



EUROPEAN UNION
EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND
INVESTING IN YOUR FUTURE!



GOVERNMENT OF BULGARIA



Industrial Association
Veliko Tarnovo
Индустриална асоциация
Велико Търново

Project: "Building a sustainable model and partner network to support employment and labour mobility in the cross border area Bulgaria-Romania"

Методология за разработване на компетентностен каталог на сектор с потенциал за трудова мобилност

Август 2017 г. гр. София

РЕЗЮМЕ

Настоящата методология представя основните концептуални теоретични модели и дефинира изискванията по отношение на инструментите за изследване и набиране на информация, свързана със създаването на компетентностния каталог, етапите на разработването му и неговото валидиране. По този начин тя осигурява единен модел за създаването на компетентностен каталог за предприятията и позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион България - Румъния.

В Раздел 1 „Въведение“ е представена основната цел на проект „Изграждане на устойчив модел и партньорска мрежа за насърчаване на заетостта и трудовата мобилност в трансграничния район България - Румъния“, задачите на дейност 5 от проекта и целта на настоящата методология.

Раздел 2 „Компетентностен подход в бизнеса и образованието“ разглежда от една страна компетентностно базираното управление на човешките ресурси като прави преглед на същността и типологията на компетенциите, компетентностните модели и компетентностно базирания мениджмънт, а от друга страна - компетентностно базираното образование и обучение като представя новото разбиране за резултатите от ученето, Европейската и националните квалификационни рамки за България и Румъния, държавните образователни стандарти и центрирания върху обучаващия се подход.

В Раздел 3 „Компетентностен каталог България - Румъния“ са представени същността и приложението на каталога и насоки към потребителите му, както и съдържанието на компетентностния каталог и принципите в разработването му.

Раздел 4 „Инструменти за изследване и набиране на информация, свързана със създаването на компетентностния каталог“ представя същността, начина и правилата за провеждане на изследователските методи деск рисърч, анкетни проучвания, поведенческо интервю, експертна оценка - метод „Делфи“ и фокус групи.

Раздел 5 „Етапи в разработването и апробирането на компетентностния каталог“ се фокусира върху спецификите и изискванията при подготовката, разработването и валидирането на каталога.

Раздел 6 представя заключение и информация по отношение на бъдещите дейности по проекта, обвързани със създаването на компетентностния каталог.

В Раздел 7 са представени приложенията към методологията - рамка на компетентностния каталог България - Румъния, типология на знанията и уменията в каталога, както и използваните понятия.

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	6
1.1. Цел на проекта	6
1.2. Цел и задачи на дейност 5 по проекта	6
1.3. Цел на методологията за разработване на компетентностен каталог	7
Раздел 2. Компетентностен подход в бизнеса и образованието	8
2.1. Компетентностно базирано управление на човешките ресурси	8
2.1.1. Същност и типология на компетенциите	8
2.1.2. Компетентностни модели	11
2.1.3. Компетентностно базиран мениджмънт	13
2.2. Компетентностно базирано образование и обучение	15
2.2.1. Новото разбиране за резултати от ученето	15
2.2.2. Европейска и национална квалификационна рамка	16
2.2.3. Държавни образователни стандарти	18
2.2.4. Центриран върху обучаващия се подход	20
Раздел 3. Компетентностен каталог България - Румъния	23
3.1. Същност и приложение, насоки към потребителите	23
3.2. Принципи в разработването на компетентностния каталог	25
3.3. Структура на компетентностния каталог България - Румъния	25
Раздел 4. Инструменти за изследване и набиране на информация, свързана със създаването на компетентностния каталог	28
4.1. Деск рисърч (кабинетно изследване)	29
4.2. Анкетни проучвания	30
4.3. Поведенческо интервю	31
4.3.1. Същност на поведенческото интервю	31
4.3.2. Етапи в провеждането на поведенческото интервю	32
4.3.3. Типове въпроси, задавани в поведенческото интервю	34
4.3.4. Общи изисквания към поведенческото интервю	35
4.4. Експертна оценка - метод „Делфи“	35
4.5. Фокус група	36
4.5.1. Същност	36
4.5.2. Начин на провеждане	37
4.5.3. Правила за провеждане на фокус група	38
4.5.4. Потенциални проблеми и как да ги преодоляваме	38
4.6. Репертоарна решетка	39
4.6.1. Същност на метода „Репертоарна решетка“	39

4.6.2. Етапи на провеждане на интервюто, основаващо се на техниката „Репертоарна решетка“	41
4.7. Наблюдение на работата.....	42
Раздел 5. Етапи в разработването и апробирането на компетентностния каталог	44
5.1. Етап 1. Подготовка	44
5.1.1. Планиране на дейността.....	45
5.1.2. Набиране и структуриране на данни и информация	47
5.2. Етап 2. Разработване	49
5.2.1. Описание на позиции/длъжности	49
5.2.2. Описание на знания	51
5.2.3. Описание на умения	53
5.2.4. Дизайн и описание на компетенции.....	55
5.2.5. Описание на ресурси за оценка и развитие на компетенциите	58
5.3. Валидиране на компетентностния каталог.....	59
5.3.1. Избор на респонденти.....	59
5.3.2. Избор на инструменти за валидиране.....	60
5.3.3. Изисквания към процеса на валидиране на компетентностния каталог	61
Раздел 6. Заключение	64
Раздел 7. Приложения.....	66
7.1. Приложение 1. Рамка на компетентностния каталог България Румъния	66
7.1.1. Приложение.....	73
7.2. Приложение 2. Типология на знанията в компетентностния каталог България - Румъния	74
7.3. Приложение 3. Типология на уменията в компетентностния каталог България - Румъния	76
7.4. Приложение 4. Използвани понятия	79

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
ASK	- Тест за оценка на аналитичното и креативно мислене
BI	- Поведенческо интервю (Behavioral interview)
CBM	- Компетентностно базиран мениджмънт (Competency based management)
ECVET	- Европейска кредитна система за професионално образование и обучение (European credit system for vocational education and training)
HR	- Човешки ресурси (Human resources)
ISCO	- Международна стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations)
БСК	- Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес
ДОС	- Държавни образователни стандарти
ЕКР	- Европейска квалификационна рамка (EQF - European Qualification Framework)
ЗПОО	- Закон за професионалното образование и обучение
КИД	- Класификация на икономическите дейности
КМ	- Компетентностен модел
НКПД	- Национална класификация на професиите и длъжностите
НКР	- Национална квалификационна рамка
ПОО	- Професионално образование и обучение
СППОО	- Списък на професиите за професионално образование и обучение

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Настоящият документ е разработен в изпълнение на проект „ИЗГРАЖДАНЕ НА УСТОЙЧИВ МОДЕЛ И ПАРТНЬОРСКА МРЕЖА ЗА НАСЪРЧАВАНЕ НА ЗАЕТОСТТА И ТРУДОВАТА МОБИЛНОСТ В ТРАНСГРАНИЧНИЯ РАЙОН БЪЛГАРИЯ - РУМЪНИЯ“ с индивидуален проектен код: 16.4.2.136, финансиран от програма INTERREG V-A ROMANIA - BULGARIA с договор № 44998/28.03.2017 г. Бенефициенти на проекта са:

- Водещ бенефициент: Стопанска камара Велико Търново;
- Бенефициент 2: Камара на търговията, индустрията, навигацията и земеделието - Констанца (Румъния);
- Бенефициент 3: Българска стопанска камара.

Основна цел на проекта е насърчаване на трудовата мобилност в ключови икономически сектори в трансграничния район България-Румъния чрез създаване на условия за баланс между търсенето и предлагането на пазара на труда. От българска страна областите, които ще бъдат обхванати в рамките на проекта са Русе, Велико Търново и Силистра, а от румънска - Констанца и Кълъраш.

1.2. ЦЕЛ И ЗАДАЧИ НА ДЕЙНОСТ 5 ПО ПРОЕКТА

Целта на настоящата дейност 5 е сравняване на изискванията на работодателите от трансграничния регион България-Румъния. По този начин ще бъдат идентифицирани както преносимите компетенции, които са приложими от двете страни на границата, така и различията между изискванията на работодателите. Като краен резултат ще бъде разработен единен компетентностен каталог за предприятията и позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничната зона България - Румъния, който да отговаря на изискванията на общия, между двете страни, пазар на труда. Каталогът ще бъде апробиран в предприятията от трансграничния регион и предоставен за онлайн достъп и ползване от целевите групи.

Задачите, които следва да бъдат изпълнени в рамките на дейност 5 са:

- Разработване на методология за създаване на компетентностен каталог;
- Разработване на компетентностен каталог за България и Румъния;
- Разработване на общ интернет-базиран модул и качване на каталозите;
- Апробиране на каталозите в избрани предприятия от България и Румъния

1.3. ЦЕЛ НА МЕТОДОЛОГИЯТА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН КАТАЛОГ

Настоящият документ е създаден в рамките на Дейност 5 „Разработване на компетентностни каталози на избраните предприятия с описание на основни знания, умения и компетенции, изисквани от работодателите за позиции с потенциал за трудова мобилност“, поддейност - „Изготвяне на методология за разработване на компетентностен каталог“.

Основната цел на документа е създаване на Методология за разработване на компетентностен каталог, която да послужи за основа за разработване на компетентностен каталог България - Румъния, съдържащ секторни компетентностни каталози и компетентностни профили на позициите с потенциал за трудова мобилност. С разработването на методологията се внася яснота, описват се и се дефинират изискванията, относно:

- основните понятия;
- концептуалните теоретични модели;
- същността и приложението на компетентностния каталог;
- структурата и съдържанието на компетентностния каталог;
- инструментите за изследване и набиране на информация;
- етапите на разработване и валидиране на компетентностния каталог.

Раздел 2. КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД В БИЗНЕСА И ОБРАЗОВАНИЕТО

2.1. КОМПЕТЕНТНОСТНО БАЗИРАНО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

2.1.1. Същност и типология на компетенциите

Компетенцията е израз на способността на индивида да съчетава и интегрира успешно в поведението си на работното място различни елементи на притежаваните от него знания, умения, опит, професионални качества и други личностни черти и характеристики.

Компетенцията е своеобразен стандарт за поведение и изпълнение, който отличава успешните (изключителните) служители от останалите (по-посредствени) служители в организацията.¹

Компетенциите не са само притежаваните знания и умения сами по себе си, а и подходящите качества, способности, нагласи, които водят до успешни поведения, демонстрирани в конкретни работни ситуации. Според метафората на “айсберга” (Графика 1), компетенцията се състои от видима част - поведение и невидима част (знания, умения, ценности, нагласи, мотиви, личностни характеристики). Невидимата част е тази, която оказва най-силно влияние на поведението, което е “видимо” на повърхността. Поради тази причина, знаещите и умеещите не винаги се оказват най-ефективните служители.



Графика 1

Обобщавайки различните подходи в изучаването и описанието на компетенциите, могат да бъдат открити следните характеристики, които е необходимо да бъдат взети предвид при разработването на компетентностните

¹ Дейвид МакКлилънд "Тестване на компетентността, а не на интелигентността" („Testing for competency rather than intelligence”. *American Psychologist*, 28, 1973)

модели на длъжности с потенциал за мобилност в трансграничния регион България - Румъния:

- Компетенциите се проявяват и дефинират **в професионалните общности и работната среда;**
- Компетенциите са **вътрешен стандарт** на организацията, визиращ качествата, които тя цени и насърчава в своите служители;
- Компетенциите **отличават успешните** служители от останалите;
- Компетенциите са **измерима** способност на индивида да се справя успешно с работата си и да действа резултатно в изпълнение на организационните цели;
- Компетенциите са вътрешни характеристики на индивида, които могат да бъдат **наблюдавани, измервани и оценявани чрез поведенията**, които той демонстрира в работата си;
- Компетенциите са свързани със способностите, но преди всичко с тези способности, които са придобити, **развити в процеса на учене и чрез практически опит;**
- Компетенциите не се ограничават до познавателни елементи (знания), те **обхващат и функционални аспекти (умения), личностни качества, както и нравствени ценности.**

За да бъдат идентифицирани, моделирани, измерени и развивани компетенциите, е необходимо те да бъдат класифицирани по отделни типове и признаци. В литературата съществува широко разнообразие от **класификации на видовете компетенции.**

Според М. Армстронг² можем да различим т.нар.:

- **Поведенчески (“меки”) компетенции**, които определят начина, по който компанията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и много добри резултати (емоционална интелигентност, комуникативност, резистентност към промяна, проактивност, екипност, умения за вземане на решения, ориентираност към постижения, умения за мотивиране, лидерство и др.).
- **Технически (“твърди”) компетенции**, които определят специфичните професионални умения и способности - какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат родови - отнасящи се до група сродни длъжности, или специфични - отнасящи се до съответната длъжност.

Според Hamel и Prahalad³ компетенциите се разделят на:

- **Общи (ключови) компетенции**, които са свързани с мисията, ценностите, спецификата в културата, стратегията на компанията и определят желаните,

² Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited, 1977 1st edition

³ Prahalad, C.K. and Hamel, G. „The Core Competence of the Corporation”, *Harvard Business Review*, 1990

общите за всички знания, умения, нагласи, ценности и поведение, които служителите трябва да притежават и демонстрират, независимо от нивото на тяхната позиция.

- **Основни компетенции** в организацията, които отразяват нейните специфични, уникални ценности и култура, и са от решаващо значение за нейната конкурентоспособност. Те не могат да бъдат копирани от конкурентите и осигуряват значителна добавена стойност предимно за клиентите.
- **Функционални (специфични) компетенции**, които са свързани с конкретна функция в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, ценностите, нагласите и поведението, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

Л. Спенсър и С. Спенсър⁴ отличават:

- **“Базови компетенции”** (необходимите базови знания, умения и свързаното с тях поведение, с които се постига минимална или средна ефективност в резултатите)
- **“Отличителни компетенции”** (компетенциите, които характеризират отличните изпълнители и които средните и посредствените не притежават).

Според Zwell⁵, има три различни вида компетенции:

- **Отличителни компетенции (Differentiating)** - тези компетенции, които в най-голяма степен разграничават отличните от средните изпълнители. Често срещани отличителни компетенции са: ориентацията към резултати, влияние и инициативност.
- **Базови компетенции (Threshold)** - тези компетенции, в които се изисква минимално ниво на владение за успешна работа, но по-доброто владение не е ясно обвързано с отличното представяне. Например за някои длъжности, лоялността се изисква за всеки служител и не е единствен показател за отличен изпълнител.
- **Трансформационни компетенции (Transformational)** - тези компетенции, които ако се подобрят, ще доведат до по-добро изпълнение. Например, ако компетенцията „Развитие на хора” се включи в длъжностната характеристика и трудовото изпълнение на мениджърите се измерва спрямо резултатите им и в тази компетенция, то със сигурност ще се усети качествена промяна в управленския стил на ръководството.

Съществуват и множество класификации в зависимост от областта, към която са насочени компетенциите: лидерски; мениджърски; свързани с изпълнението; свързани с отношенията и пр.

⁴ Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons, 1993

⁵ Zwell Michael; *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, 2000

Разнообразието от типове компетенции е значително. Според методологията и целите на настоящия проект компетенциите се делят на два типа:

- **Преносими компетенции.**

Знания и умения, развити в една ситуация, които могат да бъдат пренасяни в други ситуации, в т.ч. и в други професионални роли и предприятия. За разлика от специфичните, преносимите компетенции никога не могат да се окажат „извън употреба на пазара на труда”. Точно обратното - всяка социална ситуация се ползва от тях и ги обогатява. Те са „общия език” между работодатели и образователни институции, защото в тях се съдържат факторите, създаващи добрия рейтинг на образователните услуги. Ето защо тази тема, продължава да интересува съвременните автори, като един от последните референтни опити за създаване на универсална рамка от преносими компетенции е на Петер Дебрецен⁶, който определя като преносими 27 компетенции: писмено изразяване; умения за анализ на ситуации; обхватно проучване на въпрос; организационни умения; умения за убеждаване; умения за възлагане на задачи; умения за публична реч; оценяване; планиране; съставяне на прогнози; управление на процес; компютърна грамотност; работа под напрежение; употреба на чужди езици; координиране на събития; умения да се обучават други хора; умение за водене на преговори; умения за разчитане на доказателства и подкрепящи определена теза материали; умения за решаване на проблеми; гъвкаво/адаптивно реагиране на промени; умения за работа в екип; междуличностни умения; умения за взимане на решение; умения за осъществяване на интервю; креативност; критично мислене; управление на проекти.

- **Специфични компетенции.**

Тясно професионални, предимно технически и технологични знания и умения, свързани със специфичния характер на функциите, които изпълнява конкретна длъжност, т.е. какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си успешно и ефективно в съответствие с изискванията към работното място и длъжността. Тези компетенции са свързани със специфичния характер на професията, характера на работата и задачите на длъжността (работното място), с използваната техника, инструментариум и технология, с бизнес процесите и работните операции, със специфичната нормативна уредба, технологични правила и стандарти, към които длъжността има отношение.

2.1.2. КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

За да бъде развиван и управляван ефективно потенциалът на организацията, специалистите по управление на човешките ресурси създават интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции, които наричат **“компетентностни модели” (КМ)**.

⁶ *Debreczeni Peter, “Employability, Employer involvement and student placement” Padova, March 2008*

Компетентностният модел е сбор от препоръчителни компетенции, които приложени в своята съвкупност, гарантират успешното представяне на конкретна позиция и в конкретна организация⁷.

Той идентифицира и описва компетенциите, които са от критично значение за реализирането на корпоративната стратегия и цели, управлението на бизнес процесите, развитието на човешкия потенциал и постигането на оптимално организационна ефективност. Също така е основа на политиките за управление и постигане на конкурентоспособност на човешките ресурси, основаващи се на превръщането на знанието и компетенциите в корпоративен актив.

Моделът на компетенциите е специфичен за всяка организация и дава информация на служителите какво трябва да направят, за да бъдат успешни на настоящата си, както и на бъдещи длъжности. Той описва компетенциите, които се изискват и поведението, което организацията подкрепя, развива и поощрява.

Съществуват различни модификации на компетентностните модели, като водещ принцип в конструирането на компетентностния модел е **целта, за която е създаден**. Т.е. в зависимост от своите стратегически цели, организациите разработват и внедряват различни типове компетентностни модели, които се отличават по обхват на ролята, предназначение и области на приложение, тип на компетенциите и др. признаци.

В практиката най-често се срещат следните типове компетентностни модели:

- **Общ организационен компетентностен модел:** Универсален набор от 7 - 9 компетенции за всички служители в организацията. Общият за организацията компетентностен модел може да се срещне в практиката под различни форми: компетентностен модел разписан по нива и длъжности; компетентностен модел „Матрица“; компетентностен модел „Стълба“; екипен компетентностен модел.
- **Компетентностен модел (профил) на длъжност:** Специфичен за характера на длъжността набор от компетенции, които приложени в своята съвкупност, гарантират успешното представяне на конкретна позиция. Разработват се за всички или само за ключовите длъжности в организацията. Някои организации ги прилагат като неразделна част от длъжностните характеристики.
- **Лидерски компетентностен модел:** Съвкупност от ключови компетенции и поведения, отразяващи разбирането на организацията за ефективно лидерство (в настоящ и бъдещ контекст).
- **Функционален компетентностен модел:** Набор от общи за служителите, ангажирани с осъществяването на конкретен процес (управление, производство, продажби, доставки, счетоводство и пр.), компетенции, които са от критично значение за неговата ефективност. В някои университети са въведени специфични компетентностни модели, обхващащи компетенции,

⁷ *Competency Model Clearinghouse, sponsored by the U.S. Department of Labor*

свързани с приложението на интерактивни форми на обучение и дигитализация на учебния процес.

Освен организационни компетентностни модели, в практиката се разработват и компетентностни каталози на ниво икономически сектор. За целите на настоящия проект ще бъдат разработени пет секторни компетентностни каталога, които включват съвкупност от изискванията от работодателите в трансграничния регион България - Румъния компетенции на позициите с потенциал за трудова мобилност.

При разработването на компетентностни модели се използват и създадените в практиката международни, национални и отраслови речници, каталози и генерични библиотеки на компетенции. Чрез тях се постига прозрачност и сравнимост в типологията и дефинирането на компетенциите, както и общ език между изискванията на бизнеса и резултатите в образованието. Те съдържат класификатори, дефиниции и стандартизирани описания на професии, умения, компетенции и поведения. Поради тази причина намират широко приложение в практиката не само при разработването на компетентностни модели, а и на професионални стандарти, образователни стандарти, програми за обучение и развитие на човешките ресурси.

2.1.3. КОМПЕТЕНТНОСТНО БАЗИРАН МЕНИДЖМЪНТ

В края на миналото столетие, някои изследователи⁸ въвеждат понятието „компетентна организация“. Според тях не само хората, а и организациите притежават компетентност. Ефективността на компетентностно базирания подход в управлението зависи от способността му да повишава производителността, като подобрява качеството и стратегическото съответствие на човешкия капитал и обвързва изпълнението с бизнес целите на организацията.

Компетентностно базираният мениджмънт (CBM - Competency-based Management) е свързващото звено между политиките по управление на човешките ресурси и реализирането на бизнес плановете и стратегията на организацията. Той дава възможност да се оцени капацитета на работната сила, базиран на усвоените до момента компетенции, спрямо капацитета, който е необходим за постигането на бизнес целите в бъдеще. CBM позволява да се дефинират изискванията към човешките ресурси, произтичащи от бизнес стратегията на организацията, да се оценят несъответствията между тези изисквания и реалната степен на готовност, както и да се планират и реализират такива програми за развитие, които да елиминират дефицитите в компетенциите. CBM е дългосрочна визия за привеждане на човешкия капитал в стратегическо съответствие и постигане на съпричастност, компетентност, насърчаване и поддръжка на поведенията, които носят висока добавена стойност за организацията (Графика 2).

