



Европейски съюз

Оперативна програма  
„Развитие на човешките ресурси“  
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА  
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“  
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

---

# Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво

---

---

*Проучване на действащи системи*

---

---

*София, юли 2010 г.*

---

## РЕЗЮМЕ

*В съвременната икономика конкурентоспособността на предприятията все по-често се определя от способността да реагират бързо и гъвкаво на променящите изисквания на пазара, да поддържат непрекъснат диалог с настоящите и потенциалните клиенти, да познават и предусещат техните нужди, да създават и внедряват иновативни решения при проектирането и внедряването на нови продукти и технологии, както и при предоставянето на услуги на клиента. За задоволяване на тези изисквания основна е ролята на „скритите активи” на предприятието – човешкия капитал и натрупаното фирмено знание. Предприятията са принудени да оптимизират разходите за дейности, свързани с управление на човешките ресурси, поради намалените бюджети през 2009-2010 година. В същото време, отчитайки критичната важност на качествата на наетите лица за успеха на бизнеса, предприятията търсят нови подходи за откриване, развитие, стимулиране и задържане на талантиливите служители.*

*Въвеждането на **иновативни подходи в организацията на труда и съвременни практики за насърчаване на инвестициите в човешкия капитал** са сред основните дейности за повишаване на **адаптивността и конкурентоспособността на работната сила**, поставено като основен приоритет на Оперативната програма Развитие на човешките ресурси (ОПРЧР).*

*Настоящото проучване има за цел **да допринесе за изграждане на визия за Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК)**, създавана по проекта изпълняван от Българската стопанска камара. То трябва да подпомогне проектирането на функционалностите на ИСОК, като представи **моментна снимка на използваните системи и инструменти**, както и на нуждите и готовността на предприятията за интеграция с централизирана система, като изследва:*

- *Технологични решения и тенденции, обслужващи дейностите по управление на човешките ресурси както в България, така и по света;*
- *Степента на прилагане на метода за управление на персонала базирано на компетенции на корпоративно ниво в България;*
- *Използваните в България инструменти за оценка на компетенции – личностни, езикови, за специфични знания и умения;*
- *Системи за сертификация, предлагани от производители, независими организации или професионални организации, и използвани от българските компании*

***Софтуерните продукти** за управление на човешките ресурси (УЧР) включват автоматизация на множество процеси: оперативна отчетност,*

отчитане на извършената работа, подбор и наемане на персонал, управление на трудовото представяне и развитието, управление на обученията. Те се предлагат като специализирани пакети за управление на персонала, интегрирани системи за управление на таланта или като част от системи за цялостно управление на бизнеса (ERP системи). Напоследък в областта на УЧР често се използват решения от типа софтуер като услуга (SaaS).

Усилията на българските производители на софтуерни продукти свързани с Управлението и човешките ресурси са насочени най-вече към **оперативна отчетност и отчитане на отработеното време**, отразяване на множеството промени в трудовото, данъчното и осигурителното законодателство и осигуряване на навременна актуализация на продуктите.

**Малко са българските производители на софтуер**, които в момента предлагат функционалности в областта на **качествена оценка** на персонала, дефиниране на изискваните компетенции за заеманата позиция, оценка на трудовото представяне и развитието, управление на обученията, провеждане на дистанционни обучения. Голяма част от останалата група планират или са в процес на разработка на подобни решения и заявяват предварителен интерес за бъдеща интеграция с ИСОК. **Всички разгледани софтуерни решения не предлагат използване на речници на компетенции или предварително създадени шаблони на компетентностни модели, както и конкретни инструменти за оценка.**

В същото време в световен мащаб навлизането на информационните технологии в дейностите по УЧР не просто намалява ръчния труд, а **води до качествена промяна** на тези дейности. От Мениджърите Човешки ресурси се очаква най-вече да осигуряват и подкрепят непрекъснатата комуникация между служителите и работниците с техните преки ръководители, да идентифицират нуждата от нови умения, да управляват процеса на развитие и обучение на персонала. Всеки служител разполага с достъп до своя персонален профил, в които са отразени изискваните от него компетенции, личният му план за развитие, постигнатите резултати. Процесите по **управление на развитието на персонала, натрупване и управление на фирменото знание и персонализирано обучение се преплитат и фирмената система за обучение** става неделима част от управлението на човешките ресурси. Компаниите очакват и изискват **бързо внедряване** на софтуерните решения и много **добри възможности за настройка** според конкретните нужди. В проучването са разгледани прилагането на Web 2.0 практики, защитени среди за обучение в корпоративна среда, използването на системи за управление на таланта и бизнес моделът за предлагане на софтуер като услуга (SaaS).

**В анкетното проучване за идентифициране на действащите системи и инструменти за оценка на компетенциите, използвани в българските компании, проведено съвместно с Българската асоциация за управление и**

**развитие на човешките ресурси (БАУРЧР)** се включиха 98 предприятия – предимно средни и големи. **Компетентностни модели** използват 50% от компаниите, а още 21% подготвят въвеждането им. **По-ефективното управление на представянето на служителите и по-ефективната организация на всички бизнес процеси** са посочени като основни цели на разработването и въвеждането на компетентностни модели. Най-често моделите се разработват за ключовите позиции в предприятието, със собствени ресурси и включват лидерски и стратегически компетенции, технически умения, свързани с работата, ориентация за решаване на проблеми, за обслужване на клиенти и социални компетенции. Най-често оценката на компетенциите се провежда на годишна база от преките ръководители. Резултатите от измерването най-често се използват за развитие на служителите чрез допълнителни обучения, за подготовка на служители за поемането на нови позиции, за коригиране на възнагражденията и допълнителни стимули, за идентифициране и развитие на таланти служители. Около 30% от компаниите са внедрили **софтуер за оценка на компетенции**. Анкетата потвърди, че **обученията** най-често са свързани с развитие на конкретни професионални умения и ключови компетенции. Голяма част от компаниите използват вътрешни програми за обучение с вътрешен учител и обучения директно на работното място. Дистанционните обучения все още са със сравнително малък дял.

Проучването представя и подробен **анализ на изискваните компетенции според нивата на организационната структура**. Ясно се разграничават очакванията за **изпълнителски позиции, експертни позиции, средни мениджърски позиции и висши мениджърски позиции**.

Анализът на **инструментите за оценка на компетенции**, използвани в България от Агенциите за подбор на персонал и консултантски фирми показва че в България са представени и адаптирани **най-популярните инструменти и системи за оценка на личността**. Разгледаните инструменти са разработени чрез съвременни методики и математически модели, за да гарантират необходимата обективност и надеждност на резултата. Разгледани са разнообразни инструменти за оценка на езикови умения, тестове за интелигентност, за специфични знания и умения и за оценка на личността. Изследваните системи се използват както за подбор, така и за оценка и развитие на персонала. Само комбинираното използване на множество инструменти позволява набиране на достатъчно достоверна информация и висока степен на обективност при създаване на профила на оценявания. Комплексният подход за оценка се реализира чрез центровете за оценка и развитие. **Гъвкавостта и възможностите за настройка** в зависимост от конкретните цели на оценката са важна характеристика при избор на прилаганите инструменти. Участието на колегите, преките ръководители и клиентите в процеса на оценка гарантира обективността на получените резултати.

**Разработката или адаптацията и валидирането на качествени инструменти за оценка на компетенции** изисква сериозни финансови и времеви ресурси.

Анализът представя **общите изисквания за провеждане на електронни тестове**. Това включва изисквания към съдържанието, към администрирането и модерирането, технически и законови изисквания, примерен сценарий за създаване и провеждане на електронни тестове.

Представени са услугите по оценяване, предлагани **като технологично решение, като сертифициране от страна на производителя, както и независимите и хибридни форми на сертификация**. Успешното налагане на множество доставчици на услуги по оценяване и сертификация изисква сертифициращите организации да предоставят възможност **за бърза проверка на автентичността на всеки сертификат в реално време**.

В настоящото проучване са разгледани **само предпочитанията за използване на софтуерни решения на корпоративно ниво**. В отделно проучване на добрите практики (по дейност 5.6) ще бъдат представени стандартите за съхранение и обмен на информация свързана с УЧР, речници на компетенции, секторни компетентностни модели, услуги, предлагани на национално и секторно ниво за подпомагане на управлението, базирано на компетенции.

**В процеса на изследването не са идентифицирани системи за подпомагане на процеса за оценка на компетенциите на регионално и секторно ниво в България**. Разгледани са единствено системите за сертификация и професионалните регистри, създавани от няколко професионални асоциации на специалисти в определена област.

В резултат на представеното проучване са формулирани **конкретни препоръки и изисквания** към създаването на концепция за Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК):

- ИСОК да бъде изградена като **централизирана система предоставяща WEB-базирани услуги**, които подпомагат процесите по внедряване на компетентностен подход при управлението на персонала;
- ИСОК да включва като **базово съдържание** методически указания за прилагане на компетентностния подход и подходящи примерни модели;
- Предоставяните услуги да могат да бъдат **интегрирани със софтуерните продукти** вече въведени в предприятията в съответствие с утвърдени или широко използвани **стандарти** – синтактични или семантични;
- ИСОК да позволява висока степен на **персонализация** за нуждите и в контекста на конкретното предприятие.
- ИСОК може да интегрира услуги за подпомагане на **управлението на**



*обученията, вкл. на работното място, и управление на знанието;*

- *ИСОК трябва да използва в максимална степен философията на **Web 2.0** комуникация;*
- *ИСОК да даде възможност за **интегриране на готови инструменти за оценка в партньорство** с техните разработчици и доставчици;*
- *ИСОК да предостави възможност за **регистрация на получени сертификати за знания и умения**, както и за автоматична проверка на валидността им;*

*Също така са посочени очакваните **насоки на задълбочаване на изследването** при реализацията на проекта, внедряването и използването на ИСОК на секторно и корпоративно ниво:*

- *Интернет базирани системи за провеждане на тестове и оценка на професионални и ключови компетенции;*
- *Възможности, стандарти и технологии за интеграция на ИСОК с използваните системи за управление на компетенции на корпоративно ниво;*
- *Синтактични и семантични стандарти за представяне на информация, свързана с управлението на човешките ресурси*
- *Интеграция със системи за управление на обучения и управление на знания или разработка на подобни услуги;*
- *Стандарти за предоставяне на Web-базирани услуги.*

Заглавие на анализа:	Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво
Срок за изпълнение:	23 юли 2010
Дата на представяне:	23 юли 2010
Наименование на дейността:	5.5. Проучване на действащи системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила на корпоративно, регионално и браншово ниво
Задача (напр.,5.1.1.1):	2010 г.: Проучване на използваните системи за оценка на компетенции на корпоративно, регионално и браншово ниво;
Код:	<b>ISBN 978-954-9636-15-4</b>
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Проучване
Ниво на разпространение:	<input type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> <b>Ограничено</b>
Изготвил(и):	Камелия Соколова, Теодора Борисова, Драгомир Димитров, Донна Пеевска, Анелия Горгорова, Мая Христова
Отговорник:	Ваня Кирова
Ръководител на дейността:	Силвия Тодорова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Целта на този документ е установяване на функционалностите, сравнителен анализ и идентифициране на предимства и недостатъци на всяка от разглежданите системи от гледна точка на приложимостта и възможностите за интеграция с „Информационната система за оценка на компетенции (ИСОК)”. Цел на изследването е и да установи степента на използване на различни методи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно ниво в България, както и нагласите за разширяване на използваните функционалности.</p> <p>Използваната методология включва проучване на налични информационни източници, провеждане на уеб-базирана анкета, набиране на допълнителна информация по електронна поща и провеждане на срещи. Сравнение на анализиранията решения по различни показатели и оценка на приложимостта и възможностите за интеграция с ИСОК.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Софтуер за управление на човешките ресурси, онлайн тестове, инструменти за оценка на компетенции, тестове за оценка на личността, управление на таланта, системи за сертификация

## Съдържание

Резюме .....	2
Раздел 1. Въведение .....	13
1.1. Общи цели на проекта за създаване на ИСОК .....	13
1.1.1. Основна цел на проекта .....	13
1.1.2. Специфични цели на проекта .....	13
1.1.3. Основни дейности в рамките на проекта .....	13
1.2. Цел на документа и връзка с дейностите по изпълнение на проекта за създаване на ИСОК .....	14
1.3. Структура на документа .....	14
Раздел 2. Методология на работа .....	16
2.1. Изучаване на съществуваща информация (DeskResearch) .....	16
2.2. Web-базирано анкетно проучване .....	16
2.3. Интервю или презентация на определено решение .....	17
Раздел 3. Български софтуерни решения за управление на човешките ресурси .....	18
3.1. Типове изследвани софтуерни решения .....	18
3.2. Български софтуер .....	19
3.2.1. 1C:Enterprise ERP .....	20
3.2.2. Хермес .....	21
3.2.3. SMART HR .....	22
3.2.4. SMART Learning .....	23
3.2.5. Santa – HR .....	24
3.2.6. Интегрирана система за управление на човешките ресурси .....	24
3.2.7. Omeks Enterprise .....	26
3.2.8. СУБ Тонеган .....	26
3.2.9. Atlas ERP .....	28
3.2.10. Expert M – интегриран продукт за фирмено управление .....	28
3.2.11. HRManager .....	28
3.2.12. Microinvest TP3 и ЛС .....	28
3.2.13. АлисА .....	29
3.2.14. Бизнес Навигатор .....	29
3.2.15. Ефект+ .....	30
3.2.16. ЗАПИ .....	30
3.2.17. Омекс2000 .....	30
3.2.18. Офис Плюс .....	30
3.2.19. Перфект „Труд и работни заплати” .....	30
3.2.20. Поликонт .....	31
3.2.21. ПП "ЗАП" и ПП "ЛИС" .....	31
3.2.22. Atlantis ERP .....	32



3.2.23.	SAP ERP .....	32
3.2.24.	SAP Human Resources .....	33
3.3.	Сравнение на българските софтуерни решения и основни изводи .....	34
Раздел 4.	Тенденции в прилагането на софтуер за управление на човешките ресурси .....	37
4.1.	Влияние на информационните технологии върху дейностите по управление на човешките ресурси .....	38
4.2.	Системи за управление на таланта .....	41
4.3.	Web 2.0: Подобряване на комуникацията в предприятието .....	45
4.4.	Обучение 2.0: Подобряване на производителността на персонала .....	48
4.5.	Използване на решения от типа Софтуер като услуга (SaaS) .....	50
4.6.	Приложимост на основните тенденции в ИСОК .....	52
Раздел 5.	Инструменти за оценка на компетенциите, използвани в българските компании .....	54
5.1.	Въведение и методология .....	54
5.2.	Общ анализ на резултатите от анкетното проучване .....	55
5.2.1.	Профил на участниците .....	55
5.2.2.	Компетентностните модели – разработване, внедряване, действие, включени компетенции	56
5.2.3.	Актуализиране, тестване и измерване на компетентностните модели .....	60
5.2.4.	Софтуер/интеграция с външни системи. Предимства и недостатъци при използването на софтуер в УРЧР .....	64
5.3.	Анализ на компетенциите по нива на организационната структура .....	66
5.3.1.	Компетенции за изпълнителски позиции .....	67
5.3.2.	Компетенции за експертни позиции .....	68
5.3.3.	Компетенции за средни мениджърски позиции .....	69
5.3.4.	Компетенции за висши мениджърски позиции .....	71
5.4.	Резултати, представени за всяка една компетенция по нива позиции .....	72
5.4.1.	Социална компетенция .....	72
5.4.2.	Лидерска компетенция .....	73
5.4.3.	Стратегическа компетенция .....	74
5.4.4.	Ориентация към разрешаване на проблеми .....	74
5.4.5.	Обслужване на клиенти .....	75
5.4.6.	Техническа компетенция, свързана с работата .....	75
5.4.7.	Дигитална компетенция .....	76
5.4.8.	Математическа и технологична компетенция .....	76
5.4.9.	Иновативност .....	77
5.4.10.	Ориентираност към постигане на резултати .....	77
5.4.11.	Аналитичност .....	78
5.5.	Изводи .....	78
Раздел 6.	Системи и инструменти за оценка на компетенциите .....	80
6.1.	Интервю .....	80
6.2.	Тестове за езици .....	82

