организационна среда, която насърчава и подкрепя ученето. При нейното формиране и актуализиране се вземат предвид промените в съдържанието и организацията на труда, включително и неговите когнитивни характеристики.

Съвременните промени в съдържанието и организацията на труда се свързват с процесите на глобализация, които формират нови характеристики на трудовите задачи и изисквания към техните изпълнители. Основните тенденции в нарастващите изисквания към знанията, уменията и компетентностите в условията на глобализацията се разглеждат във връзка с все по-интензивното навлизане на компютърните технологии и гъвкавите форми на организация на труда.⁷⁴

⁷² Miller, R. and Stewart, J., 1999, Opened university, People Management, 5(12), 42-46.

⁷³ Garvin, D., Edmondson, A., Gino Fr., 2008, Is Yours Learning Organisation, Harvard Business Review, March 2008, 109-116.

⁷⁴ Descy, Pascaline; Tessaring, Manfred, Training and learning for competence. Second report on vocational training research in Europe: executive summary. Luxembourg: CEDEFOP, 2002. с. 17.

Необходими знания и умения в глобалната икономика

Знания, умения, компетентности	Контекстуални фактори
1	2
<i>Знания</i>	
Теоретични знания	Трудът като процес на решаване на проблеми
Технически (дигитални) знания	Въвеждане на модерни информационни и компютърни технологии
Практически знания за процеса на работата	Нарастване на несигурността и рисковите ситуации чрез техническа интеграция
1	2
<i>Умения и компетентности</i>	
Професионални умения, многостранни умения	Интегриране на трудовите задачи, групова работа
Международни умения	Глобализация на пазарите и производството
Социални умения	Директни взаимодействия вътре и вън от работната група, с клиенти и доставчици
Управленски умения	Плоски структури, децентрализация, нарастващ обмен на информация
<i>Ориентация към труд/работа</i>	
Значимост на качеството и стабилността на предоставяната трудова услуга	Качество и време като ключови аспекти на глобалната конкуренция
Творчество, предприемачество	Иновативността като ключов елемент на глобалната конкуренция
Ръководство	Координация на автономни работни групи
Нови трудови аспекти	Ангажираност, доверие, индустриално гражданство

Промените, които настъпват в съдържанието и организацията на съвременния труд, предизвикват промени в изискваните умения, които се групират в две основни насоки. От една страна, нарастват изискванията на работата към уменията на изпълнителите, а от друга страна се очертава процес на поляризация на уменията. Основните причини за тази поляризация се свързват с компютризацията и с изнасянето (outsourcing) на работата в други държави (в резултат на глобализацията).⁷⁵ Тези влияния се обясняват чрез структуриране на професионалните трудови задачи в три групи: ръчни трудови задачи, рутинни трудови задачи и абстрактни трудови задачи. Ръчните трудови задачи обикновено изискват адаптиране към променяща се физическа и социална среда и не могат да се специфицират с правила и да се изпълняват от компютър. Рутинните задачи се осъществяват по определени правила и затова компютрите често заменят хората в тези задачи (например: част от функциите в административното обслужване). По отношение на абстрактните трудови задачи (решаване на проблеми, управление на хора и др.) също се очертават области, в които част от задачите се изпълняват от компютър. Изследванията разкриват, че при една значителна част от ръчните трудови задачи, особено в сферата на услугите, компютрите трудно могат да допълват или да заместват човешките умения. Прогнозите сочат, че се очаква по-нататъшно нарастване на поляризация-

⁷⁵ Employment in Europe 2008, Education and employment: different pathways across occupations, стр. 178.

та в съдържанието на труда – в голяма част от длъжностите ще доминират абстрактни трудови задачи (изпълнявани от високообразовани професионалисти и мениджъри), а в същото време в значителна част от длъжностите ще се обхващат ръчни трудови задачи (длъжности в услугите, които не изискват високо образование). Бъдещата икономика ще бъде не само икономика на знанието, но и икономика на услугите. Изследванията разкриват, че в допълнение на академичните умения в бъдеще ще нарасне търсенето на две широки области на уменията:

- Генерични умения – за решаване на проблеми, комуникации и работа в екип. Тези умения обикновено се характеризират с широка приложимост и са преносими между отделните длъжности и организации.

- Технически умения – специфични умения, които се изискват за определена професия. Тези умения обхващат академични знания за определени инструменти и процеси, но в същото време голяма част от тях обикновено са кодифицирани в стандарти на съответния сектор (дейност) и се придобиват в процеса на работа.

В отговор на тези очаквани промени в съдържанието на труда в комюнике на Европейската комисия, посветено на необходимостта от ускорено усъвършенстване и актуализиране на уменията се очертава бъдещо „...нарастващо търсене (от страна на работодателите) на служители с всеобхватни ключови умения, като умения за разрешаване на проблеми и извършване на анализи, за самоуправление и общуване, езикови умения и по-общо – „нерутинни умения”. Прогнозите за търсенето на умения на европейския трудов пазар показват „...поляризирано разпространение на работните места по професии, с подчертан дисбаланс в полза на висококвалифицираните работни места. До 2020 г. в европейските страни се очаква да бъдат създадени 17,7 милиона допълнителни работни места на длъжности, изискващи висока квалификация и несвързани с упражняването на физически труд, като управленски длъжности в областта на администрацията, маркетинга, логистиката и продажбите, системни администратори в областта на информационните технологии, преподаватели и техници. Успоредно с това прогнозите очертават значителен брой нови работни места, за които не се изисква квалификация, особено в сектора на услугите – например охранители, домашни помощници, касиери и служители по чистотата. Новите технологии не могат да заместят „нерутинните” задължения (познавателни и свързани с общуването), типични за професиите, изискващи високо квалифициран персонал, а така също и необходимостта от нискоквалифицираните работни места, особено в сектора на услугите.”⁷⁶ Промените в съдържанието на труда водят до промени в изискваните знания, умения и нагласи на заетите, което формира нови предизвикателства пред обхвата и структурата на предоставяните в организациите възможности за учене и усъвършенстване на компетентностите.

Нарастването на знанията и уменията на заетите в организацията, разглеждано от позициите на индивида, зависи и от състоянието и динамиката на условията на заетост. През последните години в научните изследвания при дефиниране и параметризиране на условията на заетост се прави съпоставка с (и разграничение от) условията на работа.⁷⁷ (Вж. Таблица 5.4)

⁷⁶ Нови умения за нови работни места, Изпреварващо предвиждане на потребностите на пазара на труда и осигуряване на съответстващи на тях умения, Брюксел, 16.12.2008, COM(2008) 868, стр. 3.

⁷⁷ Anneke Goudswaard, Matthieu de Nanteuil, Flexibility and Working Conditions A Qualitative and

Условия за работа и условия на заетост

Условия на работа (conditions of work)	Условия на заетост (conditions of employment)
физически въздействия: вибрации, шум, температура химически и биологични въздействия изисквания на работата към мускулите и скелета: поза, натоварване, повтарящи движения изисквания на работата към психиката (организация на труда и съдържание на труда) изисквания на работата към емоциите: дискриминация, насилие и др.	статус на заетостта достъп до обучение и квалификация перспективи за кариера продължителност на работното време и контрол върху работното време степен на директно/индиректно участие на работниците гъвкаво срещу постоянно равнище на заплащане

Изследванията разкриват, че условията на заетост, представени чрез техните основни измерения (статус на заетостта, достъп до обучение и квалификация, перспективи за кариера, продължителност на работното време и контрол върху работното време, степен на директно/индиректно участие на работниците, гъвкаво срещу постоянно равнище на заплащане) са значим фактор за усъвършенстване на знанията и уменията на индивида в организацията. Работещите по гъвкавите форми на заетост (работата на срочен договор и на непълно работно време) се характеризират с относително ограничен достъп до възможности за усъвършенстване на техните знания и умения в организацията, което е предмет на редица специализирани изследвания в тази област.

Изграждането и актуализирането на организационна среда, която насърчава ученето обхваща целенасоченото създаване на благоприятни предпоставки и възможности за заетите в организацията да усъвършенстват своите знания и умения чрез разнообразни форми и методи.

Необходимо е да се преоцени организационната среда като пространство за обучение и развитие и да се формират/изградят такива възможности за учене в организацията, които докосват всеки работник по значим начин⁷⁸. Усъвършенстването на компетенциите на заетите е предпоставка за нарастване на организационното представяне и основа за обогатяване на знанието в организацията.

Comparative Study in Seven EU Member States, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2000, стр. 54.

⁷⁸ Global Human Capital Trends 2015, Leading in the new world of work, Deloitte University Press, 2015, с. 29

Глава 10.

ЗНАНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Знанието в организацията – същност и разновидности

Задълбоченото разбиране на знанието в организацията изисква предварително да се отдели място за подходите към изясняване на неговата същност и съдържание. В рамките на продължителната терминологична дискусия за същността на знанието – от Платон до наши дни⁷⁹, позициите на отделните автори могат да се систематизират в три основни групи.

В първата група са авторите, които поставят под съмнение ползите от дефиниране на знанието. Според тях дефинирането на знанието само по себе си не е особено продуктивно за тези, които са ангажирани с генерирането и използването на знанието в организацията.⁸⁰ Възможно е този извод да е следствие от множество срещи с неубедителни определения – резултат от опитите на втората група автори, които се стремят дефинират знанието. В повечето случаи това става чрез производни на знанието термини или други понятия (например информация), които се нуждаят от допълнително изясняване. С цел да се намери изход в тази терминологична дискусия, М.Армстронг⁸¹ дава следните пояснения за разграничаването на знанието от данните и фактите: данните са базови факти, градивни части на информацията и знанието; информацията обхваща данни, които са обработени по такъв начин, който е значим за индивидите; знанието представлява информация, която се използва за продуктивни/производствени цели.

Като се има предвид състоянието и динамиката на този терминологичен спор, трета група автори се насочват предимно към изясняване на ключови характеристики и/или разновидности на знанието, които имат значение за ефективността на неговото създаване, съхраняване и приложение в организацията.

В контекста на ресурсния възглед за фирмата Грант стига до систематизация на ключови характеристики на знанието, които оказват съществено влияние върху създаването на стойност в процеса на производство: преносимост, възможности за агрегиране, капацитет за възвръщаемост на инвестициите и изисквания на производството към знанията.⁸² Въз основа на тези характеристики той обосновава необходимостта от приложение на конкретни координиращи механизми, които осигуряват интегрирането на специализираните знания на хората в организацията.

⁷⁹ Grant, R., “A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, California Management Journal, Vol.33, No.3, 1991, c.110

⁸⁰ Snowden, D., 1997, A framework for creating a sustainable programme, Knowledge Management: A Real Business Guide, London, Caspian Publishing, стр. 17.

⁸¹ 39.Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London, 2006, c.175

⁸² Grant, R., “A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, California Management Journal, Vol.33, No.3, 1991, c.112

При изследване на разновидностите на знанието отделни автори представят разнообразни типологии⁸³ като в контекста на развитието на човешките ресурси най-често се използват две класификации.

В зависимост от това дали знанието в организацията е описано, кодифицирано в съответни форми или е само в съзнанието (в главите) на хората, то се разделя на експлицитно и тацитно знание. Експлицитното/кодифицирано знание съществува във вид, който го прави потенциално достъпно за широк кръг от хора – записано е в правилници, наредби, анализи, модели, диаграми, компютърни програми, справочници и др. Тацитното знание трудно се поддава на кодифициране, описване и представяне и съществува само в главите на хората. Тацитното знание обхваща научна и технологична експертиза, операционно ноу-хау, разбирания за индустрията и за бизнеса и обикновено се придобива чрез персонален опит, от ежедневната работа. За разлика от експлицитното знание тацитното знание не е достъпно до широк кръг заети, защото не е кодифицирано, не е описано. За да стане достъпно до повече хора, тацитното знание трябва да се превърне в експлицитно и това е едно от основните предизвикателства пред съвременните организации. При това трябва да се отчита фактът, че не е възможно цялото знание в организацията да се кодифицира и да се превърне в експлицитно. В табл. 6.1 са систематизирани основните различия между тези две разновидности на знанието.

Таблица 5.5

Сравнителна характеристика на тацитно и експлицитно знание⁸⁴

Тацитно знание (некодифицирано)	Експлицитно знание (кодифицирано)
Акцент върху връзката със субекта	Акцент върху обективизирането чрез кодифициране
Знание от опит (акцент върху преднамереното учене в процеса на извършване на различни дейности)	Знание, придобито от целенасочено учене (акцент върху непреднамереното учене с или без откъсване от работа)
Симултантно знание (акцент върху ученето, което се осъществява в процеса на различни дейности)	Последващо знание (акцент върху учене в точно определен момент и място)
Аналогово знание (акцент върху учене, което е свързано с практика)	Дигитално знание (акцент върху учене, което е свързано с теория)

Тацитното знание има когнитивно измерение и включва интуицията, предчувствията, ценностите, вярванията и менталните модели. Това създава значителни затруднения при не-

⁸³ По този повод се представят разнообразни видове знание в организацията: научно и практическо; обективно и базирано на опита; процедурно; инкорпорирано; преносимо (извън организациите) и vyplътено (непреносимо в други организации); ситуационно и абстрактно; физическо и ментално; статично и развиващо се и др.

⁸⁴ Информационен източник: Nonaka, I. and Takeuchi, H., 1995, The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”, Oxford University Press, Oxford, с. 61.

говото идентифициране, насочване и превръщане в експлицитно знание, но тези затруднения не намаляват неговата значимост. Организациите, които не вземат предвид значителния потенциал на тацитното знание и се възприемат като „машина за обработване на информация”, не успяват да обхванат тацитното знание и субективната интуиция на работниците за непрекъснати иновации.⁸⁵

В контекста на развитието на човешките ресурси ученето се разглежда както на индивидуално, така и на организационно ниво, във връзка с което в специализираната литература се въвежда терминът организационно учене. При това се подчертава, че „не е възможно да има организационно учене без учене на индивидуално ниво и че индивидуалното учене е необходимо, но недостатъчно условие за организационното учене.”⁸⁶ Концепцията за организационното учене изследва как в контекста на организацията индивидуалното и групово учене може да бъде превърнато в организационен ресурс.⁸⁷

2. Организационно учене

Организацията е социален организъм, където непрекъснато се обменят данни, информация и/или знания – както между отделните структурни звена така и между индивидите и групите и в процеса на този обмен се създава знание, което е ценно и полезно за хората и за тяхното представяне.

Процесът на организационното учене се осъществява при търсене, формулиране и приложение на по-добри решения, за да се постигат определени организационни цели и стандарти. Това разкрива организационното учене като процес на обработване, интерпретиране и отговор на вътрешна и външна информация, която има предимно експлицитен характер. По своята същност взетите решения, които са резултат от процесите на организационното учене, отразяват разнообразни идеи, ноу-хау, техники и практики и в този смисъл са част от специфичното за организацията знание.

В специализираната литература са популярни две равнища, на които се осъществява организационното учене в зависимост от това дали се налага промяна на целите и стандартите, към които се стреми организацията. Във връзка с това се формулират два типа организационно учене – еднокръгово (адаптивно) и двукръгово (генеративно) учене.⁸⁸

В случаите, когато не се налага да се променят целите и стандартите, към които се стреми организацията, се осъществяват регулярните функции по наблюдение и контрол на извършваните дейности. Организацията се стреми да постига определени цели и стандарти („управляващи променливи”). Във връзка с това се наблюдава изпълнението, вземат се съответните коригиращи действия и движението се осъществява в рамките на един условно обо-

⁸⁵ Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press, Oxford, 1995, с.98

⁸⁶ Argiris, C. and Schon, D., *Organisational learning: A theory of action perspective*, Addison Wesley, Reading, MA, 1996, с.20

⁸⁷ Armstrong, M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 10th edn, Kogan Page, London, 2006, с.540

⁸⁸ Argiris, C., 1992, *On Organisational Learning*, Blackwell, Cambridge, MA.

собен кръг. Според Аргирис този тип организационно учене е подходящо за рутинни повтарящи се дейности и подпомага ефективното осъществяване на ежедневната работа.

В редица случаи се налага (по причини, които могат да са вън или вътре в организацията) да се променят целите и стандартите, към които се стреми организацията. Това означава да се излезе от традиционния кръг на осъществяваните дейности, да се формулират нови цели и стандарти (управляващи променливи), което става начало на нов кръг за осъществяване на организационните дейности. Този тип организационно учене е подходящ за по-сложни, комплексни дейности, в които не всичко може да се предвиди и програмира. Тук се анализират причините за поява на проблемите, което се съпровожда с последващи промени както в целите така и в организационните дейности. Казано илюстративно, организацията изоставя първия кръг и формира втори кръг за придвижване към своите нови цели и стандарти. Двукръговото, генеративно учене се осъществява, когато в процеса на наблюдението се налага да се променят целите и стандартите („управляващите променливи“) поради промяна на ситуацията.

Процесът на организационно учене се разглежда като основен фактор за повишаване на организационната ефективност. Във връзка с това в специализираната литература се формулират принципиза неговото осъществяване, които могат да се систематизират по следния начин:⁸⁹

- Да се представя и поддържа пред персонала ясна визия на организацията;
- Да се развива ясна и отворена организационна стратегия – по този начин работниците и служителите се насърчават към обогатяване на знанията;
- Да се поддържа непрекъснат диалог и комуникация – като основни средства за улесняване на организационното учене;
- Да се насърчават хората непрекъснато да преразглеждат това, което считат, че е даденост и предварително установено;
- Да се развива ученето и иновативният климат.

В процеса на организационно учене се обхваща вътрешно, незабележимо (скрито) учене, което се осъществява в процеса на работата. С цел да се създават условия за организационно учене се разширява приложението на разнообразни методи и средства за ученето в процеса на работата чрез които хората могат да представят своя опит и постижения: наставничество, ротация на длъжностите, участие в периодични работни срещи и др.

Във връзка с това се анализира ролята и мястото на развитието на човешките ресурси като основен инструмент за обогатяване на знанието в организацията, което е в основата на нейното устойчиво конкурентно предимство. При това се подчертава фундаменталната роля на процесите на акумулиране на човешкия капитал, който е в основата на развитието както на социалния така и на организационния капитал.⁹⁰

⁸⁹ Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London, 2006, с.543

⁹⁰ Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E., Human capital accumulation: the role of human resource development, Journal of European Industrial Training, 25, 2001, с.68

3. Знание на индивидуално, групово и организационно ниво – човешки капитал, социален капитал и организационен капитал

В контекста на обучението и развитието на човешките ресурси е важно да се открояват и анализират трите основни вида знание в организацията: знание на индивидуално ниво (човешки капитал), знание на групово ниво (социален капитал) и знание на организационно ниво (организационен капитал).

Обобщавайки становища на отделни автори⁹¹ за същността на **човешкия капитал** е необходимо да се акцентира върху някои от неговите ключови характеристики.

Първо: Разнообразието в трактовките на изследователите се обуславя от специфичния контекст и цел на съответното изследване, но преобладаващата част от тях гравитират към разбирането, че човешкият капитал е съвкупност от способности на човека (вродени и придобити), които са ценни за организацията и които могат да бъдат усъвършенствани чрез подходящи инвестиции и интервенции. При това се акцентира, че човешкият капитал е „съвкупност от способности на човека, чрез използването на които той постига определени доходи”.⁹²

Второ: В съдържанието на човешкия капитал могат да се очертаят различни елементи в зависимост от полето на приложимостта му, начина му на придобиване, степента на ценност и уникалност за организацията и др.

Така например, в зависимост от начина на придобиване на човешкия капитал в него се формират две основни подгрупи – придобит в процеса на труда и придобит в процеса на образование⁹³. Във връзка с това се прави сравнение между образование и обучение като основни начини за формиране и усъвършенстване на човешкия капитал. Подчертава се, че в процеса на образование човек придобива знания, които имат относително широка приложимост, дори и извън трудовите ангажименти. За разлика от образованието, чрез обучението се придобиват знания предимно за осъществяване на определени трудови задачи и дейности.⁹⁴

В зависимост от полето на неговата приложимост в човешкия капитал се очертават четири основни групи знание (по този повод се систематизират четири разновидности на човешкия капитал) – знание с широка приложимост в множество сфери и дейности (генерично знание) знание, което е приложимо в определен отрасъл (специфично за отрасъла знание), знание, което е приложимо в определена професия (специфично за професията знание) и знание, което е приложимо в определена фирма (специфично за фирмата знание).

Всеки от представените видове човешки капитал има своето място и значение, но от гледна точка на организацията и формиране на устойчиво конкурентно предимство вниманието се съсредоточава върху знание, което е специфично за фирмата и се придобива в процеса на работа.

⁹¹ Bontis, N., 1998; Dess&Picken 1999; Lado, A. and Wilson, M., 1994; Stiles P. and Kulvisachana S., 2004; Lepak, D. and Snell, S., 1999; Jackson, S., Hitt, M. and DeNisi A., 2003.

⁹² Дулевски, Л., Икономика на труда, ИК УНСС, 2016, с.115

⁹³ Волфганг, Ф., 1996, Пазарът на труда, Форум 2000, София, с. 107.

⁹⁴ Hall D.T., Human Resource development and organizational effectiveness, Strategic Human Resource Management. New York, 1984, с.382

Трето: Развитието на човешките ресурси се разглежда като фактор за акумулиране на човешки капитал – както от гледна точка на индивида, така и на организацията.⁹⁵

В рамките на организацията човешкият капитал се разглежда като предпоставка за високоефективно изпълнение на трудовите задачи. Във връзка с това се наблюдава, анализира и контролира съответствието между човешкия капитал и изискванията към изпълнителите на настоящите и бъдещите дейности в организацията. Известно е, че дейностите в организацията, а заедно с това и изискванията към техните изпълнители непрекъснато се променят, което означава, че е необходимо да се променя и човешкия капитал в организацията. «За да се постига по-добра съгласуваност между уменията в настоящия момент и уменията, които се изискват от стратегията на фирмата, е необходимо да се повишава нивото на знания и умения (общи и/или специфично-фирмени)».⁹⁶

Поради това в организацията се осъществяват съответни дейности по усъвършенстване на човешки капитал (знанията, уменията, опита, нагласите, поведенията на заетите), противодейства се на негативните промени в човешкия капитал и се увеличава ценността и/или уникалността на знанията, уменията и способностите на заетите.