⁸ Lee Thayer, Burn & Dearlove, 1995, Kaplan & Norton 2006



Графика 2

Въвеждането на компетентностния подход в управлението дава възможност да се интегрират стратегическите HR и бизнес планове на организацията в една дългосрочна и всеобхватна стратегия за развитие на хората и процесите, чрез която да се повиши организационната ефективност, производителност и конкурентоспособност. На тази основа се постига общ синергичен ефект във всички ключови за управлението на човешките ресурси направления, като: *планиране и подбор на персонал; управление на знанието; обучение и развитие; управление на трудовото представяне; възнаграждение и стимулиране; управление на таланта; управление на кариерата и приемствеността; управление на културата и др.*

Според международни консултантски компании⁹, ползите и ефектите от въвеждането на компетентностен подход се свеждат до следното:

- **За мениджмънта:**
 - създава се детайлна картина на реалното състояние на човешкия капитал и критичните области, подлежащи на усъвършенстване;
 - мениджърите разполагат с инструменти за разпознаване на способностите и дефицитите, за проследяване на напредъка и насочване на ресурсите в развитието на служителите по значително по-ефективен начин;
 - компетенциите се интегрират в бизнес процесите и методите за управление и подпомагат реализирането на стратегическите приоритети;
 - мениджърите и работниците/служителите синхронизират разбирането си за качествата и способностите, които организацията цени и насърчава;

⁹ Watson Wyatt u Deloitte.

- мениджърите са улеснени в задаването на стандарти за изпълнение и получават обективна база за аргументиране на оценките и препоръките си за трудовото представяне на работниците и служителите
 - създава се връзка между компетентност, изпълнение и стимулиране;
 - компетенциите се интегрират в организационните ценности и култура и създават устойчив стремеж към усъвършенстване и ефективност;
 - нараства производителността на труда;
 - създават се условия за съхраняване и трансфер на знанието;
 - повишава се възвращаемостта на инвестициите в обучението на персонала;
 - повишава се ефективността и се оптимизират разходите за подбор;
 - повишава се вътрешната мотивация и ангажираността на персонала;
 - намалява текучеството на ключови специалисти.
- **За работниците и служителите:**
 - хората придобиват яснота за знанията, уменията и поведението, които се очакват от тях, за да бъдат успешни в работата си;
 - работниците и служителите са стимулирани и подпомогнати да бъдат проактивни в своето самоусъвършенстване и развитие;
 - освен количествени показатели за изпълнението (планове, обеми, качество, рентабилност), на работниците и служителите се представят конкретни модели на поведение, които гарантират успешното реализиране на бизнес целите на организацията;
 - хората и екипите се поддържат фокусирани върху постигането на правилните резултати по правилния начин, което ги прави по-ефективни и продуктивни в работата си.

2.2. КОМПЕТЕНТНОСТНО БАЗИРАНО ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

2.2.1. НОВОТО РАЗБИРАНЕ ЗА РЕЗУЛТАТИ ОТ УЧЕНЕТО

Живеем в общество на промяната, в чиято основа е знанието. Всичко в нашия свят вече се основава на знанието, на способността да го усвояваме и прилагаме в променящите се условия. В постиндустриалното общество доминираше модела на еднократната употреба на ресурси. Целта на образователната система беше еднократно придобиване на знания и умения за многократна употреба в свят на сравнително устойчива икономика и предприятия с рутинни планове, технологии и процеси. Днес, водеща е идеята за интелигентното използване и развиване на ресурсите. Конкуренцията в бизнеса се пренася от капиталите към знанието, идеите и оползотворяването на човешкия потенциал, т.е. вече говорим за „просветена конкуренция“, в която непрекъснатото учене определя успеха и бъдещето на организациите.

В едно динамично общество, където всеки ден буквално възникват нови професии и области за личностна реализация, в общество на глобални връзки, огромна мобилност и постоянни предизвикателства, **непрестанното учене се превръща в първостепенна необходимост**. Водещата идея в живота на работещия човек вече не е само работата като такава, а ученето, което отваря врати за гъвкава професионална реализация в различни области, за непрекъснато усъвършенстване, планиране и промяна в личностното развитие, адекватно на обстоятелствата, които го налагат. Скоростта, с която се случват сегашните научни и технологични постижения, няма исторически прецедент. Това ни изправя пред ново предизвикателство - квалификациите „остаряват“ и губят своята актуалност, много по-бързо отколкото преди. Ако през 70-те години на миналия век, придобиването на една квалификация, например в сферата на висшето образование, е позволявало тя да има устойчивост около 30 г. (приблизително колкото е трудовият стаж), днес нейният жизнен цикъл е много по-кратък. Според проучване на БСК, жизненият цикъл на компетенциите на икономистите е до 9 г., на инженерите по автоматизация - 6 г., а на специалистите по информационни и комуникационни технологии - 3 г. Какво означава това? Че **веднъж придобитото образование и квалификация не са за „цял живот“, а само въвеждане, подготовка за прехода към ученето през целия живот**.

Обществото на знанието, на информационните технологии не е съвместимо с традиционния модел на образование, който е и форма на социален контрол, механизъм за социална стратификация, за осигуряване на социален ред. Еднократното, разпокъсано предаване на знания, парцелираното предметно обучение отстъпват място на друг тип учене - **компетентностно базирано**, изхождащо от ключовите компетенции и от цялостния интегриран, мултидисциплинарен, мултипотенциален характер на знанието. Образователната система вече не е ориентирана към усвояване на обеми от знания или на множество бързо остаряващи умения. **Ключовите компетенции са тези, които стават цел на системата**. Те нямат как да бъдат придобити по стария начин, чрез лекционни форми, фронтално учене и проверка на знанията, основаващо се на запаметяване. Така се стига до промяна на традиционните схващания за **резултатът от обучението, който вече се дефинира като показател за онова, което учащият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес**, а не като продължителност на обучението, брой предмети, хорариуми и оценки, основаващи се на възпроизвеждане на информация. Резултатите от обучението вече се описват и оценяват по нов начин, в три категории - **знания, умения и компетентности**. Това означава, че квалификациите - в различни съчетания - обхващат широк спектър резултати от обучението, както теоретични знания, така и практически опит, технически умения и социални компетентности. С глобализирането на трудовия пазар и нарастващата мобилност на работната сила, резултатите от ученето (знания, умения и компетентности) стават отправна точка за **сравнимостта и преносимостта на квалификациите между отделните страни и за постигането на общ език между бизнеса и образованието**.

2.2.2. ЕВРОПЕЙСКА И НАЦИОНАЛНА КВАЛИФИКАЦИОННА РАМКА

Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР - EQF - European Qualifications Framework) е обща европейска референтна рамка, която **установява връзки между националните квалификационни системи**, изпълнявайки функцията на инструмент за обяснение на съдържанието и повишаване на разбираемостта на квалификациите в рамките на различните страни и системи в Европа.

Рамката поставя две основни цели:

- насърчаване на мобилността на гражданите между отделните страни
- улесняване на обучението през целия живот

Като инструмент за насърчаване на ученето през целия живот, ЕКР включва всички квалификационни нива, придобити в рамките на общото, професионалното, както и академичното образование и ученето. В допълнение ЕКР включва и квалификации, придобити в рамките на първоначалното и продължаващото образование и обучение. От ключово значение е, че осемте референтни нива са описани посредством **резултати от обучението**. ЕКР отчита, че системите за образование и обучение в Европа са изключително многообразни, което налага необходимост от пренасочване на акцента към **резултатите от обучението за целите на създаване на възможности за съпоставки и сътрудничество между страните и институциите**.

ЕКР поставя акцент върху резултатите от обучението, т.е. какво обучаемият знае и може да извърши на практика в края на учебния процес. **Акцентът върху резултатите от обучението улеснява оценката на това дали съдържанието и практическата приложимост на резултатите от обучението, придобити в подобен контекст, са еквивалентни на официалните квалификации**.

Сред основните преимущества на ЕКР е, че рамката улеснява сравнимостта и преносимостта на квалификации между отделните страни, системи и институции и има практическа приложимост по отношение на широк кръг потребители, както на европейско, така и на национално равнище, например в рамките на отделни сектори или на многонационални компании. Също така **подпомага по-голямата мобилност на учащи и работещи**. Тя улеснява учащите в описанието на притежаваното широко равнище на компетентности в полза на предлагащите работа фирми и лица в други страни. ЕКР подпомага и работодателите в тълкуването на квалификациите на кандидатите, като по този начин насърчава мобилността на пазара на труда в Европа.

Европейската квалификационна рамка не съдържа описание на конкретни квалификации или индивидуални компетентности и отделните квалификации следва да бъдат съотнесени към подходящото ниво на Европейската квалификационна рамка чрез съответната **Национална квалификационна система**.

Национална квалификационна рамка (НКР) в България е инструмент за класификация на квалификациите съгласно набор от критерии за достигнати конкретни нива в процеса на обучение, чиято цел е да се обединят и съгласуват националните квалификационни подсистеми и да се подобрят прозрачността,

достъпа, подреждането и качеството на квалификациите по отношение на пазара на труда и гражданското общество.

НКР обхваща цялата образователна система и всички квалификации в нея. Тя включва девет нива, вкл. нулево (подготвително) ниво. Нивата от 1-во до 4-о съответстват на етапите на обучение и на придобиваните квалификации в системата на училищното образование (общо и професионално). Ниво 5 обхваща обучението в професионален колеж след завършване на средно образование за придобиване на четвърта степен на професионална квалификация. Нивата от 6-о до 8-мо са предназначени за квалификациите, придобивани в системата на висшето образование - образователно-квалификационните степени „бакалавър“, „професионален бакалавър“ и „магистър“ и образователната и научна степен „доктор“. Всички тези нива се основават на ориентирания към резултатите от ученето подход и са описани в: знания (теоретични и/или фактологически), умения (познавателни и практически) и компетентности (лични и професионални).

Компетентностите по НКР са четири, групирани в два клъстера:

- личностни („самостоятелност и отговорност“; „компетентности за учене“; комуникативни и социални компетентности)
- „професионални компетентности“.

Националната класификация на професиите и длъжностите на Румъния 2017 (COR - Clasificarea ocupatiilor din Romania) осигурява прякото прилагане на Международната стандартна класификация на професиите (International Standard Classification of Occupations, 2008 (ISCO-08)) в практиката на Румъния, като при дефинирането на обхвата на позициите са отразени изискванията на европейското и националното законодателство. Налице са 9 основни групи, в които са клъстеризирани длъжностите, а всяка длъжност в COR се кодира посредством уникален шестзначен цифров код.

2.2.3. ДЪРЖАВНИ ОБРАЗОВАТЕЛНИ СТАНДАРТИ

Държавните образователни стандарти (ДОС) за придобиване на квалификация по професии от Списъка на професиите за професионално образование и обучение (СППОО) по чл. 6 от Закона за професионалното образование и обучение (ЗПОО) са документи, които на основание чл. 42, т. 3, (б) от ЗПОО се разработват и актуализират от Националната агенция за професионално образование и обучение. С ДОС за придобиване на квалификация по професии се **определят професионални компетенции**, чиито основни функции са:

- Определят професионалните компетенции, необходими за проявяване на инициатива, за работа в екип и за качествено упражняване на определена професия;

- Осигуряват качеството на професионалното образование и обучение;
- Гарантират прозрачност на професионалните квалификации;
- Създават възможности за установяване на формално, неформално и информално придобитите знания и умения;
- Осигуряват равностойност на документите за професионална квалификация, издавани от различни обучаващи институции в системата на ПОО;
- Осигуряват връзка с изискванията на пазара на труда;
- Предоставят информация за резултатите от ученето по конкретна професия.

Структурата на ДОС за придобиване на квалификация по професии включва следните елементи:

- Ниво по НКР
- Ниво по ЕКР
- Знания
- Умения
- Компетентности
- Оценяване (средства, условия и критерии)
- Изисквания към кандидатите
- Описание на професията (описва се какво и как го прави, с какви пособия работи, къде - място и не на последно място резултата от работата)
- Единици резултати от учене
- Изисквания към материалната база
- Изисквания към обучаващите

„Единиците резултати от ученето“ в ДОС са част и същностен елемент от Препоръката от 2009 г. за създаване на Европейската система за трансфер на кредити в професионалното образование и обучение (ECVET¹⁰) и политиката на Европейския съюз за максимално сближаване на професионалното образование и обучение с изискванията на пазара на труда и това, което работодателите очакват да получат от бъдещия си персонал като знания, умения и компетентности.

ECVET е предназначена да улесни мобилността на работещите в рамките на ЕС като подпомогне признаването на резултатите от учене с цел придобиване на квалификация и ги приведе в съответствие с националното законодателство.

Приносът на ДОС при придобиване на квалификация по професии и описанието чрез подхода „единици резултати от учене“ е съществен за осигуряването на възможности за признаване, натрупване и пренасяне на индивидуални резултати от учене в сферата на професионалното образование и обучение, постигнати във формален, неформален и самостоятелен (информален) контекст.

¹⁰ ECVET е техническа рамка за трансфер, признаване и натрупване на резултати от учене с цел придобиване на професионална квалификация

„Резултати от ученето“ са професионалните компетентности¹¹, придобити от индивида след приключване на процеса на формално или неформално обучение или на информално учене, които той е способен да демонстрира¹². В описването на единиците резултати от учене се посочват критериите и средствата за оценяване, както и условията, при които се извършва. Резултатите от ученето подлежат на оценка и валидиране, чрез които се проверява и записва дали учащият е постигнал очакваните резултати от ученето.

Според практическите насоки и ръководства за разработване на **„единиците резултати от учене“**, на знанията уменията и компетентностите от съществено значение са следните:

- Във всяка единица се включват определен брой резултати от учене (минимум 2), описани чрез значими за професията знания, умения и компетентности.
- Описанието на всеки от резултатите от учене започва с определяне на уменията, след което се определят и описват компетентностите, а накрая – непосредствено свързаните с тях професионални знания. При този подход акцентът се поставя върху необходимите професионални умения и компетентности за успешното изпълнение на конкретни практически задачи в реална работна среда (съдържащи се и в „описанието на професията“).
- Нивото на описаните знания, умения и компетентности отговаря на нивото на професията според НКР и на степента на професионална квалификация на професията/специалността. Т.е. **единиците резултати от учене са съотнесени спрямо нивата по Националната квалификационна рамка и Европейската квалификационна рамка**
- Заложените компетентности определят възможностите за практическо прилагане на придобитите знания и умения в реална работна среда; самостоятелно вземане на решения; степен на отговорност при изпълнение на задачите; прилагане на комуникативни и социални умения при отчитане на личностните качества и мотивацията на обучавания.

От гледна точка на разработването на секторни компетентностни каталози ДОС могат да послужат като стандарт, отправна точка при събирането на информация за изискваните знания, умения и компетенции за идентифицирани позиции с потенциал за трудова мобилност.

2.2.4. ЦЕНТРИРАН ВЪРХУ ОБУЧАВАЩИЯ СЕ ПОДХОД

Както изяснихме, в компетентностно базираното образование и обучение фокусът се измества към компетенциите, като резултат от ученето и към способността за ново познание.

¹¹ „Професионални компетентности“ е доказана способност за използване на професионални знания, професионални умения и личностни качества, необходими за упражняване на професия, в съответствие с Националната квалификационна рамка.

¹² Източник: Закон за професионалното образование и обучение

Сменят се условията, сменя се и традиционния подход в преподаването с нова „философия на ученето“. Преподавателите вече не могат „наготово“ да дадат цялото познание. В условията на непрекъснато нарастващата и заливаща ни по различни канали информация учениците и студентите трябва сами да конструират познанието и разбирането в собственото си съзнание, да търсят и конструират значения. Затова този нов подход в педагогическата психология, дидактика и научна педагогика, добива популярност под името **конструктивизъм, активно учене, центриран върху ученика подход**.

Ученето не е просто процес на получаване, натрупване и преработване на информация, а активен процес, при който **личността конструира индивидуален познавателен образ на действителността**. Ученето се извършва в ума, а не в паметта. Това означава, че трябва да се постигне смислено, полезно и дълбоко разбиране, прерастващо в умение, а не просто добри оценки на изпитния тест. Младите хора трябва да имат възможност да търсят решения на познавателни задачи в ситуации, максимално близки до реалния живот, използвайки разнообразни начини на работа.

Основните предимства и специфики на центрирания върху обучаващия се подход в сравнение с традиционния са:

- **Знанието се получава чрез индивидуално участие и контакт със съдържанието (информацията), а не чрез имитации или повторения, както е в традиционните дидактически памет-ориентирани модели.**
- **Преподавателят не е единствения източник на знания, „мъдрецът на сцената“, а гид, треньор, партньор, съ-изследовател. Той също развива своето познание. Почти няма „правилни отговори“ и единствено верни интерпретации. Преподавателят делегира права на учениците, създава ситуации и ги стимулира към развитие на познавателните способности, критичното, латералното и аналитичното мислене, както и „мисленето за мисленето“. Насочва процеса на учене към реална, практическа и житейска среса**
- **Прилагат се различни интерактивни методи, нови технологии, информация от много и разнообразни източници, които развиват когнитивните способности.**
- **Отхвърлят се стандартизирания учебен план и методи на преподаване. Вместо това се прилага гъвкав подход, адаптиран към обучаващия се. Учебните дейности се характеризират с равно участие, активно ангажиране, изследователска активност, решения на проблеми и сътрудничество. Подпомага се както индивидуалната, така и колективната работа.**
- **Ученикът и студентът се превръщат в активни участници, които сами конструират наученото и го представят пред останалите. Всички се учат един от друг, толкова и колкото - от преподавателя.**
- **Отхвърля се количествената оценка и стандартизираното тестиране. Оценката става част от цялостния процес на обучение така, че да се развиват умения за самооценка и самоактуализиране на познанията.**

В педагогическата практика се използват множество модели, основани на конструктивисткия дизайн за учене и преподаване, като: „учене чрез опит и преживяване“ (Experiential learning); „контекстно учене“ (Contextual Learning); „учене чрез сътрудничество и взаимодействие“ (Collaborative and Cooperative Learning); „самостоятелно информално учене“ (Independant Learning); „обучение базирано на решаване на проблеми“; обучение чрез реализиране на проекти и изследвания“; „учене чрез правене“ (learning by doing); „обучение чрез запитване и самостоятелно търсене на информация (Inquiry Learning) и пр.

3.1. СЪЩНОСТ И ПРИЛОЖЕНИЕ, НАСОКИ КЪМ ПОТРЕБИТЕЛИТЕ

Компетентностният каталог е структуриран по определени икономически сектори, списък с описание на основни знания, умения и компетенции, изисквани от работодателите в трансграничния регион България - Румъния за позиции с потенциал за трудова мобилност.

На основата на извършен от Възложителя секторен анализ по Дейност 4 в пограничните региони и на двете страни са установени пет икономически сектора (икономически дейности) с потенциал за трудова мобилност, за които ще бъдат разработени секторни компетентностни каталози, съставляващи общия каталог България - Румъния:

- Селско, горско и рибно стопанство;
- Преработваща промишленост;
- Строителство;
- Транспорт, складиране и пощи;
- Хотелиерство и ресторантьорство.

Създаването на единен компетентностен каталог ще предостави възможност изискванията на предприятията към позициите с потенциал за трудова мобилност да бъдат сравнени и унифицирани за двете страни на границата. По този начин ще бъдат идентифицирани както преносимите, така и специфичните компетенции на позициите с потенциал за трудова мобилност. Дефинираните изисквания на работодателите от двете страни на границата ще станат публични и ясни за различните заинтересовани страни: търсещи работа лица, работодатели, служби по заетостта, агенции за подбор на персонал образователни институции и пр.

Компетентностните каталози дават възможност на всички групи потребители да се запознаят с и използват информацията за стандартните изисквания за заемане на позиции с потенциал за мобилност в различни сектори в трансграничния регион България - Румъния, необходимите компетенции и тяхното описание, както и инструменти за оценка нивото на владеене на съответната компетенция и пригодността за заемане на позицията. По този начин каталозите предоставят обективност, прозрачност и яснота за всички взаимодействащи си страни.

Конкретните възможности, които предоставя компетентностния каталог на своите потребители са, както следва:

- Търсещи работа лица.

Каталогът предоставя информация за изискванията на работодателите към 40 длъжности с потенциал за трудова мобилност от петте целеви икономически сектора. Търсещите работа ще могат да се запознаят с особеностите на длъжностите,

задачите, условията на труд, изискваното образование, квалификация и опит, изискваните знания, умения и компетенции, и пътищата за тяхното развитие. С предоставянето на свободен онлайн достъп до компетентностния каталог ще бъдат дадени нови възможности за реализация чрез трудова мобилност, ще се подпомогне кариерното ориентиране и намирането на по-ефективни подходи за усъвършенстване на техните компетенции в съответствие с потребностите на пазара на труда.

- **Предприятия.**

Информацията в каталога ще подпомогне предприятията да прецизират изискванията си към мобилната работна сила, да внедрят компетентностно базирания мениджмънт и да повишат ефективността на подбора, адаптацията, обучението и развитието на работниците и служителите, заемащи позиции с потенциал за трудова мобилност. Компетентностният каталог е основа за разработване на вътрешни професионални стандарти, конкурентни политики в управлението на персонала и разширяване обхвата на позициите с потенциал за трудова мобилност.

- **Служби по заетостта и агенции за подбор на персонал.**

Агенциите и службите по заетостта ще могат да използват каталога във връзка с предлаганите от тях услуги в областта на човешките ресурси (подбор, кариерно ориентиране). На база информацията за длъжностите и изискваните от работодателите знания, умения и компетенции на позициите с потенциал за мобилност, те ще могат по-ефективно да посредничат между търсещи и предлагащи заетост, да осъществяват по - оптимален “matching”, (т.е. да насочват към работодателите кандидати с подходящи компетентности). Каталогът ще бъде полезен и в посока на кариерната ориентация на търсещите работа лица и по-конкретно за насочване към потенциалните възможности за реализация чрез трудова мобилност и намирането на по-ефективни подходи за усъвършенстване на техните компетенции в съответствие с потребностите на пазара на труда.