6.3.	Тестове за интелигентност .....	82
6.4.	Тестове за специфични знания и умения .....	83
6.5.	Практически задачи и казуси.....	84
6.6.	Центрове за оценка и развитие.....	84
6.7.	Системи и инструменти за оценка на личността .....	87
6.8.	Системи и инструменти за оценка на личността, които се прилагат в България .....	87
6.8.1.	Хюман Синерджистикс Интернешънъл (Human Synergistics International) .....	88
6.8.2.	Томас Интернешънъл (THOMAS International) .....	90
6.8.3.	Профайл Интернешънъл (Profile International) .....	91
6.8.4.	Про Профайл (ProProfile).....	93
6.8.5.	Ес Ейч Ел (“SHL”).....	94
6.8.6.	PEP (Personalized Education Plan) – Персонален план за развитие/обучение .....	94
6.8.7.	МАРР (Motivational Appraisal of Personal Potential) - Мотивационна Оценка на Личния Потенциал .....	97
6.8.8.	Хоуган (“HOGAN”) .....	98
6.8.9.	Системи и инструменти за оценка на личността, които се прилагат в България – сравнителна таблица .....	99
6.8.10.	Предимства и недостатъци на инструментите за оценка на личността от гледна точка на внедряването им в ИСОК .....	100
Раздел 7.	Системи за сертификация .....	102
7.1.	Електронни тестове .....	102
7.2.	Изисквания към електронните тестове .....	103
7.3.	Електронно тестване на Prometric .....	105
7.4.	Електронно тестване на Майкрософт .....	107
7.5.	Сертификациите на Сиско.....	110
7.6.	Независими от производителя сертификации .....	113
7.6.1.	Сертификации на Brainbench и PreVisor .....	114
7.6.2.	Регистър на издадените сертификати.....	116
7.7.	Професионални регистри и системи за сертификация в България .....	117
7.7.1.	Специалисти по Управление на човешките ресурси .....	117
7.7.2.	Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика .....	119
7.7.3.	Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) .....	119
7.7.4.	Асоциация на българските застрахователи.....	120
Раздел 8.	Заключение и препоръки.....	122
Раздел 9.	Терминологичен речник .....	124
Раздел 10.	Литературни източници .....	127
Раздел 11.	Приложение 1- български софтуер .....	130
11.1.	1С:Enterprise ERP .....	130
11.2.	Хермес .....	131
11.3.	SMART HR .....	132
11.4.	SMART Learning .....	134

11.5.	Santa – HR .....	135
11.6.	Интегрирана система за управление на човешките ресурси.....	136
11.7.	Omeks Enterprise .....	138
11.8.	СУБ Тонеган .....	139
11.9.	Atlas ERP.....	141
11.10.	ExpertM – интегриран продукт за фирмено управление .....	141
11.11.	HRManager .....	143
11.12.	Microinvest TP3 и ЛС .....	143
11.13.	Алиса .....	144
11.14.	Бизнес Навигатор.....	144
11.15.	Ефект+ .....	145
11.16.	ЗАПИ .....	145
11.17.	Омекс2000.....	146
11.18.	Офис Плюс.....	147
11.19.	Перфект „Труд и работни заплати” .....	147
11.20.	Поликонт .....	148
11.21.	ПП "ЗАП" и ПП "ЛИС" .....	149
11.22.	Atlantis ERP .....	150
11.23.	SAP Human Resources .....	150
11.24.	SAP ERP .....	151
11.25.	Магонет .....	152
11.26.	Перфект Инженеринг .....	154
11.27.	Профит Софтуер .....	155
11.28.	Technoclass .....	155
11.29.	Колибри ERP .....	155
11.30.	S-Office .....	156
Раздел 12.	Приложение 2– Web-анкета .....	157

## Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
<b>БСК</b>	- Българска Стопанска Камара – съюз на българския бизнес
<b>КНСБ</b>	Конфедерацията на независимите синдикати в България
<b>ИСОК</b>	- Информационна система за оценка на компетенциите
<b>БАУРЧР</b>	Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси
<b>АПП</b>	- Агенция/и за подбор на персонала
<b>ЧР</b>	- Човешки ресурси
<b>УЧР</b>	- Управление на човешките ресурси

<b>УРЧР</b>	- Управление и развитие на човешките ресурси
<b>ИКТ</b>	- Информационни и комуникационни технологии
<b>ERP-система</b>	- Система за планиране на ресурсите (Enterprise Resource Planning). Интегрирана система за управление на производствени ресурси, финанси, счетоводство, работа с персонала, работа с клиентите и доставчиците, покупки, поръчки, ценообразуване и други ресурси на предприятието.
<b>SaaS</b>	- Бизнес-модел за предоставяне на софтуерни продукти (Software-as-a-Service - Софтуер-като-услуга. ). Достъп до програмни продукти чрез Интернет, разработени в единна среда, достъпни за клиента по всяко време, като заплащането е на база заявка или абонамент.
<b>HRIS</b>	- Информационна система за управление на човешките ресурси (Human Resource Information System). Система която позволява на предприятието да набира, съхранява, обработва, използва и разпространява данни за човешкия капитал.
<b>HRMS</b>	- Специализиран софтуерен продукт за управление на персонала (Human Resource Management System)
<b>ITMS</b>	- Интегрирана система за управление на таланта (Integrated Talent Management System)
<b>e-HRM</b>	- Електронно управление на човешките ресурси

## Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

### 1.1. ОБЩИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

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

#### 1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

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

#### 1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

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

#### 1.1.3. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;

- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

---

## 1.2. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДЕЙНОСТИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

---

Основна цел на проучването е съставяне на моментна снимка на използваните методи, системи и инструменти за оценка на компетенции в България. За целите на проекта това ще допринесе в няколко аспекта:

- Анализ на функционалността на предлаганите и използвани продукти на корпоративно ниво с цел установяване на възможността за интеграция с функционалностите на ИСОК или проектирането на съответни функции на национално или браншово ниво в ИСОК;
- Оценка на текущо използваните в практиката методи и инструменти от страна на основните потребители - специалистите човешки ресурси, в компаниите, където има наложени такива практики
- Проучване на качествата на инструментите за оценка използвани от посредници на пазара, образователни институции;
- Функциониране и степен на използване на сертификационни системи, предлагани от производители и доставчици на услуги.

Проучването дава оценка на предимствата и недостатъците на разглежданите системи и очакванията на професионалните потребители - специалистите Човешки ресурси.

Резултатите са насочени основно към следващите дейности по избор и тестване на симулационни модели, създаване на концепция за ИСОК и при планирането на симулации и тестване на компетентностни модели.

---

## 1.3. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

---

Проучване на предлаганите **софтуерни решения на българския пазар**. В този раздел се описват очакваните съвременни функционалности на системите за оценка на компетенциите.



Предложенията на българските производители на софтуер се сравняват с водещите софтуерни решения. Проучването се извършва чрез изучаване на съществуваща информация (DeskResearch), срещи/телефонно интервю за уточняване на иновативните функционалности. В този процес трябва да се идентифицират и потенциални партньори и доставчици на услуги в определени ниши на ИСОК.

Анализ на **основните тенденции в прилагането на софтуерни решения** в дейностите по Управление на човешките ресурси за 2009-2010 г. Разглежда се степента на удовлетвореност на потребителите от прилагане на нови технологии, както и начините за ползване и внедряване на корпоративно ниво.

**Проучване на използваните в момента системи на корпоративно ниво в България.** Проучването е направено сред професионалната гилдия на специалистите Човешки ресурси със съдействието на Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси (БАУРЧР), член на БСК. В БАУРЧР членуват 630 индивидуални и корпоративни членове, работещи в сферата на управлението и развитието на човешките ресурси. Проучването се извършва чрез Уеб анкета сред членовете на БАУРЧР и предоставя информация за използваните в момента системи, нагласата на HR специалистите към бъдещата реализация на ИСОК, очакванията и опасенията им.

Проучването на **прилагани инструменти за оценка на компетенции** цели да идентифицира основните групи и конкретни инструменти, прилагани най-често от външни консултанти и агенции за подбор на персонал.

Проучването на **Системите за сертификация** идентифицира добри практики и потенциални бъдещи партньори в процесите на оценка.

## Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ НА РАБОТА

Проучването на използваните системи и инструменти за оценка на компетенции използва в максимална степен възможните източници на информация за описание на състоянието към момента. Целта е да се направи „момента снимка” на състоянието, преглед на новите навлизащи тенденции в развитието, предварителен преглед на възможностите за бъдеща съвместна работа с участници на пазара на труда, както и на възможностите за технологична интеграция със съществуващи софтуерни решения.

### 2.1. ИЗУЧАВАНЕ НА СЪЩЕСТВУВАЩА ИНФОРМАЦИЯ (DESKRESEARCH)

Проучването стартира с преглед на наличната информация и подходящите информационни източници. В обхвата на проучването са включени, както аналитични доклади, разработени от водещи консултантски групи в областта на прилагане на технологии в управлението на човешките ресурси, така и представяне на конкретни продукти и инструменти от страна на компанията-доставчик.

Основно изискване при подбора на информационни източници е актуалност на информацията, например, тенденции за 2009 и 2010 г., и надеждност на източника. Поради разликите в качествата на търсената информация, надеждността на източника се оценява по различен начин. Когато става дума за конкретен софтуерен продукт или инструмент за оценка, за най-надежден източник се счита производителят или доставчикът им. Когато става дума за анализ на тенденции или общи правила за провеждане на електронни тестове, надежден източник са докладите на независими от доставчиците анализатори или широко използвани стандарти. Когато става дума за приложимост в практиката, надеждният източник са практиците, прилагащи този инструмент.

Информацията, която е оценена като полезна за бъдещото развитие на ИСОК, се систематизира и подлага на сравнителен анализ. Формират се различни показатели за сравнение на конкретни софтуерни решения за УЧР, за приложимост на инструменти за оценка на компетенции и за различните типове електронни сертификационни процеси. Сравнението отново се прави с оглед възможността за бъдещо приложение и интеграция с Информационната система за оценка на компетенции (ИСОК).

### 2.2. WEB-БАЗИРАНО АНКЕТНО ПРОУЧВАНЕ

Степента на приложимост на различни решения и инструменти в практиката на българските компании, както и нуждата и нагласите за приемане на една централизирана система, може да бъде измерена само чрез директен контакт с българските мениджъри Човешки ресурси. Проучването се проведе чрез уеб базирана анкета, за която бяха поканени над 400 специалисти по управление на човешките ресурси, а получените отговори са 98. Получените резултати са прецизирани чрез дълбочинни интервюта с участници от различни икономически сектори и региони.

## 2.3. ИНТЕРВЮ ИЛИ ПРЕЗЕНТАЦИЯ НА ОПРЕДЕЛЕНО РЕШЕНИЕ

---

Често информацията, публикувана в Интернет или достъпна чрез печатни публикации, не е достатъчно пълна и актуална за представяне на качествата на определено софтуерно решение или инструмент за оценка. В процеса на проучването тази информация се приема за отправна точка и трябва да бъде разширена чрез допълнителен контакт с производителя или доставчика за България на съответното решение.

Прекият контакт с доставчиците на решението може да бъде осъществен по телефон, електронна поща или чрез организиране на работна среща за представяне на решението.

В процеса на разработка на проучването бяха осъществени контакти по електронна поща с всички български доставчици на софтуерни решения за управление на човешките ресурси. Близо една трета от тях предоставиха допълнителна информация относно съществуващите или планирани функционалности в областта на оценка на представянето, развитие и оценка на персонала.

Проведоха се няколко работни срещи, на които доставчиците на инструменти за оценка на компетенции представиха своите решения и бяха обсъдени възможностите за интеграция или приложение в ИСОК.

## Раздел 3. БЪЛГАРСКИ СОФТУЕРНИ РЕШЕНИЯ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Целта на това проучване е да идентифицира типовете софтуерни решения в областта на управлението на човешките ресурси (УЧР). Разгледани са процесите в УЧР, където се прилага компютърна обработка или са подпомагани с електронизация. След това са анализирани предложенията на българските разработчици на софтуерни решения. Направен е преглед на основните тенденции и насоки на развитието на технологиите, приложими в УЧР в световен мащаб и някои добри примери.

### 3.1. ТИПОВЕ ИЗСЛЕДВАНИ СОФТУЕРНИ РЕШЕНИЯ

Софтуерът за УЧР включва автоматизация на множество процеси. Изследване на Forrester<sup>1</sup> оценява пазара на софтуерни решения за управление на човешките ресурси (УЧР) на 5.9 млрд. \$ през 2008 и предвижда ръст от 9% до 8.3 млрд. \$ през 2011.

Според предлаганата функционалност и процесите, които обхващат, могат да бъдат разгледани следните групи:

#### **Оперативна отчетност (Transactional HRMS - Human Resource Management Systems)**

- Регистър на персонала и договорите, вкл. временно наетите
- Управление на длъжностите
- Възнаграждения, данъци и осигуровки
- Бонуси и поощрения
- Осигуряване на съответствие с нормативната база

#### **Отчитане на извършената работа (Workforce management)**

- Присъствие и отработено време (часове)
- Отсъствия - отпуски, болнични, командировки
- Графици и планове за работа

#### **Подбор и наемане на персонал (Staffing and recruiting processes)**

- Планиране на нуждите от нова работна ръка
- Подготовка на обяви за работа
- Регистрация и проследяване на кандидатурите
- Обучение и адаптация на новоназначените

#### **Управление на представянето и развитието (Performance Management)**

- Управление на представянето
- Осигуряване на приемственост
- Компетентностни модели и управление, базирано на компетенции
- Кариерно развитие

<sup>1</sup> Forrester Research: “Topic Overview: Human Resource Management” (<http://www.forrester.com/>), 21 януари 2009

- Запазване на служителите и развитието им съобразно с целите на компанията

### **Управление на обучението (Learning Management Systems)**

- Регистрация и планиране на обученията
- Създаване и актуализация на учебното съдържание
- Провеждане на обученията, регистрация на резултатите от тестове и оценки, отчитане на напредъка след преминал курс

Разглеждат се и **обновени форми на взаимодействие във всички процеси:**

- Служителите имат възможност сами да инициират процедури по електронен път - да заявят отпуск, обучение, да участват в процес на оценка и да получат съответните отговори по електронен път
- Мениджмънтът има достъп до подробни отчети и анализи, свързани с работната сила - структура на разходите за заплащане, обучение и развитие, възвръщаемост на инвестициите
- Използват се съвременни средства за обмен на съобщения, обсъждане на идеи и създаване на експертно съдържание от персонала

**Софтуерните продукти** за управление на персонала се предлагат като:

- Специализирани софтуерни продукти за управление на персонала (HRMS), собствени софтуерни разработки или разработки по поръчка на корпоративно ниво. Често специализираните продукти покриват процесите по оперативна отчетност и отчетност за извършената работа.
- Интегрирани системи за управление на таланта (Integrated Talent Management Systems - ITMS). Включват функционалностите по подбор и наемане на персонал, управление на представянето, а напоследък интегрират и системите за управление на обучението. Често компаниите използват само няколко избрани модула от ITMS.
- Всяка ERP система (Enterprise Resource Planning) предлага модул за управление на персонала. Поради бавното внедряване на нови версии и отразяване на промените в нормативните изисквания, изследванията показват, че в ERP системата се използват предимно базовите функционалности, свързани с оперативно управление и отчетност на персонала, докато за процесите по управление на таланта се предпочита внедряването на допълнителна по-гъвкава система.

В последните години с по-широкото възприемане на използване в бизнеса на софтуерни решения от типа софтуер като услуга (SaaS) се появиха и конкретни предложения в областта на управлението на човешките ресурси.

---

## **3.2. БЪЛГАРСКИ СОФТУЕР**

---

Множество софтуерни решения на български производители се предлагат като софтуер за управление на човешките ресурси. Обикновено те покриват функционалности, свързани с оперативната отчетност, като например, досиета на служителите; регистрация на трудови договори, допълнителни споразумения и прекратяване на договорите; управление на заплащанията; документация за персонала; бонусни схеми; изготвяне на справки към данъчната и осигурителна администрация.

Покриват и функционалности, свързани с отчитане на извършената работа - управление на работното време, като например, отработено време, графици за отпуски, болнични, непълнен работен ден, извънреден труд, специални отсъствия/присъствия, нощен труд, преназначаване на различни категории труд или позиции през периода на изчисление и т.н. Поддържат се каталози от стандартни присъствия, отсъствия и замествания, което позволява администрирането и обработката за плащане на различните видове отпуски, болнични, неплатени или отпуски по обществени причини, обучение, командировка и др.; начисления и удържки, данъчни облекчения за работодатели и служители, социални услуги.

В някои от софтуерните продукти се поддържат и картотеки на кандидати за работа, за назначени и напуснали служители.

Всички представени софтуерни продукти имат своите предимства по отношение на интеграцията със счетоводни и банкови системи или с управление на производствените процеси.

Тук представяме функционалностите по отношение на развитие на персонала, подпомагащи процеса на оценка на представянето, управление на обученията, развитие на таланта и оценка на кандидати за работа.

Подробно описание на специфичните функции и предимства на разгледаните софтуерни продукти са представени в Приложение 1.

### 3.2.1. 1C:ENTERPRISE ERP

---

Продуктът **1C:Enterprise ERP** представлява пълнофункционална ERP система от висок клас с функционалност за непрекъснато управление на различни типове бизнес дейности, вкл. за холдингови дружества (непрекъснат управленски контрол на всички организации, влизащи в холдинга). Продуктът е разработен от Давид холдинг АД (<http://www.david.bg/>). Давид холдинг е една от водещите български компании с повече от 10 години опит в разработването на софтуерни продукти.