Четвърто: Човешкият капитал е собственост на индивида. «Една от най-съществените специфики при изясняване на особеностите на инвестиционния процес в човека свързваме именно с това, че обектът на инвестициите е собственик на ефектите и натрупванията от инвестиционния процес независимо от това кой е източникът на средствата...»⁹⁷ Във връзка с това се подчертава, че „знанието е корпоративен актив, който се намира първо в съзнанието на индивидите, които са свободни да правят каквото искат с него. Организациите могат да запазват, насочват и развиват знанието, само ако техните работници сътрудничат в този процес.”⁹⁸ Фирмите могат да имат достъп до ценен човешки капитал, но поради неправилно проектиране на длъжностите или неправилно управление на хората, понякога не успяват да го използват и да разгърнат неговото стратегическо въздействие. Във връзка с това се акцентира върху концепцията за дискреционното поведение, която подчертава, че дори и в рамките на предписаните организационни роли, работниците правят самостоятелен целесъобразен избор на част от своите решения и поведения, което може да има положителни или негативни последиствия върху фирмата.⁹⁹ Едно от основните предизвикателства пред организациите е заетите да се ангажират с поведения, които носят ползи за фирмата.

Пето: Индивидуалните способности, знания, умения и опит на работниците и мениджърите в организацията се разбират като предпоставка както за ефективно изпълнение на

⁹⁵ Garavan, T., Morley, M., Gunnigle, P. & Collins, E., Human capital accumulation: the role of human resource development, *Journal of European Industrial Training*, 25, 2001, с.48

⁹⁶ Bontis, N., Crossan, M. and Hulland, J., “Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows”, *Journal of Management Studies*, Vol. 39, No.4, 2002, с.74

⁹⁷ Казаков, Ат., Човешкият капитал, УИ Стопанство, София, 2001, стр. 88.

⁹⁸ Jackson, S., Hitt, M. and DeNisi A., *Managing Knowledge for Sustained Competitive Advantage: Designing Strategies for Effective Human Resource Management*, San Francisco, Jossey-Bass, 2003, с.135

⁹⁹ Macduffie, J., “Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol.48 No2, 1995, с.204

трудовете задачи и за обогатяване на тези знания, умения и опит чрез учене.¹⁰⁰ В този смисъл индивидът се разглежда не само като носител на определено знание, но се акцентира на необходимостта той/тя да участва в създаването и споделянето на знание в организацията, в обогатяването на знанието на трите онтологични нива – индивидуално, групово и фирмено.

Наред със знанието на индивидуално равнище в организацията се анализира и **знание на групово ниво**. В специализираната литература¹⁰¹ това знание се разглежда като изпълнено в разнообразни отношения и връзки – между заетите в организация, между заетите и организацията, между заетите и външни за организацията субекти – настоящи и бъдещи клиенти, доставчици, акционери, местна и централна администрация и др. Независимо от терминологичните дискусии в тази област, в повечето случаи тези отношения и връзки се свързват с понятието социален капитал. Отделни автори използват и други термини – релационален капитал¹⁰² и информационен капитал¹⁰³ като представят и съответните аргументи. В рамките на настоящото изложение се използва по-популярния термин – социален капитал.

Социалният капитал се дефинира като „свкупност от социални мрежи, норми и доверие, които дават възможност на участниците да действат заедно по-ефективно за постигане на общи цели.“¹⁰⁴ Социалният капитал обхваща знанието, което се извлича от отношения и социални мрежи вътре и вън от организацията и се базира на две основни концепции – за социалност (sociability) и доверие (trustworthiness). «Дълбочината и богатството на тези взаимни връзки изграждат значим обем от знания и възможности за създаване на стойност и за целесъобразни решения»¹⁰⁵. Социалният капитал акцентира върху взаимовръзките между индивидите и създава условия за изграждане на връзки, които са: трудни за имитиране от конкурентите, тацитни (създадени и натрупани от опита), редки и дълготрайни.¹⁰⁶ Социалният капитал е способността на социализирания актьор.... – да удовлетворява своите нужди, да реализира своите интереси.... Той е наученото – като норми, ценности, умения и модели на поведение, които улесняват актьорите да се свързват помежду си и да използват тази свързаност за постигането на индивидуалните си цели.¹⁰⁷

Знанието на групово ниво се разглежда в непосредствена връзка със знанието на фирмено равнище, което е изпълнено в организационни структури, организационна култура, политики и

¹⁰⁰ Dess G., Picken, J., "Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital, New York, American Management Association, 1999, с.8

¹⁰¹ Pablos, P, 2004; Nahapiet & Ghoshal, 1998, Gratton & Ghoshal, 2003; Kaplan, R. and Norton, D., 2004.

¹⁰² Pablos, P., "Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence", Journal of European Industrial Training, Vol.28 Nov, 2004, с.476

¹⁰³ Kaplan, R. and Norton, D., "Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets", Harvard Business Review, February, 2004, с.57

¹⁰⁴ Nahapiet, J.& Ghoshal, S., Social capital, intellectual capital and the organisational advantage, Academy of Management Review, 23(2), 1998, с.234

¹⁰⁵ Gratton, L. and Ghoshal, S., Managing personal human capital: new ethos for the "volunteer" employee., European Management Journal, 21(1), 2003, с.3

¹⁰⁶ 118.Nahapiet, J.& Ghoshal, S., Social capital, intellectual capital and the organisational advantage, Academy of Management Review, 23(2), 1998, с.258

¹⁰⁷ Стоилова, В., Човекът и неговия социален капитал, Годишник на УНСС, 2012, с.203

процедури и се свързва с понятието организационен капитал.¹⁰⁸ В специализираната литература се използва и терминът – структурен капитал, като някои автори отдават предпочитание на организационен капитал, за да се подчертае, че това знание е собственост на организацията.



Фигура 5.2. Знанието в организацията – структурен разрез

Организационният капитал обхваща всички запаси от знание в организацията, които се намират извън хората – бази данни, организационни схеми, наръчници, ръководства, стратегии, процедури и др.¹⁰⁹ Организационният капитал се характеризира като институционализирано знание, което организацията притежава. Като основни компоненти на организационният капитал могат обикновено се посочват: организационни и йерархични структури; операционни системи, процедури, процеси; информационни и комуникационни инфраструктури; системи за придобиване, разпределение и развитие на ресурси; процеси на проектиране и информационни потоци; системи за стимулиране, контролиране и измерване на представянето; организационна култура, ценности, лидерство. Съвременните технологии предлагат възможности за съхранение, достъп и разпространение на организационния капитал чрез интранет

страницата на компанията. Както вече беше отбелязано, в редица компании в интранет-страницата е създаден сектор (Knowledge Database), където има бази данни с материали от проведени тренинги, наръчници, правилници, процедури и презентации с указания как да се решават конкретни казуси и проблеми. При необходимост служителите могат да използват тази база данни за намиране на решения на конкретен проблем. Принципната роля на организационния капитал е да свързва ресурсите в организацията заедно в процес, който създава стойност за клиентите и устойчиво конкурентно предимство за фирмата.¹¹⁰

Трите основни групи знание в организацията, които се представят чрез човешкия капитал, социалния капитал и организационния капитал, се намират в непрекъснато взаимодействие, формиращо сложни взаимни връзки и зависимости. На практика е трудно да си представим организация с високо равнище на човешкия капитал, ако липсват подходящи организационни структури, процедури и значими за съответната дейност социални мрежи и връзки. Трите основни форми на знание в организацията се намират в сложни причинно-следствени връзки. Взаимодействието между трите равнища на знанието в организацията (знанието на

¹⁰⁸ Gratton, L. and Ghoshal, S., Managing personal human capital: new ethos for the "volunteer" employee., European Management Journal, 21(1), 2003, с.88

¹⁰⁹ Bontis, N., "Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models", Management Decision, Vol.36 No.2, 1998, с.71

¹¹⁰ Dess G., Picken, J., "Beyond productivity: How leading companies achieve superior performance by leveraging their human capital, New York, American Management Association, 1999, с.11

индивидуално, групово и организационно ниво) е основа за трансформиране на запасите от знание на индивидуално ниво в запаси от знание на групово и фирмено ниво.¹¹¹ Организационното знание се създава чрез непрекъснат диалог между тацитното и експлицитното знание чрез четири модела на взаимодействие, социализация, комбиниране, интернализация и екстернализация. Интернализирането превръща експлицитното в тацитно знание, а екстернализирането модифицира тацитното знание в експлицитно знание. Социализацията представя взаимодействието между индивидите чрез механизми като наблюдение, имитиране и др. Комбинирането обхваща комбинирането на експлицитно знание чрез директни и индиректни комуникации, вкл. чрез използване на информационни системи. Създаването на организационно знание се осъществява, когато тези четири форми на превръщане на знание формират непрекъснат цикъл, задвижван от дейности като групови взаимодействия, диалог, метафори, координация, документация, експериментирание, учене в процеса на работа и др. Създаването на организационно знание може да се разглежда като спираловиден процес, който се движи нагоре от индивидуално ниво към групово ниво и после към организационно ниво, а понякога – към интерорганизационно ниво. «Спиралата на създаване на знание» се движи от индивидуално към организационно ниво и стига до създаването на организационно знание. Във връзка с това се подчертава фундаменталната роля на човешкия капитал за развитие на знанието на организационно ниво.

4. Управление на знанието в организацията

Знанието в организацията (на индивидуално, групово и фирмено ниво) се разглежда като ресурс, който е в основата на устойчиво конкурентно предимство и във връзка с това става обект на задълбочени анализи с цел да се формулират успешни стратегии за неговото генериране, насочване и използване. Управлението на знанието може да бъде дефинирано като: създаване, придобиване, споделяне, валидиране, съхранение и използване на експлицитни и тацитни форми на знание на индивидуално, групово и организационно ниво с цел да се повишава организационното представяне и да се изгражда устойчиво конкурентно предимство.¹¹²

По този повод се подчертава, че управлението на знанието трябва да се развива не само в организацията, но и между организациите като се насърчава обменът на знание между партньори, алианси, посредници, доставчици и клиенти. Управлението на знанието се разбира и като процес на системно насочване на запасите и потоците от знание в организацията – начините по които знанието се пренася от човек на човек, от хората към базите данни и от базите данни към хората. Концепцията за „управление на знанието” акцентира върху възможността (и необходимостта) от насочване на потоците от знание с цел да се улесни ученето в организацията. Управлението на знанието се занимава повече с хората и начина по който те придо-

¹¹¹ Nonaka, I. and Takeuchi, H., *The Knowledge – Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*”, Oxford University Press, Oxford, 1995, с.114

¹¹² Thite M , *Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations*, The Learning Organisation, Vol.11 N 1, 2004, с.31

биват, обменят и разпространяват знанието, а не толкова с информационни технологии.¹¹³ Управлението на знанието е насочено към четири основни цели и във връзка с това в процеса за управление на знанието се обособяват условно четири основни стадия: генериране на знание, структуриране на знание, трансфериране на знание, създаване на механизми за използване на това знание както от индивидите така и от групите в организацията. Постигането на тези цели (осъществяването на тези стадии от процеса) става чрез различни управленски инструменти, които в зависимост от целите на своето приложение могат да се групират в три основни категории: за генериране на знание (създаване на нови идеи, признаване на нови модели, синтез на различни области и развитие на нови процеси), за кодифициране на знание (създават възможност знанието да става достъпно и преносимо) и за споделяне на знание.

Изграждането, поддържането и развитието на системи за управление на знанието в организацията е в основата на учещата организация. Това се разглежда като предпоставка както за формиране на организационна среда, която насърчава ученето в организацията така и за приложението на разнообразни методи за обучение в среда, където лидерството целенасочено подкрепя развитието на хората в организацията.

Въпроси за проверка

1. Представете основните характеристики на „учещата организация”
2. Представете разликите между експлицитно и тацитно знание
3. Характеризирайте знанието в организацията като съвкупност от индивидуално, групово и организационно знание

¹¹³ Armstrong, M., A Handbook of Human Resource Management Practice, 10th edn, Kogan Page, London, 2006, с.174

ШЕСТА ЧАСТ

АНАЛИЗ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Глава 11.

АНАЛИЗ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ – ОСНОВИ

1. Въведение в анализа на обучението и развитието на човешките ресурси

Анализът на обучението и развитието на човешките ресурси е дейност, която има за цел да разкрие **състоянието на практиката в тази област и възможностите за нейното усъвършенстване**. Анализът на обучението и развитието на човешките ресурси обхваща разнообразни дейности, които се групират в три основни направления: **описание на настоящите практики (реално състояние); очертаване на пропуски и недостатъци в дейностите; формулиране на насоки за усъвършенстване**.

Към анализ на практиката по обучение и развитие на персонал в организацията обикновено се пристъпва когато:

- организацията извършва цялостен анализ на системата за управление на човешките ресурси с оглед формулирането на нова стратегия и политика в областта на човешките ресурси;
- са събрани данни за тревожни отклонения в равнището на трудовото представяне на заетите поради пропуски в техните знания, умения и нагласи;
- са събрани данни за пропуски в мотивацията на заетите поради неудовлетворение на потребностите от професионално развитие и израстване в организацията, обикновено съпроводено с относително високо текучество в определени звена и дейности на организацията;
- по силата на закон или на нормативен акт на правителството са утвърдени правни норми, третиращи обучението и развитието на персонал, което изисква да се предприемат съответни мерки за тяхното спазване;
- контролен орган по спазване на трудовото законодателство установи нарушения на правни норми по обучението и развитието на персонала;
- състоянието на трудовия пазар изисква специални усилия от страна на организацията за формирането и задържането (ограничаване на текучеството) на работници и специалисти с определени професии, които имат ключово значение за конкурентноспособността на организацията.

Анализът на обучението и развитието на човешките ресурси може да бъде глобален или локален. Глобалният анализ на обучението и развитието на персонала обхваща персонала в цялата организация, във всички структурни звена. Локалният анализ на обучението и разви-

тието на персонала се отнася само до едно или няколко от структурните звена на организацията. (В случаите, когато това е възможно и рационално от гледна точка на степента на децентрализация на дейностите по управление на човешките ресурси в организацията.)

Анализът на обучението и развитието на човешките ресурси може да се извърши като самостоятелна дейност, но може да се осъществи и като част от програмата за анализ на една или друга система за управление на човешките ресурси в организацията. Така например, при осъществяване на анализ на подбора и назначаването на персонал може да възникне необходимост да се разширят възможностите за обучение и развитие като част от стратегията на компанията да привлича и задържа висококвалифицирани специалисти с ключово значение за конкурентноспособността. В този случай може да се наложи анализът на обучението и развитието на персонала да се осъществява успоредно с анализа на подбора и назначаването в организацията.

2. Определяне на предмета, обекта, целите и периода за анализ на обучението и развитието на човешките ресурси.

2.2. Предмет на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси са конкретните практики по обучение и развитие в организацията, които са разнообразни и обикновено се групират в две основни направления (обучение и кариерно развитие) като се проследяват както процесните така и техните нормативни аспекти. (Вж. Фигура 6.1.)



Фигура 6.1. Предмет на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията

- **обучение на човешките ресурси** – анализират се както основните етапи (определяне на нуждите от обучение; подготовка и провеждане на тренинг програми/инициативи; оценяване на ефективността на тренинг програмите/инициативите) така и вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, указания, наредби, правила и др.) и стратегически документи (стратегии, политики и др.), които съпровождат съответните дейности;

- **кариерно развитие в организацията** – анализират се както основните дейности по развитие на кариерата в организацията (кариерни пътеки; специализирани тренинг програми/инициативи, които подкрепят кариерното развитие; подготовка на потенциални заместници, популяризиране на кариерните пътеки, индивидуално кариерно планиране и др.), така и вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, указания, наредби, правила и др.) и стратегически документи (стратегии, политики и др.), които съпровождат съответните дейности

При анализ на дейностите по обучение и кариерно развитие в организацията трябва да се отделя място както за разкриване на реалните процеси, които се осъществяват, така и за вътрешно-организационните нормативни актове (правилници, наредби, указания и др.), които регламентират съответните дейности. При това на практика е възможно да се разкрият различни **степени на разминаване между реалните дейности по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията и предвиденото** в съответните вътрешно-организационни правилници, наредби, правила и др. в тези области. Възможно е да се окаже, че определена част от вътрешно-организационните нормативни актове не се спазват и редица от предвидените дейности по подготовка, провеждане и оценка на тренинг инициативите и на кариерното развитие. Възможна е и обратната ситуация – редица дейности по обучението и кариерното развитие да се осъществяват, но да не са регламентирани във вътрешно-организационни нормативни актове. **Разкриването на тези отклонения** е едно от основните предизвикателства на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията.

Целите на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси могат да се изведат непосредствено от формулировката на проблема.

Основните цели на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията биха могли да изглеждат по следния начин:

- да се разкрие състоянието, да се открият недостатъците и техните причини и да се формулират насоки за усъвършенстване на етапите, подходите и методите за обучение в организацията както и на вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, указания, наредби, правила и др.) и стратегически документи (стратегии, политики и др.), които съпровождат съответните дейности

- да се разкрие състоянието, да се открият недостатъците и техните причини и да се формулират насоки за усъвършенстване на основните линии на развитие на кариерата, както и на вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, указания, наредби, правила и др.) и стратегически документи (стратегии, политики и др.), които съпровождат съответните дейности

Първичната структуризация на проблемите, свързани с анализа на обучението и развитието на персонала, зависи преди всичко от формулировката на проблема и от целите, които се поставят пред анализа и оценката. Така, например, за да се реализират целите, които се поставят пред анализа на обучението и развитието на персонала, трябва да намерят практическо разрешение следните основни проблеми:

➤ **Вътрешни проблеми:**

- усъвършенстване на процедурите и методите за определяне на нуждите от обучение на персонал в организацията;

- усъвършенстване на процедурите и методите за планиране и организиране на дейностите по обучение на персонала;
- усъвършенстване на процедурите и методите за оценяване на ефективността от обучението и развитието на персонала в организацията;
- усъвършенстване на процедурите за кариерно израстване на персонала в организацията.

➤ **Външни проблеми:**

- усъвършенстване на системата за заплащане на труда в организацията (вкл. класификатора на длъжностите в организацията);
- усъвършенстване на системата за подбор и назначаване на персонала в организацията (вкл. подбор от вътрешни източници);
- усъвършенстване на системата за оценяване на изпълнението/представянето в организацията (вкл. нейната обвързаност с дейностите по обучение и кариерно развитие);
- усъвършенстване на условията на труд в организацията и др.;

Обект на анализа може да бъде организацията като цяло или някои от нейните структурни звена.

Периодът, който ще обхване анализът на обучението и развитието на човешките ресурси, зависи преди всичко от целите, които си поставя организацията с неговото извършване.

Основните разновидности на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси са известни като **диагностичен и ретроспективен**. Както подсказват наименованията – диагностичният анализ се фокусира върху настоящото състояние на практиките по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията, а ретроспективният анализ – върху еволюцията на тези дейности за определен период. На практика диагностичният и ретроспективният анализ на ОРЧР се съчетават и често се осъществяват паралелно като взаимно се допълват и по този начин допринасят за по-пълното постигане на целите на анализа.

Както вече беше подчертано, **целта** на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси е да разкрие **състоянието на практиката в тази област и насоките за нейното усъвършенстване** (в рамките на определено време и ограничени ресурси)

Основните информационни източници за извършването на анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията са:

- статистическата, оперативната и счетоводната отчетност на организацията;
- резултати от специализирани проучвания за състоянието на управлението на човешките ресурси и организационния климат в съответната организация;
- резултатите от оценяване на резултатите от изпълнението/трудовото представяне на отделни категории и групи от лица, заети в организацията;
- специализирани анкети и интервюта с работници, служители и ръководители на организацията;
- нормативни документи в областта на обучението и развитието на персонала, с които трябва да се съобразява практиката по обучение и развитие на човешките ресурси – вкл. вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, наредби, указания, правила и др.), регулиращи дейностите в тази област в организацията;

- специализирани проучвания и публикации за ефективни решения и практики по обучение и развитие на човешките ресурси в сродни организации;

Основните методи за извършването на диагностичния анализ на обучението и развитието на персонал в организацията са: метод на критичната оценка, метод на сравнението, метод на статистическите проучвания и др.

Структурата на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси може да обхваща разнообразни компоненти, които обикновено се систематизират в две основни направления: **анализ на обучението** и **анализ на кариерното развитие в организацията** като се включват съответните ключови процеси. (Вж. Фигура 6.2)



Фигура 6.2. Примерна структура на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията

В зависимост от конкретните цели на анализа и спецификата на съответната организация в структурата може да се добавят нови и/или да се акцентира върху някои от посочените компоненти – например върху разнообразието от методи за обучение в организацията, върху практиките за определяне на нуждите от обучение, върху подкрепата на кариерното развитие с подходящи тренинг програми/инициативи и др.

3. Анализ на обучението на човешките ресурси в организацията

Основната цел на анализа на обучението на човешките ресурси в конкретна организация е да се проучат действителните практики в тази област и да се формулират насоки за усъвършяване. Анализът на обучението на човешките ресурси дава отговор на въпросите: кога, какво, как и от кого се прави на всеки етап от обучението на човешките ресурси, кои са основните недостатъци и възможните решения за тяхното преодоляване с оглед да се повиши ефективността на тази дейност в организацията. Логиката за провеждане на анализ на обучението на човешките ресурси следва основните етапи, които се включват в този процес:

- Определяне на нуждите от обучение в организацията
- Организиране и провеждане на програми/инициативи за обучение
- Оценяване на ефективността на обучението в организацията

Анализът на всеки етап от обучението на човешките ресурси обхваща два основни аспекта. От една страна се проучват **действителните практики (процеси)**, които се осъществяват в организацията в тази област. От друга страна се проучват и систематизират основни **вътрешно-организационни нормативни актове** (правилници, наредби, указания и др.), които регламентират тези дейности. При това се акцентира върху ролята на основните субекти, които планират, организират и провеждат съответните дейности – преки ръководители, структурно звено по УЧР и висше ръководство.