- **Образователни и обучаващи институции.**

Информацията в каталога ще подпомогне образователните и обучаващи институции да приложат компетентностния подход в дейността си, като синхронизират и актуализират учебните/обучителни програми спрямо потребностите и изискванията на работодателите така, че да завършват с резултати от ученето. Също така по-ефективно ще планират какви кадри са необходими на бизнеса и как да ги подготвят спрямо изискванията на пазара на труда. Могат да подобрят и кариерната ориентация на обучаващите се чрез яснота за необходимите компетенции за работа в даден сектор в дадена професионална роля (компетентностният каталог играе свързваща роля между работодател и учащ, като описва необходимите компетенции за успешно справяне на работното място).

3.2. ПРИНЦИПИ В РАЗРАБОТВАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ

Принципите са основополагащи начала, водещи правила, общи изисквания, отправна точка, от които разработващите компетентностните каталози е необходимо да се ръководят. Принципите не само подпомагат вземането на решения в процеса на изготвяне на каталога, но и служат за проверка на постигнатите резултати спрямо заложените цели в края на работата.

Водещите принципи при разработването на компетентностния каталог са следните:

- Наименованията и кодовете на длъжностите да отговарят на европейския и националните за България и Румъния класификатори на професиите и длъжностите;
- Описанието на основните знания, умения и компетенции да бъде единно разписано за България и за Румъния;
- Всеки компетентностен профил да включва критично важни компетенции, характерни за длъжността;
- Компетенциите, заложи в компетентностния профил на длъжността, трябва да бъдат включени в Секторния компетентностен каталог на предприятията;
- Компетенциите да бъдат съобразени с ЕКР и държавните образователни стандарти;
- Всяка компетенция да включва наименование и дефиниция, които да бъдат недвусмислени, разбираеми, познати и приети като стандарт за добро представяне в сектора;
- Стилът на разписване на компетентностните каталози трябва да е кратък, ясен, без недвусмислени словосъчетания, объркващи описания и неясен жаргон;
- Разписаните компетенции трябва задължително да съблюдават всички антидискриминационни норми и правила за равнопоставеност на етнически, расов, полов и право на труд принципи.

3.3. СТРУКТУРА НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ БЪЛГАРИЯ - РУМЪНИЯ

Структурата на компетентностният каталог България - Румъния обхваща отделни каталози на пет икономически сектора, визуално представени на Графика 3. Всеки от 5-те сектора е представен чрез:

- **Секторен компетентностен каталог:**
 - списък на основните бизнес процеси в сектора;
 - списък на позициите/длъжностите с потенциал за трудова мобилност, включени в секторния каталог (ще бъде предоставен от Възложителя);
 - **рамка от преносими и специфични компетенции** (вкл. наименование на компетенцията на български, румънски и английски език; тип на

компетенцията; бизнес процеси, с които е свързана компетенцията; дефиниция на компетенцията);

- пътища за развитие на компетенцията;
- инструменти, с които може да бъде измерена и оценена степента на притежание на компетенцията.

Приложение: списък на **предприятията** с потенциал за трудова мобилност, включени в секторния каталог (ще бъде предоставен от Възложителя);

- **Компетентностни профили на длъжности с потенциал за трудова мобилност:**

- описание на позицията/длъжността:
 - наименование;
 - код по ISCO;
 - длъжности (код по НКПД/COR);
 - условия на труд;
 - задачи;
 - образователна и квалификационна степен по EQF (Европейска квалификационна рамка);
 - сертификати.
- компетентностен профил на длъжността:
 - знания;
 - умения;
 - компетенции - наименование (на английски, български и румънски език), тип (преносими, специфични), бизнес процеси, с които е свързана компетенцията, дефиниция на компетенцията.

Предоставената структура е необходимо да бъде стриктно спазена, като информацията бъде въведена в предоставената **Рамка на компетентностния каталог - Приложение 1.**



Компетентностен каталог България Румъния

Сектор „Селско, горско и рибно стопанство“	Сектор „Преработваща промишленост“	Сектор „Строителство“	Сектор „Транспорт, складиране и пощи“	Сектор „Хотелиерство и ресторантьорство“
<p>Секторен компетентностен каталог</p> <p>Списък на предприятията Основни бизнес процеси Длъжности с потенциал за трудова мобилност Рамка от преносими и специфични компетенции Пътища за развитие Инструменти за оценяване</p>	<p>Секторен компетентностен каталог</p> <p>Списък на предприятията Основни бизнес процеси Длъжности с потенциал за трудова мобилност Рамка от преносими и специфични компетенции Пътища за развитие Инструменти за оценяване</p>	<p>Секторен компетентностен каталог</p> <p>Списък на предприятията Основни бизнес процеси Длъжности с потенциал за трудова мобилност Рамка от преносими и специфични компетенции Пътища за развитие Инструменти за оценяване</p>	<p>Секторен компетентностен каталог</p> <p>Списък на предприятията Основни бизнес процеси Длъжности с потенциал за трудова мобилност Рамка от преносими и специфични компетенции Пътища за развитие Инструменти за оценяване</p>	<p>Секторен компетентностен каталог</p> <p>Списък на предприятията Основни бизнес процеси Длъжности с потенциал за трудова мобилност Рамка от преносими и специфични компетенции Пътища за развитие Инструменти за оценяване</p>
<p>Компетентностни профили на длъжности</p> <p>Описание на длъжността</p> <p>Компетенции на длъжността</p>	<p>Компетентностни профили на длъжности</p> <p>Описание на длъжността</p> <p>Компетенции на длъжността</p>	<p>Компетентностни профили на длъжности</p> <p>Описание на длъжността</p> <p>Компетенции на длъжността</p>	<p>Компетентностни профили на длъжности</p> <p>Описание на длъжността</p> <p>Компетенции на длъжността</p>	<p>Компетентностни профили на длъжности</p> <p>Описание на длъжността</p> <p>Компетенции на длъжността</p>

Графика 3



Раздел 4. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ИЗСЛЕДВАНЕ И НАБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ, СВЪРЗАНА СЪС СЪЗДАВАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ

На практика 70% от времето, което се изразходва за създаване на компетентностен каталог е за изследване, анализ и интерпретиране на данни и информация. Качеството на тази информация и инструментите за нейното набиране са решаващи за крайния резултат. Дизайнерите на компетентностния каталог за България и Румъния не могат да познават предварително и в детайли специфичните изисквания към различните професии и длъжности в множеството предприятия от различните икономически сектори и региони. Но ако са наясно каква информация им е необходима, кои са надеждните източници на тази информация и ако използват правилните инструменти на изследване и по правилния начин, те ще могат успешно да създадат продукт, който да отговаря на целите на проекта.

Изследователските методи според социологическата наука могат да се класифицират най-общо на два типа:

- **количествени методи** - начини за получаване и интерпретиране на информация за изучавания обект, които разкриват неговите количествени характеристики, като статистически анализ, анкетиране, наблюдение;
- **качествени методи** - начини за получаване и интерпретиране на изучавания обект, които разкриват неговите качествени характеристики, свойства и особености, като интервю, експертна оценка, фокус група и др.

В практиката се използват множество техники и инструменти, обхващащи различни, взаимодопълващи се подходи за проучване и извличане на информация, необходима за разработването на компетентностен каталог. В настоящата методология представяме кратко описание на част от тях, които са приложими към проекта: *деск рисърч; анкетни проучвания; поведенческо интервю; експертна оценка - метод „Делфи“; фокус групи.*

Изпълнителят на дейността е в правото си да определи сам инструментите за изследване, които ще използва, като се съобразява със следните **принципи**:

- прилагане и съчетаване на количествени с качествени методи на изследване;
- използване на инструменти за изследване, които са приемливи и не създават дискомфорт на респондентите;
- използване на инструменти, за които разработващите компетентностния каталог притежават необходимата професионална компетентност и практически опит;

- използване на инструменти, които са съобразени с финансовите и кадрови ресурси, времето и сроковете за реализиране на дейността по проекта.

4.1. ДЕСК РИСЪРЧ (КАБИНЕТНО ИЗСЛЕДВАНЕ)

Кабинетното изследване представлява събиране и анализ на документи от разнообразни източници, включително и онлайн. Прегледът на документи е важна предварителна и/или съпътстваща част от процеса на събиране на информация и дефиниране на компетенции в секторните каталози. Под документ трябва да разбираме не само официален текст (от типа на инструкцията или нормативен акт), но и всичко написано или произнесено, всичко, което е станало обект на комуникация и представя сведения, данни и информация за разработването на компетентностния каталог. В основата на документалния анализ стои механизма за вникване в съдържанието и смисъла на текста. Това предполага прилагането на различни умствени операции за интерпретация на документалните данни от определена, избрана от изследователя гледна точка.

В практиката се използват два метода на анализ на документи:

- **Традиционен метод на анализ.**

Данните, които се съдържат в документа и които са необходими за реализацията на целите и задачите на дейността обикновено са в неявен вид за търсените от нас компетенции. В този смисъл традиционният анализ предполага необходимостта от своеобразно трансформиране на изучавания документ от неговата първоначална в изследователска форма. По същество това е практика на прилагане на логическа конструкция за интерпретация съдържанието на документа. Интерпретацията на данните в документа зависи във висока степен от професионалната подготовка и личните качества на изследователя независимо от стремежа му за обективност, добросъвестност и безпристрастност.

- **Контент анализ.**

Думата "контент" означава съдържание. Контент-анализът е метод за намиране на количествени данни за изучаваното явление или процес, съдържащи се в документите. Преди да анализира непосредствено текста на документа, изследователят определя категориите на анализа, т.е. ключовите понятия (смисловите единици), намиращи се в текста. За целите в разработването на компетентностния модел тези категории, единици за отчитане могат да бъдат: стратегически цели и резултати; описание на процеси; стандарти, правила, процедури, функции, дейности и задачи; необходими знания и умения; изисквани поведения и пр. Контент-анализът не отменя необходимостта от традиционния (т.е. съдържателния) анализ на документите. Първият допълва втория, тяхното съчетаване задълбочава разбирането на смисъла на всеки текст. Контент-анализът позволява

откриването в документа на това, което се изплъзва на повърхностния поглед при неговото традиционно изучаване, но което има важен смисъл за разработването на компетентностния каталог.

4.2. АНКЕТНИ ПРОУЧВАНИЯ

Анкетите са най-често използваният метод за събиране на данни. Те са писмена форма на допитване, което се осъществява без пряк контакт между изследвателя и респондента. Анкетите са писмено формулиран набор от въпроси, в който изследваните лица (респондентите) записват своите отговори, обикновено в рамките на тясно определени алтернативи. Анкетирането е ефективен механизъм за събиране на данни, когато изследвателят знае точно какво се изисква и как да измери променливите, които го интересуват.

Анкетите могат да се прилагат директно чрез попълване на хартиен носител или да бъдат попълнени онлайн, чрез е-поща (линк за връзка). Анкетирането рядко бива всеобхватно, т.е. обхващащо всички членове на изучаваната общност. Най-често то има извадков характер. Затова достоверността и надеждността на получената чрез анкетиране информация зависи, преди всичко, от репрезентативността (представителността) на извадката. Въпросите в анкетата могат да бъдат: „затворени“ (меню от отговори, изброени варианти, от които респондента избира); „отворени“ (предполагащи, че респондентът ще напише това, което иска, в специално отделено място на анкетата); „полузатворени“ (има варианти на отговори, но се дава възможност респондента да ги допълни - „Друго, какво?“); „дихотомни“ (предполагат избор между два взаимно изключващи се отговора - Да, Не); „скалови“ (отговорът на които се съдържа в скалирането, примерно на степен на значение, предпочитание и пр.); „контролни“ (проверяващи устойчивостта, искреността и непротиворечивостта на мненията на респондентите); „филтри“ (позволяващи отделянето на част от респондентите по някакъв признак, примерно, да се отсее тази част от тях, мнението на която по следващия след "филтъра" въпрос е или особено ценно, или не много важно).

Анкетите, които се използват в отделните етапи на разработване на компетентностния каталог, могат да бъдат:

- „описателни“ - имат за цел да съберат максимален обем информация за процесите и длъжностите с потенциал за трудова мобилност, която да се систематизира в списъци от знания, умения и компетенции;
- „дневник“ - представена е рамка, в която респондентите в свободна форма описват своята работа, специфика, критични ситуации, поведения, необходими знания и умения;
- „оценъчни“ - примерно списък с компетенции, които се оценяват от респондентите по определени критерии, като: важност; честота; уместност; ефективност и пр.;

- „валидиращи“ - респондентите оценяват (потвърждават) различни елементи на изготвения прототип на компетентностния каталог.

Разработването на въпросника не е лека задача. За да има полза от анкетирането и да се постигне необходимия ефект, трябва да бъдат съблюдавани следните принципи:

- в началото трябва да има кратко описание на целта и инструкция за работа с въпросника;
- времето, което следва да се отдели за попълване на въпросника не трябва да надвишава 30 минути;
- въпросите трябва да са конкретни, ясни и недвусмислени;
- във въпроса не трябва да се съдържа отношението на изследователя към отговора;
- при подреждането на въпросите се спазва принципа на системност, логична последователност и от „частното към общото“;
- да се съчетават по оптимален начин различни типове въпроси, броят на „отворените“ въпроси не трябва да преобладава над „затворените“.

4.3. ПОВЕДЕНЧЕСКО ИНТЕРВЮ

4.3.1. СЪЩНОСТ НА ПОВЕДЕНЧЕСКОТО ИНТЕРВЮ

Поведенческото интервю BI (Behavioral Interview) е въведено за първи път през 1973 г. от екипа на проф. Дейвид МакКлелънд с цел да се идентифицират поведението, които разграничават успешните, изключителните служители от останалите. През 1980 г. психологът Tom Janz го адаптира към интервюто за подбор на персонал. Методът BI е широко използван в практиката под формата на взаимно допълващи и съчетаващи се идентични подходи от типа:

- **техника STAR** - Situation/Ситуация - Task/Задача, цел - Action/Действие - Result/Резултат;
- **модел SHARE** - Situation/Ситуация - Hindrances/Препятствия - Action/Действие - Results/Резултат - Evaluate/Оценка;
- **модел на критичните случаи PARLA** - Problem/Проблем - Action/Действие - Result/Резултат - Learn/Научаване - Applied/Приложение).

Ключовата идея в технологията на поведенческото интервю при подбор на кадри е, че най-добрият предиктор (показател за бъдещето) са предишните поведението и резултати на интервюираното лице. Иначе казано, най-точната прогноза за бъдещото трудово поведение на лицето може да се даде на база на трудовото му поведение в миналото. **В случаите, когато използваме поведенческото интервю като инструмент за разработване на компетентностен каталог, ние се стремим да**

идентифицираме в какви ситуации кои поведения водят до успешно трудово представяне и какви знания, умения и компетенции се изискват от работодателите за позиции в предприятията, които са с потенциал за трудова мобилност.

4.3.2. ЕТАПИ В ПРОВЕЖДАНЕТО НА ПОВЕДЕНЧЕСКОТО ИНТЕРВЮ

Етапите, през които преминава поведенческото интервю, са следните:

I. Подготовка на поведенческо интервю.

Процесът на провеждане на поведенческото интервю се съгласува предварително с ръководството на целевото предприятие с потенциал за трудова мобилност. Поведенческото интервю се провежда персонално и поотделно с конкретните респонденти - специалисти човешки ресурси, ръководители на екипи, титуляри на длъжностите с потенциал за трудова мобилност, обхванати в компетентностния каталог, както и с преките ръководители на тези длъжности. Интервюто се провежда „лице в лице“ с респондента от обучен за целта специалист. Възможно е интервюто да се води от двама или повече специалисти. По изключение интервюто може да се провежда по телефон или чрез видео връзка. Продължителността на едно интервю не трябва да надвишава 60 минути.

Подготовката на поведенческото интервю включва:

- съставяне на списък на лицата (респондентите), с които ще се проведе поведенческо интервю;
- съгласуване с целевите предприятия и обявяване (своевременно уведомяване на респондентите) на график за провеждане на интервюта;
- предварително информиране на респондентите за целта, технологията на провеждане на интервюто, както и за очакванията към тях;
- обезпечаване на необходимите условия (подходящо помещение, средства за регистрация на информацията);
- предварително запознаване и анализ от страна на интервюиращия на наличната информация относно изискванията на бизнес процесите, контекста на длъжността с потенциал за трудова мобилност (характер на работата, функции, отговорности, задачи), изисквани от работодателите квалификация, опит, знания, умения и компетенции за успешното изпълнение на длъжността;
- изготвяне на сценарий и въпросник за провеждане на интервюто и предварително запознаване на респондента с тях.

II. Установяване на контакт с интервюираното лице.

Ефективността на поведенческото интервю зависи от конструктивната и спокойна атмосфера, в която то се провежда. По тази причина още в началото интервюиращият трябва да демонстрира благоразположение и позитивност, да се стреми да снеем напрежението в събеседника си и да създаде предпоставки за интерес към темата, откровеност, изчерпателност и ползотворен диалог. Трябва да

се увери респондента, че информацията ще се използва единствено и само за разработване на компетентностния каталог. Важно е да се установи дали респондентът разбира напълно целта на срещата, какво се очаква от него и принципите на провеждането на интервюто. Важно е да се отбележат накратко ползите от проекта и конкретните интереси на респондента, свързани с неговото успешно реализиране. Ако респондентът има въпроси относно проекта и процедурата на интервюто, следва да получи кратки, ясни и убедителни разяснения.

III. Навлизане в същността.

Това е същинския етап на провеждане на интервюто. В началото на този етап трябва да се изясни дали респондентът изпълнява и други задачи, освен регламентираните в неговата длъжностна характеристика, дали някои от функциите на длъжността са отпаднали и пр. След това се пристъпва към задаването на въпросите и регистриране на отговорите. Интервюиращият трябва да балансира и управлява времето на протичане на интервюто в рамките на установения регламент и сценарий и да реагира при отклонения от темата. Не трябва да се получи ситуация, при която основната част от времето да се изразходва за беседа по второстепенни въпроси. Необходимо е да се отдели време, както за внимателно изслушване, така и за регистриране и обобщаване на отговорите на интервюираното лице. Постоянно трябва да се проверява дали респондентът е разбрал правилно въпросите и ако се налага те трябва да бъдат перифразирани и зададени отново ясно и недвусмислено. Интервюиращият трябва да отчита факта, че респондентът трудно ще може да формулира конкретни поведения и компетенции, той ще говори предимно за изисквания, задължения, задачи и проблеми. Чрез насочващи и допълнителни въпроси интервюиращият трябва да извлече по-детайлна информация за поведенията, които са приети за успешни и за знанията, уменията и компетенциите, които са предпоставка за тези поведения. Интервюиращият трябва да е подготвен за ситуация, в която респондентът ще предпочете да дава повърхностни, лаконични и формални отговори. Или да твърди, че всичко зависи от решенията на ръководството или от начина, по който другите изпълняват задълженията си. В подобни случаи също трябва да се използват насочващи и допълнителните въпроси в контекста на конкретни ситуации, за да се постигне пълнота на информацията.

IV. Приключване на интервюто.

На този етап е необходимо да се обобщят резултатите и изводите от интервюто, да се прецизират и съгласуват ключовите поведения, знания и умения, които водят до отлично изпълнение. Интервюиращият трябва да изрази удовлетвореност от получената информация и да благодари за отговорното отношение и компетентното участие на служителя. Респондентът трябва да бъде уведомен за по-нататъшния ход на дейността, предстоят ли други срещи, например, след разработването на прототипа на компетентностния модел на длъжността ще се проведе втора среща за неговото съгласуване и валидиране.

4.3.3. ТИПОВЕ ВЪПРОСИ, ЗАДАВАНИ В ПОВЕДЕНЧЕСКОТО ИНТЕРВЮ

От гледна точка на **контекста на проучването** в поведенческото интервю, могат да се използват отделно или в съчетание (допълване) два типа въпроси:

- Въпроси в контекста на задълженията и отговорностите на длъжността;
- Въпроси в контекста на конкретни компетенции, изисквани за длъжността.

От гледна точка на тяхната **последователност**, посочените два типа въпроси, могат да се разделят на още два подтипа подвъпроси:

- насочващи към конкретна ситуация (проблем, област);
- фокусирани върху детайлите в ситуацията (проблема, областта).

Пример: Въпроси в контекста на задълженията и отговорностите на длъжността.

Насочващи към ситуация въпроси:

- ✓ Какви проблеми откривате в процеса на работата, които преди това са били пренебрегвани?
- ✓ Опишете ситуация, в която са Ви поставили важна задача и какво сте предприели Вие, за да я изпълните.
- ✓ Дайте пример за ситуация, при която е трябвало да се справите с неочакван проблем.
- ✓ Разкажете за случай, когато сте се справили много добре със задачите си, въпреки че са Ви притискали кратки срокове.
- ✓ Кое беше най-трудното решение, което в последните две години е трябвало да вземете в работата си?
- ✓ С кое Ваше постижение в работата се гордеете най-много?
- ✓ Какво от опита си на тази длъжност, считате за най-ценно?

Фокусирани върху детайлите въпроси:

- ✓ Какво бяха подценили (процедури, грешки, умения, условия и др.)?
- ✓ Какви бяха предизвикателствата и пречките за изпълнението на тези задачи, цели, изисквания?
- ✓ Как реагирахте, какво направихте, какви действия предприехте, за да постигнете целите, задачите, изискванията?
- ✓ Какви знания и умения Ви бяха нужни, за да се справите?
- ✓ Какви бяха резултатите? Какво постигнахте и с какъв ефект (за работата, екипа, предприятието)?
- ✓ С какво не успяхте да се справите в тази ситуация?
- ✓ Какви изводи и поуки извлякохте от тази ситуация?
- ✓ Какво ново научихте?
- ✓ Какъв опит придобихте и къде можете да го приложите?