**Модулът Управление на персонала**, който е част от системата, позволява да се планират потребностите от персонал, включващи подбор, анкетиране и оценка на персонала; кадрови контрол и анализ на личния състав; анализ на нивото и причините за текучеството на персонала.

#### Модулът включва:

- **Кадрови план** за планиране на нуждите от персонал. Чрез него може да се получи информация за промени в организационно-длъжностния състав и разходите за персонал; планирани разходи за трудови възнаграждения на служителите.
- Със системата може да се изпълни цикъла за **набиране на персонал** от създаването на ново работно място, до приемането на работа на избран служител. Процесът за подбор на кандидати за работа започва с **формиране на анкети**, след това с разпращане на анкетите, импорт и анализ на получените данни.
- **Типови анкети** - в системата има възможност да се създават и съхраняват типови въпроси за **анкетиране** на служителите относно тяхната удовлетвореност.
- **Справочник Компетенции** - за **оценяване** на персонала в системата **може да се попълни** списък с компетенции, който да се използва за формализиране на критериите за оценяване.



- **Атестация на служителите** - с цел **проверка на компетенциите** и рационалното позициониране на служителите, могат периодично да се извършват и анализират атестации на служителите.
- **Планирани обучения и проведени обучения - обучението** на персонала е основна част от задачите по обезпечаване на необходимата квалификация на персонала. Системата дава възможност да се установи необходимостта от обучения; да се съставят планове за обучения; да се организират планираните обучения и да се оценят резултатите от обученията.
- **Показатели на схема на мотивация** - за управление на **мотивацията** на служителите могат да се задават нива на зависимост на допълнителни паричните поощрения спрямо постигнатите резултати.

### 3.2.2. ХЕРМЕС

Продуктът Хермес е изграден на модулен принцип, като покрива процесите по управление на човешките ресурси в предприятието, в зависимост от големината и нуждите му. Продуктът предлага модули за описание на организационната структура на предприятието и йерархията на длъжностите, регистрация и поддръжка на данни за персонала – работни заплати, бонусни схеми, болнични и отпуски, справки и анализи за мениджмънта, обмен на данни с данъчната и осигурителна администрация, следене на дейности свързани със социалната политика. Продуктът е разработка на Технологика АД (<http://www.technologica.com/>), специализирана в сферата на информационните технологии. Технологика АД работи по регламенти от система за управление на качеството и в съответствие с изискванията на EN ISO 9001:2008..

Няколко са специфичните модули свързани с управлението базирано на компетенции:

#### Атестации

Обхваща дейности по оценка на представянето като:

- Поставяне на краткосрочни и дългосрочни цели, задаване на успешни критерии, оценка на силните и слабите страни в изпълнението на целите и задачите;
- Задаване на изисквани компетенции, начини за оценка - скали или поведенчески индикатори, оценяване на компетенциите на служителите. Оценката може да е за една или повече компетенции и може да бъде поставена от един или повече оценяващи;
- Документиране на оценките и изготвяне на план за бъдещи действия;
- Гъвкаво дефиниране на атестационен модел, съгласно правилата и практиките на предприятието.

#### Обучение

Модулът управлява дейностите по регистриране и обработване на данните за квалификация и обучение на персонала, информацията за умения и квалификация, както и необходимостта от допълнително обучение на служителите и изисквани ресурси за това.

Основните функции на модула са:

- **План за повишаване квалификационното ниво** – поддържа информация за планираните нужди от обучение и връзка с конкретни планирани обучения;

- **Квалификационен календар** – Планиране, разпределение във времето и проследяване обучението на служителите чрез графичен инструмент;
- **Провеждане на обучения и оценка** – регистрация на преминали обучение, получени сертификати, оценка от курса, както и оценка на качеството на преминатия курс;
- **Персонален картон** - преминали обучения, придобити умения, оценки, сертификати и др. за всеки служител. Могат да бъдат отразени и обучения преминали от служителя преди постъпването му на работа;
- **Договори за обучение** – поддържат се типови договори за обучение, които се прилагат за конкретния служител и проведено обучение и се регистрират в системата;

### Изпити и Тестов център

Модулът се използва при подбор на нови служители, оценка на придобитите знания след обучение, регулярни оценки на служителите и техния потенциал. Основните функции са:

- Инструменти за създаване на собствени тестове;
- Автоматично могат да бъдат генерирани варианти на създадените тестове, вкл. промяна на поредността на отговорите на даден въпрос;
- Поддържа график за провеждане на изпити, вкл. заявка за участие в изпит от служителите чрез Интернет;
- Администрация на провеждането на изпита, вкл. онлайн провеждане на изпита и проверка на резултатите от изпитващите, и съхраняване на резултатите.

### 3.2.3. SMART HR

Програмният продукт **SMart HR** е **Интегрирана софтуерна система за управление на човешките ресурси**, разработена от фирма **СМ Консулта ЕООД** - гр. София (<http://www.smcon.com>). **СМ Консулта ЕООД** е водеща българска компания в областта на информационните технологии и софтуерните приложения за управление на бизнеса. Фирмата притежава сертификат по качеството по стандарт **EN ISO 9001:2008**.

Функционалностите на **Smart HR** покриват 1. подбора и оценката на кандидати за работа; 2. оценката на представянето на служителите; 3. управление на обученията.

**Системата за управление на човешките ресурси Smart HR** спомага за ефективното управление на човешките ресурси в организацията. Евентуалните ползи за конкретна организация могат да се обобщят така - **рационализират се всички дейности, свързани с управлението на човешките ресурси, намаляват се необходимите за това време и средства, улеснява се процесът на работа и се повишава неговото качество.**

**SMart HR** е изграден на модулен принцип, позволяващ поетапно и самостоятелно внедряване на функционално обособените модули, със следните функционални модули:

#### Модул "Кандидати за работа"

Този модул позволява бързото намиране на подходящите хора, отговарящи на определени изисквания за заемане на определена длъжност. Системата поддържа база от данни с подробна информация за всички кандидати, подали документи за назначаване на работа.

Модулът дава възможност за търсене на определено лице от базата по предварително зададен признак или група от признаци.

### **Модул "Личен състав"**

Системата поддържа интегрирана информационна база данни за структурата на предприятието и за постоянния, временния и вече напусналия персонал. Създават се пълни лични профили на служителите, в които се съдържа подробна информация за заеманата от тях длъжност; персонални данни за тяхното образование, квалификация, професионални способности; информация за датата на назначаване и освобождаване от длъжност, получаваната заплата; данни за неотработените дни и полагаемата се годишна отпускат и др.

В модул „Личен състав” се поддържа **система за атестация на служителите**, в която служителите могат да бъдат оценявани по предварително зададени цели и изисквания. Получените от оценяването резултати се намират в пряка връзка с формирането на работната заплата, като целта е справедливото възнаграждаване на служителите според способностите им и приноса към дейността на предприятието. Автоматизирането на всички дейности осигурява висока надеждност при обработката и отчитането на данните за служителите. Създадени са и допълнителни възможности за сортиране по различни критерии, групиране по звена, гъвкаво комбиниране на информацията, филтриране и подбор, задаване на различни параметри за търсене и др. Това позволява планирането на голям брой параметри като щат, квалификация на персонала, образование, професионални способности.

### **Модули "Основна месечна заплата" и "Допълнително материално стимулиране"**

Софтуерът позволява автоматизирането на всички дейности по изчисляване възнагражденията на служителите, с цел осигуряване на механизъм за облекчаване процеса на формиране на работната заплата и повишаващ неговата обективност. Софтуерът позволява задаване на различни параметри за изчисление и разпределение на допълнителни материални средства, предназначени за стимулиране на служителите, като по този начин адекватно се разпределят средствата, предназначени за допълнително материално стимулиране.

### **Модул "Обучение"**

Продуктът поддържа интегрирана информационна база данни, съдържаща информация за проведените образователни курсове и техните организатори. Това позволява предварителното планиране на различни параметри от годишния план за обучение в предприятието. Софтуерът дава възможност да бъдат изготвяни автоматично различни видове справки относно съдържащите се в утвърдения годишен план курсове и семинари, броя на служителите, участвали в тях, направените разходи за тяхното провеждане и др. Софтуерът позволява автоматичното генериране на различни видове отчети и справки, което спомага за рационализирането на процеса на работата и спестява време. Системата позволява администрирането и контрола на работата на отделните модули.

## **3.2.4. SMART LEARNING**

---

**SMART Learning е Система за непрекъснато дистанционно обучение** на фирма SM Консулта ЕООД (<http://www.smcon.com>).

Основните функции на **системата за дистанционно обучение e-Learning** са обособени в отделни модули, които кореспондират с основните дейности на планирането, реализацията и

оценката в процеса на обучение. Системата има за цел да служи като комплексен инструмент за обучение и администрация, който повишава ефективността на управлението на процеса на обучение.

Основните функционални модули са:

- Модул Курсове – управление на учебния материал
- Модул Обучение
- Модул Статистики и справки
- Модул Управление и Администрация

В системата има възможност за дефиниране на различни потребителски профили, в зависимост от конкретните нужди на всеки отделен участник. Системата поддържа достъп до учебните материали за даден курс, както и до различната допълнителна информация от библиотеката с термини и информационни материали, които могат да бъдат указани при създаването или модификацията на даден курс. Всички участници могат да използват възможността да контактуват с останалите от групата чрез вътрешни съобщения.

На база заложените функционалности, организацията на системата за дистанционно обучение позволява да се извършват различни дейности, свързани с електронното обучение.

### 3.2.5. SANTA – HR

---

**Santa HR** представлява софтуерен продукт за управление на човешките ресурси, труда и работната заплата. Разработена е като подсистема на интегрирана система за фирмено управление SANTA от Гравис България АД – София (<http://gravis.bg/>).

От м. октомври на 2009 г. **Santa TP3** има нов модул за атестация на служители - модул „**Атестации**”. Този модул поддържа документ за въвеждане на данни, свързани с атестацията на служителите; има механизми за обработка на документи във връзка с прилагане на **Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация** и предоставя възможност за 5 вида справки - списък на служителите за повишаване в ранг към дата; списък на повишените в ранг към определен период; брой служители, повишени в ранг по определени критерии; справка за получените оценки за определен служител и атестационен формуляр. Допълнителна информация относно функционалните възможности на софтуера е представена в Приложение 1.

### 3.2.6. ИНТЕГРИРАНА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

---

Интегрираната система за управление на човешките ресурси е разработена от фирма Булсис-БГ ООД – София (<http://www.bulsyst.com/>).

Системата обезпечавя информационно всички дейности, позволяващи да се осъществява оптимално управление на личния състав от процеса на набиране на подходящи кандидати за дадена длъжност, през проследяване на професионалното развитие на всеки един от персонала до определяне и провеждане на необходимите допълнителни обучения за повишаване на професионалната квалификация.

Интегрираната система за УЧР поддържа следните функционални възможности:

#### Подбор и кандидати за работа:

- възможност за изграждане на база от данни, с информация от автобиографии (CV) на кандидатите, подали документи за назначаване на работа. Възможности за

търсене по всички възможни критерии, посочени в CV от кандидатите за работа; или търсене на определено лице от списъка на кандидатите по предварително известен признак или група от признаци. Картотекиране на кандидатите за работа по лични данни, образование и квалификация, професионален опит и трудов стаж, правоспособност, владеене на чужди езици; персонални качества; длъжности, за които кандидатства; приложени документи;

- функционалност за генериране от страна на потребителя, на **различни тестове**, съобразно изискванията за длъжността;
- Интернет базирано попълване на тестовете от кандидатстване за определено работно място.

#### **Оценка на представянето на служителите и развитие на професионалните им качества.**

Оценката на представяне на служителите е организирано на базата на поддържане на пълно професионално досие и специална функционалност, отразяваща провеждането на периодични атестации. За целта е осигурена:

- **Възможност за поддържане на личен електронен картон на всеки служител, който съдържа данни за съответния служител: лични данни; квалификация (данни за образованието, квалификацията и уменията на служителя); договорни взаимоотношения; отпуски, болнични и други.**
- **Използване на глобалната база данни на организацията с цел автоматизиране на дейността на преките ръководители и отдел тип личен състав при атестирането на служителите**, за осигуряване на висока надеждност при обработката и отчитането на данните за служителите и изготвяне на атестационни формуляри;
- **Справките за отдел тип личен състав да бъдат обработвани бързо и лесно**, като има възможности за: **сортиране** по различни критерии, групиране по подразделения, гъвкаво комбиниране на информацията, **филтри** за подбор на данни, задаване на период от време и др.;
- **Възможност за изготвяне на отчети на база шаблони**, както и за промяна на шаблоните;
- **Поддържане на база данни от сканирани документи, снимки и подписи на служителите;**
- **Защита на сигурността и определяне на достъпа на всеки потребител;**

#### **Обучение – планиране, провеждане и отчетност**

Системата позволява планирането и отчитането на проведените курсове за обучение, както и персоналните резултати на всеки един от обучаващите се. При изготвяне на годишните планове за обучение се взимат под внимание препоръките за преминаване на определени квалификационни курсове, отразени в атестационните картони на служителите. След преминаване на съответния квалификационен курс, резултатите от изпитите на всеки един от обучаващите се, се прехвърлят в личното му досие и служат за база за следваща атестация.

Функционалните възможности обхващат:

- **Дефиниране на план за обучение** – Тази функционалност съдържа утвърдения годишен план за обучение на служителите. Данните се въвеждат в табличен вид и носят следната информация: код (свързан с вида на курса), тематика; организационна форма (курс; семинар, други); предназначение; брой участници; продължителност; период; организатор; лектор; планирани разходи (организационни, лекторски, командировъчни, общо); бележки;

- **Курсове и други форми на обучение** – Тук се поддържа информация относно: вида на курса - попълва се съответния код; тематика на курса; времетраене; организационна форма; вид - планов, извън планов; организатор; лектор; място на провеждане; брой участници- съдържа информация за планираните места; организационни разходи; лекторски разходи; командировъчни разходи; общи разходи; средна цена за един курсист; курсисти - тук се въвеждат служителите, които са посетили съответната форма на обучение. Таблицата за курсистите съдържа следната информация: работнически номер; трите имена на служителя; длъжност; дали е преминал курса на обучение и оценка от положен изпит; видове разходи.

- **Реализирани мероприятия** – тук се поддържа детайлна информация за проведените курсове и други форми на обучение. Поддържа се сравнителен анализ за изпълнение на плана за обучение.

- **Справки** - системата предоставя възможност за извеждане на голям брой аналитични справки, позволяващи извършването на подробен анализ на проведените форми за обучение и резултатите от тях.

### 3.2.7. ОМЕКС ENTERPRISE

**OMEXS Enterprise** е уеб базирана платформа, разработена от **ОмегаСофт ООД** (<http://www.omegasoft.bg/>), предназначена за бързо разгръщане на бизнес приложения, достъпни през уеб-базиран потребителски интерфейс.

Продуктът **Omeks Enterprise** е предназначен за управление на персонала и **обхваща следните основни функционални области:**

#### Наемане и назначаване

- досие на кандидата
- процес (pipeline) на кандидатите
- допълнителни данни по кандидати
- назначаване на кандидат
- уеб портал за кандидати
- моделиране на форми за кандидатстване

#### Компетенции

- йерархичен модел на компетенциите
- компетенции по позиции
- оценки и самооценки по компетенции
- търсене на служители по компетенции/позиции

**Изчисление на работната заплата** - еднократно въвеждане на всички нормативни параметри и възможност за промяна от потребителя; обновяване на нормативните параметри при промени в законодателството; разплащателни пера; заплащане на база индивидуални и групови графици; сумарно работно време; масови плащания.

Допълнителните функционални области, които **OMEXS Enterprise** предлага, са описани в Приложение 1.

### 3.2.8. СУБ ТОНЕГАН

Системата за управление на бизнеса (СУБ) "Тонеган" е продукт на фирма Тонеган ООД (<http://www.tonegan.bg/>). Фирмата развива дейността си от 1992 г. в гр. Добрич и е с предмет на дейност в областта на проектиране, разработка, внедряване и поддръжка на бизнес



софтуер. Дружеството работи по регламенти от система за управление на качеството и в съответствие с изискванията на EN ISO 9001:2000.

По отношение на УЧР, фирма Тонеган разработва и разпространява счетоводен програмен продукт за труд и работна заплата - **Тереза-Тонеган**. Този продукт е част от старата платформа Тонеган и скоро ще бъде закрит. На негово място ще се появи нова HRM система (която в момента е на етап бета-тестове), която в началото ще наследи само функциите на стария продукт и ще се продължи с добавяне на допълнителни функционалности, които ще покриват:

- подбор и оценка на кандидати за работа
- оценка на представянето на служителите
- управление на обученията
- провеждане на обучения и др.