3.1. Анализ на практиката по определяне на нуждите от обучение в организацията

Анализът на практиката по определяне на нуждите от обучение в организацията обхваща както разкриване на състоянието и недостатъците на практиката в тази област, така и насоки за преодоляване на очертаните недостатъци.

Известно е, че този етап от дейността по обучението на човешките ресурси често се пренебрегва, което в много случаи води до редица недопустими ситуации – в различни програми/инициативи за обучение да попадат хора, които изобщо нямат нужда от съответното обучение. Това не само намалява рязко ефективността на обучението, но и сериозно нарушава имиджа на функцията по УЧР в организацията като цяло. Във връзка с това е необходимо да се отдели специално място за начина и процедурите, по които се проучват нуждите от обучение в организацията и които на практика се свързват с три основни информационни източника: **резултати от провеждани периодични оценки на изпълнението; проучване на мнението на преките ръководители; резултати от специализирани анкетни проучвания.** (Вж. Фигура 6.3.)



Фигура 6.3. Анализ на проучването на нуждите от обучение в организацията – основни методи

В основата на нуждите от обучение стоят отклоненията между желаното и действителното равнище на изпълнение/представяне на хората в съответното структурно звено, които са обусловени от пропуски в техните компетенции (знания, умения, нагласи и поведения). Ниското равнище на индивидуално изпълнение/представяне на хората се отразява и върху равнището на изпълнение на съответното структурно звено и на организацията като цяло. Затова в процеса на анализа трябва първо да се проучи равнището на изпълнение както на организацията така и на нейните структурни звена – показателите за това са изключително разнообразни в зависимост от спецификата на организационните дейности. Въз основа на този анализ се открояват **структурните звена, в които се очертават ниски равнища на изпълнение** – вкл. и при сравнение с конкретни организации от съответния бизнес.

Периодичното оценяване на изпълнението/представянето на хората в съответното структурно звено традиционно се осъществява от прекия ръководител и обикновено включва както оценка на притежаваните компетенции (знания, умения, нагласи и поведения) така и **препоръки за бъдещото им развитие чрез подходящи тренинг програми/инициативи** в организацията, вкл. и в контекста на бъдещо кариерно израстване. Формулярите за оценка на изпълнението се анализират и обобщават в рамките на организацията и това е един от класическите начини за проучване на нуждите от обучение на хората във фирмата.

Друг популярен метод за определяне на нуждите от обучение са **проучвания на становището на преките ръководители за нуждите от обучение**, които имат работниците и служителите в съответните структурни звена. Полезен метод за определяне на нуждите от обучение са и специализирани проучвания в тази област, вкл. и **самооценка на индивидите за техните предпочитания за бъдещи обучения и кариерно развитие**.

Анализът на практиката по определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията обхваща разнообразни дейности, които се систематизират в **три основни етапа**: описание на практиката; критичен анализ и очертаване на недостатъци; формулиране на насоки за усъвършенстване.

А/Описание на практиката кой, кога, как и в какъв формат определя нуждите от обучение и при възможност да се представят конкретни примери от изминали и/или настоящи дейности по обучение на човешките ресурси в организацията. При това се търси информация в следните направления:

- В каква степен периодичната оценка на изпълнението/представянето се използва като инструмент за проучване на нуждите от обучение и по какъв начин тази информация за обобщава в рамките на организацията като цяло (вкл. роля на структурното звено по УЧР).

- В каква степен се прилагат периодични проучвания на мнението на преките ръководители за определяне на нуждите от обучение на хората в съответната структура и по какъв начин тази информация за обобщава в рамките на организацията като цяло (вкл. роля на структурното звено по УЧР).

- В каква степен се прилагат други специализирани проучвания на нуждите от обучение – вкл. самооценка на предпочитанията и намеренията на хората за обучение и кариерно развитие в организацията.

При проучване на тези дейности се събира и систематизира информация за вътрешно-

организационни нормативни актове (правилници, наредби, правила, указания и др.) които регламентират процесите на проучване на нуждите от обучение в организацията.

Б/ Очертаване на недостатъците в практиката по определяне на нуждите от обучение на човешките ресурси.

В резултат на проведения анализ на практиката по определяне на нуждите от обучение е възможно да се разкрият следните примерни недостатъци:

- Много рядко се прави преглед на стратегиите, целите и плановете на организацията с оглед да се определят основните области за обучение на персонала. Не е изключено да се окаже, че в процеса на определяне на нуждите от обучение структурното звено по УЧР и преките ръководители нямат информация за тези организационни стратегии и планове.

- Много рядко (или никога) се анализират функциите/длъжностите с оглед да се формулират стандартите/изискванията за високоефективно трудово изпълнение в съответните структурни звена. Възможно е да се разкрие, че функционалните/длъжностните характеристики не съответствуват на съществуващото разделение на труда в организацията и имат нужда от актуализация.

- Много рядко се анализират резултатите от оценката на трудовото изпълнение. Възможно е в организацията (или в определено звено от организацията) да липсва информация в това отношение по различни причини – не се прилага система за оценка на трудовото изпълнение или прилаганата система за оценка на трудовото изпълнение да се нуждае от съществени промени. В някои организации може да се установи, че натрупаната значителна информационна база за резултатите от оценката на трудовото изпълнение системно не се използва за определяне на знанията, уменията и нагласите на работниците и служителите, които имат нужда от усъвършенстване, за да се повиши равнището на тяхното трудово представяне.

Представените възможни недостатъци на практиката по определяне на нуждите от обучение могат да се ползват като ориентир при разкриване на конкретните недостатъци в съответната организация. Те стават основа за формиране на конкретни предложения за усъвършенстване на практиката в тази област.

В/ Формиране на предложения за преодоляване на очертаните недостатъци в практиката по определяне на нуждите от обучение в организацията.

Въз основа на очертаните недостатъци в практиката по определяне на нуждите от обучение се формулират предложения за усъвършенстване на практиката. Ако се използва горният списък от недостатъци на практиката по определяне на нуждите от обучение на персонала, може да се формулират следните предложения:

- Организационните стратегии и планове трябва да се познават задълбочено от основните субекти, които участват в процеса на определяне на нуждите от обучение – структурното звено по УЧР и преките ръководители.

- Преките ръководители да стартират актуализирането на длъжностните характеристики, които да съответствуват на съществуващото разпределение на функциите/дейностите в съответното структурно звено и да включват изисквания/стандарты за трудовото представяне и качествата на изпълнителите.

- Да се проведе проучване на нуждите от обучение на управленския персонал

– Да се направи анализ на резултатите от оценката на трудовото изпълнение и да се определят работниците и служителите, които трябва да усъвършенствуват своите знания и умения в определени области, за да се повиши равнището на тяхното трудово представяне.

– Да се подготвят съответни вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, наредби, указания и др.), което регламентират дейността по проучване на нуждите от обучение в организацията.

Тези възможни предложения за усъвършенствуване на практиката по определяне на нуждите от обучение могат да се ползват като ориентир при определяне на конкретните предложения в съответната организация.

3.2. Анализ на дейността по подготовка и провеждане на програми/инициативи за обучение

Анализът на дейността по подготовка и провеждане на програми/инициативи за обучение обхваща както описание и оценка на настоящата практика в тази област, така и насоки за преодоляване на разкритите недостатъци с оглед да се постигнат целите на обучението при оптимален разход на време и ресурси.

Анализът на практиката по организиране и провеждане на тренинг програми/инициативи се съсредоточава върху следните аспекти на прилаганите в организацията методи за обучение – осигуряване на субективна подкрепа и на предварително разработени информационни и тренинг материали; осигуряване на ресурси (финансови, информационно-техническа база, време и капацитет на преките ръководители и др.); осигуряване на вътрешно-организационни нормативни актове (правилници, наредби, указания и др.), които регламентират прилаганите методи за обучение в организацията.

А/Описание и анализ на практиката по обучение на човешките ресурси в организацията за управленски и изпълнителски персонал (Вж. Таблица 6.1) в посочените по-горе аспекти, В процеса на проучването се събира и систематизира информация както за осигуряването на субективна подкрепа и на предварително разработени информационни и тренинг материали (Вж. Таблица 6.2.) за прилаганите методи за обучение така и за ресурсите (финансови, информационно-техническа база, време на преките ръководители и др.), които се отделят за тези дейности и тяхната нормативна база. (Вж. Таблица 6.3)

При проучването и систематизирането на информация на този етап могат да бъдат полезни представените по-долу примерни формуляри.

Настоящият формуляр е примерен и може да се използва при анализ и проучване на разнообразните методи за обучение на управленския и изпълнителския персонал в организацията. Възможно е в някои организации да се прилагат всички посочени методи, а в други организации – само част от тях. В процеса на анализа за всеки от прилаганите методи за обучение се събира и представя информация в следните направления: нормативна база (правила, наредби, указания и др.) и основни характеристики (длъжности, брой и др.) на хората, които ползват този метод.

При **проучване на подготовката и осигуряването на предварително подготвени информационни и тренинг материали и обучаващи/фасилитатори** за процеса на обучение на човешките ресурси в организацията за основните програми/инициативи за обучение на човешките ресурси в организацията може да се използва следния примерен формуляр. (табл. 6.2)

Таблица 6.1

Примерен формуляр за анализ на прилаганите методи за обучение на човешките ресурси в организацията – за управленски и за изпълнителски длъжности

Методи за обучение (предоставяни възможности за обучение в организацията)	За управленски длъжности	За изпълнителски длъжности
Курсове		
Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, комбинирани) с разнообразна тематика (работа с клиенти, нови продукти, моделиране на поведението, промяна в технологиите и др.) и продължителност – лекции (присъствени/classroom,; on-line) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари) – Вътрешни и външни курсове/семинари		
Други методи за обучение		
Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите: – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител		
Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др.) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Периодични срещи с прякия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Наставничество/менторство/коучинг		
Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Ротация на трудови задачи/длъжности		
Обогатяване и разширяване на длъжности		
Симулация(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)		
Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги		
Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)		
Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)		
Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)		
Участие в професионални организации		
Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)		

Таблица 6.2

Формуляр за анализ на подготовката и осигуряването на прилаганите методи за обучение на човешките ресурси в организацията – осигуряване на субективна подкрепа и на предварително разработени информационни и тренинг материали

Методи за обучение (предоставяни възможности за обучение в организацията)	Осигуряване на предварително разработени информационни и тренинг материали	Осигуряване на субективна подкрепа
Курсове		
Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, комбинирани) с разнообразна тематика (работа с клиенти, нови продукти, моделиране на поведението, промяна в технологиите и др.) и продължителност – лекции (присъствени/classroom,; on-line) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари) – Вътрешни и външни курсове/семинари		
Други методи за обучение		
Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите: – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител		
Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Наставничество/менторство/коучинг		
Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Ротация на трудови задачи/длъжности		
Обогатяване и разширяване на длъжности		
Симулация(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		

Методи за обучение (предоставяни възможности за обучение в организацията)	Осигуряване на предварително разработени информационни и тренинг материали	Осигуряване на субективна подкрепа
Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)		
Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги		
Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)		
Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)		
Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)		
Участие в професионални организации		
Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)		

За всеки от прилаганите в организацията методи за обучение на човешките ресурси се събира и представя информация в две направления: разработване на предварителни информационни и тренинг материали и осигуряване на субективна подкрепа (чрез обучаващ/преподавател/фасилитатор). По отношение на разработването на предварителните информационни и тренинг материали се търси отговор на въпросите: кой разработва/актуализира съответните информационни и тренинг материали (пряк ръководител, външен обучаващ и др.), периодичност на разработването/актуализирането (ежеседмично, ежемесечно, др.). По отношение на осигуряването на субективна подкрепа при различните програми/инициативи за обучение се търси отговор на въпросите: предвижда ли се изобщо субективна подкрепа или се разчита единствено на самостоятелността и мотивацията на индивидите; ако се предвижда субективна подкрепа, се проучва ролята на прекия ръководител, на опитни колеги, на външни преподаватели и др.

Важен аспект на проучването на прилаганите методи за обучение на човешките ресурси в организацията е разкриването тяхното ресурсно осигуряване (финансови ресурси, които се отделят за съответната програма/инициатива; информационно-технически ресурси; време на преките ръководители и др.) и нормативно осигуряване – вътрешно-организационни нормативни актове (правила, процедури, политики, указания, правилници и др., чрез които се регламентира съответната тренинг програма/инициатива) При проучване на практиките за нормативно и ресурсно осигуряване на програми/инициативи за обучение на човешките ресурси в организацията може да се използва следния примерен формуляр. (Табл. 6.3.)

Таблица 6.3.

**Формуляр за анализ на нормативното и финансовото осигуряване на прилаганите
методи за обучение на човешките ресурси в организацията**

Методи за обучение (предоставяни възможности за обучение в организацията)	Нормативно осигуряване (вътрешно- организационни норма- тивни актове- правилници, правила, процедури, наредби и др.)	Ресурсно осигуряване (финансови ресур- си, информационно- технически ресурси, време на преките ръководители и др.)
Курсове		
Обучителни курсове (присъствени/classroom, в електронна среда, комбинирани) с разнообразна тематика (работа с клиенти, нови продукти, моделиране на поведението, промяна в технологиите и др.) и продължителност – лекции (присъствени/classroom,; on-line) – семинари, дискусии, делови игри, проблемни ситуации и др. (присъствени/classroom; семинари в електронна среда/вебинари) – Вътрешни и външни курсове/семинари		
Други методи за обучение		
Изучаване (най-често самостоятелно) на подходящи информационни и тренинг материали (указания, наръчници, правила, презентации, регулации и др.), които се предоставят на заетите: – в електронен вид – е-тренинг платформа, интранет страница на организацията, видеоматериали, аудиоматериали и др. – на хартиен носител		
Периодични работни срещи (в отдела, в работната група и др) за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Периодични срещи с прекия ръководител за обсъждане на минали, настоящи и бъдещи задачи (ефективност, разпределение и рационализация на работата)		
Наставничество/менторство/коучинг		
Инструктиране (опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Демонстриране(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		
Ротация на трудови задачи/длъжности		
Обогатяване и разширяване на длъжности		
Симулация(опитен колега, пряк ръководител, наставник, ментор и др.)		

Методи за обучение (предоставяни възможности за обучение в организацията)	Нормативно осигуряване (вътрешно-организационни нормативни актове-правилници, правила, процедури, наредби и др.)	Ресурсно осигуряване (финансови ресурси, информационно-технически ресурси, време на преките ръководители и др.)
Участие във временни работни групи за разработване и усъвършенстване на вътрешно – организационни нормативни актове и документи (процедури, указания, правила, наредби, правилници, системи, стратегии и др.)		
Участие във временни работни групи за усъвършенстване на дейността и създаваните продукти и услуги		
Участие в проекти на организацията (с външно, вътрешно или смесено финансиране)		
Участие в професионални мрежи и платформи (за предоставяне на подходяща професионална информация за продукти, процеси, пазари, тенденции)		
Участие в конференции и форуми (традиционни, в електронна среда)		
Участие в професионални организации		
Участие в социални мрежи, микроблогове, видеосайтове и др. в тематични групи, свързани с професионалното развитие (LINKEDIN, FACEBOOK GOOGLE+ и др.)		

За всеки от прилаганите в организацията методи за обучение се събира и систематизира информация в двете направления: **нормативно и финансово осигуряване**. По отношение на нормативното осигуряване се проучват съответните вътрешно-организационни нормативни актове като пример в това отношение може да бъде: Методика за ротация, Програма за наставничество, План/правилник за обучения за определен период, Наредба за функциониране, ползване и мониторинг на електронна тренинг платформа в организацията, Процедура за дистанционни обучения, Правила за организиране и провеждане на периодични работни срещи и др. По отношение на финансовото осигуряване на прилаганите в организацията методи за обучение се събира и систематизира информация за отчетни и планови разходи, които са част от финансово-счетоводната система на компанията. Тази част от анализа е съпроводена с определени трудности, свързани с прилаганата методика за осчетоводяване на разходите за обучение и с достъпа до финансова информация на компанията, но прави тази анализаторска задача още по-предизвикателна.

Б/ Очертаване на недостатъците в практиката по подготовка и провеждане на програми/инициативи за обучение. Въз основа на направения анализ се очертават конкретни недостатъци на настоящата практика, които отдалечават обучението от неговата цел и водят да необоснован разход на време и ресурси.

Като се имат предвид основните области на анализа на практиката по организиране и провеждане на програми за обучение, може да се очертаят следните възможни недостатъци:

- В организацията преките ръководители не участват в подготовката/актуализацията на информационни и тренинг материали, които се представят периодично на интранет-базираната тренинг платформа;

- В длъжностните характеристики на преките ръководители не се посочват техните задължения във връзка с обучението и развитието на хората в съответния екип и тези задължения не са обект на оценяване при периодичното атестиране на преките ръководители

- При подготовката на информационни и тренинг материали в определени програми/инициативи за обучение не се провежда предварителна консултация с преките ръководители и в резултат на това значителна част от предлаганите знания и умения нямат достатъчно силна връзка с конкретните нужди на обучаваните. (Тази информация може да е получена от изходящите анкети на обучаваните)

- В организацията не се познават и прилагат значителна част от възможностите за обучение на човешките ресурси чрез разнообразни методи

- В организацията не се използват възможностите на управленския персонал и на опитните служители като потенциални и действащи преподаватели/фасилитатори в различни програми/инициативи за обучение.

- В организацията не се разработва годишна план-програма за обучение на човешките ресурси, в която да се обхващат основните дейности по усъвършенстване на знанията и уменията на персонала чрез съответните методи на обучение.

- В организацията информацията за финансовите разходи свързани с обучението на човешките ресурси не е систематизирана и консолидирана, поради което трудно може да се използва при разработване и вземане на управленски решения в тази област.

Очертаните възможни недостатъци на практиката по организиране и провеждане на програми за обучение имат само примерен характер и могат да се използват като ориентир при провеждането на конкретния анализ в съответната организация.

В/ Формулиране на предложения за усъвършенстване на настоящата практика по проектиране и организиране на програми обучение в организацията.

Въз основа на очертаните недостатъци в практиката по организиране и провеждане на програми за обучение се формулират конкретни предложения за усъвършенстване. Като се имат предвид систематизираните по-горе недостатъци е възможно да се формулират следните основни насоки за усъвършенстване на практиката по организиране и провеждане на програми на обучение:

- Обучението без откъсване от работа чрез инструктиране, демонстриране и наставничество да обхване всички структурни звена на организацията като за целта всички преки ръководители преминат през краткосрочна тренинг програма, която ще усъвършенствува техните способности за прилагат ефективно тези методи за обучение.

- Преди началото на обучение с откъсване от работа да се изисква предварително мнението на съответните преки ръководители (от чиито структурни звена са обучаваните) по отношение на обхвата и структурата на предлагания учебен материал.

- При подготовката на списък на участниците в курс за обучение да се включват данни за основните характеристики на обучаваните (вид и степен на образование, длъжност, трудов

опити др.)и да се предоставят предварително на преподавателя/преподавателите.

- При подготовка и актуализиране на съдържанието на входящото обучение да се осигури принос на преките ръководители

- Да се усъвършенствуват преподавателските умения на управленския персонал (възможно е да се организира курс по изграждане и усъвършенствуване на преподавателските умения) с цел да се започне по-активно включване на ръководителите на различни структурни звена като преподаватели в определени програми за обучение в организацията.

- Да се запознаят преките ръководители с широката гама от методи за обучение на човешките ресурси в организацията

- Да се изградят и усъвършенстват компетенции на преките ръководители да провеждат периодични коуч-сесии със своите сътрудници като част от стратегията за привличане и развитие на талантите в организацията.

- Да се разработи план-програма за обучение на човешките ресурси за следващата година, в която да се обхващат основните дейности по усъвършенствуване на знанията и уменията на персонала чрез съответните методи на обучение.

- Да се разработи проект за системно осигуряване на информация за финансовите разходи свързани с обучението на човешките ресурси като основа за разработване и вземане на управленски решения в тази област

Очертаните възможни насоки за усъвършенствуване на практиката по подготовката и провеждане на програми/инициативи за обучение имат само примерен характер, а конкретните предложения във всяка организация ще бъдат в непосредствена връзка с резултатите от проведен анализ.

3.3. Анализ на дейността по оценяване на ефективността от обучението

Анализът на дейността по оценяване на ефективността от обучението обхваща както описание и оценка на настоящата практика в тази област, така и насоки за преодоляване на разкритите недостатъци с оглед да постигнат целите на обучението при оптимален разход на време и ресурси.

Основните дейности, които се осъществяват в процеса на анализ на практиката по оценяване на ефективността на обучението могат да се представят по следния начин

А/ Описание и анализ на основните методи, които се използват за оценяване на ефективността от проведени тренинг програми/инициативи – прилагани методи за оценяване на ефективността на обучението; формуляри, които се попълват във връзка с тях; механизъм за обработване и систематизиране на информацията от оценката; механизъм за използване на събраната информация за бъдещо усъвършенствуване на практиката по обучение на персонала и за УЧР в организацията.

Б/ Очертаване на недостатъци в практиката по оценяване на ефективността на прилагани тренинг програми/инициативи в организацията. Тук е възможно да се стигне до извода, че в организацията са установени следните недостатъци по отношение на практиката по оценка на ефективността на обучението:

- В съвкупността от методи за оценка на ефективността на обучението се разчита пре-

димно на изходящите анкети на обучаваните, които се попълват непосредствено след приключване на съответната програма. В същото време не се прилага методът за оценка на промените в трудовото поведение в реална работна среда.

– Формулярите за оценка на ефективността на обучението обхващат въпроси, чиито отговори не могат да се използват за изводи по отношение на бъдещето усъвършенстване на програмите за обучение.

– Информацията от оценката на ефективността на обучението се съхранява в звеното по УЧР, но не се обобщава и анализира, за да се потърсят възможности за последващо усъвършенстване на програмите за обучение.

Въз основа на очертаните недостатъци се формулират предложения за усъвършенстване на практиката по оценка на ефективността на обучението в организацията.