Пример: Въпроси в контекста на компетенцията „Работа в екип“

Насочващи към ситуацията въпроси:

- ✓ Разкажете за случай, когато Ви се е наложило да се сработвате с „трудни“ колеги.
- ✓ Посочете случай когато сте били на различно мнение с колегите. Какво направихте?
- ✓ Какви поведения на хора в екипа не толерирате? Дайте пример.
- ✓ Опишете ситуация, когато се е наложило да помогнете на свой колега. Какво направихте?
- ✓ Посочете пример за възникнал конфликт в екипа. Как постъпихте Вие?

Фокусирани върху детайлите въпроси:

- ✓ Какво направихте и как? Какви действия предприехте?
- ✓ Какви умения Ви бяха необходими?
- ✓ Какво постигнахте? Какви бяха резултатите?
- ✓ Как реагирах останалите?
- ✓ С какво не успяхте да се справите в тази ситуация?
- ✓ Какви изводи и поуки извлякохте от тази ситуация?
- ✓ Какво ново научихте?
- ✓ Какво трябва да се предприеме, за да не възниква повече този проблем?
- ✓ Какъв опит придобихте и къде можете да го приложите?

4.3.4. ОБЩИ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ПОВЕДЕНЧЕСКОТО ИНТЕРВЮ

Интервюто се води в контекста на действителни събития, а не по хипотетични проблеми, мнения и разсъждения „по принцип“. Методът позволява интервюиращия и респондента да се фокусират върху поведението, които са най-ефективни в конкретни ситуации, т.е. „КАК“ трябва да се върши работата, а не върху описанието на задачите - „КАКВО“ трябва да се върши. Изисква се описание на истински примери от работата, действително възникналите ситуации, факти, проблеми, пречки, каква е била целта и какво е направил служителят, какви действия е предприел реагирайки на тях, какъв е бил ефектът, резултата, какви изводи си е направил и как би реагирал при бъдещи аналогични случаи.

В дефинирането на въпросите трябва да се спазват следните принципи:

- да бъдат от типа „отворени“, отговорът им не е представен във варианти, а изисква конкретно описание и преценка;
- да се задават за минало, а не за бъдеще време;
- да се задават последователно по областите на задължения и отговорности на длъжността и/или в контекста на конкретни компетенции;
- да изискват от респондента описание, като запази акцента върху себе си, това което той е извършил и не е извършил, преценил, разбрал и пр., а не обобщения или какво е можело да се направи, като: „тогава ние ...“ ; „би трябвало...“, „можеше...“, „аз бих...“, „обикновено аз...“ и пр.;
- визираните ситуации трябва да са реални, да са показателни за нужните умения, за успешните поведения, както и да обхващат сравнително близък предишен период, не по-дълъг от 3 години;
- ситуацията, примерите, проблемите, трябва да се описват в детайли и подробно: дати; факти и обстоятелства; роля на служителя в ситуацията; отношение на другите; причини за проблемите и последствия от тях; цели и задачи (собствени и възложени), срокове; пречки; алтернативи, решения и действия; резултати, ефекти и постижения; последици; оценка и поуки, какъв опит е придобит, какви знания и умения са били нужни, области на приложение на наученото и опита придобит в ситуацията.

4.4. ЕКСПЕРТНА ОЦЕНКА - МЕТОД „ДЕЛФИ“

Разработването на компетентностен каталог изисква извличането на специфични познания и експертиза за процесите, техниката и технологиите, практиките, знанията, уменията, компетенциите и правилният начин на вършене на работата. Експертът е респондент, който е компетентен по проблемите, непосредствено свързани с предмета на изследването. Допитването до такива лица се нарича експертно, а изказаните в хода на изследването твърдения на респондентите за свойствата на изучаваните явления - експертни оценки.

Методът Делфи е известен като метод за експертна оценка и избор. Методът е разработен от корпорацията Rand за американските военно-въздушни сили през 1960 г. По-късно правителството на САЩ го използва като инструмент за формиране на резултати от група. Името му идва от Делфийския оракул, който се свързва с точни предсказания. Методът изисква колективна оценка, осъществена с помощта на група експерти. Всеки експерт е избран анонимно, като най-често връзката с него се осъществява с е-посла. В него той се уведомява, че е необходима експертната му оценка по разработването на компетентностния модел. Обикновено експертите са специалисти в различни области, представляват различни структурни звена в организацията - администрация, производство, поддръжка, качество, доставки, складово стопанство, логистика, продажби, безопасност и пр. В състава на експертите могат да бъдат включени и външни лица, които са компетентни по темата (партньори, клиенти, консултанти, представители на научни звена, образователни институции и пр.). След избора на експерти и уведомяването им за искането на тяхната оценка се съставя надеждна програма за анкетирането им чрез **няколко последователни тура**:

- I. Формулират се въпросите в първата анкетната карта. Всеки експерт предоставя своята оценка по поставените проблеми в писмен вид. Експертите генерират независимо един от друг идеи, като попълват първия въпросник, който им е изпратен, след което го връщат;
- II. Отговорите на експертите се обобщават и се определят статистическите резултати (средни оценки). На експертите се изпраща обобщението с един втори въпросник, в който се търси потвърждение на мнението на съответния експерт. Така всеки от експертите може да анализира средната оценка и да преразгледа мнението си или да намери дори повече аргументи за първоначалната си оценка. След това всеки от експертите коригира своето мнение и пак го оповестява;
- III. Процесът се повтаря няколко пъти до уеднаквяване, доближаване на мненията на експертите по проблема. Процедурата може да продължи в няколко кръга, но след втория обикновено не настъпва никаква значима промяна.

4.5. ФОКУС ГРУПА

4.5.1. Същност

Фокус групата е качествен метод на изследване, при който на целенасочено подбрана група от хора се задават въпроси и се насърчава колективна дискусия относно отношението, мнението, разбирането и възможните пътища за решаване на даден проблем. Вниманието на участниците в груповата дискусия се съсредоточава последователно върху отделни аспекти на проблема, а вниманието на изследователите се фокусира върху изразените мнения, различните гледни точки и върху търсенето на възможни пътища за достигане на консенсус.

Началото на фокус групите е поставено през 1941г. от двама социолози - Роберт К. Мертон и Пол Лазерсфелд, по това време работещи в Колумбийския университет. Изследователите са били наети да изследват влиянието на медиите върху отношението на хората към участието на САЩ във Втората световна война. Самият термин е въведен по-късно от психолога и маркетинг експерт Ърнест Дихтър.

4.5.2. НАЧИН НА ПРОВЕЖДАНЕ

Фокус групата не трябва да обхваща повече от 10-12 лица. Участниците трябва да бъдат определени по общ за всички признак (професионална област, опит, ниво на компетентност). Препоръчително е фокус групата да обсъжда необходимите качества, знания, умения и компетенции за успешното изпълнение на една длъжност с потенциал за трудова мобилност. В тази връзка участниците в нея трябва да бъдат предимно лица, заемащи или имащи отношение към резултатите от длъжността. Продължителността на дискусиата е до 90 минути. Работата на фокус групата се ръководи от модератор, който задава правилата на дискусиата, темите за обсъждане, направлява разговора, прилага техники за задържане на вниманието, насърчава свободното изразяване на мнения, толерира сблъсъка на различни гледни точки и търсенето на по-широк кръг от алтернативи. Модераторът разработва предварителен план-сценарий - гайд (англ. guide) на дискусиата и управлява времето за провеждане на различните тематични блокове в съответната логическа последователност (предимно практически ситуации, характерни за длъжността, чието решаване изисква владенето конкретни знания и умения). По време на фокус групата се прави пълен запис или стенограма.

Дискусиата протича през четири последователни етапа:

I. Въведение.

Представяне на участниците. Представяне на темата. Задаване на правила.

II. Дискусия.

Последователно обсъждане на различни въпроси по темата. Свободно изразяване на мнения.

III. Преодоляване на разногласията.

Аргументиране на позициите. Обсъждане и оценяване на алтернативите. Доближаване на гледните точки.

Фокус групите могат да бъдат провеждани:

- с един модератор;
- с двама партниращи модератори - единият се съсредоточава върху дискусиата, а другият следи за последователността на темите;
- с двама „дуелиращи се“ модератори - двамата модератори умишлено застъпват противоположни страни по въпросите на дискусиата;
- онлайн дискусия с конферентна връзка по Skype.

4.5.3. ПРАВИЛА ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ФОКУС ГРУПА

- Фокус групите трябва да включват участници (респонденти) с аналогични длъжности или служители отговорни за реализирането на конкретен бизнес процес;
- Препоръчително е участниците да са добре информирани по темата чрез предварителна презентация или обучение. На всеки участник във фокус групата трябва да се изпрати писмена информация за целите на дискусиата, темите (въпросите) и очакванията към него (значение на неговото компетентно мнение);
- Тематичният обхват на дискусиата трябва да е свързан със знанията, уменията и компетенциите, които са от важно значение за реализирането на дейността. Изключително важно е да бъдат идентифицирани поведението, които илюстрират успешното владение на конкретна компетенция и отличават отличните служители от останалите;
- Модераторът трябва да се увери, че всички участници в дискусиата използват еднакъв понятиен апарат и ако се наложи трябва да даде предварителни разяснения;
- За да се изследват в дълбочина разбиранията и мотивите на участниците е добре да се задават допълнително уточняващи въпроси;
- В дискусиата няма „верни“ или „грешни“ отговори, важното е какво мисли и как се аргументира всеки един от участниците;
- „Рита се топката, а не крака“ - дискутират се разбирания, гледни точки и доводи, а не лични качества на участниците.

4.5.4. ПОТЕНЦИАЛНИ ПРОБЛЕМИ И КАК ДА ГИ ПРЕОДОЛЯВАМЕ

- Понякога в началото на дискусиата, след като модераторът зададе първият въпрос/тема реакцията на участниците е мълчание... За да се справите в тази ситуация, опитайте да успокоите и насърчите участниците да изкажат мнението си без да се притесняват. В случай, че никой не поеме инициативата да се включи пръв в дискусиата, вие посочете кой да започне.
- Един или няколко участника в групата доминират... Обръщате се към другите: „А вие какво мислите?“ / „Нека чуем и други мнения“;
- Участниците започнат да си говорят на групички/прекъсват се ... Реагирате: „Ще ви помоля да се изслушвате/не се прекъсвате, защото за мен е важно да чуя всички мнения.“;
- Започва говорене/разговор извън темата... Реагирате: „Разбирам, това е важен въпрос, но целта на дискусиата е друга“ / „Нека да се върнем на темата“ / „Нека не се отклоняваме“;
- Участниците влязат в спор... Сблъсъкът на позиции и аргументи е ключово важен, но когато той се превърне в спор между отделни участници, модераторът трябва да вземе мерки - „Няма смисъл да изпадаме в спорове, чуваме вашите позиции, да преминем нататък“.

- Участник отпрати въпрос към вас (Какво означава това?), пр.: „А вие как го разбирате/как си го представяте?“; „Според вас как би трябвало да бъде?“ ... Не сте задължени да се ангажирате с отговори от ваше име. Реагирате: „Събрали сме се, за да чуем вашето мнение, вие как мислите.“
- Изказване на участник продължи много дълго... Реагирате: „Разбирам ви и ви благодаря, но нека да чуем мнението и на другите участници“.

В процеса на дискусията, модераторът на фокус групата, трябва да избягва:

- Да изразява личната си позиция;
- Да отговаря на въпроси на участниците, когато отговорите изискват изразяване на лично мнение;
- Да изразява съгласие/несъгласие, да критикува или поощрява нечие мнение - водещ принцип на модератора е да бъде обективен и безпристрастен;
- Да оказва натиск с цел участниците да стигнат до консенсус по обсъжданите теми;
- Да използва специфични/непопулярни или непознати за участниците термини и изрази.

4.6. РЕПЕРТОАРНА РЕШЕТКА

4.6.1. СЪЩНОСТ НА МЕТОДА „РЕПЕРТОАРНА РЕШЕТКА“

Репертоарната решетка е техника за установяване на начините, по които дадено лице тълкува (интерпретира/придава смисъл) на своите преживявания и оценки, свързани с работата. Разработена е от Джордж Кели през 60-те години на миналия век и отразява неговата теория за т.н. лични конструкти. Техниката е извлечена от клиничната психология, но се прилага широко и в мениджмънта при идентифицирането на уменията, които компанията цени, изисква и насърчава във своите служители.

Репертоарната решетка позволява на индивида да структурира своите схващания за успеха в работата, когато взема решение относно това кой модел на поведение е най-много и кой най-малко удовлетворяващ целите на организацията (екипа). Репертоарната решетка генерира мисловната карта на служителя, на основата на която възприема и оценява различните аспекти в трудовото представяне на работното място. Една от силните страни на този метод на проучване се състои в това, че тя позволява да се извлекат възприятия, ценности и оценки без намесата или влиянието на изследователя. Техниката е подходяща за приложение в организации, които нямат разработени професионално-компетентностни стандарти и установени критерии за оценка на служителите. Репертоарната решетка дава възможност да се идентифицират в пълнота поведението и свързаните с тях умения, различаващи добрите изпълнители от посредствените. От друга страна, техниката дава прозрение за връзката между личните и корпоративните ценности и допринася за

ограничаването на субективизма и изкривяването на информацията през призмата на личните интереси.

Основният източник на информация за репертоарната решетка е полуструктурирано интервю, при което респондентите (успешен титуляр на длъжността и пряк ръководител), трябва да генерират **измерения (конструкти)**, по които да оценят конкретни **елементи** в моделите на поведение на своите колеги, заемащи проучваната длъжност.

Конструктите са признаците, критериите, показателите, по които респондентът е склонен да оценява и сравнява, да разграничава и отличава един от друг съответните елементи (типове служители). Това са специфичните нагласи, ценности, модели на мислене, отношения и разбирания, характерни за респондента и проявяващи се при възприемането и оценката на работата на другите. Основната характеристика на конструктите е, че те са двуполюсни, примерно: „ефективно - неефективно“; „добро - лошо“; „организирано - неорганизирано“; „правилно - неправилно“; „качествено - некачествено“; „самостоятелно - несамостоятелно“; „активно - пасивно“ и пр. Когато успеем да идентифицираме различните конструкти за оценка, ще успеем да ги интегрираме и на тази основа да създадем стандарт, да идентифицираме изискванията, които са в основата на различаването на компетентността от некомпетентността, желаното от нежеланото поведение и пр. Интервюто трябва да се проведе, така че конструктите да бъдат генерирани и формулирани свободно и самостоятелно от респондента. Интервюиращият трябва да извлече максимум информация за разбиранията на респондента за това кое поведение е изключително ценно, кое е успешно, приемливо или неприемливо за организацията.

Елементите са обектите на оценка в мисленето на хората, с които те свързват своите схващания, нагласи или ценности (конструкти). В случая става дума за елементите в поведението на работното място, за ролите, функциите, задачите, които се изпълняват в съответствие с отговорностите на конкретната длъжност. При разработването на компетентностния каталог е добре да опростим и сведем елементите до три нива, характеризиращи типа служител/работник според моделите на демонстрираното поведение на работното място. Конкретните елементи, които ще се анализират при разработването на компетентностния профил на съответната длъжност, са **три типа**: „посредствен изпълнител“; „базов изпълнител“ и „успешен изпълнител“. Под „изпълнител“ се разбира служителят/работникът, изпълняващ съответната длъжност и демонстрираните от него компетенции, в т.ч. и поведения на работното място.

- **„Посредствен изпълнител“:**

Лица, изпълняващи длъжността, които не притежават достатъчно опит, знания и умения и/или не постигат в достатъчна степен очакваните резултати, имат затруднения, нуждаят се от системна помощ, детайлно обучение, напътствия и постоянен, задълбочен контрол.

- **„Базов изпълнител“:**

Лица, изпълняващи длъжността, които притежават базисна компетентност, покриват изисквания минимум от знания и умения и ги усъвършенстват предимно по външна инициатива - натиск от страна на ръководители и/или при настъпили важни промени в технологията на работата, които ги засягат непосредствено. Изпълнението им е задоволително спрямо изискванията и целите и е ориентирано към очакваните минимални резултати, без да се проявява склонност към поемане на по-широки ангажменти и полагане на допълнителни усилия за постигане на по-висока ефективност и ефикасност. Ангажират се само със задачи, които са строго регламентирани и не проявяват иновативност, активност и самоинициатива. Проявяват самостоятелност при рутинни операции и дейности, но при непознати, проблемни и сложни ситуации избягват да вземат самостоятелно решение и да поемат риск, очакват напътствие, съдействие и се нуждаят от целенасочен контрол.

- **„Успешен (отличен) изпълнител“:**

Лица, които се представят изключително добре в работата си, като надминават очакванията. Притежават висока компетентност, познават своите силни и слаби страни, следят новостите, мислят в перспектива и оползотворяват възможностите да надграждат и развиват своите знания и умения. Отнасят се отговорно към крайния резултат, работят ефективно, прецизно и качествено. Проявяват проактивност и съпричастност към целите на екипа и предприятието, ангажират се с нови предизвикателства, склонни са поемат премерен риск и да полагат допълнителни усилия в името на общия успех. Стремят се да оптимизират и усъвършенстват методите на работа, да помагат на другите, да предлагат иновативни и креативни решения. На тях може да се разчита и да се делегират нови отговорности, проявяват самостоятелност, умеят да се справят, както в стандартни, така и при нови, непредвидени и сложни ситуации и нововъзникнали проблеми. Нуждаят се от минимален контрол (на входа и на изхода на изпълнението).

Интервюто трябва да се води от обучен за целта специалист на основата на предварително разработен план-сценарий. В план-сценария трябва да се определят необходимите условия и технически средства, етапите на интервюто и времето за провеждане на всеки отделен етап. Препоръчва се интервюто, базирано на техниката „Репертоарна решетка“ , да не отнема повече от 60 минути.

4.6.2. ЕТАПИ НА ПРОВЕЖДАНЕ НА ИНТЕРВЮТО, ОСНОВАВАЩО СЕ НА ТЕХНИКАТА „РЕПЕРТОАРНА РЕШЕТКА“

Техниката на интервю, базирано на репертоарната решетка, включва три взаимосвързани и последователни стъпки:

I. Установяване на елементите.

На този етап трябва да се разясни по понятен за респондента начин, че от него ще се изисква да анализира характеристиките на типовете служители, изпълняващи съответната длъжност и да класифицира колегите си спрямо тези типове. Не трябва да се използва понятието „елемент“, защото лицето ще се обърка. Типологизирането на служителите (колегите, заемащи длъжността) се осъществява на основата на

трудовете поведение и резултатите от изпълнението. Установявайки елементите, интервюиращият трябва да поясни, че ще се прави сравнение между три типа служители, заемащи длъжността: „посредствен изпълнител“; „базов изпълнител“; „успешен (отличен) изпълнител“. Интервюиращият трябва да разясни принципните особености на всеки един от тези три типа и да се увери, че респондентът е разбрал правилно начина, по който се прави класификацията.

II. Извличане на личните конструкти.

От респондента се иска, на основата на неговите лични разбирания (конструкти), да посочи критериите, признаците, по които той предпочита да сравнява, да отличава всеки един от установените типове („посредствен“, „базов“, „отличен“). За да бъде улеснен респондента, могат да му бъдат дадени конкретни примери за такива критерии, признаци за сравняване и отличаване на трите типа служители, пр.: „съсредоточено - невнимателно“; „организирано - неорганизирано“; „успешно - неуспешно“; „знае - не знае“; „точно - погрешно“; „лоялно - нелоялно“ и пр. Трябва да се поясни, че те винаги са двуполюсни, на единия полюс е позитивното, на другия - негативното значение. Добре е конструктите да се определят и подреждат последователно, срещу съответните области на задължения и отговорности на длъжността. Броят на конструктите трябва да е в диапазона от 5 до 10. Интервюиращият може да подпомага респондента, но в никакъв случай не трябва да му налага готови конструкти. Определените конструкти се вписват срещу съответната област на задължение и отговорност в предварително изготвена работна карта.

III. Съпоставяне на елементите на основата на конструктите.

Този етап на интервюто има пряко отношение към проектирането на компетентностния профил на длъжността. След като бъдат определени и подредени в списък конструктите, от интервюираното лице се иска да сравни по отделно и оцени в работната карта, всеки тип служител, до кой полюс на скалата на конструкта се намира, и да обясни защо го поставя там. (За целта е подходящо да се ползва скала с 5 степени). Интервюиращият задава насочващи въпроси и изисква да се опишат типичните отличителни поведения, примерно - какво отличава високо организирания служител от неорганизирания. Важно е интервюто да се води на основата на конкретни примери за поведение в реални ситуации. Интервюиращият изисква доводи и насочва обясненията на респондента чрез конкретни въпроси, свързани с неговата преценка. Целта е да се идентифицират изискваните знания и умения и разграничат успешните от неуспешните поведения в рамките на всяка отделна функционална област на длъжността.

4.7. НАБЛЮДЕНИЕ НА РАБОТАТА

Наблюдението е слухово и визуално възприемане на информация в непосредствена близост с изучавания обект. Наблюдението е широко прилаган метод на изследване, но резултатите от него подлежат на задължителна проверка с други методи. При набирането и интерпретирането на информация за разработването на компетентностен профил на длъжност, наблюдението ни позволява да проследим

най-вече поведението на респондентите в различни работни ситуации. Но не всяко наблюдение е научен метод на изследване. За да се превърне в такъв е необходимо предварително да бъдат определени:

- обектите на наблюдение (респонденти);
- предметът на наблюдението (фактори на поведението);
- категориите на наблюдението (конкретните признаци, които ще се сравняват);
- наблюдаеми ситуации (действия, операции, обстоятелства, събития, проблеми, при които се проявяват категориите на наблюдението);
- условия на наблюдение (особености на ситуацията, при които наблюдението е подходящо или не бива да се провежда);
- единици на наблюдение (актове на поведението на наблюдаемите обекти, в които се проявяват категориите на наблюдението в съответните ситуации).