Системата ще се предлага в два варианта. **Първият вариант** ще реализира **SaaS** (Software as a Service) **модела**, тоест този вариант ще се предоставя за ползване през интернет без нужда от закупуване, а само срещу месечна такса за използване и ще е насочен към малките фирми.

От първия вариант ще могат да се възползват всички фирми, които не желаят да поддържат софтуерни инсталации на продукта на техните компютри. Използването на системата ще става през интернет, като клиентите няма да се грижат за нейната поддръжка, смяна на версии, промяна на законодателните изисквания и архивиране на своите данни. Всички тези дейности се поемат от фирма "Тонеган" срещу месечна такса за ползване на продукта, а всеки клиент ще може да го използва дотогава докато му е необходим.

Прилагането на SaaS модела може да спести изключително много средства. Неговата реализация намалява разходите, необходими за изграждане и обслужване на собствена IT инфраструктура, наемане на работа на скъпоструващи IT специалисти, както и инвестиции в скъпоструващи лицензи.

При **втория вариант** компаниите ще могат да закупят **лиценз** за използване на системата и да я инсталират на собствено оборудване, както и да правят индивидуални промени и настройки в него. Вторият вариант на системата за управление на човешки ресурси, разработван от "Тонеган", е насочен главно към големи клиенти. Той е подходящ за фирми, които имат изградена собствена IT инфраструктура и които държат да притежават както лиценз за използване на системата, така и данните на свои сървъри. При тези фирми цялата администрация и организация на продукта ще се управлява от вътрешни за клиента ресурси, а "Тонеган" ще предлага допълнителни консултантски услуги в зависимост от конкретните нужди.

Разгледаните по-долу софтуерни продукти включват основно функционалности, свързани с оперативната отчетност на предприятията - извършват изчисления на заплати, изчисление и следене на полагащ се и използван платен отпуск; изчисление на трудов стаж; годишно преизчисляване на ДОД; корекции за минали месеци (болнични, отпуски, др.); печат на различни видове документи; връзка с финансови, банкови системи, популярни счетоводни системи.

Няма информация относно специални функционалности по "качествена" оценка на персонала - подбор и оценка на кандидати за работа, оценка на представянето на служителите. Те не разполагат с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити на служителите.

### 3.2.9. ATLAS ERP

**ATLAS ERP** е система за контрол на планирането и управлението на предприятията, включващи счетоводство, производство и дистрибуция. Продуктът е създаден от Фирма Ей Ес Ес ООД (AS Systems /Application Software Systems/ – София. Основните модули са: Склад, Продажби, Доставки, Маркетинг, Финансово-счетоводен, Плащания, **Управление на човешките ресурси и ТРЗ**. Всеки модул може да се ползва самостоятелно или интегриран в единна система. Основно предимство на софтуера е, че може да бъде адаптиран към конкретните нужди на клиента.

Основните функционалности на **модул ТРЗ и управление на персонала** са относно: назначаване и уволняване на кадри; допълнителни споразумения, генериране на документи; уведомления за НОИ; система за въвеждане на дневни и часови отсъствия; изчисление на заплатите; управленски, счетоводни, кадрови, статистически справки. За всеки служител се създава **кадрово досие** – съдържат се лични данни; данни за трудовия договор; права на отпуск; трудов стаж; възнаграждения; място на работа; график; система за заплащане.

### 3.2.10. ЕКСПЕРТ М – ИНТЕГРИРАН ПРОДУКТ ЗА ФИРМЕННО УПРАВЛЕНИЕ

Програмният продукт **Expert M** е интегрирана информационна система за управление на бизнеса, създадена от фирма Експерт М ООД – Варна (<http://www.expert-m.net/>).

Продуктът разполага с функционалности, свързани с оперативната отчетност на предприятието, които се използват в следните модули:

#### Модул Кадри - основни функции:

- дава възможност за детайлна информация за структурата на предприятието – систематизиране на информацията във вид подходящ за разпределение на средствата за работна заплата във връзка с нуждите на счетоводството;
- картотека на заетите лица – подробна информация за личните данни; трудовите договори и преназначения на служителите;
- Отпуски – следене на отпуските;
- Справки – възможност за извеждане на различни справки.

Модул Заплати - модулът автоматизира процеса на формиране на трудовите възнаграждения, като извлича необходимата за своята работа информация от модул „Кадри”.

### 3.2.11. HRMANAGER

Продуктът **HRManager** е инструмент за управление на личен състав и изчисляване на заплати, създаден от БизнесСофт ООД – София (<http://www.businessoft.bg/>). Фирмата предлага ERP за малки и средни предприятия, специализирани продукти за строителството, заплати и личен състав, Business Intelligence.

Основните функции на **HRManager** са свързани със съхраняване на информацията за служителите; изчисляване и осчетоводяване на заплати; щатно-длъжностно разписание; различни отчитания към НОИ; статистически справки.

### 3.2.12. MICROINVEST ТРЗ и ЛС

**Софтуерният продукт Microinvest ТРЗ и ЛС** е счетоводен продукт, разработен от Микроинвест ООД (<http://www.microinvest.net/>). Фирмата е специализирана в разработване,

разпространение и поддръжка на програмни продукти и системи в областта на складово-счетоводния софтуер и системи за управление на малки и средни предприятия.

Продуктът дава възможност автоматично да се начисляват заплатите на персонала в дадено предприятие. Функционалните възможности са свързани с оперативната отчетност в предприятието - поддържане на картотека на персонала, извеждане на фишове, ведомости за заплати и рекапитулации за лицата, наети по трудови правоотношения, както и възможност за настройка на системата за обработка на сумите за получаване, данъците и осигуровките за лицата, наети по граждански договори, договори за управление и контрол и само осигуряващите се лица, както и други документи, касаещи личния състав на фирмата.

### 3.2.13. АЛИСА

---

Програмният продукт **Алиса**, създаден от **Алиса-Цанко Цанков ЕТ**, е специализиран в областта на заплащане на труда – извършва се обработка по заплащане на труда, дейността на ТРЗ и личен състав: трудови договори, споразумения, заповеди, статистически справки; щатно разписание; ведомости; рекапитулации по различни показатели; банкови документи; заработка на норма; лични картони, служебни бележки.

### 3.2.14. БИЗНЕС НАВИГАТОР

---

Програмният продукт **Бизнес Навигатор** е разработен от фирма Комерс Финанс АД (<http://www.cfinance.bg/>), една от водещите български компании в разработката на софтуер. Фирмата е сертифицирана по международния стандарт за качество ISO 9001:2000.

**Бизнес Навигатор** е професионална цялостна програма за обработка на работни заплати, за управление на човешките ресурси и личен състав. Разработена е без модули, с единни данни и пълен достъп до всички функции.

Предимството на Бизнес Навигатор е в пълната автоматизация на финансово-счетоводната дейност на предприятията. Методите на работа позволяват с еднократно въвеждане на първичен документ информацията да постъпва направо за счетоводно отчитане посредством документно-ориентиран подход на работа и автоматичното контиране. За трудоемките дейности са разработени автоматични операции, които работят на принципа "Включи и забрави" и които спестяват 90% от ръчната работа. БИЗНЕС НАВИГАТОР е гъвкава интегрирана система, която лесно се настройва към особеностите на фирми с различен предмет на дейност и с различна големина и обем на информацията. Разработени са различни версии в зависимост от големината на предприятията.

Възможностите на автоматичните операции са реализирани благодарение на ориентирането на Бизнес Навигатор към работа с първичните счетоводни документи, а не към въвеждане на счетоводни статии. Това съкращава работата на счетоводителя на 50%. Реализирано е на принципа на типовете документи. Организирано е на различни нива - от пълно и еднозначно контиране на документите, до документи без предварително зададени контировки. Всички данни в типовете документи се предлагат като стойности на потребителя, като той може и да ги промени в процеса на работа, но ще си спести значителни операции при въвеждане на еднотипни документи.

Достъпът до данните е възможен винаги и веднага от всички екрани на програмата. Директния режим на работа се отнася както до достъпа до всички данни в момента, в който те са необходими, от всеки екран на програмата, така и до цялата информация за неограничен

брой периоди и години и до справките с всички подробности за всеки избран от потребителя период, интервал от периоди, или за година.

### 3.2.15. ЕФЕКТ+

---

Продуктът **Ефект+** е разработен от фирма Флопс ЕООД (<http://www.flops.ws/>), развиваща дейността си в Стара Загора. Има няколко модула: "ЕФЕКТ+" - Счетоводна информационна система; "ЕФЕКТ+" - Работни заплати; "ЕФЕКТ+" Калкулации; "ЕФЕКТ+" За търговски обекти; "ЕФЕКТ+" Абонамент и разпространение на печатни издания.

**Ефект+ Заплати** съдържа следните оперативни функционалности: индивидуални фишове за заплати с начисления и удръжки; пълен набор от алгоритми и методики за изчисление на ведомости; месечни рекапитулации по отдели.

### 3.2.16. ЗАПИ

---

Продуктът **ЗАПИ** позволява да се изчисляват работни заплати и да се извеждат автоматично ведомости и справки. Продуктът е разработен от фирма Комбайт ЕООД - Пловдив (<http://www.combyte-bg.com/>).

### 3.2.17. ОМЕКС2000

---

Продуктът Омекс2000 е създаден от фирма ОмегаСофт ООД (<http://www.omegasoft.bg/>). Фирмата е основана през 1994 г. и е една от водещите български компании, доставчик на софтуер за управление на персонала и изчисление на трудовото възнаграждение.

Основните функционалности на продукта са свързани с оперативната отчетност в предприятието, управлението на кадрите, изчисляването и отчитането на работните заплати, сменни графици, връзка с финансови и банкови системи, множество справки и отчети, и възможност за импорт/експорт на данни.

### 3.2.18. ОФИС ПЛЮС

---

Продуктът **ОФИС ПЛЮС** е интегрирана среда за разработка и експлоатация на програмни модули, които служат за подробно отчитане цялостната дейност на предприятието. Разработен е от Еком 2002 ЕООД – Варна (<http://www.ekom2002.com/>).

Модул **Работни заплати** отчита работните заплати и личния състав. Дава възможност за **въвеждане и настройка** информацията за служителите в предприятието; въвежда отпуски и справки за всеки един служител; има възможност за автоматично следене на трудов стаж; настройка на **длъжностите** в предприятието; автоматизирано изчисление на работните заплати и осигуровки; генериране на служебни бележки и удостоверения; богат набор от справки; автоматизирано изплащане на работни заплати с дебитни карти.

### 3.2.19. ПЕРФЕКТ „ТРУД И РАБОТНИ ЗАПЛАТИ“

---

Продуктът **Перфект** е интегрирана система от взаимосвързани модули, осигуряваща цялостно функциониране на финансово - счетоводната дейност във фирмата, разработена от фирма Дан Електроник ООД – Русе (<http://www.infoserv.bg/>).

Продуктът поддържа длъжности и длъжностни характеристики, лични картони на служителите, щатно и поименно разписание, автоматично подготвяне и следене на документите за служители и начисляване на заплати, изчисляване и печат на болнични, ведомост и фишове за заплати, генератор на справки и на специфични за предприятието

методи за изчисляване на заплати, подготвяне на дискети към НОИ за социално и здравно осигуряване и уведомления по КТ.

**ПЕРФЕКТ Труд и Работни заплати** е модул, с който автоматично се начисляват заплатите на личния състав. Поддържа се щатно разписание с длъжности и картони, документи към тях. ПЕРФЕКТ ТРЗ има всички необходими справки. В програмата могат по лесен и удобен начин да се създадат потребителски справки и променливи.

### 3.2.20. Поликонт

---

Продуктът **Поликонт** е интегрирана система за фирмено управление, разработен от фирма С+С Аутоматик ООД – София (<http://www.polikont.bg/>). Продуктът се състои от **модули**, които обединяват основните функции, необходими при работа в дадено направление в предприятията, и от **добавки** (допълнителни функционални възможности за даден модул, покриващи специфични потребности).

Основните модули на продукта са: Счетоводство; Складове; Фактури; Платежни документи; Поръчки; Себестойност; Дълготрайни активи; Маркетинг; Кадри; Работна заплата; Граждански договори; Финансов контрол.

Модул **Кадри** е специфичен модул, свързан с дейностите по управление на човешките ресурси на предприятието, а именно:

- подбор на кандидати - картотека на кандидати за работа.
- назначаване, освобождаване на служители - дава възможност за поддържане на картотека на служителите с информация относно образование и образователни степени, квалификации, езици, длъжности, клас, ранг за държавни служители.
- дава възможност за изграждане на йерархична структура - работа със структурата на предприятието, създаване на нови структурни звена, закриване на съществуващи структурни звена.
- работа с документи - лични документи, документи за ценз, документи за трудово и извънтрудово правоотношение, документи за трудов стаж и прослужено време, за социално осигуряване, банкови документи.
- щатни разписания - откриване и закриване на работни места; определяне на длъжности и длъжностни характеристики; автоматично изготвяне на поименно щатно разписание; длъжностни разписания.
- справки - за служители (досие, квалификации и ценз, история на трудовата кариера и др.), по структура към дата, по структура за период, за настъпващи събития, потребителски справки по картотеките.

### 3.2.21. ПП "ЗАП" и ПП "ЛИС"

---

Програмният продукт „**ЛИС**” е система за водене на личен състав, а ПП „**ЗАП**” е система за обработка на работните заплати. Модулите са разработени от фирма Гелесофт ООД – Г.Оряховица (<http://www.gelesoft.com/>). Има възможност за автоматично прехвърляне на информация между двата модула.

ПП „**ЗАП**” има следните функционалности: създаване на лично досие и присъствена форма; - автоматично изчисляване на отсъствия: отпуск, болнични, майчинство, гледане на дете или

болен, неплатен отпуск със/без стаж и др. Автоматично могат да се изчисляват начисления: основна заплата, клас, ... и др.; автоматично изчисляване на удържки; динамично добавяне на нови разплащателни пера и задаване начина на изчисляването им; справки за ФРЗ, "Пенсии", и други осигуровки; удостоверения за друг работодател; годишен данък доходи.

### 3.2.22. ATLANTIS ERP

**Атлантис ERP** е система за планиране на фирмените ресурси, разработена от фирма Altec SA-Гърция и се предоставя на българския пазар от фирма Балкан Сървисис ООД и Аксиор ООД.

**Atlantis ERP** осигурява комуникация между всички структурни единици на предприятието, планира и подпомага вземането на управленски решения. Осигурява навременна и точна информация при вземането на решения, подобрява обслужването на клиентите, елиминира грешките, намалява разходите, стандартизира и ускорява бизнес процесите.

**Atlantis ERP** обхваща въвеждането, съхранението, обработката и оперативните справки върху целия поток от оперативни данни, възникващи при обслужването на всички бизнес процеси, свързани с търговската, финансова и счетоводна дейност на фирмата.

**Atlantis ERP** се състои от единни подсистеми (модули), които взаимодействат помежду си с цел предоставяне на пълна интегрираност на информацията, осигурявайки свързаност и прозрачност на всички дейности и процеси на предприятието. Към всеки от модулите има възможност за добавяне на нови функционалности на системата.

**Модул в системата стандартизира информацията за човешки ресурси** - следене на заетостта на служителите и общуването с тях.

Модул "**Управление на труд и работна заплата**" дава възможност за автоматизирано изчисляване на работната заплата; изготвяне на справки, необходими за НОИ, данъчни служби и др.; възможност за поощряване и санкциониране на персонала; изготвяне на документи за движенията на персонала.

### 3.2.23. SAP ERP

**SAP ERP** е напълно интегрирано софтуерно решение, което отговаря на потребностите на средните и големи предприятия. Тека Системс е международна компания със седалище в Атина, Гърция, партньор на SAP AG - Германия, най-големият световен производител на бизнес софтуер. От 1999 г. Тека Системс става основен доставчик на решения в областта на SAP за групата на Виохалко (SAP Competence Center за Виохалко Груп).

Българският филиал на компанията Тека Системс ЕАД – София (<http://www.tekashsystems.com>) е създаден през 2003 г. В него работят сертифицирани от SAP AG консултанти, с опит от проекти в България и чужбина.

Тека Системс предлага дизайн, внедряване и поддръжка на SAP софтуерни решения, оптимизация на вече внедрени SAP решения, надграждане на допълнителни функции. Основните функционалности и решения са: финанси и контролинг, продажби и дистрибуция, управление на материалните запаси, планиране и управление на производството, **управление на човешките ресурси, Payroll (като компонент на модул HR)**, управление на качеството, базови компоненти и др. До момента са реализирани проекти в различни сектори. Основни клиенти в България са: Стомана Индъстри АД, Титан АД, Германос Телеком България ЕАД, Соса Cola НВС, Albanian Mobile Company (AMC), Александрис Инженеринг ЕООД, Сид Пак България АД, S&T България, CNT България Консултинг ООД, Хюлет Пакард България и др.