В/ Формиране на предложения за усъвършенстване на настоящата практика по оценяване на ефективността прилагани тренинг програми/инициативи в организацията. Тук могат да се формулират предложения за усъвършенстване както на прилаганите методи, така и на документацията и нейното използване за бъдещи подобрения на дейността по обучение на персонала в организацията.

Глава 12.

АНАЛИЗ НА КАРИЕРНОТО РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Анализ на кариерното развитие в организацията – цели и основни компоненти

Основната цел на анализа на кариерно развитие в конкретна организация е да се проучат действителните практики в тази област и да се формулират насоки за усъвършяване. Анализът на кариерното развитие в организацията дава отговор на въпросите: кои са практическите дейности по кариерното развитие, кои са основните недостатъци и възможните решения за тяхното преодоляване. Логиката за провеждане на анализ на кариерното развитие в организацията следва основните компоненти, които се включват в този процес: основни линии за развитие на кариерата/кариерни пътеки в организацията – разновидности, пълнота, приложение; тренинг програми/инициативи, които подкрепят кариерното развитие; програми за подготовка на потенциални заместници; популязиране на кариерното развитие/кариерните пътеки в организацията и др.

Анализът на кариерното развитие в организацията обхваща два основни аспекта. От една страна се проучват **действителните практики (процеси)**, които се осъществяват в организацията в областта на кариерните пътеки, подготовката на потенциалните заместници, популяризирането на кариерното развитие и др.. От друга страна се проучват и систематизират основни **вътрешно-организационни нормативни актове** (правилници, наредби, указания и др.), които регламентират дейностите по кариерното развитие. При това се акцентира върху ролята на основните субекти, които имат отговорности за кариерното развитие в организацията.

Анализът на кариерното развитие в организацията обхваща както описание и оценка на настоящата практика в тази област, така и насоки за преодоляване на разкритите недостатъци. Основните дейности, които се осъществяват в процеса на анализ на кариерното развитие в организацията могат да се представят в следния вид:

А/ Описание на основните линии за развитие на кариерата в организацията. Проучва се организационно-управленската схема на компанията и се представят **основните кариерни пътеки – както в хоризонталната така и във вертикалната кариерна линия** в рамките на организацията като цяло, в нейните структурни звена и по функционални направления.

За съответната кариерна пътека се представя систематизирана информация в редица направления: списък на длъжностите в съответната кариерна пътека подредени във възходящ ред по длъжностно ниво/равнище (Вж. Фиг.4.3.в четвърти раздел на настоящото издание); кратко описание на работните задължения и на изискванията към компетенциите за всяка длъжност; условия и изисквания за преминаване към по-висока длъжност. (Вж. Фигура 6.4.)



Фигура 6.4. Кариерни пътеки в организация „X” – ключова информация

Ефективността на кариерното развитие в организацията зависи от неговата подкрепа чрез подходящи системи за изграждане и усъвършенстване на компетенциите, които се изискват за съответните длъжности. Водеща роля в кариерната пътека има осигуряването на подходящи възможности за хората в организацията да изграждат и усъвършенстват своите компетенции. Чрез предлаганите обучения в организацията се постига целенасочена промяна на компетенциите на хората и те могат да заемат съответните по-високи длъжности при определени условия. Известно е, че всеки етап от кариерното израстване се свързва с успешно приключване на **определен етап от развитието на компетенциите** на съответния служител. Пример в това отношение е представената на таблица 6.4. последователност на дейностите по усъвършенстване на компетенциите и заеманите позиции от служители в организация от сектора на услугите.

Таблица 6.4.

Процедура за кариерно развитие на служители на изпълнителски длъжности –
на примера на организация от сектора на услугите
(основни правила за преминаване в по-горно ниво)

Изпълнителските длъжности в организацията имат четири основни нива – ниво 1 (Длъжност Младши консултант клиенти), ниво 2 (Длъжност Консултант клиенти), ниво 3 (Длъжност Старши консултант клиенти) и ниво 4 (Длъжност Главен консултант клиенти)

Основни длъжностни нива	Предпоставки	Стаж в организацията	Съдържание на обучението	Оценка на обучението
(ниво 1) Длъжност Младши консултант клиенти Ново-постъпил	Успешно премината процедура по подбор.	1 месец	Обучение по теория и практика на дейността – работа с продукти, процеси, клиенти, система за заплащане.	Тест за въвеждащо обучение – теория и практика

Основни длъжностни нива	Предпоставки	Стаж в организацията	Съдържание на обучението	Оценка на обучението
(ниво 2) Длъжност Консултант Клиенти Програма «Прогрес»	Успешно издържан тест от предишния етап	6 месеца	Обучение «Прогрес» по 5 модула теория и практика на дейността – корпоративна електронна тренинг платформа, наставничество/менторство,	Ежеседмично оценяване от страна на прекия ръководител. Финален тест за обучение по програма «Прогрес»- теория и практика Успешно издържалите теста получават сертификат за обучение по програма «Прогрес» и се регистрират в корпоративната система за човешките ресурси.
(ниво 3) Длъжност Старши консултант Клиенти Програма «Постижения»	Успешно издържан тест от предишния етап	12 месеца	Обучение по 7 модула «Постижения» по теория и практика на дейността – корпоративна електронна тренинг платформа, наставничество/менторство,	Ежеседмично оценяване от страна на прекия ръководител. Финален тест за обучение «Постижения»- теория и практика Успешно издържалите теста получават сертификат за обучение по програма «Постижения» и се регистрират в корпоративната система за човешките ресурси. Получават увеличение на основната заплата с 20% и карта за ползване на 25% намаления във веригата.
(ниво 4) Длъжност Главен консултант Клиенти Програма «Потенциал»	Успешно издържан тест от предишния етап	15 месеца	Обучение по 5 модула «Потенциал» по управление на дейността и на човешките ресурси – корпоративна електронна тренинг платформа, наставничество/менторство,	Ежеседмично оценяване от страна на прекия ръководител. Финален тест за обучение «Потенциал»- теория и практика Успешно издържалите теста получават сертификат за обучение по програма «Потенциал» и се регистрират в корпоративната система за човешките ресурси като потенциален резерв за осигуряване на кандидати за управленски длъжности във веригата при необходимост.

Успешното кариерно развитие в организацията изисква наличието на ефективно функциониращи системи за класификация на длъжностите, за обучение, за оценка на изпълнението и др. Затова при анализ на дейностите по кариерно развитие се отделя специално внимание на проучване на вътрешно-организационните нормативни актове, които имат връзка с

основните линии за развитие на кариерата – **класификатор на длъжностите, длъжностно разписание, длъжностни характеристики, процедури за подбор и назначаване, система за обучение и развитие на персонала, система за оценка на изпълнението/представянето** и др. Въз основа на информацията от тази документация може да се даде отговор на следните основни въпроси:

– Кой са основните групи персонал в организацията? Кой са основните групи длъжности в организацията и кои са длъжностите в тях?(обикновено длъжностите се разпределят в две основни групи – длъжности за управленски/ръководен персонал и длъжности за изпълнителски персонал) Кой са основните функционални направления в организацията (например: развитие на продукти, търговия, администрация и др.)?Колко длъжностни степени са установени според класификатора на длъжностите и длъжностното разписание?

– Какви са възможностите/изискванията за движение на персонала между различни длъжности в рамките на една и съща длъжностна степен? Отговорът на този въпрос се представя общо за всички длъжности и диференцирано по групи длъжности – длъжности на ръководен персонал и длъжности на изпълнителски персонал.

– Какви са възможностите/изискванията за движение на персонала към длъжности от по-висока длъжностна степен в рамките на една и съща група персонал-управленски/ръководен и изпълнителски. Тук е особено важно да се разкрият възможностите, които съществуват за движения както в рамките на съответната група на управленски и на изпълнителски длъжности, така и за движения от групата на изпълнителските към управленските длъжности.

– Какви възможности за обучение се предлагат в организацията за усъвършенстване на знанията и уменията на заетите в резултат на което се създават условия за повишаване на техните шансове за заемане на други длъжности от същата длъжностна степен, от по-висока длъжностна степен и на длъжности от друга група, включително и от групата на ръководните длъжности?

– Какъв подход използва организацията при набиране и подбор на персонал за свободните длъжности от по-високите длъжностни степени? Тук са възможни две крайни ситуации. В единия случай организацията обявява свободните длъжности на външния трудов пазар. В другия случай организацията обявява свободните длъжности на вътрешния трудов пазар и по този начин предоставя възможности на вътрешния персонал за развитие. Отговорът на този въпрос изисква да се проучи съществуващата система за подбор и назначаване и да събере информация за практическото решаване на подобни случаи.

– В каква степен се използват на практика предлаганите възможности за кариера в организацията? Тук трябва да се представи информация за интензитета на движенията на персонала между отделните длъжности в рамките на една и съща длъжностна степен; между длъжности които са от различна длъжностна степен в рамките на една и съща група персонал; между длъжности, които са от различни групи персонал. На практика съществуват редица трудности за осигуряването на тази информация главно поради динамичните промени в класификаторите на длъжностите и в длъжностните разписания в организациите. Затова в повечето случаи тук е добре да се потърсят и да се представят конкретни примери от индиви-

дуалната кариера на отделни работници и служители от различни структурни звена, с които да се покаже, че на практика се прилагат (или не могат да се прилагат) предлаганите възможности за хоризонтално и вертикално развитие на персонала.

Представените основни компоненти на проучването на дейността по развитие на кариерата в организацията може да се систематизират в следната таблица.

Таблица 6.5

Проучване на дейността по развитие на кариерата в организацията

Компонент	Описание и доказателства
Проучване на длъжностите и длъжностните степени – управленски длъжности – изпълнителски длъжности	– организационна схема на организацията (органограма); – класификатор на длъжностите в организацията, длъжностно разписание; – подреждане на длъжностите в основни длъжностни групи; – представяне на длъжностните нива в рамките на отделни длъжности
Проучване на възможностите за движение на човешките ресурси от изпълнителски към управленски длъжности в организацията	– изисквания за движение на човешките ресурси от изпълнителски към управленски длъжности (описани в длъжностни характеристики, правилник за оценяване на изпълнението, правила за кариерно развитие, специфични правила, процедури и др.); – примери за спазване на тези изисквания през изминали периоди; – информация за брой работници и служители, които са преминали от изпълнителски към управленски длъжности в организацията през изминал период
Проучване на възможностите за движение на човешките ресурси към длъжности с по-висока степен в рамките на изпълнителските и в рамките на управленски длъжности в организацията	– изисквания за движение на човешките ресурси към длъжности с по-висока степен в рамките на изпълнителски и в рамките на управленски длъжности в организацията (описани в длъжностни характеристики, правилник за оценяване на изпълнението, правила за кариерно развитие, специфични правила, процедури и др.); – примери за спазване на тези изисквания през изминали периоди; – информация за брой работници и служители, които са преминали към длъжност с по-висока степен в рамките на изпълнителските и в рамките на управленски длъжности в организацията през изминал период
Проучване на възможностите за движение на човешките ресурси към по-високо ниво в рамките на една длъжност в организацията	– изисквания за движение на човешките ресурси към по-високо ниво в рамките на една длъжност в организацията (описани в длъжностни характеристики, правилник за оценяване на изпълнението, правила за кариерно развитие, процедури и др.); – примери за спазване на тези изисквания през изминали периоди; – информация за брой работници и служители, които са преминали към по-високо ниво в рамките на една длъжност в организацията през изминал период
Проучване на дейностите по подбор на човешки ресурси	– предвидени възможности за подбор на кандидати от вътрешния трудов пазар – от организацията (правилник за подбор, процедура, наредба и др.);

Компонент	Описание и доказателства
	– предвидени възможности за предимства на вътрешни кандидати в процедура за подбор (правилник за оценяване не изпълнението, правила, наредби и др.); – примери за използване на тези възможности в организацията през изминал период; – информация за брой работници и служители в организацията, които са участвали успешно в процедура за подбор за обявена свободна длъжност (управленска и изпълнителска) през изминал период.
Проучване на възможностите за кариерно консултиране/съветване в организацията	– роля на преките ръководите за представяне на възможностите за кариерно развитие в организацията (запознаване на работната група с възможностите за кариерно развитие, съдействие за системно усъвършенстване на знанията, уменията и компетенции на хората, оценка на силните и слабите страни на сътрудниците и формулиране на насоки за бъдещо усъвършенстване, представяне на становище относно капацитета за успешно изпълнение на по-сложни и отговорни задачи и израстване в кариерата, периодична обратна информация за усъвършенстване на компетенциите и кариерно развитие.) – роля на структурното звено (отдел, сектор, длъжност) по УЧР в областта на предоставянето на съвети и консултации по кариерно развитие; – примери на преки ръководители в организацията, които изпълняват своята роля в областта на кариерното развитие на високо ниво
Запознаване на всички работници и служители с възможностите за кариерно развитие (кариерни пътеки, предимства на вътрешни кандидати при подбор в определени случаи, възможности за кариерно консултиране)	– публикувани на интърнет страницата актуални информационни и тренинг материали за кариерното развитие в организацията – на хартиен носител информационни и тренинг материали за кариерното развитие в организацията (напр: като част от Наръчник на новоназначения служител) – при периодични срещи на прекия ръководител с работната група – при периодични срещи с наставник/ментор – тематични организационни събития – вътрешно-организационна комуникационна електронна платформа за обратна връзка – системни комуникации с прекия ръководител, със структурно звено УЧР, с наставник и др.

Въз основа на събраната и систематизирана информация за дейността по развитие на кариерата в организацията могат да се направят съответните изводи за постижения и пропуски и да се премине към следващия етап от анализа.

Б/ Очертаване на недостатъците на кариерното развитие в организацията.

Въз основа на анализа е възможно да се разкрият редица недостатъци в съществуващата практика, които могат да имат следния примерен вид:

– Съществуващата класификация на длъжностите и тяхното групиране не осигурява достатъчно възможности за движение на персонала както между длъжностите от една и съща длъж-

ностна степен, така и към длъжности от по-висока длъжностна степен. Основна причина за това в повечето случаи са значителни слабости при изграждането на класификатора на длъжностите и тяхното групиране, при което броят на длъжностните степени в организацията е сведен до минимум и не създава условия за хоризонтално и вертикално развитие на персонала.

- Движението на заетите между длъжности от една и съща длъжностна степен зависи най-вече от нагласата и желанието на преките ръководители да осъществяват подобни ротации, които имат значение за хоризонталното развитие на персонала. В някои случаи преките ръководители не прилагат този метод и не разбират неговото значение като средство за развитие на персонала.

- Липсват ясни изисквания за движение на персонала между длъжностите от една и съща длъжностна степен и към длъжности от по-висока длъжностна степен.

- Периодичната оценка на изпълнението/представянето не се свързва с кариерното развитие в организацията

- Определените изисквания за преминаване към по-висока длъжностна степен в рамките на основния персонал включват изисквания за значителен трудов стаж, което може да се разглежда като фактор за задържане на развитието на заетите от младежките възрастови групи.

- В организацията не се предлагат възможности за усъвършенстване на знанията и уменията в различни форми на обучение, които са предпоставка за хоризонтално и вертикално движение на персонала.

- При набиране и подбор на персонал в организацията се използват външни обяви за свободните длъжности от по-високите длъжностни степени и това в значителна степен затруднява вертикалното развитие на персонала.

Представените недостатъци в основните линии за развитие на кариерата и на методите за професионално развитие и израстване имат примерен характер и могат да се използват като ориентир при провеждане на анализа.

В/ Формиране на предложения за преодоляване на недостатъците.

Въз основа на очертаните недостатъци се формират предложения за усъвършенстване на дейностите по кариерно развитие в организацията.

Като се имат предвид горепосочените възможни недостатъци могат да се формулират следните предложения за усъвършенстване на основните линии за развитие на кариерата и на методите за професионално развитие и израстване на персонала в организацията:

- Да се усъвършенствува класификатора на длъжностите и тяхното групиране с оглед да се осигурят възможности за кариерно развитие на персонала – за възходящо движение между длъжностите по степен на сложност и отговорност на задачите и задълженията.

- Преките ръководители да се запознаят с ползите и целите на ротацията на длъжностите като метод за професионално развитие на персонала и да се насърчават към неговото активно използване.

- Да се разработят ясни изисквания за движение на персонала между длъжности от една и съща длъжностна степен и за движение към длъжности от по-висока длъжностна степен.

- Да се преразгледат и актуализират длъжностните характеристики за длъжностите от групата на изпълнителския персонал и на управленския персонал с цел да се осигурят въз-

можности за ясни кариерни пътеки в организацията.

- Да се изградят кариерни пътеки в организацията (по функционални направления)
- Кариерните пътеки в организацията да се популяризират чрез наръчника на служителя
- Да се преразгледа процедурата по обявяване на свободните длъжности от високите длъжностни степени и да се потърсят възможности за осигуряване на предимства за кандидати от организацията.

Представените насоки за усъвършенстване имат примерен характер и могат да се използват като ориентир при конкретния анализ.

2. Изводи от анализа на обучението и развитието на човешките ресурси

Изводите от анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията са пряка функция, от задачите, които са поставени пред анализа, както и от неговите цели. Те могат и да надхвърлят предварително поставените цели, ако в процеса на анализа се разкрият допълнително значими проблеми на обучението и развитието, които не са били включени в предварителната структуризация.

Изводите от анализа на обучението и развитието на човешките ресурси трябва да дават отговор на следните въпроси:

- Какви **недостатъци и проблемни области** в практиката по обучение и развитие на човешките ресурси в конкретната организация са разкрити?
- Какви са **предложенията за преодоляване на разкритите недостатъци** и проблемни области в практиката по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията?
- Какви са очакваните разходи за реализирането на предложенията, които се правят за усъвършенстване на практиката по обучение и развитие на персонала в организацията?
- Какви са очакваните ползи от реализирането на предложенията за усъвършенстване на практиката по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията?
- Какви трудности биха могли да се очакват при реализирането на предложенията за усъвършенстване на практиката по обучение и развитие на човешките ресурси и какво конкретно трябва да се направи за да се преодолеят трудностите, които се очакват в процеса на промяната?

Анализът на обучението и развитието на човешките ресурси разкрива действителното състояние и практиките на съответната организация в тази част от управлението на човешките ресурси. При това се разкриват и аргументират недостатъци **в двете направления на анализа: обучение на човешките ресурси в организацията и развитие на кариерата в организацията.**

Проблемните области при обучението на човешките ресурси в организацията обикновено се групират в следните направления: при определяне на нуждите за обучение в организацията; при подготовка и провеждане на тренинг програми/инициативи в организацията; при оценяване на ефективността на тренинг програми/инициативи в организацията.

Проблемните области при развитие на кариерата в организацията обикновено обхващат следните основни групи: при кариерните пътеки в организацията; при процедурата/системата за оценяване на изпълнението/представяне като предпоставка за усъвършенстване

ване на компетенциите/потенциала на служителите; при тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерното развитие; при програми за бъдещи заместници и др.

Въз основа на разкритите недостатъци и проблеми се формулират **насоки за усъвършенстване на дейността по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията**, които следват представените по-горе систематизации. (Вж. Фигура 6.5)

Насоки за усъвършенстване на обучението на човешките ресурси	Насоки за усъвършенстване на развитието на кариерата в организацията
• А) Насоки за усъвършенстване на определянето на потребности от обучение в организацията (предложения за използване на резултатите от периодичната оценка на изпълнението, за проучване на становището на преките ръководители и др.) • Б) Насоки за усъвършенстване на подготовката и провеждането на тренинг програми/инициативи в организацията (предложения за активизиране на ролята на преките ръководители при периодичната подготовка на тренинг и информационни материали и др.) • В) Насоки за усъвършенстване на оценяването на ефективността на тренинг програми/инициативи в организацията (предложения за усъвършенстване на тестовата система за оценяване на обучението чрез електронната платформа и др.)	• А) Насоки за усъвършенстване на кариерните пътеки в организацията (предложения за промени в класификатора на длъжностите, за примерни кариерни пътеки, за правила при преминаване към по-висока длъжностна степен и др.) • Б) Насоки за усъвършенстване на оценяването на изпълнението/представянето в организацията (предложения за промени в системата за оценяване, вкл. с наосигуряване на възможности за преките ръководители да представят своето становище за усъвършенстване на компетенциите и потенциала за служителите в съответното структурно звено и др.) • В) Насоки за усъвършенстване на тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерното развитие и др (предложения за изграждане на специализирана тренинг програма за определено функционално звено в организацията)

Фигура 6.5. Основни насоки за усъвършенстване на дейността по обучение и развитие на човешките ресурси в организацията – примерна систематизация

Забележка : Представената примерна систематизация не е изчерпателна, има отворен характер и може да се променя и допълва в съответствие със специфичните цели на конкретния анализ.

Изводите от анализа на обучението и развитието на човешките ресурси могат да доведат до промяна в:

- стратегията, политиката и процедурите /правилници, указания и др.вътрешно-организационни нормативни актове/ по обучение и развитие на персонал в организацията;
- стратегията, политиката и практиката на предприятието за оценяване на трудовото представяне на различните категории и групи от работници и служители;

- стратегията, политиката и практиката на предприятието за определянето на заплатите и допълнителните изгоди на различните категории и групи от работници и служители;

Изводите от анализа на обучението и развитието на човешките ресурси могат да съдържат предложения в областта на методиката (вътрешно-организационните нормативни актове) и практиката както по обучението и развитието на персонала, така и на останалите дейности по УЧР.

Предложенията за промяна на методиката (вътрешно-организационните нормативни актове) и практиката по обучение и развитие обхваща:

- промяна в стратегията и политиката по обучение и развитие на персонала в организацията;

- промяна в правилника за обучение на персонала в организацията;

- промяна в правилника за развитие на кариерата на персонала в организацията;

- промяна в процедурата за определяне на нуждите от обучение в организацията и др

Предложенията за промяна на методиката (вътрешноорганизационните нормативни актове) и на практиката по останалите дейности по УЧР в организацията могат да обхващат:

- промени в правилника за оценяване на трудовото представяне на работниците и служителите;

- промени в правилника за определяне на потребностите от персонал

- промени в длъжностните характеристики в организацията

- промени в правилника за определяне и изменение на трудовите възнаграждения на отделните категории и групи от заетите лица и др.