Според своите особености и начин на провеждане, наблюдението може да бъде:

- **Невключено или включено:**

Невключено наричат наблюдението, предназначено за фиксиране на актове на традиционното (обичайното, привичното) и откритото поведение. Когато го осъществява, наблюдателят е длъжен да не се намесва в хода на събитията, в това число и да не задава на наблюдаваните никакви въпроси. Подходяща форма на невключеното наблюдение е видеонаблюдението. При включеното наблюдение изследователят преднамерено се включва (внедрява) в изучавания обект, присъства или взема участие в протичащите процеси. На открития вариант на включеното наблюдение е свойствено това, че респондентите знаят за факта за присъствието сред тях на изследователя и имат представа за целите на неговата работа. Скрытият вариант на включено наблюдение се провежда „тайно“, т.е. респондентите приемат присъствието на изследователя за нормално и мислят, че той е един от тях.

- **Полево или лабораторно:**

Полевото наблюдение се осъществява на място, в привичната, обичайната за респондентите работна среда. Лабораторното наблюдение се провежда в изкуствено създадени условия, където изследваните лица са отделени от работното си място - обучения, съвещания, решаване на казуси, групови дискусии и пр.

- **Стандартизирано или нестандартизирано:**

Стандартизираното наблюдение се провежда при строго определени процедури и инструменти на наблюдение. То позволява на изследователя да се съсредоточи върху подробностите и пунктуалността в проучването на обекта. При нестандартизираното наблюдение по-голямата част от елементите, подлежащи на регистрация, не са определени. От изследователя се изисква добра теоретична и практическа подготовка, способност за следене на няколко параметъра едновременно и бързо превключване на вниманието.

- **Систематично, епизодично или случайно:**

Систематичното наблюдение е свързано с относително продължителен и непрекъснат период на наблюдение на процесите, протичащи на конкретно работно

място, на основата на предварително определени категории и единици за наблюдение. Епизодичното наблюдение се осъществява по предварително определен график, свързан най-вече с отделни ситуации, в които попадат наблюдаваните обекти. Случайното наблюдение се осъществява без да е предвидено в изследователската програма, по свободен избор на изследователя с цел да бъдат открити някои допълнителни и важни особености в ситуациите и свързани с тях актове на поведение на респондентите.

За да бъдат систематизирани и правилно интерпретирани резултатите от наблюдението на трудовия процес е необходимо да се подготви инструментариум на наблюдението, който да включва инструкция за наблюдателя, план-график на наблюденията и дневник на наблюдението.

Раздел 5. ЕТАПИ В РАЗРАБОТВАНЕТО И АПРОБИРАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ

5.1. ЕТАП 1. ПОДГОТОВКА

Първият етап в разработването на компетентностния каталог е изключително важен, защото от него до голяма степен зависи крайния резултат. Подготовката е свързана с планиране на четири ключови елемента - **целите** (какъв е предполагаемия резултат от разработването на компетентностния каталог), **действията** (специфичните задачи и подзадачи, чрез които ще бъдат постигнати целите), **ресурсите** (видовете и размера им, както и потенциалните им източници и начинът на разпределение) и **изпълнението** (начините и средствата за постигане на планираните цели, разпределението на задачите и отговорностите, определянето на сроковете за изпълнение).

Подготовката за разработването на компетентностния каталог има два ключови аспекта - **планирането на дейността** и **набирането и структурирането на необходимите за изготвянето на компетентностния каталог данни и информация.**

5.1.1. ПЛАНИРАНЕ НА ДЕЙНОСТТА

Планирането на дейността по разработване на компетентностен каталог включва: *планиране на необходимата информация; избор на инструменти за изследване и набиране на специфична информация, свързана с разработването; изготвяне на план - график за реализиране на дейността; подготвяне на план за управление на риска и разработване на комуникационен план.*

Планирането и обезпечаването на необходимата информация е от решаващо значение, тъй като на практика по-голямата част от времето, необходимо за създаването на компетентностен каталог, се инвестира в събиране, анализ и интерпретиране на данни и информация.

Качеството на осигурената информация е предпоставка за качество на разработения компетентностен каталог. В практиката се използват различни критерии за оценка на качеството на информацията като например адекватност, яснота, точност, пълнота, краткост, надеждност, актуалност и т.н.

Създаването на компетентностен каталог е динамичен процес на изследване, извличане на експертиза и опит, обмен на идеи и мнения с широк кръг от специалисти и заинтересовани лица, чрез които се придобива информация за организационния и човешкия капитал на предприятията, за познанията и компетенциите на работното място, които се ценят и толерират. Но информацията, която се получава по този канал, има характеристиките на „мека информация“ - тя е неформална, повлияна от субективни мнения, нагласи, чувства и лични оценки. За да се гарантира обективността и надеждността ѝ е необходимо да бъдат използвани и съчетавани различни инструменти за изследване и набиране на информация. Най-често използваните инструменти са: *кабинетно изследване; анкетни проучвания; поведенческо интервю; експертна оценка; фокус група; репертоарна решетка; наблюдение на работата.* Тези инструменти са подробно описани в Раздел 4. При избора на инструментите за изследване и набиране на информация трябва да се

вземат предвид целта на изследването, както и експертните, времевите и финансовите ресурси за провеждането му.

Освен планирането на необходимата информация и инструментите, посредством които тя ще бъде набрана, на този първи етап е важно да се разработи и **план-график на дейността по създаване на компетентностен каталог**. Разработването на план-график на дейността е процес на идентифициране и документиране (детайлно описване) на действията (задачите), отговорностите, сроковете и междинните резултати до завършването на каталога.

Известни са различни техники на планиране - матрици, схеми, графики и модели за визуално представяне на информацията и др. Практиката показва, че в процеса на разработване на план-график най-приложими са техниката на мисловната карта, декомпозирането на задачите и диаграмата на Гант.

Техниката „Мисловна карта“ е подходяща в началото на процеса на планиране на дейността по създаване на компетентностен модел. Тя визуализира процеса като в средата на листа се разполага идеята - „компетентностен каталог“, а от него се чертае разклонение към всяка основна задача, която води до реализирането му. От всяка основна задача излизат разклонения към подзадачите свързани с нейното постигане.

Използването на метода *„Декомпозиция на задачите“* дава възможност за планиране на дейностите по разработването на компетентностен каталог като се използва дедуктивен модел на мислене (от общото към детайлното). Елементът - предмет на анализа постепенно се разделя на самостоятелни под-елементи дотогава, докато се стигне до т. нар. „черни кутии“ - елементи, които не могат да се разделят.

След като са определени задачите и дейностите, свързани с разработването на компетентностния каталог, е необходимо да се определи тяхната последователност във времето, като се онагледят с т.нар. *„диаграма на Гант“*. В лявата част на листа се подреждат една под друга всички задачи, а в горната част се посочва периода за изпълнение на всяка от тях. Важно е да се посочи и отговорника за всяка задача, резултата, необходимите ресурси за изпълнението (технически и организационни), както и отговарящият за обезпечаването на ресурсите.

За да бъде контролирано изпълнението на план-графика трябва да бъдат идентифицирани маркери за измерване на напредъка при разработването на компетентностния каталог. За целта е подходящо да бъде изготвен списък с ключови събития/ задачи, крайният срок, резултата, оценката на изпълнението, предприетите мерки (ако се налагат такива).

При разработването на компетентностния каталог, важно значение има и **умението да се планира риска**. Той се отнася до потенциална вреда, събитие, условие, отклонение в резултата, което ако се случи, ще окаже негативно въздействие върху качеството на изпълнение на дейността по разработване на компетентностен каталог. Всеки риск трябва да се разглежда като потенциален проблем в изпълнението на проекта. За да бъде успешно разработването на

компетентностния модел е необходимо идентифицирането и управлението на риска активно и последователно във времето.

Качественият анализ на риска позволява фокусирането върху рисковете с висок приоритет посредством идентифициране и приоритизиране на рисковете според вероятността от възникването им и последиците от тяхното въздействие.

Количественият анализ на риска е процес на изчисляване и определяне ефекта от идентифицираните рискове върху заложените цели.

Техниките, които могат да се използват за идентифициране и управление на риска в разработването на компетентностния каталог са **мисловна карта** (визуализираща всички потенциални рискове, проблеми и препятствия в процеса на разработване на модела - вътрешни и външни, организационни, финансови, технически, методически, времеви, човешки, комуникационни и т.н.), **план за управление на риска** (въз основа на качествен и количествен анализ се определят рисковете с приоритет, върху които ще се фокусира плана за управление и се посочват конкретните мерки чрез които се цели да бъдат избегнати превантивно или да се минимизират последициите от тях) и **модел на действие в извънредни/непредвидени ситуации** (дефиниращ как проблема ще бъде регистриран, проучен, анализиран и как ще се избере подход за справяне с проблема).

От изключително значение е и **планирането на комуникациите в управлението на дейността по разработването на компетентностния каталог**. Управлението на комуникациите е процес на осигуряване на навременна и подходяща по съдържание информация, послания и въздействия с оглед на формирането на подходяща атмосфера, разбиране и позитивна нагласа към промените в организацията и целите на дейността.

Тъй като по-голямата част от времето за разработване на компетентностния каталог е свързано с обмен на информация и комуникация, то тяхната ефективност е ключова, защото ангажира хората и изгражда доверие към дейността, минимизира опасенията и бариерите, създава прозрачност и удовлетвореност от постигнатия резултат.

За да се гарантира ефективното планиране на комуникациите е необходимо **изготвянето на комуникационен план**, съдържащ следните елементи: последователно описани дейности (задачи); целева аудитория, към която е адресирана дейността; канал, по който се изпраща информацията (съобщението, посланието); отговорности; честота на информацията; график; очакван ефект.

5.1.2. НАБИРАНЕ И СТРУКТУРИРАНЕ НА ДАННИ И ИНФОРМАЦИЯ

Често термините „данни“ и „информация“ се използват като взаимнозаменяеми, но между тях има разлика. **Данните**, образно казано, са суровината, те са съставени от числа, символи, думи и т.н. Те трябва да бъдат

интерпретирани по някакъв начин (в контекста на задачата), за да могат да бъдат разбрани и използвани. **Информацията** представлява набор от данни, които вече са анализирани или преработени, така че да комуникират към ползвателя някакви закономерности, знания и идеи, т.е. станали са използвани и полезни.

Данните и информацията могат да бъдат разглеждани като „твърди“ и „меки“. *Твърдите данни и информация* са фактически, обективни и сравнително надеждни. Те могат да включват факти, статистика, резултати, процедури, правила, тенденции и т.н. *Меките данни и информация* са субективни, повлияни от нагласи, настроение, начин на мислене. Те могат да включват оценки, съждения, мнения, преценки, чувства, ценности и т.н.

Данните и информацията, необходими за разработването на компетентностния каталог, могат да бъдат обезпечени от вътрешни и външни източници.

Вътрешните данни и информация, необходими за разработването на секторния компетентностен каталог *включват данните, свързани с предприятията в секторите и позициите* с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион България - Румъния:

- управленска структура на предприятията и функционална характеристика на структурните звена;
- длъжностно разписание;
- длъжностни характеристики;
- стратегия, политики и планове на предприятията;
- описание на бизнес процесите, технологични изисквания, вътрешни стандарти, правила и процедури;
- статистика за финансови резултати, производителност, рентабилност, качество;
- демографски данни за персонала (възраст, квалификация, опит);
- оперативни данни за персонала (трудова и технологична дисциплина, текучество, резултати от атестиране и пр.);
- вътрешнофирмени анализи, доклади, отчети, справки;
- резултати от организационни проучвания.

Външните данни и информация, необходими за разработването на компетентностния каталог включват:

- нормативни изисквания, международни, национални и секторни стандарти;
- добри практики в областта;
- генерични библиотеки, речници на компетенции;
- държавни образователни стандарти, учебни планове и програми по професии и специалности в обхвата на компетентностния каталог;
- специализирана литература.

За да могат експертите, разработващи компетентностния каталог, да обезпечат необходимата им информация, е важно да използват правилните инструменти по правилния начин и с правилните респонденти.

Структурирането на събраните данни е от съществено значение, тъй като разнопосочния и разпръснат вид, в който данните са регистрирани, може да създаде затруднения в достъпа, в тяхното използване, анализиране и интерпретиране, което да забави значително процеса на проектиране на компетентностния каталог.

За да бъдат превърнати данните в полезна информация, те трябва да бъдат групирани и структурирани по определена логика и форма - в структурни единици. Структурите от данни се използват за тяхното ефективно съхраняване и групиране по определен начин, за да се улесни достъпът до тях и управлението им. При избор на подходяща структура за групиране на данните се постига по-бързо, по-ефективно и по-икономично обработване на информацията. Дефинирането на структури от данни става посредством задаване на общи правила, критерии за групиране, идентифициране на връзките между данните и възможните операции с тях.

За интерпретирането на информацията при разработване на компетентностния каталог са полезни следните обособени структури от данни:

- цели, планове, стратегически приоритети на организацията;
- данни за резултатите и проблемите в изпълнението на целите (икономически показатели, отчети, анализи, доклади);
- вътрешнофирмени изисквания към структурните звена и длъжностите (технологични изисквания, стандарти, норми; правила, процедури, режими на поведение и т.н.);
- външни изисквания към предприятието, структурните звена и длъжностите (изисквания на клиентите, нормативна уредба, указания, регламенти, стандарти, образователни изисквания към придобиването на квалификация и т.н.);
- знания, умения, компетенции и поведения, идентифицирани с прилагането на различните инструменти за изследване и набиране на информация, свързана с компетентностния каталог;
- методическа, справочна и др. информация за технологията на създаване на компетентностен каталог (методически материали, специализирана литература, публикации, речници на компетенции, добри практики и т.н.).

5.2. ЕТАП 2. РАЗРАБОТВАНЕ

Като резултат от този етап се очаква разработен прототип на компетентностен каталог, който е структуриран по определените пет икономически сектора и включва описанието на основните знания, умения и компетенции, изисквани от работодателите в трансграничния регион България - Румъния за позиции с потенциал за рудова мобилност.

5.2.1. ОПИСАНИЕ НА ПОЗИЦИИ/ДЛЪЖНОСТИ

Длъжността е съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на конкретно работно място и утвърдени в длъжностна характеристика. Тя е нормативно определена (с фирмен акт) позиция, която заема лицето в организацията на основата на договорено трудово правоотношение.

Компетентностните профили на позициите/длъжностите с потенциал за трудова мобилност, включени в секторния каталог, съдържат:

- описание на позицията/длъжността - наименование на позицията/длъжността и код по ISCO, НКПД за България и COR (Clasificarea ocupatiilor din Romania) за Румъния, условия на труд, задачи, образователна и квалификационна степен по EQF (Европейска квалификационна рамка) и сертификати.
- компетентностен профил на длъжността - знания; умения, компетенции - наименование, тип (преносими, специфични), бизнес процеси, с които е свързана компетенцията, дефиниция на компетенцията.

При описанието на позицията/длъжността трябва да се спазват следните изисквания:

- да се спазва предоставената рамка на компетентностния каталог;
- наименованието и кода на позицията/длъжността да се посочат точно и да съответстват напълно на Международната стандартна класификация на професиите (ISCO), НКПД и COR; Като позиции/длъжности могат да бъдат посочвани такива, които са на едно ниво според НКПД, не е допустимо за аналогична длъжност да бъде посочвана длъжност от различно йерархично ниво (например Ръководител продажби и Специалист продажби);
- условията на труд да се описват според предоставения в рамката на компетентностния каталог класификатор;
- да бъдат описани основните задачи на длъжността, като там, където е необходимо, да се използва специфична терминология или „професионален жаргон“ (*пример 1*);
- образователната и квалификационна степен, изисквани за длъжността, трябва да се отразят според Европейската квалификационна рамка (EQF).
- да се посочат конкретните удостоверения и сертификати за преминато допълнително обучение (а не дипломи за образование), които са необходими за изпълнение на длъжността (напр. за езиково и компютърно обучение, притежаване на шофьорска книжка с определена категория) или които се изискват с нормативен акт (напр. за регулираните професии). За целта трябва да се отбележи тяхното точно наименование и (ако е приложимо) името на доставчика на допълнителното обучение (организацията, издаваща съответния сертификат).

Пример 1. Описание на задачите за длъжността „Заварчик“, код по НКПД 72121001:

- Извършва рязане и заваряване на всички видове детайли, корпуси и тръби независимо от вида на метала, дебелината и пространственото им положение;
- Извършва ръчно газово рязане и електро-дъгово заваряване на сложни и отговорни съединения, изработени от различни метали и сплави;
- Осъществява заваряване на комбинирани съединения от стомани от различен структурен клас;
- Съставя или участва в съставянето на технологичната последователност за заваряване на всички видове заваръчни съединения с различно сложна форма и конструкция;
- Заварява елементи и детайли от съоръжения, работещи при високи наповарвания, налягания и температури;
- Участва при демонтажа, извършването на ремонт и поддръжка, и монтажа на всички видове металургични машини, агрегати и съоръжения, както и на механо-конструкции, комуникации, инсталации и т.н., изградени в участъка;
- Участва при сервизното поддържане, диагностика и ремонт на инсталациите и съоръженията на територията на предприятието;
- Отстранява деформации след заваряване на детайли;
- Извършва проба/тества инсталациите и съоръженията преди пуск.

Пример 2. Сертификати за длъжността „Заварчик“, код по НКПД 72121001:

- Свидетелство за правоспособност по заваряване съгласно нормативните изисквания за придобиване на квалификация по специалността „заварчик“ (Наредба № 7 от 11 октомври 2002 г. за условията и реда за придобиване и признаване на правоспособност по заваряване)
- Сертификат за одобряване на изпълнителския персонал по заваряване (*при извършване на заваръчни дейности, свързани с изработването на изделия, подлежащи на технически надзор - съдове под налягане; конструкции или елементи от тях на изделия, свързани с пренос и превоз на товари и пътници; газопроводи; напорни съоръжения и конструкции или елементи от тях, застрашаващи живота и здравето на населението, както и при строително-монтажни дейности и други заваръчни дейности*)
- Удостоверение (сертификат) за завършен курс/обучение за II-ра и III-та квалификационна група по безопасност при работа с електрически уредби и мрежи
- Удостоверение (сертификат) за завършен курс/обучение/инструктаж по безопасност и здраве при работа

5.2.2. ОПИСАНИЕ НА ЗНАНИЯ

Знанията са резултат от усвояване на информация в процеса на учене и придобиване на опит. Те са съвкупност от факти, принципи, теории, модели и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение.

Познанията са свързани с процеса на разбиране, възприемане, асоцииране, възпроизвеждане и използване на придобитата от индивида информация. В контекста на Европейската квалификационна рамка (EQF) знанията се описват като теоретични и/или фактологични¹³.

При описанието на знанията трябва да се спазват следните изисквания:

- да се спазва предоставената рамка на компетентностния каталог като знанията се описват в компетентностните профили на длъжностите с потенциал за трудова мобилност;
- да се постигне единство в описанието на знанията, изисквани от работодателите от България и Румъния за позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион;
- да се дефинират само тези знания, които са важни, ключови, от критично значение за изпълнението на длъжността (професията);
- да се формулират като „единици познание“ (пример 3). „Единица познание“ е ясно и конкретно формулирано, значимо, критично за успешното практикуване на длъжността (професията), ключово знание, което лицето трябва да е придобило в процеса на формално или неформално обучение, самостоятелно учене и/или практически опит;
- при описанието на отделни единици познание да се използват глаголи, които характеризират действието, свързано с приложението на съответното знание (пример 4);
- знанията, в зависимост от тяхната същност и обхват, да се съотнесат правилно към един от седемте типа знания според класификацията на проекта, представени в Приложение 2 (знания относно нормативни изисквания, правила и стандарти; теоретико-приложни знания; знания относно материали, суровини, заготовки и компоненти; знания относно инструменти, прибори, техника и оборудване; знания относно технологични процеси и операции; знания относно бизнес, продукти и услуги, пазар, клиенти и партньори; знания относно взаимодействие и управление на хора);
- описанието на единиците познание за длъжности (професии), изискващи средно професионално или висше образование, трябва да бъде съобразено с Държавните образователни стандарти (ДОС) и нивата в Европейската квалификационна рамка (ЕКР). Допустимо е да бъдат включени и такива знания, които не са представени в ДОС и ЕКР, но за които е налице търсене на пазара на труда и потребност (изискване) на работодателите;
- **Дескрипторите, определящи нивата в ЕКР могат да бъдат намерени на адрес: https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/leaflet_bg.pdf;**
- разписаните в компетентностния профил знания трябва пряко да са обвързани с разписаните в него умения и да водят до тях.

Пример 3. Описание на единици познания (длъжност „Главен механик“):

¹³ https://ec.europa.eu/ploteus/sites/eac-eqf/files/broch_bg.pdf

<i>Тип знание</i>	<i>Единица познание</i>
Знания относно технологични процеси и операции	Познава бизнес процесите в предприятието, общата документация относно технологичния процес, организацията на работа в отделните структурни звена и особеностите в тях, които касаят режимите на работа на машините и на консумация на електроенергия.
	Познава изискванията към организацията и технологичните методи за извършване на аварийни, текущи и планови ремонти, използва методи за идентифициране на потенциални опасности и професионални рискове при работа и действията при аварийни ситуации.
	Познава технологичната последователност и изисквания за извършване на профилактика, проверки, изпитване, настройки, диагностика, откриване и отстраняване на дефекти, разглобяване, монтаж и сглобяване на детайли, компоненти, възли, механизми и мрежи в специфичното за предприятието производствено и енергийно оборудване.