В „Стомана Индъстри” се ползва компонентът **Payroll Accounting** на модул HR (Човешки ресурси). Съществува възможност за точно следене на работни графици, за създаване на досиета за всеки служител, за изчисляване на бонуси, възнаграждения, калкулиране на брутни и нетни заплати, посредством интегрираността и обмяна на данните от други компоненти, като: Оценка на работното време, Администрация и управление на персонала. Модулът работи интегрирано с друга част от HR системата - управление и оценка на работното време (Time management и Time evaluation).

Интегрираността на системата и обработката на информация в реално време позволяват прехвърлянето на данните от модул **Payroll** (Заплати) към модулите **Финансово счетоводство (FI)** и **Контролинг (CO)**.

**Тека Системс ЕАД – София (България)** е **SAP Channel Partner** в рамките на програмата **SAP Partner Edge**. SAP Partner Edge е програма, обхващаща партньори-внедрители на SAP, които предоставят **SAP All-in-one решения**, насочени към фирми от малък и среден мащаб.

### 3.2.24. SAP HUMAN RESOURCES

**SAP Human Resources** е решение на SAP Payroll за България в областта на администрирането на служителите и обхваща целия процес от наемането до прекратяването на трудово-правните отношения и изчисляването на възнаграждения.

На българския пазар се предоставя от САП България (<http://www.sap.com/>), собственост на САП Хелас - Гърция, както и от фирми-партньори (**SAP Channel Partners**): Си Ен Ти България Консултинг ООД; К.И.Технолоджи ООД; Варна Бизнес Сървисиз ЕООД; Стемо ООД; ДОД Консулт; Ес Ей Пи Концепт ООД; Би Системс ЕООД; ЕсПро ООД; Бизнессофт ООД; S&T България; Акцент Консултинг ЕООД; Бизнес Софт - България ЕООД; ТЕКА Системс ЕАД.

**SAP HCM** (Human Capital Management) дава възможност за регистрацията и прекратяването на трудови договори и допълнителните споразумения. **SAP HCM** включва **SAP HR** за управление на персонала и **SAP Payroll** за управление на възнагражденията.

**SAP Payroll** позволява коректно изчисляване на възнагражденията на персонала, предоставя възможност за обработване на плащания по трудови и граждански договори.

За нуждите на специалистите по човешки ресурси са разработени разнообразни справки и документи – длъжностно и щатно разписание, обходен лист, трудови договори, допълнителни споразумения и заповеди.

Системата дава възможност за обработване на плащания по трудови договори, по граждански договори или договори за управление и контрол. Системата следи и отчита при изчисляване на възнагражденията минималните и максимален осигурителни прагове, лимитите за необлагаеми социални услуги (ваучери за храна, ДЗО, ДПО, застраховки, транспорт и т.н.)



### 3.3. СРАВНЕНИЕ НА БЪЛГАРСКИТЕ СОФТУЕРНИ РЕШЕНИЯ И ОСНОВНИ ИЗВОДИ

**ТАБЛИЦА 1. БЪЛГАРСКИ ПРОГРАМНИ ПРОДУКТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Програмен продукт	Производител	ТРЗ	Оценка на представяне на служителите	Управление на обученията	Оценка на кандидати	Провеждане на обучения	Провежда не на изпити
1С:Enterprise ERP	Давид холдинг АД	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Хермес	Технологика ЕООД	Да	Да	Да	Да	Не	Да
SMART HR	СМ Консулта ЕООД	Да	Да	Да	Да	Не	Не
SMART Learning	СМ Консулта ЕООД	-	Не	Не	Не	Да	Да
Santa HR	Гравис България АД	Да	Да	Не	Да	Не	Да
Интегрирана система за УЧР	Булсист БГ ООД	Да	Да	Да	Да	Да	Да
Омекс Enterprise	ОмегаСофт ООД	Да	Да	Да	Да	Не	Да
СУБ Тонеган	Тонеган ООД	Да	Предвижда се	Предвижда се	Предвижда се	Предвижда се	Не
Atlas ERP	Ей Ес Ес ООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Expert M	ЕКСПЕРТ - М ООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
HRManager	БизнесСофт	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Microinvest ТРЗ и ЛС	Микроинвест ООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Алиса	ЕТ "Алиса - Цанко Цанков" - Габрово	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Бизнес Навигатор	Комерс Финанс АД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Ефект+	Флопс ЕООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
ЗАПИ	Комбайт ЕООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Омекс 2000	ОмегаСофт ООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Офис Плюс	Еком 2002 ЕООД	Да	Не	Не	Не	Не	Не
ПЕРФЕКТ ТРЗ	ДАН електроник	Да	Не	Не	Не	Не	Не
Поликонт	С+С Аутоматион	Да	Не	Не	Да	Не	Не
ПП "ЗАП" и ПП „ЛИС"	Геле Софт ООД - Горна Оряховица	Да	Не	Не	Не	Не	Не
ATLANTIS ERP	AltecSA-Гърция представители за	Да	Да	Не	Не	Не	Не

	България са: БалканСървис ООД и Аксиор ООД						
SAP ERP - компонент Payroll Accounting на модул HR	Тека Системс ЕАД – София, филиал на Така Системс - Гърция, която е партньор на SAP AG Германия	Да	Да	Не	Не	Не	Не
SAP Human Resources	САП България ЕООД - София, както и оторизирани партньори (ChannelPartner	Да	Да	Не	Не	Не	Не

### **Основни изводи, свързани със съществуващия софтуер на българския пазар:**

У нас се предлагат над 30 софтуерни системи за труд и работна заплата и управление на човешките ресурси.

Повечето български софтуерни компании са съсредоточили усилията си в **автоматизация на оперативната отчетност на отношенията с персонала**. Те развиват своите продукти от години, обновяват ги в съответствие с промените в технологиите, в нормативната база и изискванията на клиентите си. Софтуерните продукти притежават богата функционалност по отношение на регистриране на данни за персонала, работните заплати, дължимите осигуровки, отчета на отработеното време. Предлага се и удобен потребителски интерфейс, дизайн на разнообразни отчети, настройки и дефиниране на правила и процеси за автоматична обработка, интеграция със счетоводни и ERP системи. Софтуерните продукти непрекъснато се обновяват в съответствие с промените в нормативната база и съответно в изискванията за отчетност от страна на НОИ и НАП. Продуктите се предлагат най-често като **локална версия или с достъп в локалната мрежа**, което е предопределено от факта, че достъп до функциите по оперативна отчетност е необходим на ограничен брой служители.

Няколко са софтуерните продукти, отразени в първите позиции на сравнителната таблица, които предлагат **функционалности, свързани със съвременните тенденции за качествена оценка и управление на персонала:**

- Създаване и актуализация на база данни с евентуални бъдещи служители;
- Описание на изискваните компетенции за заемане на длъжност и оценка на съответствието;
- Създаване на Self-service процедури и процеси, най-вече при отчитане на отработеното време, отпуските и при управлението на обучения;
- Управление на обученията и провеждане на обучения;
- Оценка на трудовото представяне.

Функционалностите, които предполагат участие на самите работници и служители в процеса, най-често се предлагат с **достъп в локалната мрежа на предприятието или като WEB-базирано приложение**.

Никой от разглежданите софтуерни продукти не предоставя стандартизирани речници или профили на длъжности, които биха подпомогнали дефинирането на изискванията за конкретната длъжност в предприятието. Не са налични и библиотеки или справочници с модули за обучение и инструменти за оценка.

**Следователно, Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК) трябва да бъде изградена като:**

- **Централизирана система предоставяща WEB-базирани услуги;**
- Услугите трябва да подпомагат **процесите** по:
  - внедряване на компетентностен подход при управлението на персонала,
  - управление на трудовото представяне,
  - управление, планиране и провеждане на обучения,
  - оценка на съответствие с изискванията за длъжността.
- Услугите да са подкрепени от **базово съдържание**, вкл.
  - Рамка за описание на длъжност и подходящи речници;
  - Секторни модели за конкретни ключови длъжности;
  - Методическа информация за прилагане.
- Да позволява **интеграция със софтуерните продукти** въведени в предприятията на различни нива – отделна услуга, отделен процес или цялостно решение;
- Предоставяните услуги и съдържание да позволяват **висока степен на персонализация** за нуждите и в контекста на конкретното предприятие.

## Раздел 4. ТЕНДЕНЦИИ В ПРИЛАГАНЕТО НА СОФТУЕР ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В съвременната икономика конкурентоспособността на едно предприятие все повече се определя не толкова от използваните технологии и създаваните продукти, а от способността за управление и задържане на качествен персонал, поддържане на двустранна връзка с настоящите и потенциални клиенти, систематизиране и достъпност на фирменото знание. Със свиването на бюджетите за УЧР (HR), компаниите се стремят да извлекат потенциалните ползи чрез по-ефективно използване на технологии и външни изпълнители (outsourcing) за УЧР.

На фона на икономическата ситуация днес, изследването на Watson Wyatt „Проучване на тенденциите в HR технологиите 2009”<sup>2</sup> установява, че контролът върху разходите е от първостепенно значение. Докато повечето предприятия не правят драстични промени на съществуващите модели за услуги в областта на човешки ресурси или доставчиците им, някои актуализират договорите и променят доставчиците си. Други поставят все по-силен акцент върху повишаване на инвестициите в технологии с цел подобряване на услугите за управление на човешките ресурси. За повече от една трета от изследваните компании, състоянието на икономиката поставя по-висок приоритет на управлението на таланти. Те все по-често се ориентират и към въвеждане на интегрирани технологични решения за УЧР. Изследването обхваща 181 компании със средно около 14 хил. служители, функциониращи в над 12 сектора.

### Основни резултати от проучването на Watson Wyatt за 2009 г.

- Икономическата криза оказва негативно влияние върху бюджетите за УЧР;
- Над 70% от участниците в изследването са намалили бюджета си като средното понижение на средствата за УЧР е 11%;
- Повечето компании са останали верни на стратегиите си по отношение на доставчика на услуги по УЧР през последните 24 месеца. Голяма част от тези, които са направили промяна, са избрали аутсорсинг;
- За комуникация компаниите разчитат все повече на използване на вътрешни мрежи (интранет), електронна поща и Webcasts;
- Висока е удовлетвореността на тези, които са приложили или въвеждат Web 2.0 технологии, но планираните бъдещи внедрявания са учудващо малко. Социалните мрежи, въпреки че са съвсем нови, вече се използват все по-широко, отколкото повечето други Web 2.0 инструменти;
- Управлението на таланта става по-голям приоритет за една трета от компаниите;
- Повече от половината от компаниите планират по-засилено използване на системи за управление на таланта през следващите 2 години, като ще наблегнат на интеграцията. 46% ще интегрират съществуващите си приложения или ще използват ERP-системи, а 27% ще преминат към интегрирани софтуерни пакети.

<sup>2</sup> Watson Wyatt, <http://watsonwyatt.com/>

## 4.1. ВЛИЯНИЕ НА ИНФОРМАЦИОННИТЕ ТЕХНОЛОГИИ ВЪРХУ ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Използването на информационни технологии в областта на Управлението на човешките ресурси нарасна съществено в последните години. През 2007 г. Акредитирания институт за персонал и развитие CIPD<sup>3</sup> (Chartered Institute of Personnel and Development) публикува доклад за влиянието на информационните технологии върху дейността на мениджърите човешки ресурси, който се основава на проучвания в компании от различни индустриални сектори. Изследване на CIPD още през 2005 г. показва, че над 77% от компаниите използват ИКТ в дейностите по УЧР под някаква форма.

Основни теми на изследването са влиянието на информационните технологии върху ефективното управление на дейностите и процесите по управление на човешките ресурси, подобряването на комуникацията и ангажираността на служителите, промяната в ролята и задълженията на мениджърите Човешки ресурси и другите ръководители.

Докладът на CIPD анализира и влиянието на технологиите за по-ефективно управление на човешките ресурси, подобряване на комуникацията и ангажираността на служителите и нужните умения, възникнали в резултат на влиянието на технологиите.

### **Технологии, използвани в управлението на човешките ресурси**

Информационните системи за управление на човешките ресурси (HRIS) придобиха популярност в края на 90-те години. В началото те се използват предимно за административни цели и съхранение на данни за персонала. Днес ИТ се прилага и в процесите за подбор и набиране на персонал, гъвкави възнаграждения, развитие на персонала и електронно обучение, поддържат се интегрирани кол-центрове за обслужване, споделени услуги и самообслужване. Новите технологии позволяват на организациите да използват ефективно HRIS за осигуряване на достъп до информация и знания. Това може да позволи на HR-професионалистите да заиграят стратегическа роля и да доведе до конкурентно предимство. HRIS се определя като система, която помага на организацията да "придобива, съхранява, обработва, анализира, извлича и разпространява информация за своите човешки ресурси". Електронното управление на човешките ресурси (e-HRM) означава прилагането на технологии за автоматизация на управлението на човешките ресурси. Тези технологии могат да варират от прости електронни таблици, позволяващи лесно извършване на сложни изчисления, до сложни HRIS решения и електронно обучение. Информационните технологии могат да се използват за различни цели при УЧР - за набиране и подбор, за оценка на представянето, за компенсации и бонусни схеми, за обучение, е-обучение и развитие, за здравни и безопасни условия на труда, за връзки със служителите и правни въпроси, за задържане на служителите и постигане на баланс между работата и личния живот, за управление на информацията за персонала през целия живот.

<sup>3</sup> [www.cipd.co.uk/research](http://www.cipd.co.uk/research) - HR and Technology: impact and advantages

**ТАБЛИЦА 2. ПРИЛОЖИМИ ТЕХНОЛОГИЧНИ РЕШЕНИЯ ЗА ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В УЧР**

ДЕЙНОСТ	ПРИЛОЖИМИ ТЕХНОЛОГИИ
Развитие на персонала и управление на представянето	Е-обучение Онлайн система за оценка, напр. 360-градусова оценка Анализ на нуждите от обучение Управление на кариерното развитие
Управление на ресурсите	Онлайн набиране и подбор на персонала Въвеждане на нови служители Планиране и прогнозиране на човешките ресурси
Комуникация с персонала	Интранет - вътрешнофирменна Уеб-базирана система Проучвания сред персонала Споделени центрове за услуги Развитие на организацията и екипите
Съхранение на информация за персонала и счетоводно отчитане	Интранет (фирмена Уеб-базирана система) Система за услуги за персонала и за мениджмънта, управлявани от заинтересованото лице (self-service) Метрики и съхранение на оценки на персонала
Ангажиране и стимулиране на персонала	Заплащане, осигуровки, данъци (ТРЗ) Управление на бонусни схеми Самостоятелна заявка на пакети за компенсация от страна на служителите Отчети и моделиране на бонусни схеми Администрация на пенсионни и осигурителни вноски

Често се прави разлика между използването на HRIS в обикновени случаи, като администрация на заплати и обезщетения, и сложни – като набиране и подбор, обучение и развитие, планиране на човешки ресурси и оценка на представянето. Уеб-базираните технологии позволиха на HR отделите да предложат услуги директно на служителите и преките ръководители – това са така наречените self-service системи (системи за самообслужване), чрез които служителите имат директен достъп до личния си профил и могат да заявяват услуги, а преките ръководители получават детайлни отчети за персонала и могат да одобряват или отхвърлят заявките на служителите онлайн. Може да се направи разграничение и според това дали технологията се прилага само, за да направи по-лесни и удобни дейностите по УЧР, или с цел да наложи стратегически нови форми на взаимодействие с персонала, напр. набиране и е-обучение.

Проучването на CIPD показва, че организациите използват по различен начин и с различни нива на сложност технологиите в управление на човешките ресурси. Изследваните компании започват от търсене на решение на текущ проблем – обикновен или сложен – и постепенно развиват системата и интегрират нови функционалности. В различен ред компаниите постепенно внедряват решения за отчитане на работното време, обучение и развитие, бонусни схеми, управление на различията (законово изискване по отношение на пол, раса и т.н.), набиране и подбор на персонал, работни заплати и осигуровки, оценка на представянето,

планиране и прогнозиране на персонала, управление на знанията, анализ на разходите за персонала, комуникация със служителите.

Посочените системи често са самостоятелни, а не интегрирани за цялата организация, което води до намаляване на потенциалните ползи от общ обмен на информация. Функционалността често се реализира чрез Интранет портал в рамките на организацията или даден отдел, като това може да се приеме и като инструмент за улеснена двупосочна комуникация между служителя и неговия пряк ръководител, управлявана от самите тях (self-service). Чрез Интранет портала организациите предоставят достъп до информация за своите политики, добри практики, формуляри за персонала. Функциите по „самообслужване“ (ESS – Employee Self-Service) позволяват на служителите да преглеждат и управляват своята информация чрез Уеб-интерфейс. Това включва заявки и потвърждение за отпуски, регистрация на отсъствие от работа, избор на осигурителен план, онлайн фишове за изплатени суми, план за развитие и обучение. В същото време мениджмънта получава средства за анализ на натрупаната информация.