- промени в правилника за вътрешния реда

- промени в правилника за обучение и развитие на персонала в организацията и др.

- промени в КТД в организацията и др.

Представената логика на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е в основата на разнообразни проучвания на практиките в тази област. Във връзка с това се формира и структурата на съответното изследване, която обикновено обхваща няколко основни раздела: обща характеристика на организацията/компанията, в която се провежда анализът на обучението и развитието на човешките ресурси; анализ на дейностите по обучение и развитие на човешките ресурси и насоки за бъдещо усъвършенстване. (подробна структура на анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията е представена в приложенията към настоящото издание)

В резултат на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси се формулират конкретни предложения за усъвършенстване както на процесите на обучение и кариерно израстване така и на ролите на основните субекти, които имат отговорности в тази област – преки ръководители, структурно звено по УЧР, висше ръководство на организацията.

Представената логика при осъществяване на анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите е в основата на примерната структура на изследване в тази област. (Вж. Таблица 6.7)

Примерна структура на изследване в областта на анализа и развитието
на човешките ресурси в организациите

Анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организация «Колорит-21» ООД (примерна структура) Увод 1.Обща характеристика на организацията 1.1.Кратка история и преглед на основните дейности на организация «Колорит-21» ООД» 1.2.Организационно-управленска структура/схема 1.3.Данни за състоянието и динамиката на човешките ресурси в организацията – брой, структура по функционални звена, длъжностни категории и степени/нива, възраст, пол, образователно ниво и др. 2. Анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организация «Колорит-21» ООД» 2.1.Анализ на обучението на човешките ресурси в организация «Колорит-21» ООД» 2.1.1. Вътрешно-организационни нормативни актове (<i>правилници, указания, наредби, правила и др.</i>) и програмно-стратегически документи (<i>стратегии, политики, планове и др.</i>), които регламентират и съпровождат дейността по обучение на човешките ресурси А) Определяне на нуждите от обучение в организацията Б) Подготовка и провеждане на тренинг програми/инициативи в организацията В) Оценяване на ефективността на проведени тренинг програми/инициативи в организацията 2.1.2. Практическа дейност в организацията по обучението – <i>характерна за периода на изследването – информация за осъществени дейности в организацията за всеки етап от обученията</i> А) Определяне на нуждите от обучение в организацията Б) Подготовка и провеждане на тренинг програми/инициативи в организацията В) Оценяване на ефективността на проведени тренинг програми/инициативи в организацията 2.1.3 Основни изводи от анализа на обучението на човешките ресурси в организация «Колорит-21» ООД» А) Проблемни области при определяне на нуждите за обучение в организацията Б) Проблемни области при подготовка и провеждане на тренинг програми/инициативи в организацията В) Проблемни области при оценяване на ефективността на тренинг програми/инициативи в организацията 2.2.Анализ на развитието на кариерата в организация «Колорит-21» ООД» 2.2.1 Вътрешно-организационни нормативни актове (<i>правилници, указания, наредби, правила и др.</i>) и програмно-стратегически документи (<i>стратегии, политики, планове и др.</i>), които регламентират и съпровождат дейността по развитие на кариерата в организацията (<i>длъжности в организацията, длъжностни степени, класификатор на длъжности, правила за преминаване към по-висока длъжностна степен и др.</i>) ; А) Кариерни пътеки – <i>организационно-управленска схема/структура на организацията; списък/класификатор на длъжностите, примерни кариерни пътеки (вертикално и хоризонтално развитие); списък на длъжностите в организацията (вкл.по структурни звена); класификатор на длъжностите – по длъжностни степени/нива, правила за преминаване към по-висока длъжностна степен;</i>

Б) Процедура/система за оценяване на изпълнението/представянето като предпоставка за развитие на потенциала/компетенциите и за кариерно развитие (*основни характеристики на процедурата/системата, вкл. формуляри за различните категории персонал*)

В) Тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерните пътеки (*например: специализирана едногодишна тренинг програма за подготовка на служителите за възходящо придвижване към изпълнението на по-сложни и по-отговорни длъжности в организацията*)

Г) Програма/система за подготовка на бъдещи заместници (*общо за организацията и по структурни звена*)

2.2.2. Практики на организацията по отношение на кариерното развитие – които са характерни за периода на изследването – информация за осъществени дейности в посочените по-долу направления;

А) Кариерни пътеки – информация за служители (брой, структурни звена и др), които са преминали на по-висока длъжност през периода; информация за служители (брой, структурни звена), които участват в изградени кариерни пътеки в организацията

Б) Процедура/система за оценяване на изпълнението/представянето като предпоставка за развитие на потенциала/компетенциите и за кариерно развитие – информация за служители (брой, структурни звена и др), които са получили оценка на изпълнението/представянето и насоки за бъдещо усъвършенстване на компетенциите и потенциала

В) Тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерните пътеки – информация за наличие на специализирани тренинг програми/инициативи за подпомагане на възходящото придвижване на служителите към по-сложни и по-отговорни длъжности (*работни задължения*)

Г) Програма/система за подготовка на бъдещи заместници – информация за служители (*общо за организацията и по структурни звена*), които участват в програма за подготовка на бъдещи заместници.

2.2.3. Основни изводи от анализа на развитието на кариерата в организация «Колорит-21» ООД»

А) Проблемни области при кариерните пътеки в организацията

Б) Проблемни области при процедурата/системата за оценяване на изпълнението/представяне като предпоставка за усъвършенстване на компетенциите/потенциала на служителите

В) Проблемни области при тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерното развитие

Г) Проблемни области при програми за бъдещи заместници

3. Насоки за усъвършенстване на обучението и развитието на човешките ресурси в организация «Колорит-21» ООД»

3.1. Насоки за усъвършенстване на обучението на човешките ресурси в организацията (*като се имат предвид основните изводи от анализа*)

А) Насоки за усъвършенстване на определянето на потребности от обучение в организацията (*предложения за използване на резултатите от периодичната оценка на изпълнението, за проучване на становището на преките ръководители и др.*)

Б) Насоки за усъвършенстване на подготовката и провеждането на тренинг програми/инициативи в организацията (*предложения за активизиране на ролята на преките ръководители при периодичната подготовка на тренинг и информационни материали и др.*)

В) Насоки за усъвършенстване на оценяването на ефективността на тренинг програми/инициативи в организацията (*предложения за усъвършенстване на тестовата система за оценяване на обучението чрез електронната платформа и др.*)

3.2. Насоки за усъвършенстване на развитието на кариерата в организацията (*като се имат предвид основните изводи от анализа*)

А) Насоки за усъвършенстване на кариерните пътеки в организацията (*предложения за промени в класификатора на длъжностите, за примерни кариерни пътеки, за правила при преминаване към по-висока длъжностна степен и др.*)

Б) Насоки за усъвършенстване на оценяването на изпълнението/представянето в организацията *(предложения за промени в системата за оценяване, вкл. с осигуряване на възможности за преките ръководители да представят своето становище за усъвършенстване на компетенциите и потенциала за служителите в съответното структурно звено и др.)*

В) Насоки за усъвършенстване на тренинг програми/инициативи, подкрепящи кариерното развитие *(предложения за изграждане на специализирана тренинг програма за определено функционално звено в организацията)*

Г) Насоки за усъвършенстване на програма за подготовка на заместници *(предложения за основни дейности за подготовка на бъдещи заместници в определено функционално направление на организацията)*

3.3. Насоки за усъвършенстване на ролите на основните субекти, които управляват (планират, организират, ръководят и контролират) **обучението и развитието на човешките ресурси в организацията** – *преки ръководители; структурно звено по УЧР; висше ръководство на организацията.*

Заклучение

Списък на използваната литература

Приложения

Приложение №1

Приложение №2

Приложение №3

Забележка: Представената примерна структура има отворен характер и може да бъде променяна и допълвана в зависимост от спецификата на конкретното проучване.

Въпроси за проверка

1. Дефинирайте анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията
2. Представете разликите между глобален и локален анализ на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията
3. Дефинирайте предмета на анализа на обучението и развитието на човешките ресурси в организацията
4. Представете основните дейности на анализа на проучване на нуждите от обучение на човешките ресурси в организацията.
5. Представете основните дейности на анализа на подготовката и провеждането на тренинг програми/инициативи в организацията
6. Представете основните дейности на анализа на оценката на обучението на човешките ресурси в организацията
7. Представете основните дейности на анализа на кариерното развитие в организацията

ЛИТЕРАТУРА

- Апостолов, А., Кариерно развитие, Издателство "Наука и икономика" – Икономически университет Варна, 2015
- Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси – българският и световният опит, Транс-бизнес – Е ЕООД, София, 2007
- Владиминова, К., Управление на човешките ресурси : Стратегии, стандарти, практики, Стопанство, София, 2006
- Гурова, Ел., Инструменти и техники за управление на знания, Авангард Прима, 2015
- Добрева, Ю., Велева, Р., Коучинг методология, www.comeincoach.eu
- Иванов, И., Стиллове на познание и учене, Университетско издателство „Епископ Константин Преславски”, Шумен, 2004
- Калчев, Р., Развитие на човешките ресурси в строителството в България, Издателство "Наука и икономика", Варна, 2013
- Лейдър, Е. П., М. Дж. Гибс, Икономика на персонала, Класика и стил, София, 2009
- Паунов, М., Стратегическо управление на човешките ресурси, Издателски комплекс – УНСС, София, 2013
- Паунов, М., Трудова мотивация, Сиела, 2012;
- Паунов, М., Паунова, М., Паунов, А., Организационно поведение, Сиела, София, 2013
- Пейчева, М., Управление на човешките ресурси Тракия-М, София, 2012
- Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, ММ Интернешънъл Мениджмънт Консултинг ЕООД, София, 2010
- Пейчева-Форсайт, Р., Електронно обучение – теория, практика, аспекти на педагогическия дизайн, Списание на Софийския Университет за електронно обучение, 2010/1
- Славянска, В. Методи и техники за подбор, оценяване и развитие на персонала, Макрос, 2015
- Стефанов, Л., Пейчева, Управление на човешките ресурси;, М Тракия-М, София, 2013
- Стефанов, Л., Информационни системи за управление на човешките ресурси, Тракия М, София, 2015
- Стефанов, Л., Системи за възнаграждения (теория, практика, дизайн), Тракия М, София, 2015
- Стефанов, Л., Пейчева, Управление на човешките ресурси;, М Тракия-М, София, 2013
- Харизанова, М., Кичева, Т., Миронова, Н., Управление на човешките ресурси, Авангард Прима, 2015
- Харизанова, М., Миронова, Н., Щетинска, Т., Функционален анализ на системата за управление на човешките ресурси, сп.Икономически алтернативи, брой 5, 2009, с.3-18
- Шопов.Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, София, 2009
- Шопов, Д., Атанасова, М., Пейчева, М., Шопов, Т., Анализ и проектиране на управлението на човешките ресурси, Тракия-М, София, 2003
- Шопов Д. и авторски колектив, Как да управляваме човешките ресурси в организацията, изд. Труд и право, София, 2013

Е-обучение-електронна платформа за обучение – Информационна система за оценка на компетенциите – <http://mycompetence.bg/elearn>

Andrew McK. Jefferson, Roy V. H. Pollock and, Calhoun W. Wick, Getting Your Money's Worth from Training and Development: A Guide to Breakthrough Learning for Managers and Participants, 2009

Armstrong, M., 2012, A Handbook of Human Resource Management Practice, 12th edn, Kogan Page, London

Calhoun W. Wick, Roy V. H. Pollock and Andy Jefferson, The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results, 2010

Emerson, T., Mary Stewart, The Learning and Development Book, 2011

Gold, J., Holden, R., Stewart, J., Iles, P., Beardwell, J., Human Resource Development, Theory and Practice, 2nd edition, Ed.:., Palgrave Macmilan, 2013

Handbook of Human Resources Management, Zeuch, Matthias (Ed.), 2016

Johnson, G., www.HowToMarketTraining.com, The Top 20 Training Websites

Karl M. Kapp, The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education, 2011

Mathis, R., Jackson, J., Valentineq S., Human Resource Management 14th Edition, 2014

Martin, V., Managing projects in HR, Training and Development, Kogan Page, 2006

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., „Human Resource Management”, McGraw-Hill, N.Y., 2008

Schuler, R., Jackson, S., Strategic human resource management, 2nd Edition, Blackwell Publishing Ltd., Malden, MA, USA, 2007

Steven A. Beebe, Timothy P. Mottet and K. David Roach, Training and Development: Enhancing Communication and Leadership Skills, 2012

Tamar Elkeles, Jack J. Phillips, The Chief Learning Officer: Driving Value Within a Changing Organization Through Learning and Development (Improving Human Performance), 2006

Нормативни актове, стратегически документи, статистически данни и методически материали

1. Закон за професионалното образование и обучение, <http://www.mlsp.government.bg>

2. Информационна система за оценка на компетенциите, Източник: MyCompetence <http://mycompetence.bg>

3. Кодекс на труда (Глава единадесета, Професионална квалификация) <http://www.mlsp.government.bg>

4. Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация, (одобрени от Съвета за административната реформа с Решение № 24 от 11 октомври 2013 г.), Портал за обществени консултации, Развитие на човешките ресурси в държавната администрация, <http://saveti.government.bg>

5. Наблюдение на разходите за труд-национално ниво, НСИ, www.nsi.bg

6. Наредба за длъжностните характеристики на държавните служители., Приета с ПМС № 314 от 23.11.2011 г.

7. Наредба № 2 от 13.11.2014 г. за условията и реда за валидиране на професионални

знания, умения и компетентности, Обн. – ДВ, бр. 96 от 21.11.2014 г., в сила от 01.01.2015 г., Издадена от министъра на образованието и науката

8. Наредба за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация, Министерски съвет, В сила от 01.07.2012 г., Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г.

9. Наредба за провеждане на конкурсите за държавни служители, Министерски съвет, Приета с ПМС № 8 от 16.01.2004 г.

10. Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., Методологични бележки, Министерство на труда и социалната политика

11. Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014- 2020 година, Министерски съвет, Портал за обществени консултации, <http://www.strategy.bg/>

12. Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020, Октомври 2014 г., Министерски съвет, Портал за обществени консултации, <http://www.strategy.bg/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1

Текстове от Кодекс на труда

(Глава единадесета, Професионална квалификация)

Задължения на работодателя за поддържане и повишаване професионалната квалификация на работниците и служителите

Чл. 228а. (1) Работодателят е длъжен да осигурява условия за поддържане и повишаване професионалната квалификация на работниците и служителите за ефективно изпълнение на техните задължения по трудовото правоотношение в съответствие с изискванията на изпълняваната работа и бъдещото им професионално развитие.

Задължение на работника или служителя за поддържане и повишаване на професионалната квалификация

Чл. 228б. Работникът или служителят е длъжен да участва в организирани или финансираните от работодателя форми на обучение за поддържане и повишаване на професионалната си квалификация, за подобряване на професионалните си умения, както и да полага усилия за повишаване на квалификационното си равнище в съответствие с характера на изпълняваната работа

Видове договори за усъвършенстване на уменията

А) Договор за придобиване на квалификация

Чл. 229. (1) Работодателят може да сключи договор с лице, което постъпва или е постъпило в учебно заведение за придобиване на квалификация.

(2) С договора работодателят се задължава:

1. да осигурява на обучаващия се издръжка и други условия във връзка с обучението; 2. след завършване на обучението да приеме обучаващия се на работа по придобитата квалификация за уговорения от страните срок, който не може да бъде по-дълъг от 6 години.

(3) С договора по ал. 1 обучаващият се задължава: 1. да завърши в срок обучението си по уговорената квалификация; 2. да работи при работодателя в уговорения срок.

Б) Трудов договор с условие за обучение по време на работа

Чл. 230. (1) С трудовия договор с условие за обучение по време на работа работодателят се задължава да обучи работника или служителя в процеса на работата по определена професия или специалност, а обучаемият – да я усвои. Такъв договор с един и същ работник или служител в едно и също предприятие за обучение по същата професия може да се сключва само веднъж.

(2) С договора се определят формите, мястото и времетраенето на обучението, обезщетението, което страните си дължат при неизпълнение, както и други въпроси, свързани с осъществяване на обучението. Времетраенето на обучението не може да бъде повече от 6 месеца, освен в случаите на обучение чрез работа (дуално обучение), организирано при условията и по реда на Закона за професионалното образование и обучение. (3) С договора страните определят и срока, през който обучаемият се задължава да работи при работодателя след успешното завършване на обучението, а работодателят – да му осигури работа съобразно придобитата квалификация. Този срок не може да бъде по-дълъг от 3 години. (4) През време на обучението обучаемият получава трудово възнаграждение според извършената работа, но не по-малко от 90 на сто от минималната работна заплата, установена за страната.

Стажуване

Чл. 233а. (1) Стажуването е изпълнение на работа под наставничеството на работодателя или на определено от него лице – наставник, с цел усвояване на практически умения по придобитата професия или специалност.

(2) Наставник може да бъде лице от същото предприятие, което притежава квалификация по същата или сходна професия, по която ще се провежда стажуването, и не по-малко от три години трудов стаж или професионален опит по тази професия.

(3) Отношенията между работодателя и наставника се уреждат с допълнително споразумение към трудо-

вия му договор, в което се определят разпределението на работното време и други условия за изпълнение на наставничеството.

В) Трудов договор с условие за стажуване

Чл. 233б. (1) Работодателят може да сключи трудов договор с условие за стажуване с лице на възраст до 29 години, завършило средно или висше училище и без трудов стаж или професионален опит по придобитата от него професия или специалност.

(2) Договорът по ал. 1 се сключва за работа на длъжност, която съответства на придобита от лицето квалификация. Такъв договор с едно и също лице може да се сключва само веднъж.

Г) Договор за повишаване на квалификацията и за преквалификация

Чл. 234. (1) Страните по трудовото правоотношение могат да сключат договор за повишаване на квалификацията на работника или служителя или за придобиване на квалификация по друга професия или специалност (преквалификация).

(2) С договора се определят: 1. професията и специалността, по която работникът или служителят ще се обучава; 2. мястото, формата и времето на обучението; 3. финансовите, битовите и други условия за времето на обучението.

Д) Договор за квалификация с лице, което не работи

Чл. 235. Договор за повишаване на квалификацията или за преквалификация може да се сключва и между работодател и лице, което се подготвя за работа при работодателя след завършване на обучението.

Приложение № 2

Текстове от Закон за професионалното образование и обучение

<http://www.mlsp.government.bg>

Структура на системата на професионалното образование и обучение

Чл. 4. Системата на професионалното образование и обучение включва:

1. професионално ориентиране, професионално обучение и професионално образование;
2. валидиране на професионални знания, умения и компетентности.

Същност на системата на професионалното образование и обучение

Чл. 5. (1) Професионалното ориентиране осигурява информирането, консултирането и съветването на ученици и на други лица относно избора на професия и кариерно развитие.

(2) Професионалното обучение осигурява придобиването на квалификация по професия или по част от професия, както и усъвършенстването ѝ. При условия, определени с този закон, със Закона за народната просвета и Закона за степента на образование, общообразователния минимум и учебния план, то осигурява и завършването на основно образование или на класове от средното образование. **Професионалното обучение включва:**

1. начално професионално обучение – придобиване на първоначална квалификация по професия или по част от професия;

2. непрекъснато професионално обучение – усъвършенстване на придобитата квалификация по професия или по част от професия.

(3) Професионалното образование осигурява усвояването на общообразователния минимум за средно образование и придобиването на квалификация по професия.

(4) Професионалното обучение може да се осъществява и по пътя на обучение чрез работа (дуално обучение). Обучението чрез работа (дуално обучение) е форма на партньорство между професионално училище, професионална гимназия, професионален колеж или център за професионално обучение и един или няколко работодатели, която включва:

1. практическо обучение в реална работна среда, и

2. обучение в професионално училище, професионална гимназия, професионален колеж или център за професионално обучение.

(5) Валидирането на професионални знания, умения и компетентности е признаване на придобити знания, умения и компетентности по професия или част от нея, получени чрез неформално обучение или самостоятелно учене, с цел достъп до обучение за придобиване на професионална квалификация и улесняване на достъпа до пазара на труда.

Списък на професиите за професионално образование и обучение

Чл. 6. (1) Професионалното ориентиране, професионалното обучение, професионалното образование и валидирането на професионални знания, умения и компетентности се осъществяват по професии и специалности, включени в Списъка на професиите за професионално образование и обучение.

Чл. 8. (1) Професиите и специалностите се класифицират в професионални направления и по степен на професионална квалификация.

(2) Степените на професионална квалификация, придобивани по този закон, са първа, втора, трета и четвърта.

(3) За съответните степени на професионална квалификация се изисква:

1. за първа степен – придобити професионални знания, умения и компетентности за упражняване на професии, включващи рутинни дейности, извършвани при неизменящи се условия;

2. за втора степен – придобити професионални знания, умения и компетентности за упражняване на професии, включващи дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия;

3. за трета степен – придобити професионални знания, умения и компетентности за упражняване на професии, включващи дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия, както и поемане на отговорности за работата на други лица;

4. за четвърта степен – придобити професионални знания, умения и компетентности за упражняване на

професии, включващи широк кръг дейности с комплексен характер, извършвани при изменящи се условия, както и поемане на управленски отговорности за работата на други лица и за разпределяне на ресурси.

(4) Входящото минимално образователно равнище за придобиване на съответните степени на професионална квалификация е:

1. за първа степен:

а) завършен VI клас – за ученици;

б) завършен начален етап на основното образование или успешно завършен курс за ограмотяване, организиран от училища в системата на народната просвета по реда на Закона за насърчаване на заетостта или при условията и по реда на програми и проекти, финансирани със средства от европейските структурни фондове – за лица, навършили 16 години;

2. за втора и трета степен – завършени VII клас или основно образование;

3. за четвърта степен – завършено средно образование.