Пример 4. Глаголи за описание на знания

Познава, прилага, дефинира, формулира, определя, описва, използва, разбира, различава, сравнява, отчита, цитира, осмисля, схваща, разчита, асоциира, идентифицира, притежава, категоризира, свързва, тълкува, обяснява, доказва, уточнява, заключава и т.н.

5.2.3. ОПИСАНИЕ НА УМЕНИЯ

Според Европейската квалификационна рамка понятието „умения“ означава способност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка уменията се описват като познавателни (включващи прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включващи сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти). Уменията са приложението на знанията и резултатите от обучението, придобити чрез трудовия опит в познавателно и практично изражение.

При описанието на уменията трябва да се спазват следните изисквания:

- да се спазва предоставената рамка на компетентностния каталог като уменията се описват в компетентностните профили на длъжностите с потенциал за трудова мобилност;
- да се постигне единство в описанието на уменията, изисквани от работодателите от България и Румъния за позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион;
- да се дефинират само тези умения, които са от критично значение за успешното представяне в съответната професионална роля и длъжност;

- да се формулират като „единици умения” - да са ясно и конкретно формулирани, значими, критични за успешното практикуване на длъжността (професията) ключови умения, които лицето трябва да е придобило в процеса на формално или неформално обучение, самостоятелно учене и/или практически опит (*пример 5*);
- при описанието на отделни единици умения да се използват глаголите, които характеризират действието, свързано с приложението на съответното умение (*пример 6*);
- уменията, в зависимост от тяхната същност и обхват, да се съотнесат правилно към един от седемте типа умения според класификацията на проекта, представени в **Приложение 3** (познавателни умения, социални умения, технически умения за работа с материали, суровини, заготовки; технически умения за работа с инструменти, прибори, техника и оборудване; технически умения за изпълнение на технологични процеси и операции; умения, свързани с бизнес, продукти и услуги, пазар, клиенти и партньори или умения за лична ефективност, самоконтрол и саморегулиране);
- описанието на единиците умения за длъжности (професии), изискващи средно професионално или висше образование, трябва да бъде съобразено с Държавните образователни стандарти (ДОС) и нивата в Европейската квалификационна рамка (ЕКР). Допустимо е да бъдат включени и такива умения, които не са представени в ДОС и ЕКР, но за които е налице търсене на пазара на труда и потребност (изискване) на работодателите;
- Разписаните в компетентностния профил умения трябва пряко да са обвързани с разписаните в него знания и да са следствие от тях.

Пример 5. Описание на единици умения (длъжност „Главен механик)

<i>Тип умение</i>	<i>Единица умение</i>
Технически умения за изпълнение на технологични процеси и операции	Разработва по-ефикасни, по-бързи или с по-малко разход на ресурси начини за извършване на работата; проучва и предлага варианти за оптимална експлоатация и удължаване живота на машините, агрегатите и съоръженията.
	Организира дейностите по профилактиката, поддръжката, ремонта в съответствие с план-графиците и така, че да се минимизира риска от нарушаване на работния процес и да не се провокира престой на персонал и на производствени мощности.
	Анализира причините за проблеми, аварии и дефекти, поема пресметнат риск при вземането на решения за избор на варианти на действие, работа на машините, ремонт или замяна на дефектирали части и компоненти.

Пример 6. Глаголи за описание на умения

Извършва, демонстрира, проявява, прави, действа, работи, разработва, изпълнява, провежда, решава, преодолява, съставя, създава, влияе, убеждава, търси, проучва, прогнозира, предвижда, планира, проектира, управлява, организира,

координира, контролира, проверява, наблюдава, насочва, изследва, проследява, зачита, спазва, изисква, делегира, възлага, анализира, оценява, насърчава, обучава, помага, сътрудничи, преговаря, предоставя, развива, активизира, поддържа, изгражда, подобрява, оптимизира, подобрява, усъвършенства, модернизира, инициира, предприема, адаптира, аргументира, признава, включва, доставя, разпределя и т.н.

5.2.4. ДИЗАЙН И ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенцията е израз на способността на индивида да съчетава и интегрира успешно в поведението си на работното място различни елементи на притежаваните от него знания, умения, опит, професионални качества и други личностни черти и характеристики. Компетенцията е своеобразен фирмен стандарт за поведение и изпълнение, изискван от работодателя, който отличава успешните работници и служители от останалите.

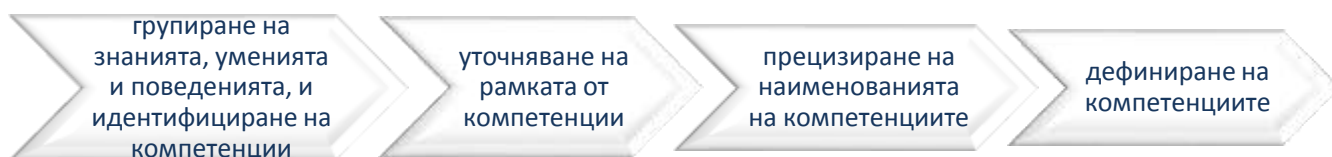
За целите на настоящия проект компетенциите се делят на два типа - преносими и специфични.

Преносимите компетенции са знания и умения, развити в една ситуация, които могат да бъдат пренасяни в други ситуации, в т.ч. и в други професионални роли и предприятия. Такива са например: вземане на решения, креативност, асертивност и т.н.

Специфичните компетенции са свързани със специфичния характер на професията и задачите на длъжността (работното място), с използваната техника, инструментариум и технология, с бизнес процесите и операциите, със специфичната нормативна уредба и стандарти, към които длъжността има отношение. Напр. поддържане на взаимоотношения с доставчици, производствено планиране и т.н.

Дизайнът на компетенциите е най-трудния и същевременно най-предизвикателния за професионалистите етап в разработването на компетентностния модел. Това е творчески процес на селектиране, групиране, определяне, наименоване, дефиниране, редактиране и логично конструиране на рамката от компетенции в съответствие с предварително приетите параметри на компетентностния каталог - цели, тип, структура, обхват, съдържание и водещи принципи.

При дизайна на компетенции е необходимо спазването на последователност от четири стъпки:



Целта на първата стъпка „групиране на знанията, уменията и поведенията, и идентифициране на компетенции“ е да се систематизира и структурира цялата

събраната информация по отделни компетенции. На тази основа се идентифицират потенциалните компетенции, независимо какъв ще се окаже техният брой и дълбочина на диференциране.

Крайният резултат от групирането води до съставяне на подробен и изчерпателен базов списък от компетенции, които са изходна основа за по-нататъшното структуриране на каталога. Към всяка компетенция трябва да бъдат съотнесени характеризиращите нейното проявление поведения, необходимите умения и знания. Дейностите на тази стъпка включват:

- групиране на идентифицираните (чрез прилагането на различните инструменти описани в раздел 4) успешни поведения. Принципът, по който се извършва това групиране, е съотнасянето им към конкретни компетенции;
- групиране на уменията по области и съотнасяне към конкретни компетенции;
- групиране на знанията по области и съотнасяне към конкретни компетенции.

Областите, в които могат да бъдат групирани знанията, са свързани с познания относно нормативни изисквания, правила и стандарти; материали, суровини, заготовки и компоненти; инструменти, прибори, техника и оборудване; технологични процеси и операции; бизнес, продукти и услуги, пазар, клиенти и партньори; взаимодействие и управление на хора; теоретико-приложни знания.

Областите, в които могат да бъдат класифицирани уменията са: познавателни умения; социални умения; професионални умения; умения за лична ефективност и самоконтрол.

Групирането на знанията и уменията по посочените области ще улесни процеса на тяхното съотнасяне към отделните компетенции, както и идентифицирането на нови, непредвидени в базовия списък компетенции.

Втората стъпка е свързана с уточняване на рамката от компетенции. Неизбежно, базовият списък ще съдържа 30-40, а дори и много повече компетенции. Ако всички бъдат включени в рамката, ще се получи речник, но не и компетентностен каталог. За да бъде моделирана рамката от компетенции е необходимо да се групират близките по същност компетенции, да бъдат изключени тези, които са със синонимно значение, второстепенно или локално ограничено проявление.

Целта на третата стъпка е прецизиране на наименованието на компетенциите. Всяка компетенция трябва да съдържа ясно, разбираемо и недвусмислено формулирано наименование, което обобщава нейния смисъл и не е синоним на процес или задача. Препоръчително е използването на утвърдили се в практиката наименования на компетенции, като за пример могат да служат вече създадените таксономии, речници и генеричните библиотеки на компетенции (ESCO, O*Net, e-Competence, DISCO, Clearinghouse и др.).

Четвъртата стъпка е насочена към дефиниране на компетенциите. Дефиницията е кратко определение на същността компетенцията. Тя трябва да бъде

ясна, конкретна и разбираема. Формулира се в сегашно време, в положителна форма и трябва да изразява действие, а не теоретично съждение или определение по принцип.

При описанието на компетенциите трябва да се спазват следните изисквания:

- да се постигне единство в описанието на компетенциите, изисквани от работодателите в България и Румъния за позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион, тъй като компетентностният каталог е единен за двете страни;
- да се постигне логично обвързване на компетенциите със знанията и уменията, включени в профила на длъжността;
- да се спазва предоставената рамка на компетентностния каталог като компетенциите се описват в секторните компетентностни каталози и в компетентностните профили на длъжностите с потенциал за трудова мобилност;
- компетенциите, заложи в компетентностния профил на длъжността трябва да бъдат включени в секторния компетентностен каталог на предприятията;
- препоръчително е в секторния компетентностен каталог да се добавят и други важни за сектора компетенции, които не са включени в компетентностните профили на обхванатите в него длъжности;
- наименованието на компетенцията да бъде ясно, разбираемо и недвусмислено формулирано; да бъде изписано на английски, български и румънски език;
- за всяка длъжност да бъдат разписани не по-малко от 7 и не повече от 10 компетенции;
- да бъде дефиниран типа на компетенцията (преносима или специфична), като съотношението между специфични и преносими компетенции в компетентностните профили на длъжностите с потенциал за трудова мобилност трябва да бъде 80/20;
- да бъдат описани бизнес процесите, с които е свързана компетенцията;
- да бъде предоставена ясна, конкретна и разбираема дефиниция на компетенцията, формулирана в сегашно време, в положителна форма и изразяваща действие (*пример 7*);
- да бъдат описани пътищата за развитие на компетенцията и инструментите, с които може да бъде измерена и оценена степента на притежание на компетенцията.

Пример 7. Дефиниция на компетенцията „Управление на конфликти“

<i>Неправилно</i>	<i>Правилно</i>
Потенциална способност на лицето да се справя с напрегнати ситуации и противоречия. Не се противопоставя на груповите	Изгражда и поддържа екипна атмосфера за открито и конструктивно изясняване на различията. Насърчава диалога и свободното изразяване на мненията. Съдейства за изграждане на групови ценности и норми, подпомагащи добрите работни взаимоотношения. Разпознава

ценности и норми и не влиза в конфликтни ситуации. Познава техники за конструктивното разрешаване на противоречията в екипа.	предпоставките за възникване на конфликти и проактивно осъществява превенция върху условията, които ги пораждаат. Своевременно овладява и управлява, както обичайните, така и сложните конфликти, вкл. и тези с изострено противопоставяне между страните в тях. Прилага адекватни и успешни техники за конструктивното разрешаване на противоречията и минимизиране на деструктивните последици за екипа и организацията.
--	--

5.2.5. ОПИСАНИЕ НА РЕСУРСИ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Чрез компетентностния каталог трябва да се постигне яснота и общо разбиране за знанията, уменията и компетенциите, които са необходими за успешното представяне на конкретна длъжност с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион България - Румъния. Изискванията, заложи в компетентностния каталог, са показател за оценяване и посока за по-нататъшно усъвършенстване и развитие. Оценяването на всяка от компетенциите се извършва със специфичните инструменти, описани в каталога, а за развитието и усъвършенстването на компетенциите е необходимо да бъдат посочени конкретни пътища.

По смисъла на настоящия проект, **пътищата за развитие** на конкретна компетенция са възможните подходи за нейното придобиване и надграждане, чрез самоусъвършенстване и неформално обучение. Това могат да бъдат методи за самоусъвършенстване, библиография на специализирана литература и публикации по темата, специализирани сайтове, препоръчителни форми на продължаващо обучение, обяви за предстоящи обучения, данни за доставчици на обучения и др.

Оценката на компетенциите е процес на измерване, удостоверяване, валидиране на степента на притежание и проявление в работата на конкретни компетенции. **Инструментите за оценка** се подбират в зависимост от спецификата на съответната компетенция и могат да бъдат тестове, въпросници, казуси, задачи, задания за разработка и т.н.

При описанието на ресурсите за оценка и развитие на компетенциите трябва да се спазват следните изисквания:

- *при описването на пътищата за развитие на компетенцията да се отбележат:*
 - *типа на подхода за придобиване и развитие на компетенцията* - т.е. формата и метода на усъвършенстване, напр.: обучение (на работното място или извън него, електронно/дистанционно обучение и др.); участие в конференция/семинар; самообучение; работа по проект; менторство и коучинг; проучване на добри практики; обмяна на опит; професионално информирание (предоставяне на специализирана информация) и т.н.;

- **наименованието на ресурса** - т.е. конкретния ресурс, който може да бъде ползван с цел усъвършенстване, напр.: посочване на специализирана литература; специализиран сайт за ползване на информация; платформа за електронно обучение; линк към конкретна програма за присъствено обучение и т.н.;
- **доставчика на ресурса** - т.е. наименование и контакти на организацията, която предоставя ресурса и/или има запазени права върху него (за пътищата за развитие на компетенцията, за които е приложимо).
- **при описването на инструментите, с които може да бъде измерена и оценена степента на притежание на компетенцията, да се отбележат:**
 - **типа на инструмента** - т.е. вида на инструмента за оценка. Инструментите за оценка се подбират в зависимост от спецификата на съответната компетенция и могат да бъдат тестове, въпросници, казуси, задачи, задания за разработка на проекти, анализи, доклади и т.н.;
 - **наименованието на инструмента** - т.е. конкретното название, с което той се разпространява, напр.: ASK - тест за оценка на аналитичното и креативно мислене;
 - **доставчика на ресурса** - т.е. наименование и контакти на организацията, която предоставя инструмента и/или има запазени права върху него (за инструментите за оценка на компетенциите, за които е приложимо).

5.3. ВАЛИДИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ

Валидирането е процес на получаване на обратна връзка от респондентите, потвърждаване и доказване, че компетентностният каталог притежава необходимото съдържание и качество, за да изпълнява успешно своето предназначение, т.е. включените в него описания, знания, умения и компетенции са наистина реални, важни, правилно подбрани и дефинирани, разбираеми, практически приложими, измерими и отговарящи на набелязаните цели.

На преоценка и съответно на валидиране (обратна връзка от респондентите) подлежат всички елементи и характеристики на компетентностния каталог - описаните в него знания, умения, компетенции, ресурси за оценка и развитие.

5.3.1. ИЗБОР НА РЕСПОНДЕНТИ

Успешното разработване на компетентностен каталог изисква извличането на надеждна информация и професионална експертиза от широк кръг хора. Създаването на компетентностен каталог не е кабинетно занимание, а динамичен процес, включващ множество срещи, проучвания, интервюта, дискусии, обмен на идеи и мнения с широк кръг от специалисти и заинтересовани лица.

Респондентът е лице, от което изследователят търси информация и отговори на въпроси, свързани с предмета на проучването. Респондентите са хората, които съдействат в набирането на необходимата информация, участват в проучвания и дават обратна връзка относно запитвания в рамките на процесите по разработване и валидиране на компетентностния каталог. Правилният подбор на респондентите е от решаващо значение за създаване на работещ и ефективен компетентностен каталог.

Респондентите трябва да бъдат лица, които познават специфичните особености на конкретните професии, същността на бизнес процесите в организацията, бизнес стратегията, изискванията към съответните работни места (длъжности) и свързаните с тях знания, умения и компетенции, които водят до успешното реализиране на стратегическите цели и приоритети.

Респонденти в разработването и валидирането на компетентностния каталог могат да бъдат:

- титуляри на изследваните длъжности (обхванати в компетентностния каталог);
- опитни и успешни служители;
- преки ръководители;
- ментори (наставници) и коуч партньори;
- ръководители на екипи и функционални направления в организацията; функционални специалисти по човешки ресурси, информационни системи, счетоводна отчетност, управление на качеството, безопасност на труда, противопожарна защита, опазване на околната среда и т.н.;
- клиенти;
- партньори;
- външни консултанти;
- преподаватели в образователни институции, подготвящи кадри с професионален профил подходящ за организацията.

5.3.2. ИЗБОР НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ВАЛИДИРАНЕ

При изборът на инструменти за валидиране е необходимо да се вземат предвид следните критерии:

- експертните ресурси за провеждане на оценката - какво е нивото на подготовка и компетенциите на експертите, които прилагат инструментите и интерпретират резултатите;
- времевите и финансовите ресурси за обезпечаването на провеждането на оценката - изборът на инструменти зависи от времеемкостта на тяхното използване и от тяхната цена, в случай, че е предвидено напр. наемането на зали или включването на външни експерти.

Най-често прилаганите инструменти във валидирането са:

- анкетно допитване до респондентите относно мнението и оценката им за създадения каталог;
- повторно интервю с респондентите за извличане на бележки, съображения и препоръки;
- провеждане на фокус групи за получаване на обратна връзка относно качеството на компетентностния каталог.

Чрез **валидиращите анкети** респондентите оценяват (потвърждават) различни елементи на изготвения прототип на компетентностен каталог. Анкетите могат да се прилагат чрез попълване на хартиен носител или да бъдат попълнени онлайн (чрез предоставен линк за връзка).

Повторното валидиращо интервю се провежда персонално и поотделно с конкретните респонденти - титуляри на длъжностите, обхванати в компетентностния каталог, както и с преките ръководители на съответните длъжности. Обучен за целта специалист може да проведе интервюто с респондента „лице в лице“, по телефон или чрез видео връзка. Продължителността на едно интервю не трябва да надвишава 60 минути. Целта е да бъде получена обратната връзка (мнението, бележките и препоръките) на респондентите по отношение на профила на дадената длъжност с потенциал за трудова мобилност, включена в секторния каталог.

Фокус групата за валидиране има за цел да получи обратната връзка на респондентите относно всички елементи и характеристики на компетентностния каталог - описаните в него знания, умения, компетенции, ресурси за оценка и развитие. Всяка фокус група включва максимум 12 респондента и поне един модератор, който задава правилата, направлява разговора и насърчава свободното изразяване на мнения. Дискусията може да се проведе „лице в лице“ или онлайн с конферентна връзка (напр. по Skype), като продължителността ѝ е до 90 минути.

След като се получи и анализира обратната връзка от респондентите е необходимо компетентностния каталог да бъде окончателно прецизиран, като се нанесат съответните редакции и корекции на елементите на описанието на длъжностите и компетентностните профили, включени в него.

5.3.3. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ПРОЦЕСА НА ВАЛИДИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ

За да бъде осигурена ефективността на процеса на получаване на обратна връзка от респондентите, свързана с потвърждаване и доказване, че компетентностният каталог притежава необходимото съдържание и качество за да изпълнява успешно своето предназначение, трябва да бъдат спазени основни изисквания, свързани с респондентите, инструментите за валидиране и валидиращите въпроси.

1. Изисквания, свързани с респондентите:

- при валидирането на компетентностния каталог трябва да бъдат включени **минимум двама респондента** (един изпълняващ длъжността и един пряк ръководител на длъжността) **за всяка от длъжностите** с потенциал за трудова мобилност, включени в секторния каталог;
- за да се постигне успешно взаимодействие с респондентите е необходимо те да бъдат предварително информирани, ангажирани по подходящ начин и мотивирани за пълноценно участие и откровено споделяне на своите идеи, мнения и съображения. Затова е препоръчително минимум 3 дни преди предвидената среща на респондентите да им бъде изпратен компетентностния профил на длъжността, за да могат предварително да се запознаят с него, както и да бъдат информирани за целта на срещата, начина, по който се планира да протече и какво се очаква от тях.

2. Изисквания по отношение на инструментите:

- трябва да бъде използван **минимум един** от следните инструменти за валидиране - анкетно допитване, повторно интервю с респондентите или провеждане на фокус групи за получаване на обратна връзка относно качеството на компетентностния каталог;
- при разработването **валидиращата анкета** трябва да бъдат съблюдавани следните принципи - в началото да има кратко описание на целта и инструкция за работа; времето, необходимо за попълването ѝ не трябва да надвишава 30 минути; въпросите трябва да са в логична последователност, конкретни, ясни, недвусмислени и да не се съдържа отношението на изследователя към отговора; броят на „отворените“ въпроси да не преобладава над „затворените“;
- за да бъдат постигнати целите на **валидиращото интервю**, е необходимо да бъде обърнато внимание както на неговото провеждане, така и на неговата подготовка. Тя включва съставяне на списък на респондентите, които могат да предоставят надеждна информация за анализ; съставяне на график за провеждане на интервюта и своевременно уведомяване на респондентите, както и предварителното им информиране за целта, технологията на провеждане на интервюто и очакванията към тях; обезпечаване на необходимите условия (подходящо помещение, средства за регистрация на информацията); предварително запознаване и анализ от страна на интервюиращият на наличната информация относно контекста на длъжността, изисквания на бизнес процесите, характер на работата, функции, отговорности, задачи и изисквания към качествата за заемане на длъжността; изготвяне на сценарий и въпросник за провеждане на интервюто и предварително запознаване на респондента с тях. Валидиращото интервю е необходимо да бъде проведено от експерт(и), притежаващ(и) необходимата професионална компетентност и практически опит.
- при организирането на **фокус групи за валидиране** е необходимо да бъде обърнато внимание на това, че участниците трябва да бъдат служители с аналогични длъжности или отговорни за реализирането на конкретния бизнес процес; респондентите трябва да получат предварителна писмена информация за целите на дискусиата, въпросите, които ще бъдат обсъждани, очакванията

към тях; модераторът на дискусиата трябва да бъде добре подготвен и да притежава уменията да я фасилитира ефективно, без да дава мнение по разискваните въпроси, както и да се увери, че всички участници в дискусиата използват еднакъв понятиен апарат и ако се наложи да даде предварителни разяснения.