#### **Процес на планиране, разработка и внедряване на информационни технологии в УЧР**

Изискванията към планиране, разработка и внедряване на информационни технологии в УЧР включват:

- Убедителна обосновка на ползите от прилагането на информационни технологии в УЧР;
- Консултации при планиране и разработка на системата;
- Установяване на връзките между функциите по УЧР и ИТ функционалностите;
- Постигане на баланс между софтуерен продукт с общо предназначение и персонализация за конкретната организация и избор на решение;
- Планиране на обширни тестове;
- Създаване на среда за комуникация, в която водещите потребители (експерти) или групи привличат и ангажират работниците и служителите;
- Създаване на среда за образование и обучение, вкл. постоянна поддръжка на обучаемите и ресурсите;
- Среда за получаване на обратна връзка от потребителите.

#### **Ползи от внедряване на HRIS**

Ползите от внедряването на HRIS системи са разгледани от Сингапурското министерство на труда (Ministry of Manpower, Singapore) в две основни групи:

##### **Видими ефекти**

- Намаляване на разходите за предоставяне на услуги чрез автоматизиране на ключови HR бизнес процеси;
- Намаляване на разходите за отстраняване на грешки чрез подобряване на точността на информацията за човешките ресурси;
- Премахване на разходите за печат и разпространение на информация сред работниците и служителите, когато тази информация е достъпна онлайн;
- Подобряване на производителността на служителите чрез осигуряване на достъп за 24x7 (24 часа, 7 дни седмично);



- Намаляване на разходите за въвеждане и търсене на данни чрез използване на самообслужване за служителите и мениджърите;
- По-добър анализ на HR-информацията, водещ до ефективно взимане на решения;
- Минимизиране на ИТ-инфраструктурата чрез ползване на обща HR-платформа

#### **Потенциални ефекти**

- Бърза обработка на информация, което води до оптимизиране на комуникацията;
- Повишаване на удовлетвореността на служителите чрез подобряване на качеството на връзката с мениджърите човешки ресурси и предоставяне на достъп до актуална информация;
- Позволява на мениджмънта на човешките ресурси, да се съсредоточи върху стратегическите цели, като свежда до минимум рутинната административна работа;
- Предизвиква промяна на организационната култура, която насърчава инициативата, самостоятелността и води до подобряване на вътрешните стандарти за комуникация.

---

## **4.2. СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА**

---

Проучването на качествата и възможностите на интегрираните системи за управление на таланта дава възможност да оценим реалното им отражение върху бизнеса, основните лидери на пазара, опциите за интеграция със съществуващите системи за управление на човешките ресурси. В това проучване искаме да установим добрите практики за подбор, внедряване и отражението върху бизнес-процесите при внедряването на система за управление на таланта.

Над 250 софтуерни компании предлагат решения за управление на таланта, но пазарът не е достатъчно развит, за да приеме и използва всички възможности. Обикновено се внедрява решение само в една или няколко от стратегическите области на управлението на човешките ресурс:

- Планиране на необходимата работна ръка;
- Привличане на качествени служители;
- Управление на трудовото представяне;
- Кариерно развитие и управление на постиженията;
- Обучение и развитие;
- Мотивация и компенсация;

В изследването на Bersin& Associates<sup>4</sup> от септември 2009 са включени водещи доставчици на софтуерни решения, които предоставят функционалността Управление на представянето, като Authoria (<http://www.authoria.com>), Beeline (<http://www.beeline.com>), Cornerstone OnDemand (<http://www.cornerstoneondemand.com/>), Halogen Software (<http://www.halogensoftware.com/>), HRsmart (<http://www.hrsmart.com/>), Kenexa (<http://www.kenexa.com/>), Lawson (<http://www.lawson.com>), Learn.com (<http://www.learn.com>), Meta4 (<http://www.meta4.com>), Oracle - EBS & PeopleSoft (<http://www.oracle.com>), Plateau

---

<sup>4</sup> Talent Management Systems 2010, Bersin& Associates, <http://www.bersin.com>

(<http://www.plateau.com/>), Saba (<http://www.saba.com>), Salary.com (<http://www.salary.com>), SAP (<http://www.sap.com>), SilkRoad technology (<http://www.silkroad.com>), Softscape (<http://www.softscape.com>), StepStone (<http://www.stepstone.com/>), SuccessFactors (<http://www.successfactors.com>), SumTotal (<http://www.sumtotalsystems.com>), Taleo (<http://www.taleo.com>), Technomedia (<http://www.technomedia.com>), TEDS (<http://www.teds.com>), Watson Wyatt (<http://www.watsonwyatt.com>).

Изследването показва основните тенденции на пазара на **системи за управление на таланта**:

**Системите за управление на таланта вече са ясно разпознаваема и важна част от системите за управление на човешките ресурси.** Големи и малки организации въвеждат подобни софтуерни решения. Въпреки икономическата криза, пазарът на софтуерни решения за управление на таланта бележи ръст като обем и важност за сметка на стандартните софтуерни решения за управление на човешките ресурси. Този растеж се дължи на факта, че компаниите търсят всеобхватни и интегрирани решения за привличане, управление, развитие, мотивация и запазване на най-добрите специалисти. По оценка на експерти този пазар възлиза на 2.2 млрд. долара за 2009 и се очаква да нараства с 15% годишно.

**Компаниите вече имат разбирането, че изискванията им са уникални и те трябва да могат ясно да ги дефинират в контекста на реализация на фирмената стратегия.** От години те се опитват да управляват търсенето и задържането на подходящи или обещаващи специалисти чрез различни, несвързани едно с друго софтуерни решения. Сега над 75% от предприятията въвеждат или планират да въведат интегрирани системи за управление на таланта или да интегрират съществуващите решения, за да могат да обвържат този процес с целите и стратегията си за развитие.

**Компаниите търсят комплексни решения.** Поради бързата промяна на изискванията на пазара, компаниите са склонни да търсят комплексни решения, с бърза възвращаемост на инвестициите и лесно напасване към пазарните условия.

**Повечето фирми не са склонни да внедрят цялостното решение като един проект.** Те предпочитат да внедрят един или два модула наведнъж в отговор на текущите си нужди (финансови стимули, оценка на развитието и т.н.) с намерение да разширят автоматизацията в последващ момент, вместо да инвестират еднократно в пълнофункционално решение. Повечето доставчици на софтуерни решения, сред които Authoria, HRsmart, Softscape, Technomedia отчитат, че едва половината от клиентите закупуват повече от 1 модул.

**Потребителите изискват нови функционалности и интеграция с други приложения.** Потребителите вече не правят компромис между добрата функционалност и интеграцията с други приложения – тези изисквания стават задължителни. Потребителите избират онези функционалности, които в максимална степен ще подкрепят фирмената стратегия за развитие на човешките ресурси.

**Специализираните решения за управление на таланта са предпочитани пред тези налични в ERP системите.** В голяма степен това се дължи на бавното внедряване на актуалните разработени възможности на ERP системите. Изследванията показват, че ERP системите често предлагат много по-добра функционалност от специализираните системи, ако е внедрена последната им версия. Често обаче внедряването на нова версия отнема години и компаниите предпочитат по-гъвкави решения.

Като **пазарни лидери**, според търсената функционалност, **се открояват**:

- Пълнофункционално управление на таланта - SuccessFactors, Taleo, Halogen и Oracle;
- Най-добра интеграция - Authoria, Halogen, HRsmart, Oracle, Salary.com, SAP, Softscape, StepStone, SuccessFactors;
- Най-голям финансов ефект за компанията - Lawson, Halogen, StepStone, Saba и Watson Wyatt

**Водещите доставчици добавят функционалности, подобни на социалните мрежи.** Инструментите и начините на общуване, характерни за социалните мрежи, дават огромен потенциал за разширяване на сътрудничеството, споделянето на знания и създаването на групи по интереси. Доставчиците на софтуер в областта на управление на таланта (Taleo, Cornerstone OnDemand, SuccessFactors, Learn.com, Saba) въвеждат допълнителни функции за съвременни начини за комуникация, създаване и споделяне на съдържание и обсъждане на общи идеи.

**SaaS (софтуер-като-услуга) е предпочитан способ за достъп до решения в областта на управление на таланта.** Все по-широкото използване на модела „софтуер като услуга” играе важна роля за бързото развитие и на пазара на софтуер за управление на таланта. Доставчиците предлагат максимална персонализация, базирана на нуждите, според размера и типа на компанията, региона, видовете наети лица или комбинация от тези параметри. Вече са естествени функционалности от типа на задаване на бизнес правила, шаблони, управление на правата за достъп, известяване. Достъпните SaaS решения трябва да се оценяват най-вече на база именно управление на правата за достъп до информация и персонализация.

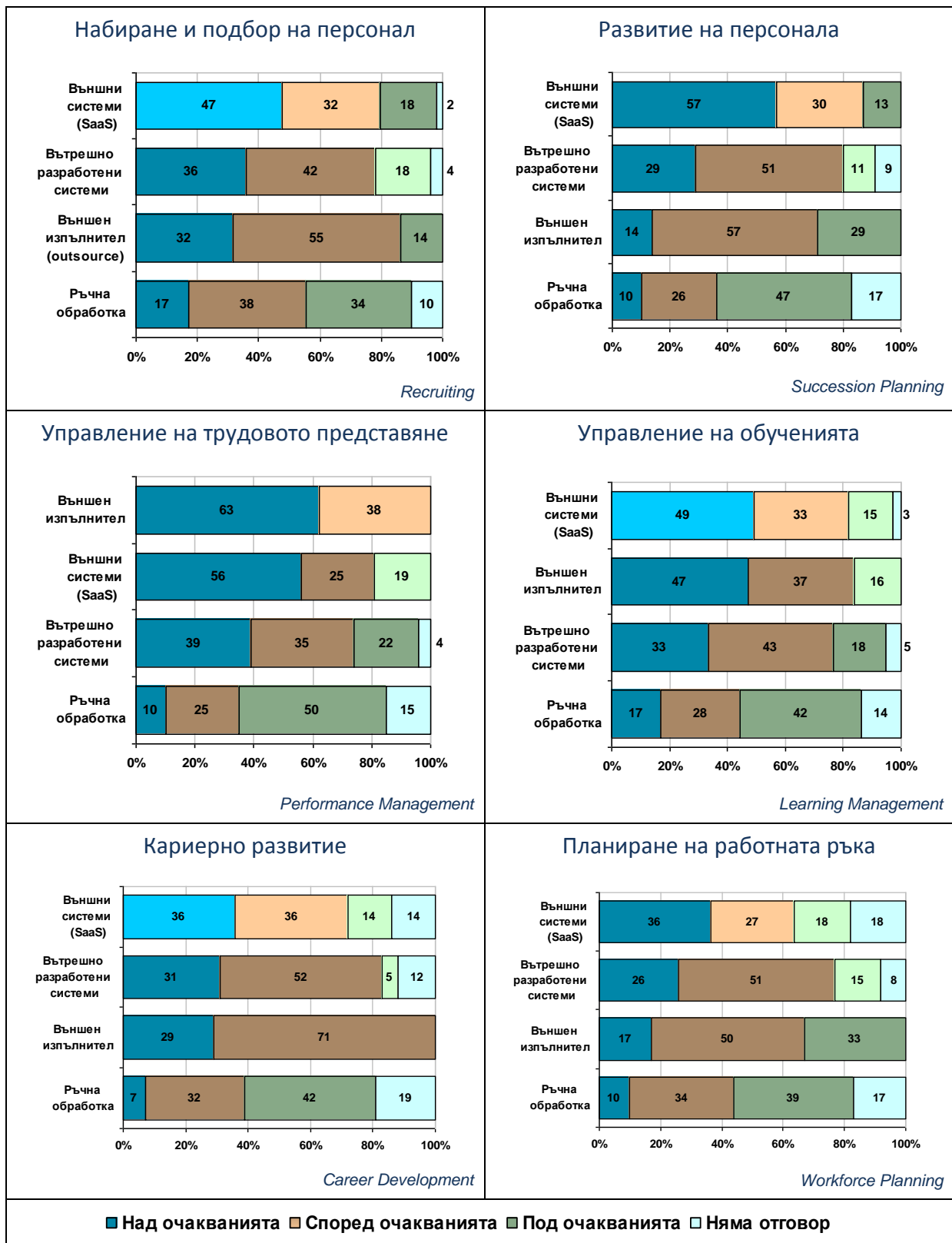
**Използване на готови профили за развитие.** Готовите профили са изключително важна част от софтуерното решение и се използват при планиране и взимане на решение. Профилите се базират на експертни разработки и статистически данни за заетостта. Много доставчици обаче не предоставят подобна функционалност.

Проучването на тенденциите в HR технологиите 2009<sup>5</sup> сравнява ефекта от въвеждането на системи за управление на таланта, в различни аспекти на приложение на системите. Участниците в проучването споделят нивото на удовлетвореност за различни видове дейности по управление на човешките ресурси, и според различните начини на доставка на всяка от услугите – собствена разработка, използване на софтуер като услуга, пълен аутсорсинг на услугата или ръчна обработка. Като цяло удовлетворението от външни доставчици е по-високо спрямо вътрешно разработените системи.

---

<sup>5</sup> Watson Wyatt, <http://watsonwyatt.com/>

**ФИГУРА 1. НИВО НА УДОВОЛЕТВОРЕНОСТ ПРИ ВЪВЕЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТА**



Източник: 2009 HR Technology Trends Report, Watson Wyatt

Разработването на дългосрочен план за въвеждане на интегрирани технологични решения за управление на таланта предполага планиране на реда на въвеждане на отделните модули и предотвратява проблемите на по-късен етап. Предприятията, които навреме осъзнаят, че промяната е неизбежна, често успяват да преодолеят нежеланието за промяна, и да намалят разходите си в дългосрочен план.

---

### 4.3. WEB 2.0: ПОДОБРЯВАНЕ НА КОМУНИКАЦИЯТА В ПРЕДПРИЯТИЕТО

---

Работодателите подобряват комуникацията си с работниците и служителите в последните години най-вече с помощта на традиционни инструменти и канали: Интранет и електронната поща. От по-новите инструменти, които работодателите започват да проучват, най-популярни са социалните мрежи.

Web 2.0 означава съдържание, генерирано от потребителя. Социалните медии промениха Интернет. От място, където доставчиците на информация публикуваха информация, която да бъде ползвана от потребителите, Интернет се превърна в място, където повечето и по-ценно съдържание се създава от потребителите.

През следващото десетилетие се очаква Web 2.0 практиките бавно, но сигурно да се наложат в корпоративните интранети и радикално да променят начините, по които се управлява, обучава и развива персонала.

Осигуряването на Web 2.0 технологии не е само модерна дума за организациите. Въпреки че компаниите са предпазливи по отношение на Web 2.0 технологиите, високото ниво на удовлетвореност сред тези, които са приложили Web 2.0, доказва че усилията могат да доведат до значителна възвръщаемост, ако са приложени правилно.

#### **Професионалните общности (Communities of Practice – CoP)**

Професионалните общности (Community of Practice – CoP) са мрежи от индивиди, които споделят общи интереси и общуват онлайн по избраната тема. Практикуващите в избраната област споделят ресурси (напр. опит, проблеми и решения, инструменти, методологии). Този начин на комуникация води до подобряване на познанията на всеки участник в общността и допринася за развитието и систематизирането на знания по темата.

Професионалните общности (CoP) са важно място за споделяне на добри практики, спорове, неформално обучение, утвърждаване на професионална идентичност според Венгер<sup>6</sup>. Три са нещата, които формират професионалната общност. Първо, членовете комуникират въз основа на норми и отношения, създадени от самите тях. Освен това, членовете са обединени от общи интереси и каузи. Накрая, с времето членовете създават споделен набор общи ресурси, напр. език, процедури, документи и споделен опит. В Професионалната общност група специалисти се събират и организират, на живо или виртуално, с цел:

- Предоставяне на информация и опит, свързани с тяхната сфера на дейност;
- Обмен и сътрудничество с цел съвместно решаване на проблемите, с които се сблъскват в своята работа;

---

<sup>6</sup> Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. New York: Cambridge University Press.

- Развитие на професионални компетенции, като се учат един от друг;
- Съвместно изграждане, подобряване и/или създаване на знания и описание на добри практики или споделяне на опит за осъществяване на ежедневните им дейности.

Критичните фактори за успех на виртуалните професионални общности са:

- Удобен потребителски интерфейс, доверие и приемане на комуникацията чрез виртуални технологични канали;
- Създаване на усещане за принадлежност към групата;
- Внимание към националните и межкултурните различия;
- Общо разбиране на понятията и целите;
- Съобразяване с нетикета (обща правила за виртуално общуване) и използване на достъпен език в общуването.