(5) Изходящото образователно равнище за придобиване на съответните степени на професионална квалификация е:

1. за първа степен:

а) основно образование – за ученици;

б) начален етап на основното образование или успешно завършен курс за ограмотяване, организиран от училища в системата на народната просвета по реда на Закона за насърчаване на заетостта или при условията и по реда на програми и проекти, финансирани със средства от европейските структурни фондове – за лица, навършили 16 години;

2. за втора степен – завършени X или XI клас, придобито право за явяване на държавни зрелостни изпити за завършване на средно образование или завършено средно образование;

3. за трета степен – средно образование или придобито право за явяване на държавни зрелостни изпити за завършване на средно образование и се определя с държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по професии.

(6) Степента на професионална квалификация за всяка професия от Списъка на професиите за професионално образование и обучение по чл. 6 се определя в съответствие с Националната квалификационна рамка, приета с акт на Министерския съвет.

Институции

Чл. 18. Институциите в системата на професионалното образование и обучение са:

1. професионални училища;

2. професионални гимназии;

3. училища по изкуствата;

4. спортни училища;

5. професионални колежи;

6. центрове за професионално обучение;

7. центрове за информация и професионално ориентиране;

8. центрове за квалификация на обучаващите.

Приложение № 3

Национална квалификационна рамка на Република България – НКР

приета с РМС № 96/02.02.2012 г.

Ниво по Европейската квалификационна рамка – ЕКР

Ниво по Квалификационната рамка на Европейското пространство за висше образование – КРЕПВО

Ниво по ЕКР	Ниво по НКР	ЗНАНИЯ – определят се като теоретични и/или фактологически	УМЕНИЯ – описват се като познавателни (включващи използване на логическо, интуитивно и творческостъпене) и практически (включващи съръчност и използване на методи, материали, уреди и инструменти)	КОМПЕТЕНТНОСТИ – лични и професионални описват се с оглед на степента на поемане на отговорност и самостоятелност			
				Самостоятелност и отговорност	Компетентност и за учене	Комункативни и социални компетентности	Професионални компетентности
	НКР НИВО 0 ПОДГОТОВИТЕЛНО НИВО ПРЕДУЧИЛИЩНО ОБРАЗОВАНИЕ	· има начални представи за заобикалящия свят · познава последователността а при изпълнение на познати задачи · познава необходимите средства за първоначално обучение.	· изпълнява с разбиране прости задачи · изразява чрез своето творчество усвоените начални представи за заобикалящия свят използва познати материали при изпълнението на задачи.	· участва активно в прости, познати дейности · умее да изпълнява задачи под ръководството на възрастен · познава последствията/результатите от собствените си действия		· разбира и предава кратка, несложна информация в устна форма · работи в група като проявява толерантност към останалите деца в групата · започва да изразява своята самостоятелност като нова социална роля	
ЕКР НИВО 8 Трети цикъл на КРЕПВО	НКР НИВО 8 ДОКТОР	ЗНАНИЯ	УМЕНИЯ	КОМПЕТЕНТНОСТИ			
				Самостоятелност и отговорност	Компетентност и за учене	Комункативни и социални компетентности	Професионални компетентности

НКР е приета от Министерския съвет с Решение № 96 от 02.02.2012г. С Решението на МС е определен министърът на образованието, младежта и науката за компетентен орган по поддържане и актуализиране на НКР в съответствие с ЕКР за учене през целия живот.

Приложение № 4
Квалификационна рамка на европейското пространство за висше образование (КРЕПВО)

Ниво по ISCED – International Standard Classification of Education

Професионален бакалавър НКР-НИВО 6 – ПОДНИВО – 6А ЕКР-НИВО 6, Първи цикъл на КРЕПВО ISCED 5B	
ЗНАНИЯ – теоретични и/или фактологичес	• притежава и използва детайлни, теоретични и конкретни практически знания в областта • прави критичен анализ на принципи и процеси
УМЕНИЯ – Познавателни и практически	• владее методите и средствата в областта • прилага професионалните знания и придобития практически опит чрез нови, нестандартни подходи и добре аргументирани решения
КОМПЕТЕНТНОСТИ – лични и професионални	
Самостоятелност и отговорност	• поема отговорност да управлява изпълнителски екипи и ресурси, включително в екстремни ситуации при експлоатация на обекти и при управление на структури • проявява творческо мислене и практически умения при разработване и реализация на проекти с отчитане на влиянието на множество фактори • проявява отговорност при експлоатация на обекти • оценява своето и чуждото изпълнение • ръководи работа в екип и обучава други в професионален план
Компетентност и за учене	• критично оценява степента на своята подготовка и съответствие на назначения си с необходимостта от професията • определя своите образователни потребности за повишаване на квалификацията и/или за преквалификация
Комуникативни и социални компетентности	• анализира и дефинира проблеми и предлага решения в професионална среда наравно поставени висшестоящи, както и пред неспециалисти • формулира убедителни становища, като използва качествени и количествени факти, аргументи и критерии • излага разбираемо възгледите си по частни и глобални проблеми, оценява и приема аргументите на събеседниците си • проявява ангажираност и солидарност с другите • пълноценно общува с някои от най-разпространените европейски езици
Професионални компетентности	• събира, обработва и анализира данни до оптимизационни или крайни решения или иновационни идеи • осигурява принос при решаване на оперативни задачи в стандартни и нестандартни ситуации • намира решения на казуси от социален, морален и етичен характер, особено при работа в екип и при обучение

Бакалавър НКР-НИВО 6 – ПОДНИВО – 6Б ЕКР-НИВО 6, Първи цикъл на КРЕПВО ISCED 5A	
ЗНАНИЯ – теоретични и/или фактологичес	• притежава разширени и задълбочени теоретични и фактологични знания в областта, включително свързани с най-новите постижения в нея • самостоятелно интерпретира придобитите знания, като ги свързва с прилагането на факти и чрез критично възприемане, разбиране и изразяване на теории и принципи
УМЕНИЯ – Познавателни и практически	• владее методи и средства, позволяващи решаване на сложни задачи • прилага логическо мислене и проявява новаторство и творчески подход при решаване на нестандартни задачи
КОМПЕТЕНТНОСТИ – лични и професионални	
Самостоятелност и отговорност	• притежава способност за административно управление на сложни професионални дейности, включително на екипи и ресурси • поема отговорности при вземане на решения в сложни условия, привличането на различни взаимодействащи си и трудно предвидими фактори • проявява творчество и инициативност в управленската дейност; • преценява необходимостта от обучение на другите с цел повишаване на екипната ефективност
Компетентност и за учене	• последователно оценява собствената квалификация чрез преценка на придобитите до момента знания и умения и планира необходимостта от разширяване и актуализиране на професионалната си квалификация
Комуникативни и социални компетентности	• формулира и излага ясно и разбираемо идеи, проблеми и решения пред специалисти и неспециалисти • изразява отношение и разбиране по въпроси чрез използване на методи, основани на качествени и количествени описания и оценки • проявява широк личен мироглед и показва разбиране и солидарност с другите; • пълноценно общува на някои от най-разпространените европейски езици
Професионални компетентности	• събира, класифицира, оценява и интерпретира данните в областта с цел решаване на конкретни задачи • прилага придобитите знания и умения в нови или непознати условия • проявява способност да анализира в по-широк или интердисциплинарен контекст • използва нови стратегически подходи; формира и изразява собствено мнение по проблеми от обществен и етичен характер, възникващи в процеса на работата
Магистър ЕКР-НИВО 7, НКР – НИВО 7 Втори цикъл на КРЕПВО	
ЗНАНИЯ – теоретични и/или фактологичес	• притежава широк спектър от теоретични и практически знания, голяма част от които са специализирани в съответната област, които надграждат до стигнатото в предходния етап на обучение • познава, разбира и изразява теории, концепции, принципи и закономерности • владее високо – специализирани практически и теоретични знания, вкл. авангардни, които формират основата за оригиналност в разработването и прилагането на нови идеи и решения • демонстрира критично осъзнаване на знанията в областта и връзките между различните изучавани области
УМЕНИЯ – Познавателни и практически	• владее богат набор от практически и познавателни умения и подходи, необходими за разбирането на абстрактни проблеми и разработването на творчески решения • прави диагностика на проблемите и ги решава, като се основава на съвременни изследвания чрез интегриране на знания от нови или интердисциплинарни области, като проявява способност за генериране на нови знания и процедури, свързани с провеждането на научни изследвания и въвеждане на иновации • формулира адекватна преценка в ситуации, характеризирани с непълна или ограничена информация

	ничена информация и непредсказуемост • развива нови и разнообразни умения в отговорна новопоявяващи се знания и практики • демонстрира свободно прилагане на иновативни методи и инструменти, отличаващи се с иновативност при решаването на сложни задачи и непред-видими проблеми в специализираната сфера на работа • намира и поддържа аргументи при решаване на проблеми с интердисциплинарен характер • проявява инициативност в работата и ученето в сложна и непредвидима среда, изискващи решаване на проблеми с множество взаимодействащи си фактори
КОМПЕТЕНТНОСТИ – лични и професионални	
Самостоятелност и отговорност	• умее да изгражда административноорганизационни структури и самостоятелно да управлява екипи за решаването на сложни проблеми в непредсказуема среда, с множество взаимодействащи фактори и вариативни възможности • демонстрира овладяност в оперативно взаимодействие при управлението на промяната в сложна заобикаляща среда • проявява творчество иноваторство при разработването на проекти • инициира процеси и организира дейности, изискващи висока степен на съгласуваност формулира политики и демонстрира лидерски качества за реализацията им
Компетентност и за учене	• системно и задълбочено оценява познанията си и идентифицира потребности от нови знания • демонстрира висока степен на самостоятелност и лесно се ориентира в сложно учебно съдържание, прилагайки собствени подходи и методи към овладяването му • използва разнообразни методи и техники за усвояване на комплексно учебно съдържание • владее богат понятиен апарат и проявява способности за концептуално и абстрактно мислене
Комуникативни и социални компетентности	• умее да представя ясно и достъпно собствени схващания, формулировки на проблеми и възможни решения пред специализирана и неспециализирана аудитория, използвайки богат набор от техники и подходи • разработва и излага аргументирани схващания относно социални процеси и практики и обосновава предложения за тяхното усъвършенстване или промяна • пълноценно общува на някои от най-разпространените европейски езици
Професионални компетентности	• събира, обработва и интерпретира специализирана информация, необходима за решаването на сложни проблеми от изучаваната област • интегрира широк спектър от знания и източници на информация в нов и сравнително непознат контекст прави обосновани преценки и намира решения в сложна среда на разнообразни взаимодействия • демонстрира способности за адекватно поведение и взаимодействие в професионална и/или специализирана среда • способен е да решава проблеми чрез интегриране на комплексни източници на знание, в условия на недостатъчна налична информация, в нова непозната среда • умее да инициира промени да управлява процесите на развитие в сложни условия ангажира се с важни научни, социални и нравствени проблеми, възникващи в процеса на работата или обучението
Доктор ЕКР-НИВО 8, НКР – НИВО 8 Третицикъл на КРЕПВО	
ЗНАНИЯ – теоретични и/или фактологичес	• притежава и използва специализирани и систематизирани знания за извършване на критичен анализ и за синтезиране на нови идеи • владее методите на научните изследвания в областта • притежава способност за разширяване и изменение на съществуващите знания в областта, както и на нейните взаимодействия с гранични научни области

	• притежава знания с най-висока степен на сложност и извършва оригинални изследвания • представя знания и разбиране на най-високо равнище, не само в областта, но и в близки научни области • демонстрира и изразява знания чрез степента на сложност на проведените, разбрани и обосновани научни изследвания
УМЕНИЯ – Познавателни и практическически	Притежава умения да създава и ръководи мрежи или екипи, да разпределя времето и да управлява човешки и финансови ресурси, да решава комплексни проблеми чрез нови технологични методи и инструменти • бързо намира, извлича, подрежда, синтезира и оценява необходимата информация от различни източници, независимо дали са подробни или оскъдни • притежава умения да решава и преодолява критични проблеми в областта на проучването и/или нововъведенията, да подобрява стандартните модели и подходи, да развива иновативни решения чрез комбиниране на различни оригинални стратегии и технологии, да управлява несполучливите опити и да продължава напред, да подобрява стандартните модели и подходи • владее методи и средства да предвижда промените и проблемите, да се абстрахира от средата и да мисли иновативно, да разработва и поставя рационален план, за да донесе нови идеи за плодотворен край, да усвоява бързо нови качества и умения, да предвижда технологичното и творческо развитие, да пише и представя научни и технически документи (научни статии, резюмета, доклади, фигури, графики и др.); • да комуникира чрез различни медии пред различна аудитория; • притежава умения като издръжливост, предприемчивост, твърдост, високостепенност, приспособимост и интелектуална гъвкавост
КОМПЕТЕНТНОСТИ – лични и професионални	
Самостоятелност и отговорност	• създава и интерпретира нови знания чрез собствени изследвания или друга научна дейност • чрез постигнатите нови знания демонстрира умения за разширяване на обхвата на досега познатата научна област и преценява необходимостта от актуални публикации • притежава способност за самооценка на постиженията на изследователския труд • притежава способности да съставя, проектира, изпълнява и адаптира съвременен изследователски процес с научна стабилност
Компетентност и за учене	• показва капацитет за систематично придобиване и разбиране на значително количество знания от най-съвременните научни постижения или от областта на професионалната практика
Комуникативни и социални компетентности	• представя качества и преносими умения, изискващи проявяване на висока лична отговорност, самостоятелна инициативност в сложни и непредвидими обстоятелства, както и в професионална или еквивалентна среда • демонстрира общи способности да концептуализира, проектира и изпълнява проекти за генериране на нови знания, прилагане или разбиране на най-модерните достижения, както и да адаптира проектния дизайн към непредвидено възникващи обстоятелства • пълноценно общува на някои от най-разпространените европейски езици
Професионални компетентности	• детайлно разбира техники, прилагани за научни изследвания и сложни академични проучвания • извършва информирани преценки по сложни въпроси в съответната област, често в отсъствието на пълни данни, както и да представя идеите и заключенията си ясно и ефективно пред специалисти и неспециалисти • притежава способност да продължава изследванията в съответната научна област на все по-сложни равнища, като допринася за развитието на нови техники, идеи или подходи

Приложение № 5

Наръчник за въвеждащо обучение на новоназначени служители в държавната администрация

I. Въведение

Наръчникът за въвеждащо обучение в структурата на администрацията е предназначен за всеки новопостъпил служител. Целта му е да бъде вас помощник в процеса на ориентиране и адаптиране в работата. В администрацията функционира програма за въвеждане на новоназначени служители, която продължава 3 месеца. Това е един последователен процес, който включва задължителни обучения и първоначални инструктажи, както и позволява създаването на адаптирани програми за въвеждащо обучение в зависимост от специфичните нужди и особености на различните типове структури в държавната администрация. През този период вие ще придобиете разбиране за ролята и отговорността на заеманата от вас длъжност в общия работен процес с оглед реализирането на целите *<тук се посочва името на администрацията>*. Наред с това ще получите необходимата ви информация, за да се адаптирате по-бързо към новото си работно място и да изпълнявате успешно задълженията си.

II. Ценности на държавната администрация

Основните ценности, към които трябва да се придържа всеки един служител в държавната администрация и които трябва да е заемат водеща роля в ежедневната му работа са:

III. Структура, функции и управление на администрацията

<Тук следва да се включи информация за:>

- историята на администрацията – година на учредяване, интересни факти или събития свързани с историята и (ако има такива) и пр.
- дейността на администрацията, ролята и функциите, които изпълнява
- организационната структура – набор от отделните елементи на организацията (звена, персонал и пр.), връзките и отношенията между тях, както и нейното графично представяне, списък на дирекции и отдели в съответната административна структура
- големината на съответната администрация от гледна точка на брой служители
- кратко представяне на ръководителите на администрацията и звеното, в които постъпва служителят – биографични данни и снимки

IV. Практическо въведение в работата

По време на вашето практическо въведение в работата ще ви помагат отговорникът по въвеждането ви и прекият ви ръководител (в случай, че са двама различни служители). Към тях можете да се обръщате за всички въпроси, касаещи работния процес, административните процедури, вътрешноорганизационния ред на *<тук се посочва името на администрацията>* и др. При необходимост от допълнително съдействие те ще ви насочат към съответните компетентни колеги/ звена.

В приложения по-долу списък за проверка са посочени всички задължителни процедури, през които трябва да преминете в време на процеса на въвеждането ви в работа. Моля разгледайте го и го попълнете според посочената в него инструкция, след което го предайте в Дирекция ЧР (списъкът за проверка трябва да се предаде до 3 месеца от постъпването ви на работа). Ако имате нужда от допълнителни разяснения не се колебайте да се обърнете към отговорника по въвеждането ви, прекият ви ръководител или Дирекция ЧР.

V. Управление на изпълнението и кариерата

<Тук е необходимо да опишете накратко основните стъпки от процеса на разработване, одобряване и изпълнение на програмите за кариерно развитие, а именно:>

- разработване на личен работен план (кога, от кой)

- одобряване на плана (кога, от кой)
- отговорници за изпълнението на работния план
- етапи на изпълнение на работния план
- оценка на постигнатите резултати (същност и цел на междинната среща и атестационна среща, участници е двете срещи)
- критерии за оценка за преминаване от една позиция на следващата – необходимо е да бъдат конкретни, точни, ясни и определени за всяко едно от нивата (оценка от годишна атестация, ранг, години стаж на конкретната позиция, особени постижения през периода и др.)

VI. Полезна информация

В тази част на наръчника сме включили информация, която би ви била полезна за по-бързото ви и по-ефективно запознаване и адаптиране към работното място.

<Тук може да се включи:>

- списък с основни документи и закони, с които новопостъпилият служител трябва да се запознае
- вътрешни нормативни документи на съответната административна структура – наредби, правилници, решения и др.
- административни процедури като: правила при изплащане за заплата, допълнително възнаграждение, възможности за обучение, право на ползване на отпуск, болнични, разходи за командировка, почивни бази на разположение на служителите (ако има такива)
- основни дирекции/ звена в административната структура и кратко описание на функциите им както и име на служител за контакт, като например:*
 - Дирекция „Човешки ресурси” – въпроси, свързани с лична информация за служителите, досиета, информация, касаеща трудовите/ служебните правоотношения, отпуск и пр. За съдействие и допълнителна информация можете да се обърнете към Х (посочва се името/длъжността на лицето)
 - Дирекция „Информационни системи” – въпроси и проблеми, възникнали при използването на компютърната система в администрацията и пр. За съдействие и допълнителна информация можете да се обърнете към Х (посочва се името/длъжността на лицето).
- справочник с вътрешни телефонни номера и и-мейли
- списък с полезни и често използвани линкове

Методология за въвеждащо обучение на служителите в държавната администрация

Настоящата Методология осигурява **единен и последователен процес по въвеждане на новоназначени служители** в рамките на 3 месеца. Процесът включва задължителните обучения и първоначални инструктажи, както и позволява създаването на адаптирани програми за въвеждащо обучение в зависимост от специфичните нужди и особености на различните типове структури в държавната администрация. По този начин всички служители в администрацията получават необходимата информация, за да се адаптират към новото си работно място и да изпълняват успешно задълженията си.

Програма за въвеждане и интегриране на новоназначените служители

Програмата за въвеждане и интегриране на новоназначени служители съдържа различни **форми на обучение**

Приложение № 6

Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., Методологични бележки, Министерство на труда и социалната политика

► **Длъжност** – съвкупност от функции и задачи, които едно лице изпълнява на работното си място, включително в качеството му на работодател или самонает.

► **Професия** – съвкупност от длъжности, чиито основни функции и задачи се характеризират с висока степен на сходство.

► **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.

► **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, съобразени с българското законодателство. За нуждите на Класификацията са определени десет образователни и квалификационни нива:

- **Образователно и квалификационно ниво 0** – без изискване за степен на професионална квалификация и образователно равнище;

- **Образователно и квалификационно ниво 1** – първа степен на професионална квалификация и/или завършен VI клас;

- **Образователно и квалификационно ниво 2** – втора степен на професионална квалификация и/или завършен X клас;

- **Образователно и квалификационно 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;

- **Образователно и квалификационно ниво 4** – четвърта степен на професионална квалификация и/или завършено средно образование;

- **Образователно и квалификационно ниво 5** – образователно-квалификационна степен „професионален бакалавър по...“;

- **Образователно и квалификационно ниво 6** – образователно-квалификационна степен „бакалавър“;

- **Образователно и квалификационно ниво 7** – образователно-квалификационна степен „магистър“;

- **Образователно и квалификационно ниво 8** – длъжността се упражнява по призвание;

- **Образователно и квалификационно ниво 9** – длъжността се заема чрез избор.

Образователните и квалификационните нива от 1 до 4 са формулирани в съответствие със Закона за професионалното образование и обучение, а образователните и квалификационните нива от 5 до 7 – в съответствие със Закона за висшето образование.

ПРАВИЛНИК ЗА ПРИЛАГАНЕ НА НАЦИОНАЛНАТА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ПРОФЕСИИТЕ И ДЛЪЖНОСТИТЕ, 2011 г.– избрани текстове

Чл. 8. (1) При изготвяне на **длъжностното разписание** работодателят или определено от него лице използва длъжностни наименования и съответния им код от Класификацията въз основа на **анализ на съдържанието и сложността на труда**, като се съобразява с **функциите, задачите и изискванията за минимално образователно и квалификационно ниво за заемане на длъжността, определени в длъжностната характеристика**.

Чл. 12. С изключение на длъжностите, определени с нормативен акт, **работодателите решават индивидуално всеки отделен случай** на несъответствие между изискваното от Класификацията минимално образователно и квалификационно ниво за заемане на дадена длъжност и притежаваните от заетото или кандидатстващото за длъжността лице образование и професионална квалификация.