3. Изисквания, свързани с валидиращите въпроси

Необходимо е проучване на мнението на респондентите минимум по следните въпроси, свързани с описанието на длъжността:

- Точно ли е посочено наименованието на длъжността? Правилно ли са посочени близките, синонимни длъжности?
- Правилно ли са записани основните задачи на длъжността? Има ли други задачи? Трябва ли да отпаднат някои описани задачи? Точни ли са изразите (понятията), които се използват при описанието на задачите? Трябва ли да се заменят някои понятия с „професионалния жаргон“, който се използва?
- Правилно ли е описана работната среда? Трябва ли нещо да се добави или промени?
- Правилно ли е посочено изискваното образование? Необходимо е да се вземе предвид факта, че респондентите, заемащи длъжността, са склонни да посочват като изискване по-ниско образование (заради личната сигурност). Трябва да се проучи има ли други специалности, които дават добра изходна квалификация за заемане на длъжността.
- Правилно ли са посочени изискваните сертификати? Тук също обикновено се наблюдава стремеж към ограничаване. Трябва да се получи информация дали е нужно да се запише нещо друго като сертификати.

Необходимо е проучването на мнението на респондентите минимум по следните въпроси, свързани с компетентностния профил на длъжността:

- Това ли са необходимите знания за успешно изпълнение на длъжността? Има ли други, какви? Трябва ли да има стилистична редакция от гледна точка на професионалния жаргон? Много важно е точно и изчерпателно да се посочат нормативните актове (вътрешни и външни), които лицето, заемащо длъжността, трябва да познава.
- Правилно ли са посочени изискваните умения? Има ли други умения, които да бъдат включени? Трябва ли да има стилистична редакция от гледна точка на професионалния жаргон? Трябва ли да отпаднат някои умения и какви са аргументите за това?
- Това ли са най-важните компетенции, свързани с успешното изпълнение на работата? Кои компетенции трябва да се допълнят, променят или отпаднат?
- Точно и разбираемо ли е наименованието на всяка компетенция? Как трябва да се промени наименованието, за да бъде правилно разбрана и ясно тълкувана същността на съответната компетенция? (ако има забележки)

- Ясна или прекалено сложна за разбиране е дефиницията на компетенцията? Пояснява ли точно същността на компетенцията? Какво в нея трябва да се промени или редактира, за да бъде по-достъпна и разбираема?
- Става ли ясно по какъв начин може да се придобие и развие компетенцията? Могат ли да се посочат и други възможности (форми) за обучение и други източници на информация?

4. Изисквания по отношение на доклада от валидирането

Докладът от валидирането трябва да съдържа следните елементи:

- Описание на броя обхванати предприятия, позиции и респонденти;
- Използвани инструменти за валидиране;
- Резултати по секторни каталози и длъжности;
- Описание на първоначалните различия между схващанията и изискванията на българските и румънските работодатели;
- Изводи от процеса на валидиране на компетентностния каталог за България и Румъния.

Раздел 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата методология осигурява единен модел за създаването на компетентностен каталог за предприятията и позициите с потенциал за трудова мобилност в трансграничния регион България - Румъния, като представя основните понятия и концептуалните теоретични модели и дефинира изискванията по отношение на инструментите за изследване и набиране на информация, свързана със създаването на компетентностния каталог, етапите на разработването му и неговото приложение.

Ясните и конкретни методологически указания дават солидна основа и отправна точка за създаване на каталог, предоставящ възможност за съпоставимост на изискваните от работодателите компетенции за 40 позиции/длъжности с потенциал за трудова мобилност от пет икономически сектора - „Селско, горско и рибно стопанство“, „Преработваща промишленост“, „Строителство“, „Транспорт, складиране и пощи“ и „Хотелиерство и ресторантьорство“.

След разработването, валидирането и апробирането на каталога, той ще бъде достъпен на общ интернет базиран модул. На основата на създадените секторни каталози и дефинираните умения и компетенции, ще бъдат разработени електронни инструменти за оценка на компетенции, както и темплейти/шаблон за интервюта за идентифициране на дефицитни умения. Те ще предоставят ефективен и бърз начин за определяне на празнините между търсените и предлаганите умения. В рамките на проекта ще бъдат разработени и електронни обучения, които ще предоставят възможност за развитие на конкретни знания, умения и компетенции.

Интернет базираният модул, съдържащ компетентностния каталог и инструментите за идентифициране на дефицитните умения, за оценка и развитие на компетенциите, ще бъде достъпен онлайн за всички взаимодействащи си страни на пазара на труда - търсещи работа лица, предприятия, служби по заетостта и агенции за подбор на персонал, образователни и обучаващи институции.

Така заинтересованите лица ще могат да се запознаят със секторите с възможност за трудова мобилност в района, с изискванията на работодателите от даден икономически сектор по отношение на знания, умения и компетенции, да оценят нивото си на компетенции, както и да го повишат чрез преминаване на някое от електронните обучения, разработени в рамките на проекта. Това ще предостави възможности на лицата от пограничните райони за кариерно развитие и ще разшири възможностите им за работа отвъд границата на България или Румъния.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ
ЕВРОПЕЙСКИ ФОНД ЗА РЕГИОНАЛНО РАЗВИТИЕ
ИНВЕСТИРАМЕ ВЪВ ВАШЕТО БЪДЕЩЕ!



БЪЛГАРСКО ПРАВИТЕЛСТВО



Industrial Association
Veliko Tarnovo
Индустриална асоциация
Велико Търново

Проект „Изграждане на устойчив модел и партньорска мрежа за подкрепа на заетостта и мобилността на работната сила в трансграничната зона България-Румъния“

РАЗДЕЛ 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

7.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РАМКА НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ БЪЛГАРИЯ РУМЪНИЯ

СЕКТОР:

I. СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН КАТАЛОГ

1.1. СПИСЪК НА ОСНОВНИТЕ БИЗНЕС ПРОЦЕСИ В СЕКТОРА

Бизнес процеси	Процесите се описват изчерпателно (всички) и последователно, следвайки технологичната верига в производството (услугите) в сектора.

1.2. СПИСЪК НА ПОЗИЦИИТЕ/ДЛЪЖНОСТИТЕ С ПОТЕНЦИАЛ ЗА ТРУДОВА МОБИЛНОСТ

№	Наименование на позицията/длъжността	Код по ISCO	Наименованието на длъжността трябва да отговаря напълно на наименованието, посочено в ISCO.
1			
2			
3			
4			
5			
6			

7			
8			
9			
10			

1.3. СЕКТОРНА РАМКА ОТ СПЕЦИФИЧНИ И ПРЕНОСИМИ КОМПЕТЕНЦИИ

№	Наименование на английски език	Наименование на български език	Наименование на румънски език	Тип на компетенцията	<p>Съгласно методиката на Проекта, типовете компетенции са: „преносими” и „специфични”. Всяка посочена компетенция трябва да бъде класифицирана в един от тези два типа.</p> <p>Препоръчително е в Секторния компетентностен каталог да бъдат включени повече компетенции от тези, които се обхващат в профилите на длъжностите.</p>
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					

1.4. ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Номер	
Наименование	
Тип	
Бизнес процеси	
Дефиниция	
<p>Номера, наименованието и типа на компетенцията е необходимо да съвпада с посочените в таблица 1.3.</p> <p>В бизнес процеси се описват тези, които са свързани със съответната компетенция</p> <p>Дефиницията на всяка отделна компетенция трябва да бъде ясна, конкретна и разбираема като отразява разбирането на сектора за нейната същност.</p>	

1.5. ПЪТИЦА ЗА ПРИДОБИВАНЕ И РАЗВИТИЕ

Номер	Наименование на компетенцията	Подход за придобиване и развитие	Наименование на ресурса	Доставчик <i>/ако е приложимо/</i>

Номер и наименование на компетенцията е необходимо да съвпадат с посочените в точка 1.3. Подхода за придобиване на ресурса визира формата на усъвършенстване - обучение, самоподготовка, ползване на информационни източници, тренинг, участие в проект, обмяна на опит, менторство, коучинг и пр. Наименованието на ресурса визира конкретния ресурс за придобиване и развитие на компетенцията - специализирана литература, учебна програма, задание и пр. Доставчик на ресурса е организацията, която има права върху разпространението и ползването на ресурса (ако е приложимо). Посочват се наименование на организацията, населено място и по възможност web сайт.

1.6. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА

Номер	Наименование на компетенцията	Тип на инструмента	Наименование на инструмента	Доставчик <i>/ако е приложимо/</i>

Номер и наименование на компетенцията е необходимо да съвпадат с посочените в точка 1.3. Типът на инструмента за оценка е свързан с начина на класификация - интервю, документи за постижения, тест за знания, психометричен тест, работни задачи и симулации, център за оценка и пр. Наименованието на инструмента визира конкретното име - пр. „Тест за оценка на лидерските решения - LJI”. Доставчик на ресурса (ако е приложимо) е организацията, която има права върху него - посочват се наименование на организацията, населено място и по възможност web сайт. В случая - ОС България - www.osbulgaria.com.

II. КОМПЕТЕНТНОСТНИ ПРОФИЛИ НА ДЛЪЖНОСТИ

1. ОПИСАНИЕ НА ПОЗИЦИЯТА/ДЛЪЖНОСТТА

Наименование на позицията/длъжността		Код по ISCO	
<i>Наименованието и кода на длъжността трябва да съответстват напълно на ISCO.</i>			
Длъжност/и		Код по НКПД BG	Код по COR
<i>Наименованието и кода на длъжността трябва да съответстват напълно на НКПД BG/COR.</i>			
Условия на труд	Категория труд	<input type="radio"/> Първа <input type="radio"/> Втора <input type="radio"/> Трета	
	Трудово правно взаимоотношение	<input type="checkbox"/> Постоянен трудов договор, вкл. със срок на изпитване <input type="checkbox"/> Срочен трудов договор <input type="checkbox"/> Срочен трудов договор - сезона заетост <input type="checkbox"/> Трудов договор за стаж <input type="checkbox"/> Трудов договор за работа от дистанция	
	Продължителност на раб. време	<input type="checkbox"/> Пълно <input type="checkbox"/> Непълно	
	Режим на работа	<input type="checkbox"/> Дневен <input type="checkbox"/> На смени <input type="checkbox"/> Друго	
	Работно място	<input type="checkbox"/> Офис <input type="checkbox"/> Производствено помещение <input type="checkbox"/> На открито <input type="checkbox"/> Друго	
<i>В Условия на труд се попълва информация спрямо 5те категории в посочения класификатор. За категориите отбелязани със знак „o“, моля посочете само един отговор. В отбелязаните със знак „□“, можете да посочите повече от един отговор.</i>			
Основни задачи			

Образователна и квалификационна степен по EQF (ЕКР)		Квалификацион но ниво по ЕКР
<i>В графата образование се посочва степенята на образованието и квалификационното ниво съгласно ЕКР.</i>		
Сертификати	Наименование	Доставчик
<i>В графата „сертификати” трябва да се посочват конкретните удостоверения и сертификати за преминато допълнително обучение (а не дипломи за образование), което се изисква в описанието на длъжността или с нормативен акт. За целта трябва да се отбележи тяхното точно наименование и (ако е приложимо) името на доставчика на допълнителното обучение (организацията издаваща съответния сертификат).</i>		

2. ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ НА ДЛЪЖНОСТТА

Знания				
Тип знания		Единици познание		
Умения				
Тип умение		Единици умение		
<i>Знанията и уменията се описват в съответствие с изискванията на МЕТОДОЛОГИЯТА. Описанието на отделната единица (знание, умение) не трябва да надвишава 255 знака.</i>				
Компетенции				
Номер	Наименование	Тип	Бизнес процеси	Дефиниция

<p><i>Номера, наименованието и типа на компетенцията е необходимо да съвпадат с посочените в точка 1.3. За включените в длъжността компетенции е необходимо бизнес процесите и дефиницията да съвпадат с описаните в точка 1.4. Наименованието на компетенцията се изписва на български, румънски и английски език с наклонена черта между наименованията.</i></p>				

7.1.1. ПРИЛОЖЕНИЕ

СПИСЪК С ПРЕДПРИЯТИЯТА С ПОТЕНЦИАЛ ЗА ТРУДОВА МОБИЛНОСТ

№	Наименование на предприятието	Раздел по КИД	Държава	Област	Населено място	<i>В населено място се посочва града, в който извършва дейност предприятието. Т.е. не се посочва адрес на регистрация, ако той е различен от локацията, в която се извършва същинската дейност.</i>
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						



7.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТИПОЛОГИЯ НА ЗНАНИЯТА В КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ БЪЛГАРИЯ - РУМЪНИЯ

№	Тип знания	Същност и обхват	Единици знание
1.	Знания относно нормативни изисквания, правила и стандарти.	Приложими към задачите и функциите на длъжността познания, относно нормативни актове, закони, наредби, правилници, специфични правила и процедури, заповеди, указания, стандарти за качество, професионални стандарти, изисквания и режими на поведение, свързани с безопасност, противопожарна защита, работа с отпадъци, мерки за опазване на околната среда и др.	
2.	Теоретико-приложни знания.	Общи професионални знания относно теоретични модели, понятия, факти, свойства, закономерности, процеси, методи и пр.	
3	Знания относно материали, суровини, заготовки и компоненти	Специфични за професията и длъжността познания за използваните в работата материали, суровини, заготовки (непълно готово изделие или негова част, предназначено за дообработване в производствения процес), компоненти, техните особености, качества, цени и доставчици.	
4.			

	Знания относно инструменти, прибори, техника и оборудване.	Специфични за професията и длъжността технически познания за инструменти, измервателни прибори, машини, апарати, технически съоръжения и оборудване, използвани на работното място, особености, устройство, изисквания за експлоатация и поддръжка.	
5.	Знания относно технологични процеси и операции	Специфични за професията и длъжността познания, относно същността, правилата, задълженията, отговорностите и изискванията към провеждането на технологичните процеси и работните операции, познания за организация, методи на изпълнение, технологични процедури, последователност, взаимовръзка и взаимодействие в процеса на работа.	
6.	Знания относно бизнес, продукти и услуги, пазар, клиенти и партньори	Специфични за длъжността познания относно същността на бизнеса, спецификата на отрасъла (сектора, бранша), особеностите на пазара, дистрибуцията, характеристиката и номенклатурата на продуктите, изискванията на клиентите и партньорите.	
7.	Знания относно взаимодействие и управление на хора	Свързани с практикуването на длъжността познания, относно човешкото общуване и междуличностно взаимодействие, индивидуалните различия на работното място, особеностите в потребностите, интересите, ценностите и мотивацията на хората, моделите в индивидуалното и груповото поведение.	

Забележка: Единици знания са по-детайлно и конкретно описани (посочени) мерни единици, измерими обекти на познание, съставляващи съответния тип знание, изисквано за успешното практикуване на длъжността.

7.3. ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ТИПОЛОГИЯ НА УМЕНИЯТА В КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ КАТАЛОГ БЪЛГАРИЯ - РУМЪНИЯ

№	Тип умения	Същност и обхват	Единици умение
1.	Познавателни умения	Познавателните умения обхващат различни когнитивни качества и способности, като използване на индуктивно и дедуктивно разсъждение, интуитивно, аналитично, латерално, логично, креативно, иновативно, прогресивно, стратегическо, мислене, умение за активно слушане, разпределяне на вниманието и концентрация, умения за учене, наблюдение, възприемане на информация, качества на паметта, аперцепция, разбиране, категоризиране, систематизиране, усвояване, анализиране, интерпретиране, предвиждане (прогнозиране), целеполагане, решаване на проблеми, математически и езикови умения, способност за работа с научни методи и др.	
2.	Социални умения	Умения, които са ефективни в ситуация на социално взаимодействие. Социалните умения са свързани с демонстриране на социално приемливо поведение, етичност, коректност, честност, откритост, толерантност, асертивност, емпатия, умения за общуване и междуличностно взаимодействие, убеждаване и въздействие, установяване на ефективни взаимоотношения, емоционална интелигентност, работа в екип, лидерство, управление на хора, вземане на решение,	

		устно и писмено изразяване, водене на преговори, презентирание, дефиниране на проблеми, изразяване на идеи, мнения и оценки, справяне с възражения, задаване на въпроси и даване на обратна връзка, разрешаване на конфликти, обучение и подпомагане на другите.	
3	Технически умения за работа с материали, суровини, заготовки	Специфични за професията и длъжността умения за работа с материали, суровини, заготовки (непълно готово изделие или негова част, предназначено за дообработване в производствения процес), компоненти, техните особености, качества, цени и доставчици.	
4.	Технически умения за работа с инструменти, прибори, техника и оборудване.	Специфични за професията и длъжността умения за работа с инструменти, измервателни прибори, машини, апарати, технически съоръжения и оборудване, използвани на работното място, експлоатация и поддръжка на машини и съоръжения.	
5.	Технически умения за изпълнение на технологични процеси и операции	Специфични за професията и длъжността умения за изпълнението на технологичните процеси и работните операции, умения за организация на процесите, следване на технологичните процедури, последователност, взаимовръзка и взаимодействие в процеса на работа.	
6.	Умения, свързани с бизнес, продукти и услуги, пазар, клиенти и партньори	Специфични за длъжността умения, свързани със същността на бизнеса, спецификата на отрасъла (сектора, бранша), особеностите на пазара, дистрибуцията, характеристиката и номенклатурата на продуктите, изискванията на клиентите и партньорите.	

7.	Умения за лична ефективност, самоконтрол и саморегулиране	Личностни умения свързани със способността да се управлява и контролира собственото емоционално състояние, поведение и развитие. Качества и способности за поведение, водещо до постигане на оптимална продуктивност, устойчив и надежден резултат, ефективност и ефикасност на работното място. Включват се умения за самонаблюдение и самооценка, качество, надеждност и постоянно подобряване на изпълнението, внимание към детайла и прецизност, организираност, лична ефективност, самостоятелност, надеждност, ориентация към резултат, гъвкавост, адаптивност, способност за управление на времето, умения за приоритизиране и методичност при изпълнение на задачите, за работа под напрежение и стрес поемане на отговорност, самодисциплина, локус на контрол, морална зрялост, ангажираност, постоянно учене и усъвършенстване	
----	---	---	--

Забележка: Единици умения са отделни, критично важни за владенето на отделния тип умения, качества и способности за приложение на придобитите знания и за демонстриране на поведение на работното място, което се изисква от работодателите за съответната позиция с потенциал за трудова мобилност. Единиците умения се описват конкретно и по начин, който позволява да бъдат измерени и оценени, както и да се клъстеризират (групират) по съответните типове умения.

7.4. ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ИЗПОЛЗВАНИ ПОНЯТИЯ

<i>Понятие</i>	<i>Понятие на английски език</i>	<i>Определение</i>
Бизнес процеси	Business process	<p>Бизнес процесите са свързани с бизнес модела на предприятията. Бизнес процесът е една или няколко свързани помежду си процедури или операции (функции), които съвместно реализират определена бизнес задача и осъществяването им води до конкретни резултати. Според дефиницията на ИСО 9000:2000 това е съвкупност от взаимосвързани и взаимодействащи видове дейност, преобразуващи входовете в изходи (продукти). Бизнес-процесът обединява на практика потока от дейности или функции, персонала и оборудването (ресурсите и технологиите), нужната за вземане на решения информация, както и правилата за изпълнение на тези дейности и функции. Ако обединим съществуващите дефиниции на бизнес процеса, можем да открием следните характеристики на неговата същност:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Определеност - трябва да има ясно дефинирани граници, вход и изход;2. Ред - трябва да включва логично обвързани и последователно подредени във времето дейности;3. Потребител - трябва да има получател на резултата (продукта) от процеса;4. Добавяне на стойност - трансформацията, случваща се в рамките на процеса, трябва да добавя стойност за организацията, т.е. стойността на продукта на изхода, да е по-висока от стойността на вложените материали и ресурси;5. Обвързаност с организационната структура и цели - процесът не може да съществува сам по себе си, трябва да се осъществява в рамките на организационна структура и да подкрепя нейните цели;6. Крос-функционалност - един процес обикновено може, но не непременно свързва няколко функции. <p>Съществуват три основни типа бизнес процеси:</p> <p>а/ Стратегически процеси - създават визия, дефинират цели и направляват дейността на организацията в дългосрочен план;</p> <p>б/Оперативни процеси - създават стойност, обезпечават трансформирането на входящите ресурси до готов продукт на изхода;</p>

в/Подкрепящи процеси - подкрепят бизнеса на организацията, подпомагат оперативните дейности.