Съвременната икономика на знанията изисква от всеки непрекъснато да осъвременява знанията си, а това не може да се случи само чрез постепенно натрупване на знания. То трябва да стане чрез изграждане, поддържане и свързване на познанието. Основните принципи на този процес са:

- Знанията и образователните модули да могат да бъдат представени по разнообразни начини и с възможност за избор на най-добрия подход;
- Обучението е процес на свързване в мрежа на специализирани източници на информация;
- Знанието може да бъде съхранено в мрежата. Знанията могат да бъдат съхранени в електронни устройства и да се използват за обучение чрез технология;
- Възможността да научиш нещо ново често е по-критична от това, което в момента знаеш;
- Обучението и знанието са постоянни, текущи процеси, а не постигнато състояние или краен продукт;
- Основно умение за съвременната личност е способността да вижда връзките, да разпознава моделите и да открива смисъла на решенията, идеите и концепциите;
- Учебните дейности трябва да са актуални (за последните продукти, последните технологии);
- Всеки сам взима решение кога и какво да учи.

Изборът какво да се учи и смисълът на постъпващата информация се определя от времето и условията, в които се усвоява. Един верен отговор сега, може да бъде грешен утре поради промени в средата, в която се взима решението.

### **Общности на работното място**

Професионалните общности често се възприемат като добра практика за обучение на работното място, защото са подходящи за обмен на знания, споделяне на опит и повторното му прилагане, създаване на нови знания, установяване и решаване на проблеми на работното място. Средата е ориентирана към процеса на решаване на конкретен проблем и споделянето, а не към трансфера на предварително изготвени учебни модули.



Изследвания на процесите на обучение на работното място, проведени от Tynjälä<sup>7</sup> показват, че:

- естеството на обучението на работното място е едновременно различно и подобно на обучението в училище;
- обученията на работното място могат да бъдат на различни нива – личност, мрежа, регион;
- обучението на работното място може да е както неформално, така и организирано;
- работните места се различават много по начините с които подпомагат процеса на обучение.

#### **Неформално обучение чрез неформални взаимодействия**

Неформалното обучение е много важна, дори най-често срещаната форма на обучение на работното място, заради възможността за обучение без напускане на работното място и чрез изпълнение на конкретните работни задачи. За такова обучение често се прилагат ИКТ инструменти за комуникация – например системите за обмяна на съобщения в реално време (Instant messages, напр. ICQ, Skype, MS Messenger и подобни), подобряват производителността като осигуряват бърза помощ за конкретно действие на работното място и засилват чувството на свързаност между хората. Това позволява на хората да се учат от работата си и да учат, докато работят. Такова обучение е "страничен ефект" от извършваната работа и това, което работниците учат и начина по който го учат, остава на практика невъзможно да бъде описано. Неформалните общности за обучение на работното място са стандартни групи за комуникация, които позволяват в един стандартизиран контекст участниците да обменят информация, свързана с общите задачи и интереси и да се учат един от друг.

#### **Динамични мрежи за управление на знанието**

Приложенията от тип социални мрежи подкрепят неформалното взаимодействие, обмяна на знания и новите начини за обучение на работното място. Например, IBM и Oracle използват приложения като уикита, блогове и други мрежови инструменти. IBM е организирала вътрешнофирмен блог за служителите си с възможности за споделяне на знание. Въпреки че малко служители създават съдържание (едва 1%), всеки може да се използва разширяващото се с времето съдържание. В други компании се създава фирмено уики (wiki), в което служителите участват, за да създадат собствена репутацията и да помогнат подобряването на бизнес процесите, и смятат това участие за полезно за собственото им развитие. Въвеждането на подобни системи подпомага потребителите да споделят неформалните знания, да разберат кой какво прави, и улеснява процеса на обучение на новодошлите. Участието на служителите в тези системи често е водено от желанието за признаване.

#### **Представяне и развитие на фирмената култура**

Използването на социални общности на работното място може в голяма степен да подкрепи неформалното обучение на работното място, да подпомогне въвеждането на нови служители в уменията, практиката и фирмената култура, да канализира споделянето на успешни практики от страна на водещите специалисти и опитните служители. Докато споделят своя опит с новопостъпилите, в процеса на споделяне и обучение, водещите експерти също

---

<sup>7</sup> Tynjälä, P. (2008). Perspectives into learning at the workplace. *Educational Research Review*, 3, 130–154.

оценяват и развиват своите професионални познания и приноса си за компанията, утвърждават своето място в нея.

Мотивация за участие в общността е възможността за усвояване на нови умения и работни практики, социална и професионална връзка с колегите, както и намаляване на изолацията, свързана с географското разположение и големина на компанията. Общността не е директен обмен на знания, а по-скоро дискусия относно управлението на работните процеси, работа по конкретен продукт на групата (софтуер или общ документ), социално общуване и подкрепа.

#### **Събиране и запис на „неформално” познание**

Съвременните технологии предоставят нови начини да се направи „скритото знание” видимо, чрез събиране и показване на информация, свързана с действията на хората. Системите за съхранение, споделяне и разглеждане на избрани от другите ресурси, позволяват обучение чрез действията на непознати. Платформите за споделяне и оценка на информационни ресурси (статии, изследвания, книги, снимки, видео и т.н.) дават информация за популярността на даден ресурс, според това колко хора са го избрали и оценили. Онлайн библиотеките и изданията набират информация за поведението на читателите и предлагат на потребителя контекстно свързани с темата документи. Подобен подход може да се приложи и за професионалната общност, като оценка базирана на интереса на колегите от определена статия. Например StumbleUpon<sup>8</sup> е система, която предлага ресурси въз основа на комбинирана оценка от страна на конкретния потребител, неговата група и цялата Интернет аудитория. Така се създават социални филтриращи системи, които помагат в нарастващото море от информация да се открият качествени ресурси, оценени като полезни от колегите.

#### **Управление на знанието през целия личен живот**

Съвременните технологии подкрепят както достъпа до ресурси, така и до хора, изграждането на връзки между тях. Технологии като RSS и Atom позволяват избрани ресурси да бъдат следвани, а споделянето на връзки (social bookmarking), блоговете и създаването на различни профили позволява групирането на тези ресурси на различни места. Така те формират среда за управление на знанието на личността през целия живот. Тази среда може да не е единна, а да се състои от набор различни инструменти, запазващи връзката с хората и ресурсите на знание през целия живот.

Обединението на социалните мрежи и управлението на таланта има огромен потенциал, според последното изследване на KnowledgeInfusion<sup>9</sup>. Нека си представим какво би се получило, ако е възможно от профила на служител в системата за управление на таланта да прегледате и неговата активност в професионалните социални мрежи? Това би дало отговор на въпроси като: Какво знание притежава? Склонен ли е да го сподели? Как да направим това знание видимо и полезно за компанията?

---

## **4.4. ОБУЧЕНИЕ 2.0: ПОДОБРЯВАНЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛНОСТТА НА ПЕРСОНАЛА**

---

Най-добрите практики и съвременните инструменти могат да превърнат обучението от ново поколение в реалност. Водещите компании създават защитени среди за обучение 2.0,

---

<sup>8</sup> <http://www.stumbleupon.com/>

<sup>9</sup> KnowledgeInfusion, HR in 2010, <http://www.knowledgeinfusion.com/>

които не само разширяват обхвата на доставчиците на обучение, но и позволяват на обучаемите да пресеят и оценят образователните ресурси. Резултатът е не само по-широк, но и по-задълбочен достъп до знания.

Web 2.0 технологиите и социалните медии променят съществено начина, по който хората намират информация, избират експерти и експертни мнения, по който си взаимодействат и сътрудничат. Ако приемем, че Web 1.0 направи достъпна цялата цифровата информация в света, то Web 2.0 прави достъпни всички "цифрови хора" в света. Естествено има уловка. Никой не е казал, че света на Web 2.0 ще е съвършен и в публичния Интернет той често не е. Социалните медии правят експертите по-достъпни, но и предоставят форум за свободно изразяване на мнения – както на неопитни потребители, така и експертни мнения; знания, но и дезинформация; граждански, но и безполезни дискусии.

Специалистите по обучение все по-често предлагат на мениджмънта идеята за използване на социалните медии за бизнес цели - промяна на учебните програми, въвеждане на електронни системи за подпомагане повишаването на производителността на хората (performance support systems) и инструменти за сътрудничество. Ценността на Web 2.0 е, че може да преобрази учебната среда в предприятието, към т. нар. Обучение 2.0, и в крайна сметка да повиши производителността на служителите, защото те могат да намерят това, което им е нужно по-бързо, и то е свързано с конкретната работна среда и конкретен проблем.

За да се превърне Обучение 2.0 в бизнес решение трябва да се приложат добрите практики и новите инструменти, които да направят достъпни не просто „знанията“, а именно „по-добрите знания“.

#### **Какво означава Обучение 2.0 в корпоративна среда**

Известно е, че едва до 20 % от реалното обучение се случва във формалната учебна среда на предприятието. Специалистите в образованието го знаят от години, но не намират подходящо решение. Трудно е да се улови неформалното обучение и опит, подготовка на работното място и след това да се формализира и представи в обща среда за обучение. Сега съществуват инструменти и технологии, които не само улавят съдържанието, генерирано от потребители, но и могат да го оценят, индексират и направят достъпно за секунди.

Сред добрите странични ефекти на явлението Обучение 2.0 е, че практиките Web 2.0 помагат на служителите да учат по-добре, да запомнят повече информация и да работят по-продуктивно.

Например, сега може лесно да се предложи обучение навсякъде - чрез мобилни телефони, iPod и други устройства. Хората могат да учат, когато и където им е удобно, докато чакат на летището или в таксито. Техниките на Обучение 2.0 предоставят образователни ресурси, които могат да се усвоят за минути, а не за часове. Човек може да получи само знанието, което му е нужно, или за което има време в момента.

Обучение 2.0 може да предостави решение за хората с различен стил на учене – визуално или слухово възприятие, учене чрез практическо приложение.

Пример за прилагане на техниките на Обучение 2.0 дава Microsoft, като предоставя на търговците достъп до информация, необходима за продажба на нови пакети софтуерни продукти под формата на готови текстове, презентации, видео разговори с потенциален клиент. Когато планират пускането на Windows Vista и Офис 2007, в Microsoft оценяват че традиционното обучение има три големи недостатъка: хората трябва да бъдат откъснати от

процеса на продажбите, за да получат обучение; трудно е обучението да е в крак с последните разработки на продуктите; има голямо колебание в степента на запомняне, ако наученото не се прилага веднага. Това налага създаването на богата библиотека с помощни материали за търговците, позволяваща на всеки от тях да се подготви бързо за среща с конкретен потенциален клиент за конкретен продукт.

**Възможността да публикуват и да правят оценки на другите публикации** е ключова за използването на социални медии, за да се създаде една работеща среда Обучение 2.0. Компанията Accenture, например, използва инструмент за генериране на идеи от всички участници. Може да се публикува „Искане за идея”, което се изпраща на всеки от мрежата. Хората предлагат своите идеи, но и оценяват идеите на другите. В крайна сметка, този, който е поискал идея, получава не само хаотична обратна връзка, а съвкупност от отговорите, подредени според оценката на останалите участници. Microsoft Sales Academy също включва подобна функционалност – възможност за избор на материали, оценени като най-ползени от други търговци.

#### **Практическите препоръки за приложението на Обучение 2.0 са:**

- Бюджетът за обучение да бъде насочен към финансиране на проект за качествено обучение на работното място (представляващо 80 % от това как хората учат) вместо към традиционни методи (съставляващи едва 20%) ;
- Необходима е оценка на влиянието на социалните медии и възможността да променят работната среда на служителите, с участието на самите служители, реките ръководители и експерти от бранша;
- Подкрепата на ключовите мениджъри и експертите, чието мнение тежи в рамките на организацията, е ключова за успеха на система Обучение 2.0;
- Не трябва да се подхожда към Обучение 2.0 като към технологичен проект. Технологиата е необходима, но недостатъчна.
- Важно е всички в организацията да знаят какво правят и защо. Важно е да бъдат обявени първите успехи, за да се създадат стимули.
- Трябва да са налични средства за мотивиране на потребители и експерти, които публикуват съдържание.

За да се осъществи успешно среда от тип Обучение 2.0, трябва да се промени поведението и културата. Това не може да се случи без фокусирана кампания за управление на промяната в организацията и създаване на малка, но ефективна структура, която да се грижи и развива средата за обучение.

---

## **4.5. ИЗПОЛЗВАНЕ НА РЕШЕНИЯ ОТ ТИПА СОФТУЕР КАТО УСЛУГА (SAAS)**

---

Бизнес моделът за предлагане на “софтуера като услуга” (Software-As-A-Service, SaaS) безспорно печели привърженици в последните години. Моделът SaaS предполага като “услуга” да бъдат предоставяни програмни продукти, разработени в единна среда, достъпни за клиента по всяко време, като заплащането е на база заявка или абонамент. Клиентът не заплаща лицензи. Тази схема е коренно различна от традиционния начин на продажби на корпоративен софтуер. Единственият канал, по който продуктите се ползват, е Интернет – достатъчно е

клиентът да разполага с обикновен Интернет браузер, за да ползва услугата. В редки случаи се налага инсталация на допълнителни компоненти. Web приложенията могат да бъдат предварително тествани от кандидат-потребителя, което дава възможност за вземане на обосновано решение за използването му. Разбира се, SaaS-подхода има и недостатъци, свързани най-вече с конфиденциалността на корпоративната информация и съхраняването на информационните активи в случай, че се наложи смяна на доставчика.

SaaS моделът се налага на пазара на софтуер, въпреки съпротивата на разработчици и клиенти на традиционните софтуерни решения.

Основните предимства на SaaS решенията са:

- Кратък срок на внедряване и на практика нулеви начални разходи;
- По-ниски разходи за поддръжка;
- Лесно разширяване на инфраструктурата;
- Използва класически интерфейс удобен за персонала.

Първата вълна в разпространението на идеята SaaS е още в периода 2000-2003 г., но тогава ИТ доставчиците се ограничаваха в поддръжката на базова функционалност. Допреди 4-5 години концепцията SaaS не се асоциираше с комплексно решение, но сега тази тенденция се променя. Доставчиците, възприели модела за предоставяне на софтуера като услуга, постоянно разширяват функционалността на своите продукти, а също така и предлагането на допълнителни услуги – например свързани с адаптация и конфигурация на софтуера в съответствие с изискванията на бизнеса.

Анализаторите още през 2006 не бяха единодушни по въпроса до къде ще се разпростре популярността на SaaS. Докато през 2005 г. решенията, доставяни по схемата SaaS, са имали около 5% дял от световния пазар на корпоративен софтуер, техният прогнозен дял през 2011 г. е 25%, според Gartner<sup>10</sup> и по-песимистичните 17% според Forrester. Към 2010 прогнозите за бурно навлизане на SaaS са по-спокойни. Делът на SaaS в общите корпоративни разходи за софтуер през 2009 година е бил само 3,4%, което е незначително увеличение спрямо 2,8-те процента от 1998 г., посочват анализаторите. По-склонни да възприемат концепцията са малките компании, които имат силно ограничен ИТ персонал – 25% от тях считат за удачна идеята за ползване на софтуера като услуга. Едва 8% от компаниите със сравнително развити ИТ отдели намират схемата SaaS за приемлива.

SaaS повлия положително върху развитието на софтуерния пазар, предлагайки на потребителите повече възможности за избор, признава Gartner<sup>11</sup> в последното си проучване от 2010 г.. В определени случаи SaaS има предимства, които позволяват на клиентите да избегнат проблемите с инсталиране и настройка на необходимите програми. Но все пак този бизнес модел не решава всички проблеми с доставката на софтуер. Вече се счита, че моделът за продажба на софтуер като услуга (SaaS) ще остане важен, но няма да играе определяща роля в ИТ развитието. През 2010 Gartner предупреждава компаниите внимателно да оценят своите потребности от SaaS услуги, условията за доставка на услугите и **стабилността на доставчика** на SaaS решение.