Приложение № 7

Национални стратегии в областта на образованието и обучението

Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014- 2020 година,

Източник: Министерски съвет, Портал за обществени консултации, <http://www.strategy.bg/>

Националната стратегия за учене през целия живот (НСУЦЖ) определя стратегическата рамка на държавната политика за образование и обучение в периода 2014 – 2020 г., насочена към постигането на европейската цел за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж. Стратегията е разработена в отговор на предизвикателствата, свързани от една страна с необходимостта страната ни да преодолее последиците от дълговата финансова криза в Европа и света, а от друга да запази националната идентичност и културно разнообразие при реализиране на политиките за сближаване. Стратегията работи с определението за учене през целия живот, използвано в Меморандума на ЕК за УЦЖ (2000), а именно: „всяка дейност за учене, предприемана през целия живот за подобряване на знанията, уменията и компетентностите”. Документът обхваща всички форми на образование, обучение и учене – формално, неформално, самостоятелно – в които човек участва през целия си живот, като за периода на следващите седем години предоставя препоръки, които да послужат за основа на изготвянето на годишни планове, на базата на които да бъде проследен напредъкът в прилагането на УЦЖ в България. Настоящата стратегия очертава съдържанието, формите, средата и взаимоотношенията между всички участници в процеса на учене през целия живот, а именно:

► **учещи** – всички лица на територията на страната, ангажирани с учене в сферата на образованието, формалното и неформално обучение или самостоятелното учене;

► **доставчици на обучение** – институциите, които провеждат обучение, (независимо дали това са частни или държавни детски градини, училища, университети, центрове за обучение, културни институции и др.), съответстващо на потребностите на обществото и изискванията на пазара на труда;

► **работодатели, браншови организации, синдикати, организации на гражданското общество и други партньори** са тези, които определят и посрещат гореспоменатите изисквания, свързани с потребностите от образование и обучение;

► **областите, общините и местните общности** изпълняват важна роля в процеса на утвърждаване на тяхната позиция за „учещи региони”;

► **държавни органи – министерства и агенции** – определят националните политики в областта на образованието и обучението, както и съответните инструменти и мерки, необходими за гарантиране на ефективността на търсенето и предлагането на УЦЖ.

НАЦИОНАЛНА СТРАТЕГИЯ ЗА УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ ЗА ПЕРИОДА 2014 – 2020 ГОДИНА

Визия за 2020 г.

Към 2020 г. България е държава, в която са създадени условия за пълноценна творческа и професионална реализация на личността и достъпът до разнообразни и качествени форми на учене през целия живот се е превърнало в реалност за всички нейни граждани.

Стратегически цели и показатели за напредък

► Повишаване на дела на обхванатите в предучилищното възпитание и подготовка деца на възраст от 4 г. до постъпване в първи клас от 87.8% през 2012 г. на 90 % през 2020 г.

► Намаляване на дела на преждевременно напусналите образователната система на възраст от 18 до 24 г. от 12.5% през 2012 г. под 11% през 2020 г.;

► Намаляване на дела на 15 годишните със слаби постижения по:

-четене от 39.4% през 2012 г. на 30% през 2020 г.;

-математика от 43.8% през 2012 г. на 35% през 2020 г.;

-природни науки от 36.9% през 2012 г. на 30.0% през 2020 г.;

► Повишаване на дела на придобилите степен на професионална квалификация в

широките области „Информатика”, „Техника”, „Производство и преработка” и „Архитектура и строителство” най-малко на 60% през 2020 г.; ► Повишаване на дела на завършилите висше образование на възраст от 30 до 34 г. от 26.9% през 2012 г. на 36% през 2020 г.; ► Повишаване заетостта на населението на възраст от 20 до 64 г. от 63 % през 2012 г. на 76% през 2020 г.; Повишаване на участието на населението на 25-64 навършени години в образование и обучение от 1.5% през 2012 г. на повече от 5% през 2020 г.; ► Намалване на дела на неграмотните: - сред лицата на възраст 15-19 г. от 2.0% през 2011 г. на 1.5% през 2020 г.; - сред 20-29 годишните – от 2.3% през 2011 г. на 1.5% през 2020 г.
Приоритети ► Крачка към нов образователен подход и иновации в образованието и обучението ► Повишаване на качеството на образованието и обучението ► Осигуряване на образователна среда за равнопоставен достъп до учене през целия живот, за активно социално включване и активно гражданско участие ► Стимулиране на образование и обучение, съобразено с потребностите на икономиката и промените на пазара на труда
Области на въздействие ► Осигуряване на условия за преход към функционираща система за учене през целия живот ► Осигуряване на условия за разширяване на обхвата и повишаване на качеството на предучилищното възпитание и подготовка ► Прилагане на комплексен подход за повишаване на образователните постижения и намаляване дела на преждевременно напусналите училище ► Повишаване на качеството на училищното образование и обучение за придобиване на ключовите компетентности, подобряване на постиженията на учещите и развитие на личността ► Повишаване на привлекателността и подобряване на качеството на професионалното образование и обучение за гарантиране на заетост и конкурентоспособност ► Модернизиране на висшето образование ► Развитие на възможности за неформално и самостоятелно учене за личностно и професионално израстване. Нови възможности за добро качество на живот след приключване на трудовата кариера ► Координиране на взаимодействието на заинтересованите страни за реализиране на политиката за учене през целия живот

Стратегия за развитие на професионалното образование и обучение в Република България за периода 2015-2020, Октомври 2014 г., Източник: Министерски съвет, Портал за обществени консултации, <http://www.strategy.bg/>

Развитието на европейските пазари на труда се обуславя от финансовите и икономическите кризи, глобализацията, демографския натиск, новите технологии и множество други фактори. В петте хоризонтални цели на стратегията „Европа 2020” се включват: постигане на 75% заетост във възрастовата група 20 – 64 години; справяне с проблема с ранното напускане на училище чрез намаляване на процента на ранно напусналите от сегашните 15% на 10%; повишаване на дела на населението на възраст 30 – 34 години със завършено висше или еквивалентно на него образование – от 31% на най-малко 40% до 2020 г.

Модернизирането на ПОО е неотложно с оглед на засилената световна конкуренция, застаряването на населението, технологичното развитие и постигането на целта за подобряване на социалното сближаване в Европа. В съответствие с европейските предизвикателства България трябва в краткосрочен план да намери възможните решения за постигане на баланс между търсенето и предлагането на работна сила с определена квалификация на пазара на труда. Необходимо е подобряване на механизма на сътрудничество между отговорните и заинтересованите страни, обединяването им при вземането на решения за общи действия и споделянето на отговорности за развитието на ПОО.

ПРИОРИТЕТНИ НАПРАВЛЕНИЯ НА ВЪЗДЕЙСТВИЕ

1. Осигуряване на качество и ефективност на ПОО
2. Подобряване на възможностите за достъп до ПОО
3. Подобряване на системата на професионалното образование и обучение, в контекста на ученето през

целия живот

► Изграждане на система за валидиране на знания, умения и компетентности, придобити чрез неформално и самостоятелно учене

► Активизиране включването на възрастните в обучения за придобиване на професионална квалификация и нейното непрекъснато осъвременяване, както и за придобиване на ключови компетентности за допълване на професионалните знания и умения в съответствие с приетата Национална стратегия за учене през целия живот за периода 2014-2020 г.

4. Засилване участието и отговорностите на всички заинтересовани страни за осигуряване на кадри с необходимата за икономиката квалификация

► Активизиране включването на социалните партньори в системата на ПОО

Приложение № 8

Информационна система за оценка на компетенциите-, Източник:

MyCompetence<http://mycompetence.bg>

MyCompetence е информационна система в областта на човешките ресурси, която обработва данни и осигурява стандартизиран обмен на информация, предоставя инструменти и други специализирани услуги за оценка на компетенциите на работната сила в България.

За отделните сектори (Електротехника, Електроника, Информационни технологии, Консервна промишленост, Безалкохолни напитки, Мебелна промишленост, Охрана и сигурност, Търговия на дребно, Химическа промишленост, Фасилити мениджмънт, Млечна промишленост, Металургия, Туризм и др.) е разработен секторен компетентностен модел (СКМ), който съдържа:

- Списък на ключовите длъжности в сектора;
- Описание на основните бизнес процеси;
- Каталог на основни, специфични и управленски компетенции, характерни за позициите включени в него.

Компетенциите в секторния модел са групирани в три основни клъстера:

- Основни компетенции;
- Специфични компетенции;
- Управленски компетенции.

Подборът и описанието на компетенциите са съобразени с квалификационните нива в Националната квалификационна рамка (НКР). Всяка компетенция е съотнесена чрез код към създадените клъстери в MyCompetence и съответните компетентности в НКР.

Моделът на ключовите длъжности в сектора съдържа два основни компонента:

- описание на длъжността;
- компетентностна рамка (набор от изисквани компетенции за длъжността).

Знанията и уменията, включени в описанието на длъжността, се систематизират и групират на основата на специално разработени за целта класификатори на MyCompetence. Към изискванията за образование, освен квалификационната степен съгласно Националната квалификационна рамка (НКР) се вписват препоръчителни за сектора и длъжността специалности и образователни институции (конкретни висши училища и професионални гимназии).

Така например в секторния модел за сектор „Търговия на дребно“ се открояват следните компетенции:

- Основни компетенции – Ангажираност, Общуване, Работа в екип
- Специфични компетенции – Анализ и решения, Вниманиe към детайла, Грижа за клиента, Организация и ред, Планиране и координиране, Постигане на резултати, Търговски усет, Устойчиво развитие
- Управленски компетенции – Управление на доставки, Управление на проекти/процеси, Управление на хора

Всяка от тези компетенции се описва чрез поведенчески индикатори. Например посочената по-горе компетенция „Постигане на резултати“ се демонстрира чрез следното поведение на лицето, което я притежава: „Поставя фокус върху крайния резултат от своята работа като сравнява постигнатото с поставените цели и задачи. Ориентиран е към ефективност чрез добра организация, планиране и лично професионално развитие. По подобен начин и посочената по-горе компетенция „Внимание към детайла“ се демонстрира чрез следното поведение на лицето, което я притежава:” Стреми се към цялостно извършване на задачата, заедно с всичките ѝ детайли и аспекти, независимо колко са малки те. Осигурява, че информацията/ плановите/ документите са ясни, точни и коректни и проследява изпълнението на поетите ангажименти и задължения.

За сектор Търговия на дребно са разработени описания на компетенциите за редица длъжности, сред които тук могат да се посочат: Експерт търговия, Продуктов мениджър, Касиер, Регионален мениджър, Продавач-консултант, Експерт търговия, Снабдител доставчик, Супервайзър магазин и др.

За всеки от секторите по подобен начин за ключовите длъжности са представени описания на изискваните компетенции. Това може да бъде полезно за организациите в различни насоки: при подготовка на длъжностните характеристики, при подбор на персонала, при обучение и развитие на човешките ресурси, при оценяване на представянето/изпълнението и др.

Приложение № 9

Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация

(одобрени от Съвета за административната реформа с Решение № 24 от 11 октомври 2013 г.)

Източник: Портал за обществени консултации, Развитие на човешките ресурси в държавната администрация, <http://saveti.government.bg>

1.Методика за оценка на компетенции

Дефиниции:

Компетенция – съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите, необходими за постигане на определени резултати.

Оценка на компетенции – процес на събиране на доказателства за нивото на владение на определена компетенция, при която оценяващ прави сравнение с целевото ниво, определено в администрацията. При оценката на компетенции се оценява поведението, а не личността, въз основа на преки (от наблюдение) или косвени (тестове, референции и други) факти/доказателства.

2.Методика за планиране на приемствеността

Дефиниции:

Приемственост – идентифициране, развитие и запазване в дългосрочен план на знанията и приноса на служители, заемащи ключови или ръководни длъжности, както и на служители, притежаващи дефицитни професии чрез подготовка и обучение на кандидати от администрацията, които могат да заемат тази длъжност, в случай на нейното овакантяване.

Планиране на приемствеността – средство за идентифициране на служители, заемащи ключови или ръководни длъжности, както и притежаващи дефицитни професии, които да бъдат наследени от приемници/заместници.

Програма за планиране и управление на приемствеността – целенасочен и систематичен процес за осигуряване на приемственост по отношение на капацитета и знанията на служителите, които заемат ключови или ръководни длъжности, дефицитни професии или нови длъжности.

Цели на методиката:

Да осигури стандартни принципи за осъществяване на приемственост, които да бъдат прилагани в държавната администрация;

Да подпомогне развитието на вътрешен резерв от служители с необходимите компетенции, който да посрещне текущите или бъдещите потребности на съответната администрация.

Основни форми на приемственост:

Индивидуална – работа с по-опитен служител в съответната администрация;

Колективна – работа в екип с други служители в съответната администрация;

Изборът на конкретна форма на приемственост е в зависимост от нуждите на служителя и целите на администрацията – запознаване с нова длъжност, подготовка за заемане на ръководна позиция, усъвършенстване на услуга или процес, осигуряване обучението на служители, подготовка за ръководене на екип.

Критерии за избор на наставници и наследници:

За наставници – професионални компетенции; оценки „Изключително изпълнение” или „Изпълнението надвишава изискванията” за последните две години; желание да подпомага професионалното развитие на колеги; професионален авторитет.

За заместници – професионални компетенции; оценки „Изключително изпълнение” или „Изпълнението надвишава изискванията” за последните две години.

Инструменти за развитие на заместници/приемници:

Наставничество – доброволно партньорство между двама служители, при което единият оказва помощ и подкрепа на другия с цел развитие на определени професионални знания и умения. Администрациите могат да създадат наставнически програми, които да бъдат:

- формални – звеното по УЧР създава двойки наставник – обучаем;

- неформални – предоставената помощ може да бъде: обща, свързана с бъдещото професионално развитие на заместника или специфична, за конкретна ситуация.

Програми за развитие на лидерство – при използването на този инструмент се усвояват техники за управление на хората (делегиране, обратна връзка, поставяне на цели). Като резултат, определени служители систематично изграждат своите компетентности.

Коучинг – основната задача на инструмента е да стимулира самообучението, така че в процеса на дейността си приемникът да бъде способен сам да открие и получи необходимите знания. Коучингът е ориентиран към конкретни моментни усилия за подобряване. При коучинга е характерно:

- Установяване на обратна връзка между наставник и наследник;
- Насърчаване на изграждането като ръководител;
- Моделиране на поведението чрез следване на личен пример;

Учене чрез практика – инструментът се прилага за решаване на съществуващ проблем на база на “учене чрез действие”: събиране на информация, вземане на решения, прилагане на взетите решения.

Проекти, включващи пенсионираните служители – включване на служители в пенсионна възраст в специални проекти като коучери или наставници на временни договори на непълно или гъвкаво работно време.

3.Механизъм за мобилност като елемент за развитие в кариерата

Обхват

Настоящият механизъм определя последователността от стъпки при осъществяването на мобилност на служителите в държавната администрация от гледна точка на планираното им кариерно развитие.

За осъществяването на механизма в цялата му пълнота са необходими законодателни промени.

Цели на механизма:

Да съдейства за професионалното развитие на служителите в държавната администрация и да подпомогне подобряването на тяхната работа за постигане на целите на управлението.

Да създава условия за оптимално използване на индивидуалните умения и способности на служителите в рамките на държавната администрация.

Да подобрява институционалния капацитет и да отговоря на променящата се среда.

Основни принципи:

Принцип за съчетаване интересите на администрацията и на служителите

Осъществяването на мобилност трябва да се разбира като възможност за обогатяване на институционалния опит и като подкрепа за професионалното развитие на служителите.

Мобилността следва да се осъществява само когато има ясно изразена полза и минимален риск за изпращащата администрация, приемащата администрация и съответния служител.

Всеки служител има право да кандидатства за свободна длъжност по мобилност.

Принцип за подкрепа от ръководството на изпращащата администрация

Мобилността следва да се разбира като стратегическа инициатива и ползите от нея да се обясняват, да са подкрепени и оценени от ръководството на администрацията, да са част от мерките за кариерно развитие на държавните служители.

Принцип за съчетаване интересите на изпращащата и приемащата администрация

При съгласуването на мобилността е необходимо да са дефинирани ясни цели, както за изпращащата и приемащата администрация, така и за съответния служител. Крайната цел на мобилността, както и начинът, по който ще бъде постигната, трябва да са ясни за всички участници в процеса.

Принцип за мониторинг на мобилността

Мобилността трябва да е съпроводена с мониторинг както от гледна точка на оценка на ефективността и цялостната полза за служителя, така и с цел непрекъснатото подобряване на начините за осъществяване на мобилност.

Принцип за прозрачност на процедурата по осъществяване на мобилност

Процедурата за подбор чрез мобилност следва да бъде изцяло прозрачна, като за целта се осъществява

чрез Информационния портал за мобилност на служителите в държавната администрация.

Препоръки за селекция при осъществяването на мобилност::

Препоръчително е служител, преминал през мобилност да не участва в нова мобилност през следващите три години. При временно преместване целта е да се осигури период, в който овладените при мобилността практики да бъдат разпространени в изпращащата администрация. При постоянно преместване, целта е да се осигури период за адаптация.

Препоръчително е за служител на ключова длъжност, получил най-високата годишна оценка на изпълнението („Изключително изпълнение“) да бъде разработен индивидуален план за развитие в кариерата чрез мобилност.

За осъществяване на мобилност не следва да бъдат селектирани участници, за които:

- има констатирани нарушения при изпълнение на служебните им задължения;
- е установено, че работят неефективно, имат незадоволителни резултати от последната годишна оценка на изпълнението и незадоволителен цялостен принос към работата на институцията.

4.Механизъм за ротация на служителите в рамките на една администрация

Определение за ротация

Ротация на длъжностите е управленска техника, прилагана по отношение на обучавани лица и изразяваща се смяна/ротация на длъжностите и структурните звена за определен период от време, обикновено няколко години.

Прилагането на принципа на ротацията обхваща създаването на механизъм, правила и процедури за последователното заемане на няколко длъжности в администрацията.

Типове ротация:

Смяна на длъжностите – двама служители си сменят/ротират длъжностите

Служител преминава през определен период от време през няколко длъжности

Цели:

Повишаване на индивидуалните компетенции на ротираните държавни служители.

Подобряване на взаимодействието и координацията чрез обмен на опит и добри практики, с оглед повишаване на ефективността и ефикасността.

Повишаване на гъвкавостта и адаптивността на служителите.

Ограничаване на корупционните действия, засилване на прозрачността и доверието в държавната администрация.

Положителни страни от въвеждането на ротация:

Средство за обучение

Ротацията на длъжностите може да се използва като средство за обучение. Проучванията показват, че резултатите от ротацията оправдават разходите, които се налагат при нейното въвеждане и прилагане. Използвана като механизъм за обучение, ротацията предоставя на служителите възможност да усвоят необходими умения, които им помагат за тяхното кариерно развитие в администрацията.

Възможност за повишаване на ефективността

Внасяйки нов поглед и идеи, има реална възможност да се подобри качеството на работата. Предоставяйки на служителите разнообразие, отделният служител ще работи по-ефективно.

Подсигуряване на приемствеността в администрацията

Администрацията може да се възползва от механизма за ротация, за да подсигури човешки ресурси, както за ключовите, така и за неключовите длъжности в структурата.

Обмяна на добри практики

При наличие на проблемни области и идентифициране на проблеми ротацията е средство за обмяна на опит и добри практики.

Ограничаване на стреса на работното място

Ротацията на длъжностите може да се използва, за да предотврати и физическия и психически стрес от работата на една и съща позиция в продължение на повече години. Ротацията на длъжностите се възприема като средство да се намали отегчеността и монотонността и съответно да провокира по-голямата ангажираност при изпълнение на задачите.

Увеличава доверието на обществото в администрацията

Ротацията намалява възможността за корупционни действия и повишава прозрачността на администрацията, като по-този начин печели доверието на гражданите.

Отрицателни страни:

Културен проблем – свързан с предизвикателството да се промени начина на работа:

- По-опитни експерти, които не желаят да изпълняват нови функции.
- Служители, които не желаят да отстъпят отговорностите си на други.
- Страх от загуба на работа.
- Съществуващите различни нива в заплащането между служителите, чиито длъжности се ротират.
- Практически логистични проблеми – неудобство с придвижването, неудобно работно място.

Проблеми свързани с организирането на ротационната програма

• Проблеми с намирането на подходящи за ротирани длъжности. Не всички позиции в администрацията биха могли да бъдат ротирани. Съществуват високо специализирани позиции, изискващи много конкретни умения, придобити от дългогодишно обучение. Тези позиции няма да могат да се включат в ротацията т.к. е разходите на време и средства за обучение на ротирания служител са високи.

• Проблеми за служителите да усвоят уменията на новата длъжност, което води до увеличаване на времето за извършване на новите задължения, както и психическо натоварване от страна на ротирания служител.

• Обучение и подготовка на служителите за длъжностите, обект на ротация. Изискват се времеви, човешки и материални ресурси. Проблем е предоставянето например на допълнително заплащане или придобивки на служителите, подпомагащи и участващи в ротацията. В много структури ротацията се възприема като наказание за ротираните служители.

• Липса на последователност и постоянство при прилагане на ротационната програма.

Възможност:

Посредством ротация администрацията може да намали числеността си – при използването при процеса взаимно обучение (cross-training) човешкият ресурс може да бъде използван по-ефективно.

Фактори за успешно прилагане на ротационна програма:

Добро планиране на ротацията – съвместимост с квалификацията и опита на ротираните служители.

Подготовка за минимизиране на ротационните рискове.

Изграждане на единен механизъм при въвеждане на ротационна програма, който конкретно да определя начините на ротация и да осъществява адекватен мониторинг-процес, налагащ работа в екип от всички нива в административната структура.

Видове ротационни практики:

Външна – ротирани от двата типа при различен орган на власт/работодател.

Вътрешна ротация – ротирани на длъжности в рамките на една административна структура, в едно или повече структурни звена.

Хоризонтална:

• **Хоризонтална по отношение на функции** – ротирани на служители със сходни задължения; подходяща е при подготовка на служители да поемат извънредно или периодически по-голямо натоварване. Пример: Приемане на данъчни декларации в ТД на НАП.

• **Хоризонтална по отношение на йерархия** – ротират се служители от едно йерархично ниво. Възможно е задълженията им да бъдат сходни или различни. Подходяща за подготовка на ръководни кадри и ключови длъжности. Пример: Подготовка на началник отдел „Финанси“ – служителят преминава през всички функции, които се изпълняват в звеното, за да може ефективно да ги ръководи.