Бизнес стратегия	Business strategy	Стратегията очертава периметъра и приоритетите на фирмените намерения, мястото на организацията в средата, в която тя извършва дейността си, факторите, които водят към успешна реализация на нейната мисия, визия и цели. Бизнес стратегията дава отговор на въпросите "Какво правите? Къде го правите? Какви искате да станете? Как ще го постигнете?" Стратегията идентифицира целите и посоката, от която се нуждаят мениджърите и служителите на всяко равнище, за да дефинират работата си, и организацията им да постига успехи.
Валидиране на компетентностен каталог	Competence catalogue validation	Валидирането е процес на получаване на обратна връзка от респондентите, потвърждаване и доказване, че компетентностният каталог притежава необходимото съдържание и качество, за да изпълнява успешно своето предназначение, т.е. включените в него компетенции и поведения да са наистина реални, важни, правилно подбрани и дефинирани, разбираеми, практически приложими, измерими и отговарящи на набелязаните цели.
Длъжност	Job position	Съвкупност от свързани помежду си функции и задачи изпълнявани на работно място и утвърдени в длъжностна характеристика, с цел изпълнение на конкретна работа, за която е създадена длъжността. Това е нормативно определена (с фирмен акт) позиция, която заема лицето в организацията на основата на трудов договор с нея (конкретно трудово правоотношение).
Държавни образователни стандарти (ДОС)	State educational standards	Държавните образователни стандарти са документи, които се разработват и актуализират от Националната агенция за професионално образование и обучение и се утвърждават с наредби на министъра на образованието и науката. С ДОС за придобиване на квалификация по професии се определят задължителните професионални компетенции, необходими за упражняване на професията и те са задължителни за всички обучаващи институции, които имат право да организират обучение завършващо с издаване на свидетелство за професионална квалификация или удостоверение за професионално обучение. Държавните образователни стандарти по професии съдържат: <ul style="list-style-type: none">- Изисквания за минималното входящо квалификационно и образователно равнище за ученици и за възрастни;- Описание на професията - трудови дейности, отговорности, личностни качества, особености на условията на труд, оборудване и инструменти;- Възможности за продължаване на професионалното обучение;

- Възможности за професионална реализация съгласно Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД);
- Цели на обучението;
- Резултати от ученето - компетенции, знания, умения;
- Изисквания към материалната база за обучение по теория и по практика;
- Изисквания към обучаващите.

Държавните образователни изисквания за придобиване на квалификация по професии предоставят необходимата информация във връзка с:

- Планиране на индивидуалната кариера
- Разработване на учебни планове и програми
- Планиране на развитието на човешките ресурси в предприятията
- Подбор и наемане на персонал
- Обучение и оценка на компетентността на персонала
- Разработване на предложения за промени в съдържанието на професионалното обучение.

Европейска квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР)	EQF - European Qualifications Framework	ЕКР е обща европейска референтна рамка, която установява връзки между националните квалификационни системи, изпълнявайки функцията на инструмент за обяснение на съдържанието и повишаване на разбираемостта на квалификациите в рамките на различните страни и системи в Европа.
Знания	Knowledge	Според терминологията на Европейската квалификационна рамка (EQF), „знания” означава крайния резултат от асимилирането на информация чрез обучение. Знанието е съвкупност от факти, принципи, закономерности, теоретични модели и практики, която е свързана със сферата на работа или учение. В контекста на Европейската квалификационна рамка знанията се описват като теоретични и/или практически.
Инструменти за изследване и набиране на информация свързана с разработването и валидирането на	Tools for researching and gathering information about developing and validating the competence catalogue	Методи и техники, които позволяват да се получи информация по отношение на специфичните изисквания към различните професии и длъжности. Изследователските методи, според социологическата наука, могат да се класифицират най-общо на два типа: - количествени методи - начини за получаване и интерпретиране на информация за изучавания обект, които разкриват неговите количествени характеристики, като статистически анализ, анкетиране, наблюдение;

компетентностния каталог		- качествени методи - начини за получаване и интерпретиране на изучавания обект, които разкриват неговите качествени характеристики, свойства и особености, като интервю, експертна оценка, фокус група и др.
Инструменти за оценка на компетенциите	Competence assessment tools	Методи и техники, които позволяват да се измерят знанията, уменията, компетенциите и съответствията на изследваните лица по два параметъра: наличието на дадена компетенция и нивото на владение на конкретна компетенция. Инструментите за оценка се подбират в зависимост от спецификата на съответната компетенция и могат да бъдат тестове, въпросници, казуси, задачи, задания за разработка и пр.
Квалификация	Qualification	Квалификацията е необходимата степен на знания и умения, чрез които става възможно извършването на определена дейност, и която се удостоверява с документ за придобиването ѝ.
Класификатор на икономическите дейности	Classification of economic activities 2008 (NACE.BG-2008)	Класификаторът на икономическите дейности (КИД-2008) е стандарт за събиране и представяне на статистически данни по икономическа дейност в областта на икономическата статистика и в други области на статистически изследвания. Статистическите данни получени на базата на КИД - 2008 са сравними на европейско и международно ниво. Версията на Класификацията на икономическите дейности за международно използване на България е NACE.BG 2008, а на Румъния - Coduri CAEN ("Coduri CAEN 2011 - Clasificării activităților din economia națională a României"; "Clasificării activităților din economia națională (CAEN) 2017").
Клъстери на компетенции	Competency clusters	Групиране, обединение на няколко еднотипни компетенции, което позволява разглеждането им като самостоятелна единица.
Компетентностен каталог за България и Румъния	Bulgaria-Romania competence catalogue	По смисъла на настоящия проект, компетентностен каталог е структуриран, по определени икономически сектори, списък с описание на основни знания, умения и компетенции, изисквани от работодателите в трансграничния регион България - Румъния за позиции с потенциал за трудова мобилност. Компетентностния каталог за България - Румъния съдържа секторни компетентностни каталози и компетентностни профили на длъжности с потенциал за трудова мобилност.
Компетентностен профил на длъжност	Competence job profile	Част от секторния компетентностен каталог. По смисъла на настоящия проект, компетентностен профил е описание на длъжност с потенциал за трудова мобилност, придружено с дефиниран набор от ключови за успешното изпълнение на работата, изисквани от работодателите компетенции. Описанието на длъжността включва: наименование (НКПД); код по ISCO; код по НКПД; близки, аналогични длъжности; икономически сектор и раздел (първи и втори знак по КИД - NACE BG/NACE RO); условия на труд (ще бъде предоставен

класификатор); задачи; образователна и квалификационна степен по EQF (Европейска квалификационна рамка), специалност; изисквани сертификати. Всяка отделна компетенция в профила е описана както следва: наименование; тип; бизнес процеси, с които е свързана компетенцията; дефиниция на компетенцията.

Компетентностно базирано образование и обучение	Competency based education and training	Това е целенасочено изграждане на ключови компетенции, като резултат от ученето, които да подпомагат практическата реализация на учащите, за разлика от предметното учене във формалното образование, при което има трупане на обеми знания, често без взаимовръзка помежду си.
Компетентностно базирано управление на човешките ресурси	Competency-based human resources management	Компетентностно базираното управление (CBM - Competency-based management) е съвременен подход, чрез който се стандартизират и интегрират дейностите по управление на човешките ресурси на основата на компетенциите, които подкрепят стратегията на организацията. CBM е дългосрочна визия за приважване на човешкия капитал в стратегическо съответствие и постигане на съпричастност, компетентност, подкрепа на таланта и поведенията, които носят висока стойност за организацията и подпомагат постигането нейните бизнес цели. Въвеждането на компетентностния подход дава възможност да се интегрират стратегическите HR и бизнес планове в една устойчива и всеобхватна стратегия за развитие на хората, за усъвършенстване на вътрешните процеси и постигане на висока ефективност и конкурентоспособност на човешките ресурси.
Компетенции	Competencies	Компетенцията е израз на способността на индивида да съчетава и интегрира успешно в поведението си на работното място различни елементи на притежаваните от него знания, умения, опит, професионални качества и други личностни черти и характеристики. Компетенцията е своеобразен фирмен стандарт за поведение и изпълнение, изискван от работодателя, който отличава успешните работници и служители от останалите.
НКПД - Национална класификация на професиите и длъжностите	National Classification of the Professions and Positions	Определя професионалната и длъжностната структура в Република България и осигурява прякото прилагане на ISCO в практиката на страната.
НКР - Национална квалификационна	NQF - National Qualification Framework for Lifelong Learning	Приемането на Национална квалификационна рамка на Република България е в изпълнението на ангажимента на България съгласно Препоръката на Европейския парламент и на Съвета за създаване на Европейска квалификационна рамка (ЕКР) за учене през целия живот. Разработването на национални квалификационни рамки, съгласно националните

рамка за учене
през целия живот

законодателства и практики в отделните държави, е с цел установяване на съответствие между техните национални квалификационни системи и ЕКР, чрез съотнасяне по прозрачен и разбираем начин на техните квалификационни нива към съответните нива на ЕКР. Националната квалификационна рамка на Република България обхваща цялата образователна система и всички квалификации в нея.

Оценка на компетенции	Competence assessment	Оценката на компетенциите е процес на измерване, удостоверяване, валидиране на степента на притежание и проявление в работата на конкретни компетенции.
Пазар на труда	Labour market	Икономическо пространство, в което се срещат търсещите работа и търсещите работна сила. Съвкупност от икономически отношения между работодатели и наемни работници, правни норми, принципи, правила, изисквания, институции, регулиращи отношенията между представителите на търсенето и предлагането на труд. Своеобразен механизъм за разпределение на работната сила и определяне цената на различните видове труд. Пазарът на труда може да се разглежда в множество аспекти, като: заетост; безработица; цена на труда, възнаграждения и разходи за труд; качество на човешкия капитал; икономическа активност на населението в трудоспособна възраст; дефицит на работна сила; мобилност и миграция на работната сила; демографски характеристики; образование и продължаващо обучение; социална политика; секторни и регионални особености; нови професии и пр.
Потенциал за трудова мобилност	Potential of labour mobility	Потенциалът за трудова мобилност на конкретен икономически сектор, предприятие, длъжност е свързан с политиката по привличане и управление на човешки ресурси, спецификата на бизнес процесите, характера на работата, условията на труд и гъвкавостта в организацията на трудовите отношения. Потенциалът за трудова мобилност отразява степента на осъзнатост и интерес от страна на работодателите, както и с готовността им да обезпечат необходимите условия и ресурси за привличане и назначаване на чуждестранна мобилна работна сила. Факторите на външната и вътрешната среда, които оказват влияние на решенията на работодателите в тази връзка, могат да бъдат следните: <ul style="list-style-type: none">- откриване на нови производства, разширяване на производствени мощности, което води до потребност от нова работна сила;- сезонен характер на производствените процеси и услуги;- участие в проекти и програми, насърчаващи заетостта и трудовата мобилност;- развиване на стажантски програми, позволяващи мобилна заетост;- неблагоприятни демографски тенденции, физически недостиг на работна сила;- устойчив дефицит от определени категории работници и специалисти;

- отдалеченост от населени места;
- непривлекателност на работата и продължителен период на запълване на свободните работни места;
- системно текучество на кадри от предприятието;
- нарастване на „натиска“ на местния пазар на труда върху размера на възнагражденията.

Предприятие	Enterprise	<p>„Предприятие“ е всяко място - предприятие, учреждение, организация, кооперация, заведение, обект и други подобни, където се полага наемен труд. „Работодател“ е всяко физическо лице, юридическо лице или негово поделение, както и всяко друго организационно и икономически обособено образувание, което самостоятелно наема работници или служители по трудово правоотношение, включително за извършване на надомна работа и работа от разстояние. Предприятията могат да бъдат категоризирани в четири типа:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Микропредприятия - средносписъчен брой на персонала, по-малък от 10 души, и годишен оборот, който не превишава 3 900 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 3 900 000 лв.; - Малки предприятия - средносписъчен брой на персонала, по-малък от 50 души, и годишен оборот, който не превишава 19 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 19 500 000 лв.; - Средни предприятия - средносписъчен брой на персонала, по-малък от 250 души, и годишен оборот, който не превишава 97 500 000 лв., и/или стойност на активите, която не превишава 84 000 000 лв.; - Големи предприятия - средносписъчен брой на персонала, по-висок от 250 души, и годишен оборот, който превишава 97 500 000 лв., и/или стойност на активите, която превишава 84 000 000 лв.
Преносими и специфични компетенции	Transversal and specific competencies	<p>По смисъла на настоящия проект преносимите компетенции се дефинират като знания и умения, развити в една ситуация, които могат да бъдат пренасяни в други ситуации, в т.ч. и в други професионални роли и предприятия. Петер Дебрецен (Debreczeni Peter, Employability, employer involvement and student placement”Padova, March 2008) определя като преносими 27 компетенции: Писмено изразяване; Умения за анализ на ситуации; Обхватно проучване на въпрос; Организационни умения; Умения за убеждаване; Умения за възлагане на задачи; Умения за публична реч Оценяване; Планиране; Съставяне на прогнози; Управление на процес; Компютърна грамотност; Работа под напрежение; Употреба</p>

на чужди езици; Координиране на събития; Умения да се обучават други хора; Умение за водене на преговори; Умения за разчитане на доказателства и подкрепящи определена теза материали; Умения за решаване на проблеми; Гъвкаво/адаптивно реагиране на промени; Умения за работа в екип; Междоличностни умения; Умения за взимане на решение; Умения за осъществяване на интервю; Креативност; Критично мислене; Управление на проекти.

По смисъла на настоящия проект, специфичните компетенции се дефинират като тясно професионални, предимно технически и технологични знания и умения, свързани със специфичния характер на функциите, които изпълнява конкретна длъжност, т.е. какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си успешно и ефективно в съответствие с изискванията към длъжността. Тези компетенции са свързани със специфичния характер на професията и задачите на длъжността (работното място), с използваната техника, инструментариум и технология, с бизнес процесите и операциите, със специфичната нормативна уредба и стандарти, към които длъжността има отношение.

Професия	Occupation	Съвкупност от длъжности, чиито основни функции и задачи се характеризират с висока степен на сходство.
Пътища за развитие на компетенциите	Development pathways	По смисъла на настоящия проект, пътищата за развитие на конкретна компетенция са възможните подходи за нейното придобиване и надграждане, чрез самоусъвършенстване и неформално обучение. Това могат да бъдат методи за самоусъвършенстване, библиография на специализирана литература и публикации по темата, специализирани сайтове, препоръчителни форми на продължаващо обучение, обяви за предстоящи обучения, данни за доставчици на обучения и др.
Работна сила	Workforce	Обхваща лицата на 15 и повече навършени години, които влагат или предлагат своя труд за производство на стоки и услуги. Работната сила включва заетите и безработните лица.
Работно място	Workplace	Помещение, цех, участък, нахождение на машина, съоръжение, технологична линия или друго подобно териториално определено място в предприятието, където работникът по указание на работодателя полага труда си в изпълнение на задълженията по трудовото правоотношение. Най-малката обособена структурна част в едно пространство за производство, в което работещия е свързан с оръдията на труда за осъществяване на някакъв единичен процес или технологични операции, като част от целия производствен процес, с които се постигат целите и резултатите от труда.
Работодател	Employer	"Работодател" е всяко физическо лице, юридическо лице или негово поделение, както и всяко друго организационно и икономическо обособено образувание, което самостоятелно наема

работници или служители по трудово правоотношение, включително за извършване на надомна работа и работа от разстояние.

Респонденти в разработването и валидирането на компетентностния каталог	Respondents for developing and validating the competence catalogue	Респондентът е лице, от което изследователят търси информация и отговори на въпроси, свързани с предмета на проучването. Респондентите са хората, които съдействат в намирането на необходимата информация, участват в проучвания и дават обратна връзка относно запитвания в рамките на процесите по разработване на компетентностния каталог. Затова респондентите трябва да бъдат лица, които познават специфичните особености на конкретните професии, същността на бизнес процесите в организацията, бизнес стратегията, изискванията към съответните работни места (длъжности) и свързаните с тях знания, умения и компетенции, които водят до успешното реализиране на стратегическите цели и приоритети.
Сезонна работа	Seasonal job	Работа, която зависи от смяната на сезоните и е свързана с определено време на годината посредством повтарящо се събитие или поредица от събития, свързани със сезонни условия, при които необходимостта от работна ръка е значително по-голяма, отколкото при обикновени текущи работи.
Секторен компетентностен каталог	Sector competence catalogue	Част от компетентностния каталог за България и Румъния. По смисъла на настоящия проект, секторния компетентностен каталог е структуриран, по зададен от Възложителя начин, списък с описание на основните компетенции, изисквани от работодателите в трансграничния регион България - Румъния за позиции с потенциал за трудова мобилност. Секторният компетентностен каталог съдържа: списък на предприятията с потенциал за трудова мобилност; списък на основните бизнес процеси в сектора; списък на длъжностите с потенциал за трудова мобилност; секторна рамка от преносими и специфични за длъжностите компетенции, изисквани от работодателите за позициите с потенциал за трудова мобилност .
Секторна компетентностна рамка	Sector competence framework	Част от секторния компетентностен каталог. По смисъла на настоящия проект, секторна рамка от преносими и специфични за длъжностите компетенции е списък, набор от ключови за успешното изпълнение на длъжността компетенции. Секторната рамка от компетенции, съдържа списък на изискваните от работодателите компетенции за позициите с потенциал за трудова мобилност. Всяка отделна компетенция в рамката е описана, както следва: наименование; тип; бизнес процеси, с които е свързана; дефиниция; пътища за развитие; инструменти за оценяване.

Стратегическо управление на човешките ресурси	Strategic human resource management	Стратегическото управление на човешките ресурси предполага дългосрочен и всеобхватен план, който определя рамката от политики, мерките и подходите за целенасочено, системно и последователно въздействие върху хората в организацията с цел да се постигне по-висока ефективност, производителност на труда и стойност на човешкия капитал. То има за цел да създаде конкурентно предимство на човешките ресурси и да ги преведе в стратегическо съответствие, за да реализират успешно стратегическите цели на организацията.
Таксономии, речници, генеричните библиотеки на компетенции	Taxonomies, dictionaries, generic libraries of competencies	Информационни източници, които съдържат класификатори, дефиниции и стандартизирани описания на професии, умения, компетенции и поведения, като целта им е създаване на прозрачност и сравнимост в описанията на уменията и компетенциите.
Трансграничен регион България - Румъния / Целеви области по проекта	Romania-Bulgaria cross border area/ Project target areas	Териториалните единици съгласно класификациите на териториалните единици за статистически цели в България и Румъния (NUTS), обхванати в проекта. Това са областите Велико Търново, Силистра и Русе от България и Констанца (Constanța) и Кълъраш (Călărași).
Трудова мобилност	Labour mobility	<p>Мобилността е движение на работната сила, промяна в местоработата, местоживееенето, упражняваната професия и пр. изменения, свързани с различни социални и икономически фактори, както и с потребностите на търсещите и предлагащите работа. Международната трудова мобилност има много измерения: тя може да приема различни форми в зависимост от това, дали е мотивирана от работодателя или от индивида и каква е нейната продължителност. Според изследване на Прайс Уотърхаус Купър на тема „Управление на мобилните практики - европейска перспектива“ се идентифицират следните типове мобилност:</p> <ul style="list-style-type: none"> - традиционна - по инициатива на работодателя, служителят се премества да живее и работи в друга страна за определен период; - постоянен трансфер - служителят е преместен от работодателя си на постоянна работа в друга страна; - международно назначение - местно лице е наето да работи в чужда страна при местни условия; - местно назначение - лице с чуждестранно гражданство и постоянно жителство работи при местни работодатели;

- трансгранична мобилност в т.ч. и сезонна мобилност - служителят пътува от дома си към работното място, което се намира в друга гранична страна и обратно;

- ротационно назначение - служителят работи в друга страна, без да променя дома си. Обикновено тези назначения предполагат работа в изолирана местност при трудни условия;

- виртуално назначение - работещият поема бизнес отговорности обхващащи други страни, като част от международен екип, без да е необходимо установяване на ново работно място и промяна в местоживеенето. Този тип назначение предполага много делови пътувания (командировки) и се подпомага от съвременни информационни и комуникационни технологии;

- работа от дистанция - служителят работи с работодател в чужбина независимо от местоположението си (предимно от вкъщи) с помощта на съвременни информационни и комуникационни технологии.

Обект на настоящия проект ще бъдат следните типове международна мобилност на работната сила в България и Румъния: международно назначение; местно назначение; трансгранична мобилност в т.ч. и сезонна; виртуално назначение; работа от дистанция.

Трудово поведение	Work behaviour	Трудовото поведение е съвкупност от действия и постъпки на служителя (работника) в трудовия процес, оценявани от гледна точка на установените в предприятието норми, изисквания, правила, цели (планове, програми), професионални и трудови стандарти.
Умения	Skills	Способност за прилагане на знанията при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка (EQF) уменията се описват като познавателни (включващи прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включващи сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти). Уменията са приложението на знанията и резултатите от обучението, придобити чрез трудовия опит в познавателно и практично изражение.
Формално и неформално образование и обучение	Formal and non-formal education and training	Формалното обучение е структурирана образователна система, осигурена или подкрепена от държавата, хронологично степенувана и функционираща от начални към висши учебни заведения, в която завършилия получава диплома за придобиване на квалификация. За разлика от него неформалното образование е образователна дейност, която не е структурирана и се случва извън формалната система, но и при нея е възможно да се завърши със сертифициране. За разлика от формалното образование, неформалното такова се базира на доброволно участие и активно взаимодействие между обучаващите се и учителя.
Формално, неформално	Formal, non-formal and	Формалните знания и умения се придобиват в структурираната образователна система и се удостоверяват с диплома за придобиване на квалификация. Неформалните знания и умения

информално придобити знания и умения	informal knowledge and skills	зависят от инициативността на индивида и се придобиват в условията на обучителни курсове и дейности. Неформалните знания и умения се придобиват нецеленасочено чрез ежедневните дейности.
Човешки капитал	Human capital	Човешкият капитал на организацията е съвкупност от специфични черти и особености (природни качества - способности, талант, развити качества - знания, умения, компетенции, образование, опит, мотивация), на служителите ѝ, които имат определена стойност и са източник на бъдещи доходи, както за работещия - собственик на този капитал, така и за организацията, която при определени условия наема, използва и развива този капитал.
COR	COR - Clasificarea ocupatiilor din Romania	Националната класификация на професиите и длъжностите на Румъния 2017 (COR - Clasificarea ocupatiilor din Romania)
ISCO - International Standard Classification of Occupations	ISCO - International Standard Classification of Occupations	Международна стандартна класификация на професиите, класификационна структура на Международната организация на труда (МОТ) за организиране на информация за труда и работните места.