• **Хоризонтална по отношение на структура** – ротират се служители, работещи в еднакви по вид структури. Подходяща за обмяна на опит и прилагане на добри практики.

Вертикална ротация – по отношение функции, йерархия, структура. Подходяща е за карьерно развитие.

Цялостна ротация – изцяло преместване на служителите от техните роли и позиции или локации.

Функционална ротация – ротира се само отделни функции.

Проектна ротация – по определен проект.

5. Процедура за мобилност в държавната администрация

Обхват

В действащото законодателство мобилността е уредена в Закона за държавния служител – чл. 81а и 81б.

Процедурата е в сила за всички административни структури в държавната администрация и включва:

стъпките в процеса, описани в съответната последователност – те са еднакви за всички административни структури в държавната администрация; разпределението на ролите и отговорностите, отчитащо спецификата на организационната структура на различните администрации.

Определение

В рамките на настоящата нормативна уредба мобилността в държавната администрация е процес, при който държавен служител заема длъжност в друга администрация след сключване на писмено споразумение между него и органите по назначаване на двете администрации.

На настоящия етап мобилността в държавната администрация се прилага в две направления, които обаче не са изрично разписани в уредбата за държавната служба:

- за служителя мобилността е форма на служебно и професионално развитие;
- за администрацията мобилността е форма на подбор за бързо осигуряване на необходимия експертен и ръководен потенциал.

Видове мобилност:

Постоянна – в Закона за държавния служител е посочена като „Преминаване на държавна служба в друга администрация” (чл. 81а от Закона за държавния служител)

Временна – за период до 4 години; в Закона за държавния служител е посочена като „Временно преместване в друга администрация” (чл. 81б от Закона за държавния служител)

Изпълняване на длъжност в институция на Европейския съюз (чл. 81в от Закона за държавния служител)

Условия за преминаването на държавен служител от една администрация в друга (постоянна и временна мобилност):

- изтекъл годишен срок за изпитване на служителя;
- служителят отговаря на условията за заемането на длъжността;
- преминаването става след сключване на писмено тристранно споразумение между служителя и органите по назначаването на изпращащата администрация и приемащата администрация.

Постоянната мобилност се осъществява в рамките на държавната администрация между всички централни/ териториални администрации за всеки държавен служител.

Временната мобилност се осъществява както между централните/ териториалните администрации така и с институциите на ЕС.

Основни принципи на мобилността:

Принцип на доброволност – мобилността следва да се осъществява според свободната воля на страните и без принуда от страна на служителя или органа по назначаване.

Принцип за подкрепа от ръководството на изпращащата администрация.

Принцип за съчетаване интересите на администрацията и на служителите – осъществяването на мобилност трябва да се разбира като възможност за обогатяване опыта на структурите на администрацията и подкрепа за професионалното развитие на служителите. Мобилността следва да се осъществяват само когато има ясно демонстрирана полза и минимален риск за изпращащата администрация, приемащата институция и съответния служител. Всеки служител има право да кандидатства за свободна длъжност.

Принцип за съчетаване интересите на изпращащата и приемащата администрация – при осъществяването на мобилност следва да има ясни цели, както за изпращащата и приемащата администрация, така за съответния служител. Трябва да са ясни крайната цел на мобилността, както и начинът, по който ще бъде постигната.

Приложение № 10
НАРЕДБА ЗА УСЛОВИЯТА И РЕДА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ ИЗПЪЛНЕНИЕТО
НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ,
обн., ДВ, бр. 49 от 29.06.2012 г.

Глава първа.
ОБЩИ РАЗПОРЕДБИ

Чл. 1. (1) С наредбата се определят условията и редът за оценяване изпълнението на длъжности, заемани от служителите в държавната администрация, както и за повишаване в държавна служба на държавните служители.

....

Чл. 4. (1) Оценяващ е ръководителят, на когото съответният служител е непосредствено подчинен.

...

Чл. 5. (1) Контролиращ е ръководителят, на когото оценяващият ръководител е непосредствено подчинен.

....

Глава втора.
УСЛОВИЯ И РЕД ЗА ОЦЕНЯВАНЕ

Чл. 6. (1) Оценяването на изпълнението на длъжността обхваща периода от 1 януари до 31 декември на съответната година.

(2) Изпълнението на длъжността включва времето, което действително е отработено от служителя.

(3) Всеки служител, който има действително отработени най-малко 6 месеца за една календарна година, подлежи на оценяване.

...

Чл. 8. (1) Оценяването на изпълнението на длъжността за висшите държавни служители, служителите на ръководни длъжности и на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции включва следните етапи:

1. изготвяне и съгласуване на индивидуален работен план; 2. провеждане на междинна среща; 3. провеждане на заключителна среща и определяне на обща оценка на изпълнението на длъжността.

(2) Оценяването на изпълнението на длъжността за служителите на експертни длъжности със спомагателни функции и на технически длъжности включва следните етапи: 1. обобщаване на преките задължения и/или възлагане на конкретни задачи; 2. провеждане на междинна среща; 3. провеждане на заключителна среща и определяне на обща оценка на изпълнението на длъжността.

...

Чл. 9. (1) Изготвянето и съгласуването на индивидуалния работен план се извършват съвместно от оценяващия ръководител и от оценявания, като се отчитат основната цел, преките задължения, управляваните ресурси и компетентностите, определени в длъжностната характеристика на длъжността, заемана от оценявания.

(2) В индивидуалния работен план се определят целите, срокът и изискванията/критериите за изпълнението, които оценяваният трябва да постигне през периода.

(3) Целите в индивидуалния работен план на оценявания трябва да са в максимална степен конкретни, измерими, постижими, съгласувани с целите на административната структура като цяло и/или на административното звено, както и да бъдат определени във времето.

(4) Броят на целите в индивидуалния работен план не трябва да надвишава седем.

Чл. 10. (1) Изготвянето и съгласуването на индивидуален работен план, попълването и подписването на съответния раздел от формуляра за оценка от оценяващия ръководител и от оценявания се извършват в периода от 1 до 31 януари на съответната година.

...

Чл. 11. (1) Обобщаването на преките задължения и/или възлагането на конкретни задачи се извършват съвместно от оценяващия ръководител и от оценявания, като се отчитат основната цел, преките задължения, управляваните ресурси и компетентностите, определени в длъжностната характеристика на длъжността, заемана от оценявания.

(2) Обобщаването на преките задължения и/или възлагането на конкретни задачи, попълването и подпис-

ването на съответния раздел от формуляра за оценка от оценяващия ръководител и от оценявания се извършват в периода от 1 до 31 януари на съответната година.

Чл. 12. (1) Междинната среща между оценяващия ръководител и оценявания се провежда в периода от 15 юни до 31 юли на съответната календарна година. При отсъствие на оценявания служител междинната среща се провежда в 7-дневен срок след неговото завръщане.

(2) На междинната среща оценяващият ръководител и оценяваният правят преглед на изпълнението на длъжността относно постигането на целите, определени в индивидуалния работен план, или на изпълнението на задълженията от длъжностната характеристика/възложените конкретни задачи, на показаните компетентности от служителя, както и на други въпроси, които са свързани и могат да подобрят изпълнението на длъжността.

...

(4) След приключване на междинната среща се попълва съответният раздел от формуляра за оценка.

Чл. 13. (1) Заключителната среща между оценяващия ръководител и оценявания се провежда в периода от 1 до 31 януари на следващата година. При отсъствие на оценявания служител заключителната среща се провежда в 7-дневен срок след неговото завръщане.

(2) На заключителната среща оценяваният представя накратко основните си постижения, възникналите трудности, възможности за подобрене и самооценка за своето изпълнение.

(3) На заключителната среща оценяващият ръководител и оценяваният обсъждат:

1. степента, в която са постигнати целите в индивидуалния работен план – за висшите държавни служители, служителите на ръководни длъжности и на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции;

2. степента, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките задължения и/или изпълнението на възложените конкретни задачи – за служителите на експертни длъжности със спомагателни функции и на технически длъжности;

3. степента, в която оценяваният е показал компетентностите, необходими за ефективно изпълнение на заеманата длъжност;

4. подходящи действия за развитие на служителя.

(4) След приключване на заключителната среща се попълват съответните раздели от формуляра за оценка.

Чл. 14. (1) Изпълнението на длъжностите от висшите държавни служители, от служителите на ръководни длъжности и на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции се оценява с годишна оценка въз основа на: 1. степента на постигане на целите от индивидуалния работен план; 2. показаните компетентности.

(2) Изпълнението на длъжностите от служителите на експертни длъжности със спомагателни функции и на технически длъжности се оценява с годишна оценка въз основа на: 1. степента, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките задължения, определени в длъжностната характеристика на заеманата длъжност, включително въз основа на конкретно възложените задачи, ако има такива; 2. показаните компетентности.

Чл. 15. Компетентностите, които трябва да покажат служителите в държавната администрация, техните определения, както и поведението, отговарящо на изискванията, и неприемливото поведение са посочени в рамките на компетентностите съгласно приложение № 1.

Чл. 16. Въз основа степента на постигане на целите от индивидуалния работен план и на показаните компетентности оценяващият ръководител определя годишната оценка на изпълнението на длъжността за висшите държавни служители, служителите на ръководни длъжности и на експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции, както следва:

1. оценка "Изключително изпълнение", когато оценяваният едновременно:

а) е изпълнил всички цели от индивидуалния си работен план над изискванията/критериите, определени в него, като част от изпълнените цели са допринесли съществено за подобряване на резултатите от дейността на административната структура и/или административното звено;

б) е демонстрирал по всички компетентности знания, умения и поведение, значително надвишаващи изискванията в приложение № 1;

2. оценка "Изпълнението надвишава изискванията", когато оценяваният едновременно:

а) е изпълнил всички цели от индивидуалния си работен план, като част от целите са изпълнени над изискванията/критериите, определени в него, и/или са допринесли за подобряване на резултатите от дейността на административното звено, а ако има неизпълнени цели, неизпълнението им е предизвикано от независещи от служителя обстоятелства;

б) е демонстрирал за преобладаващата част от компетентностите знания, умения и поведение, надвишава

ваши изискванията в приложение № 1, а останалата част отговарят на изискванията;

3. оценка "Изпълнението напълно отговаря на изискванията", когато оценяваният едновременно:

а) е изпълнил всички цели от индивидуалния си работен план на нивото на изискванията/критериите, определени в него, а ако има неизпълнени цели, неизпълнението им е предизвикано от независещи от служителя обстоятелства;

б) е демонстрирал по всички компетентности знания, умения и поведение, отговарящи на изискванията в приложение № 1;

4. оценка "Изпълнението отговаря не напълно на изискванията", когато оценяваният едновременно:

а) е изпълнил преобладаващата част от целите в индивидуалния си работен план на нивото на изискванията/критериите, определени в него, а неизпълнението на останалите цели е несъществено;

б) е демонстрирал за преобладаващата част от компетентностите знания, умения и поведение, отговарящи на изискванията в приложение № 1, а за останалата част отклонението от изискванията е несъществено;

5. оценка "Неприемливо изпълнение", когато оценяваният едновременно:

а) не е изпълнил преобладаващата част от целите в индивидуалния си работен план на нивото на изискванията/критериите, определени в него, като неизпълнението е предизвикано от обстоятелства, зависещи от служителя;

б) е демонстрирал за преобладаващата част от компетентностите знания, умения и поведение, неотговарящи на изискванията в приложение № 1.

...

Чл. 20. Оценяваният ръководител попълва съответния формуляр, подписва го и запознава оценявания със съдържанието му, като оценяваният също е длъжен да подпише формуляра. Оценяваният ръководител предава формуляра на контролиращия ръководител след изтичане на 7-дневния срок за възражение.

...

Глава трета. ВЪЗРАЖЕНИЕ

...

Глава четвърта. ПОВИШАВАНЕ В ДЪРЖАВНА СЛУЖБА НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

Чл. 25. (1) Повишаването в държавна служба се осъществява чрез последователно преминаване в по-висок ранг или на по-висока длъжност.

(2) Повишаването е обвързано с оценката от изпълнението на длъжността, с обучението и развитието на държавните служители.

(3) При първото повишаване в ранг в случаите по § 36 от Закона за изменение и допълнение на Закона за държавния служител се вземат предвид и получените от съответния служител годишни оценки за изпълнението на същата длъжност по трудово правоотношение.

Чл. 26. Повишаването в ранг на държавния служител се извършва:

1. в следващия старши ранг и от I младши в V старши ранг: а) при три последователни годишни оценки, не по-ниски от "Изпълнението надвишава изискванията"; б) при четири последователни годишни оценки, не по-ниски от "Изпълнението напълно отговаря на изискванията";

2. в следващия младши ранг на периоди: а) при две последователни годишни оценки, не по-ниски от "Изпълнението надвишава изискванията"; б) при три последователни годишни оценки, не по-ниски от "Изпълнението напълно отговаря на изискванията".

Чл. 27. (1) Държавният служител се повишава в следващия по-висок ранг, когато е получил годишна оценка на изпълнението на длъжността "Изключително изпълнение".

(2) Следващото повишаване в ранг на държавните служители, предсрочно повишени в ранг по реда на ал. 1, може да се извърши само при условията по чл. 26.

Чл. 28. Когато държавният служител придобие право на повишаване в ранг по реда на чл. 26 или 27, органът по назначаването издава заповед за повишаване в ранг в двумесечен срок.

Чл. 29. (1) Повишаването в длъжност може да се извърши чрез заемане на по-висока длъжност в друга или в същата администрация.

(2) Заемането на по-висока длъжност в друга администрация се извършва по реда на чл. 81а и 81б от Закона за държавния служител, както и на Наредбата за провеждане на конкурсите за държавни служители.

(3) Заемането на по-висока длъжност в същата администрация се извършва чрез конкурентен подбор.

Чл. 30. (1) За повишаване в длъжност чрез конкурентен подбор могат да бъдат предлагани служители, които отговарят на условията за заемане на по-високата длъжност и: 1. имат годишна оценка от последното оценяване на изпълнението на длъжността "Изключително изпълнение" или "Изпълнението надвишава изискванията", или 2. имат годишна оценка от последното оценяване на изпълнението на длъжността "Изпълнението напълно отговаря на изискванията" и притежават по-висок от минимално изискуемия ранг за по-високата длъжност.

(2) По предложение на непосредствения ръководител и след преценка на органа по назначаването за участие в конкурентен подбор за по-висока длъжност до началник на отдел включително могат да бъдат предлагани държавни служители и без да са налице условията за минимален ранг и професионален опит, но получили годишна оценка на изпълнението на длъжността от последното оценяване "Изключително изпълнение" и с изтекъл срок на изпитване.

(3) Конкурентният подбор може да се ограничава в рамките на административното звено, в което е вакантната длъжност, или в рамките на няколко административни звена по мотивирано предложение на непосредствения ръководител.

Чл. 31. (1) Звеното, изпълняващо функции по управление на човешките ресурси, подготвя справка за служителите, които отговарят на условията по чл. 30 и са изразили писмено съгласие да заемат длъжността.

(2) В случай че само един служител отговаря на условията за заемане на длъжността, непосредственият ръководител подготвя предложение за преназначаването му, което се съгласува с контролиращия ръководител.

(3) В случай че служителите по ал. 1 са повече от един, непосредственият ръководител на административното звено, в което е свободната длъжност, извършва конкурентен подбор въз основа на: 1. годишната оценка на изпълнение на длъжността; 2. притежавания ранг; 3. бъдещия потенциал за развитие на служителя, отразен във формуляра за оценка; 4. писмен изпит, ако прецени за необходимо; 5. събеседване за преценка на професионалните и деловите качества.

(4) Въз основа на преценката по ал. 3 непосредственият ръководител съгласувано с контролиращия ръководител подготвя мотивирано предложение до органа по назначаването съгласно приложение № 5.

Чл. 32. (1) Органът по назначаването може да проведе събеседване с предложения служител.

(2) В случай че органът по назначаването не преназначи служителя по ал. 1, той издава заповед за обявяване на конкурс.

Чл. 33. Процедурата по преназначаването се прилага и за държавни служители, назначени по чл. 15 от Закона за държавния служител.

Приложение № 11

Определяне на нуждите от обучение в организацията – ролята на системата за оценяване на изпълнението/представянето

Изводка от формуляр за оценяване на изпълнението/представянето

Раздел Втори. Оценка на компетентности

Професионални компетенции	Оценка
Задълбочено разбиране и ефективни нагласи към бизнеса и целите на компанията	5.4. 3. 2. 1.
Задълбочено познаване и коректно прилагане на нормативната база (правилници, наредби, указания и др.), които регламентират дейностите в организацията	5.4. 3. 2. 1.
Способности за планиране и организиране	5.4. 3. 2. 1.
Системно усъвършенстване на компетентностите	5.4. 3. 2. 1.
Вземане на ефективни решения	5.4. 3. 2. 1.
Отношение към клиенти (външни/ вътрешни)	5.4. 3. 2. 1.
Обобщена оценка	

Раздел В. Обучение и развитие

1. Въз основа на преценка на потенциала на оценявания посочете каква длъжност в компанията е възможно да заема той/тя след:

12 месеца	
по-дълъг период от време	

2. Представете вашето становище за основните насоки на предпочитанията на оценявания за бъдещо професионално развитие и кариерно израстване

3. Въз основа на вашата преценка посочете в кои области оценяваният трябва да усъвършенства своите компетентности и има нужда от обучение:

4. Кой методи за обучение, които се предлагат в организацията, препоръчвате да използва оценяваният, за да усъвършенства своите компетенции в следващия период:

- електронни/дистанционни обучения
- наставничество/менторство/коучинг
- самостоятелно запознаване с конкретни тренинг и/или информационни материали чрез интранет тренинг-платформа
- участие в работни групи/проекти
- ротация на длъжности
- други

Приложение 12

Определяне на нуждите от обучение в организацията – ролята на специализираните проучвания сред ръководители и служители в организацията

Примерен формуляр на анкета за проучване на *мнението на ръководителите* в организацията относно нуждите от обучение на служителите в съответното структурно звено през 2017 г.

Обща информация

Име, презиме и фамилия.....
Длъжност.....
Отдел/сектор.....
Дирекция.....
Брой на служителите в структурното звено.....
Дата.....
Подпис.....

Първа част

Цели и функции на структурното звено

Посочете основните цели на структурното звено
Представете основните функции на структурното звено
Посочете в кои от основните функции на структурното звено е необходима допълнителна подготовка на служителите, за да се изпълняват успешно целите

Втора част

Предложения за допълнителна подготовка на служителите в структурното звено

Предложения за допълнителна подготовка, която се отнася до всички служители в структурното звено – посочете теми/области
А).....
Б).....
В).....
Посочете в кой период е необходимо да се осигури предложената допълнителна подготовка, която се отнася до всички служители в структурното звено
А) Първо тримесечие
.....
Б) Второ тримесечие
.....
В) Трето тримесечие
.....
Г) Четвърто тримесечие
.....

Посочете кои форми на обучение предпочитате за предлаганите обучения, които се отнасят за всички служители в структурното звено

☐ Наставничество/менторство/коучинг

☐ Дистанционно/електронно обучение

☐ Интранет базирани тренинг ресурси за самообучение

☐ Участие в тематични работни групи

Други

Сектор за допълнителна информация.....

Предложения за допълнителна подготовка, която се отнася до определени изпълнители на конкретни длъжности в структурното звено – посочете специализирани теми/области за съответните длъжности

А).....

Б).....

В).....

Посочете в кой период е необходимо да се осигури предложената допълнителна подготовка, която се отнася до определени длъжности в структурното звено

А) Първо тримесечие

.....

Б) Второ тримесечие

.....

В) Трето тримесечие

.....

Г) Четвърто тримесечие

.....

Посочете кои форми на обучение предпочитате за предлаганите специализирани обучения, които се отнасят за определени служители в структурното звено

☐ Дистанционно/електронно обучение

☐ Наставничество/менторство/коучинг

☐ Интранет базирани тренинг ресурси за самообучение

☐ Участие в тематични работни групи

☐ Други

Сектор за допълнителна информация.....

.....

Трета част

Предложение за план за обучение на служителите в структурното звено през 2017 г.

	Тема	Брой участници	Месец
1.			
2.			
3.			
...			

Информацията, която се събира от ръководителите относно нуждите от обучение в структурното звено може да се съчетае с данни от допълнително проучване на мнението на служителите в тази област.

Примерен формуляр на анкета за проучване на *мнението на служителите* относно нуждите от обучение за 2017 г.

Обща информация

Име, презиме и фамилия.....
Длъжност.....
Отдел/сектор.....
Дирекция.....
Дата.....
Подпис.....

Първа част

Основни цели и ключови функционални области на изпълняваната длъжност

Представете основните цели на изпълняваната длъжност
Представете ключовите функционални области на изпълняваната длъжност
Посочете в кои от ключовите функционални области е необходима допълнителна подготовка, за да се осигури успешно постигане на целите

Втора част

Предложения за допълнителна подготовка през 2017 г.

Посочете теми/области, по които желаете допълнителна подготовка А)..... Б)..... В).....
Посочете в кой период предпочитате да се осигури предлаганата допълнителна подготовка А) Първо тримесечие Б) Второ тримесечие В) Трето тримесечие Г) Четвърто тримесечие
Посочете кои методи на обучение, предлагани в организацията, предпочитате за осигуряване на предлаганата допълнителна подготовка: ☐ Дистанционно/електронно обучение ☐ Наставничество/менторство/коучинг ☐ Интранет базирани тренинг ресурси за самообучение ☐ Участие в тематични работни групи ☐ Други Сектор за допълнителна информация.....

Забележка: Представените примерни анкети имат отворен характер и могат да се променят и допълват в съответствие със спецификата на конкретното проучване в организацията.

Маргарита Атанасова

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ
В ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

ПЪРВА ЧАСТ

Българска
Първо издание

Формат 60x84/8
Печатни коли 23
Печат БПС ООД

Рецензенти:
проф. д-р Марин Паунов
проф. д-р Любомир Стефанов

ISBN 978-619-160-656-6
Издателство Авангард Прима

София, 2015