---

<sup>10</sup> [http://cio.bg/1407\\_modelat\\_saas\\_\\_otnovo\\_vav\\_vazhod](http://cio.bg/1407_modelat_saas__otnovo_vav_vazhod)

<sup>11</sup> Анализатори преосмислиха ролята на SaaS, <http://technews.bg/article-17676.html>



Изследване на Forrester от 2009<sup>12</sup> г. подкрепя подобно твърдение. 42% от компаниите предпочитат SaaS решения заради по-ниските разходи за внедряване и поддръжка, 33% - заради бързината на внедряване, а 20% поради липсата на собствен ИТ-отдел. В същото време над половината анкетирани фирми (51%) изразяват опасения относно сигурността на фирмените данни, 40% срещат затруднения при интеграцията с вече работещи продукти. Ключовата дума според изследването е **персонализация** – възможност за настройка на софтуера според конкретните нужди на компанията. Изследването показва, че компаниите са склонни да приемат SaaS решения **най-вече в областта на продажбите и на управлението на човешките ресурси** (равен дял - по 29%)

Адаптацията на модела за използване на софтуера като услуга се налага по различен начин и с различна скорост в различните пазарни сегменти – управление на отношенията с клиенти, управление на веригата за доставки, управление на финансите, цялостни решения за управление на бизнеса (ERP). С времето нараства и мащаба на SaaS проектите. Докато в началото повечето от тях са били предназначени за отделни бизнес процеси, напр. автоматизация на продажбите, напоследък особено малките и средни компании реализират все по-цялостни проекти. Предполага се, че това се дължи на по-бързото съгласуване на решенията и липсата на бюрократични усложнения.

Като основни потребители на SaaS се очертават топ-мениджърите, особено мениджърите по продажбите и ръководителите на отделите “Човешки ресурси”. Благоприятна предпоставка за популяризирането на модела е, че все по-често и в процеса на взимане на решение за старта на SaaS проект, и в управлението на неговата реализация, се привличат представители на бизнес отделите. Според Gartner по този начин ефектът от инициативите за ползване на софтуера като услуга значително се повишава. В разходите за SaaS най-голям дял имат **софтуерът за управление на съдържание, приложенията за съвместна работа и комуникации, както и услугите за взаимодействие с клиенти.**

---

## 4.6. ПРИЛОЖИМОСТ НА ОСНОВНИТЕ ТЕНДЕНЦИИ В ИСОК

---

Прегледът на основните тенденции в автоматизацията на дейностите по управление на човешките ресурси показва, че съвременните информационни технологии не просто намаляват ръчния труд, а водят до качествена промяна на тези дейности.

От една страна, **мениджърите Човешки ресурси** във все по-голяма степен са освободени от рутинни задачи, свързани със създаване и актуализиране на документация за персонала, проследяване на отпуски, отсъствия и работно време. От тях се очаква да осигуряват и подкрепят непрекъснатата комуникация между служителите и работниците с техните преки ръководители, да идентифицират нуждата от нови умения, да управляват процеса на развитие и обучение на персонала. Съвременният Мениджър Човешки ресурси има възможност да заеме своята стратегическа роля в развитието на предприятието, като насочи усилията си към развитие на персонала, насочени към изпълнение на бизнес целите на фирмата.

От друга страна, технологиите позволяват по естествен начин в процеса на управление на човешките ресурси да бъдат **включени самите работници и служители и техните преки ръководители.** Това дава достъп на всеки служител до актуалната информация от неговия

---

<sup>12</sup> „Enterprise and SMB Software Survey, North America and Europe“, Q4 2009, Forrester Research Inc. (цитирано от <http://www.workforce.com/archive/feature/24/25/47/index.php>)



персонален профил, вкл. изискванията към работата, оценката на представянето, насоките за развитие, прилаганите осигурителни и пенсионни планове. Възможността за директно участие във формирането на отношенията с работодателя, като заявки за обучение, за отпуск, саморегистрация на положен труд, засилват усещането за принадлежност на всеки работник и служител. В същото време достъпът до персоналният профил от страна на служителя, гарантира актуалността на информацията в този профил.

Прилагането на съвременни технологични решения постепенно налага **преплитане на процесите по управление на таланта, натрупване и управление на фирменото знание и персонализирано обучение**. Свързването на тези досега отделни процеси има невероятен потенциал за постигане на конкретни цели, в момента, в който те са необходими на предприятието.

Развитието на **фирмени системи за обучение** става неделима част от управлението на човешките ресурси. Тенденциите са в посока предоставяне на модулни образователни ресурси, способни да отговорят на конкретен проблем в процеса на работа. Особено важна е оценката на ползвателите за полезността на всеки образователен модул.

Компаниите очакват и изискват **бързо внедряване** на софтуерните решения и много **добри възможности за настройка** според конкретните им нужди. Тези изисквания следват водещите доставчици на софтуерни решения в областта на УЧР. Те са подкрепени и от модела за ползване на **Софтуер като услуга**.

Разгледаните тенденции в прилагането на информационни технологии в управлението на човешките ресурси очертават важни изисквания при проектирането на Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК):

- ИСОК трябва да поддържа информацията и предоставяните услуги по УЧР в съответствие с **утвърдените или широко използвани стандарти** – синтактични или семантични. Би трябвало да очакваме предприятията да възприемат всички или само някои от услугите на ИСОК. И в двата случая приемането ще е по-лесно, ако е възможна интеграция с вече внедрени във фирмата решения;
- **Готовите профили**, базирани на експертни разработки и статистически данни за заетостта са изключително важна част от ИСОК.
- ИСОК трябва да използва в максимална степен **философията на Web 2.0 комуникация**. Технологията позволява отворено или ограничено общуване в рамките на един икономически сектор или на една компания;
- ИСОК трябва да предложи на компаниите решение от типа **Софтуер-като-Услуга**. Въпреки предимствата на този модел, той среща и достатъчно противници и недоверие. За да бъде приет еднакво добре от по-широка група фирми, ИСОК трябва да предложи и локално решение за тях;
- Тенденциите показват, че **обучението на работното място и управлението на знания** стават неделима част от управлението на човешките ресурси. ИСОК би трябвало да интегрира модули за подпомагане на управлението на обученията и за управление на знанието, за да заслужи интереса на предприятията.

## Раздел 5. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ В БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ

### 5.1. ВЪВЕДЕНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ

Целта на проучването е идентифициране и обобщение на действащите системи и инструменти и подходи за оценка на компетенциите, използвани в българските компании, като в дългосрочен план се предвижда то да бъде в основата на разработването и внедряването на Информационна система за оценка на компетенциите.

Проучването се проведе по два метода:

- Количествено проучване чрез анкета за събиране и анализ на информация, като поканени за участие са специалисти по управление и развитие на човешките ресурси (УРЧР) на различни нива, представители на приблизително 600 български и мултинационални компании.
- Качествено проучване чрез повеждане на дълбочинни интервюта сред не по-малко от 20 директори и мениджъри по управление и развитие на човешките ресурси от различни браншове и региони.

#### Обхват на проучването

Количественото проучване се проведе през месеците май-юни 2010 г. и бяха поканени представители на приблизително 600 български и мултинационални компании, повечето от които са членове на Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси – БАУРЧР. Поканените участници са предимно на средни и високи мениджърски позиции в отделите за управление и развитие на човешките ресурси или специалисти, които познават добре компетентностните модели на компаниите, за които работят, както и свързаните с тях системи и процеси.

Основните теми, засегнати във въпросника, целят изясняването на следните въпроси:

- Използвани методи и подходи за оценка на компетенции. Честота на използване, области на приложение и степента на приоритетност (подбор, развитие, потребности от обучение и т.н. от всяка една от 14-те тематични области дефинирани за професията от БАУРЧР). Ползване на компетентностни модели в процесите на подбор, оценка и развитие на служителите;
- Методите за идентифициране и развитие на потенциала на персонала (управление на таланта);
- Инструментите за оценка на степента на развитие на наетите лица – типове, честота на използване (системи за оценка на представянето, кариерни пътища като част от системи за развитие на служителите);
- Обвързаността на процеса на оценяване на представянето, планираните обучения въз основа на оценката и изготвяне на годишен план на обучения, промяна на позицията в предприятието, материалните стимули и др.;

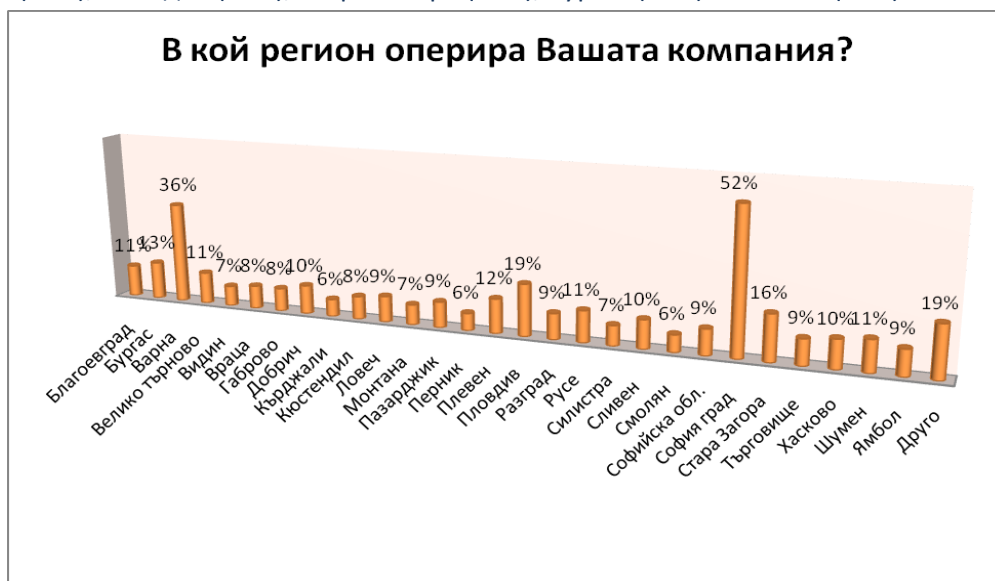
- Начините за управление и развитие на уменията на персонала (външно/вътрешно обучение, наставничество, фирмена система за управление на знания и др.). Как се оценява ефективността на проведените обучения.
- В кои процеси на управление на човешките ресурси са внедрени и/или предстои внедряване на софтуерни решения и от какъв тип – специализирани системи за управление и развитие на човешките ресурси, стандартни системи, част от ERP, собствени разработки и др.;
- Описание на типовете процеси, които подлежат на възлагане като външна услуга (outsourcing) или интеграция с външна система;
- Предимства и недостатъци, влияещи на ефективността при използване на връзки с външна система.

Анкетното проучване беше допълнено с качествено проучване чрез провеждане на дълбочинни интервюта. Целта бе да се направи по-задълбочен анализ на действащите системи за оценка на компетенции, степен на използване на компетентностни модели и софтуерни решения в отделите по управление и развитие на човешките ресурси, положителни и отрицателни страни при интеграция с външна система. Дълбочинните интервюта дадоха възможност за по-фин анализ на детайлите, на приликите и разликите, които се проявяват в подобни решения в различни предприятия, както и да се направят съществени изводи за компетентностните модели, които могат да бъдат внедрени от всяка една организация като добра практика, с която тя може да увеличи ефективността и да добави стойност към бизнеса си.

## 5.2. ОБЩ АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

### 5.2.1. ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ

В рамките на проучването са получени отговори от 98 фирми и са проведени повече от 30 дълбочинни интервюта с представители на предприятия от различни браншове и региони. Най-голям дял от отговорилите развиват дейност в София и региона (приблизително 60%), следвани от Варна (36%), Пловдив (19%), Стара Загора (16%), Бургас (13%) и Плевен (12%).



От представените браншове най-силно са застъпени производството (22%), морски и речен транспорт (13%), търговия на едро и дребно със съответно 12% и 11%, както и банкови и финансови услуги с 8% и държавни структури – също с 8%.



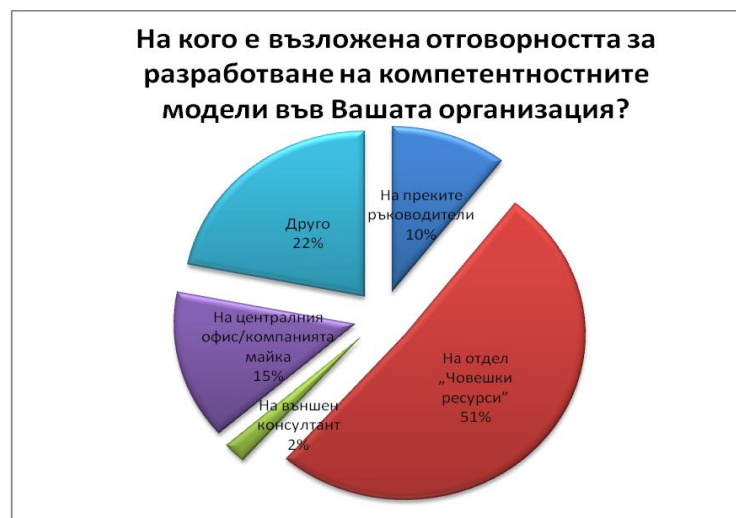
Според нивото в организационната структура най-голям е дялът на отговорилите на средно мениджърско ниво – 41%, следвани от тези на висше мениджърско ниво – 35% и на експертно ниво – 21%.

### 5.2.2. КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ – РАЗРАБОТВАНЕ, ВНЕДРЯВАНЕ, ДЕЙСТВИЕ, ВКЛЮЧЕНИ КОМПЕТЕНЦИИ

От всички, участвали в проучването, 50% заявяват, че имат разработен компетентностен модел в организацията, а 21% - че предстои въвеждането на такъв. 24% от отговорилите нямат компетентностен модел, но само 3% отчитат, че нямат необходимост от такъв (изтъкнати са различни причини, но основно са ориентирани към основни аргументи, че е финансово неефективно или че нямат необходимост поради размера на предприятието).

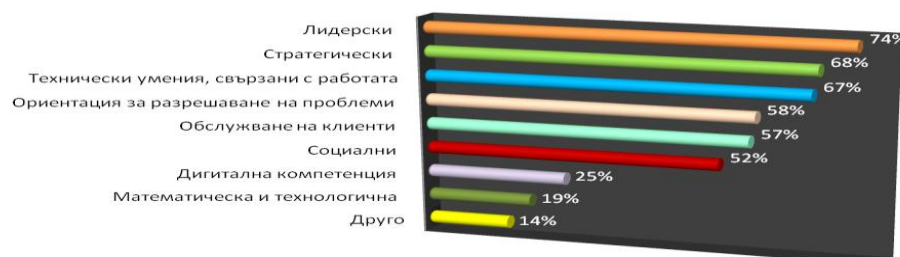


Във връзка с разработването на компетентностни модели беше проучено и на кого е възложена отговорността за разработването им. Отговорите на повече от половината от участвалите организации (51%) показва, че това е отделът „Човешки ресурси”, а 10% отговарят, че е възложен на преките ръководители. В 15%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



Във връзка с компетенциите, включени в конкретните модели, най-често включваните са лидерски (74%) и стратегически (68%) компетенции, следвани от технически умения, свързани с работата (67%). Следващото ниво включва ориентация за решаване на проблеми (58%), за обслужване на клиенти (57%) и социални компетенции (52%). Сред добавените в графа „друго” се открояват аналитичните компетенции (6%)

#### Какви компетенции включват?

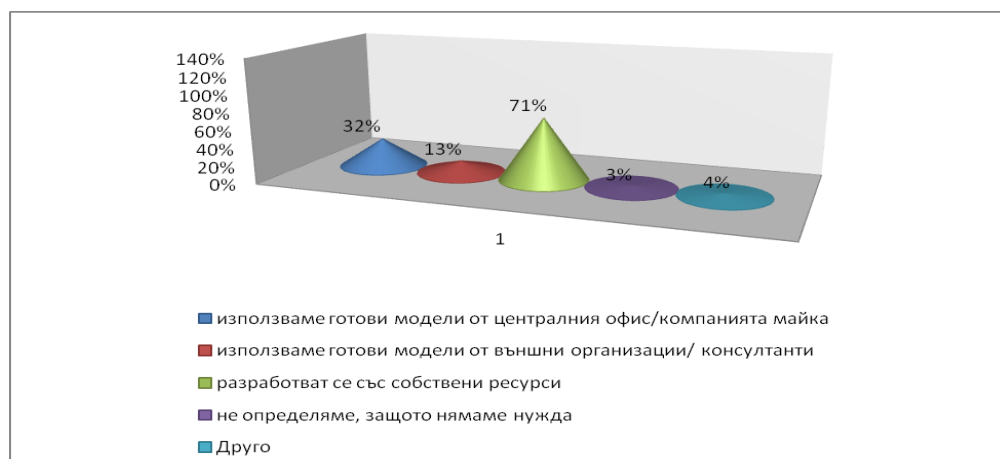


Компетенциите, които са събрали най-голямо процентно разпределение, не са изненада, защото през последните години едни от най-важните са онези, които правят компанията успешна; а именно онези, които задават посоката – нейния лидерски и стратегически потенциал, както и специализацията, която се определя от бранша, в който оперира. Следващата група, която се откроява, е свързана с промените в средата, голямата неопределеност, както и по-трудните икономически условия, продиктувани от макрорамката. На преден план като втора група излизат компетенции, които определят нивото на способността за справяне с проблемни ситуации; начините, по които се обслужват клиенти (дори може да се вземе по-широката рамка на обслужване на вътрешни и външни клиенти) и социалните компетенции. Обслужването на клиенти в последните години се включва активно в оценка на представянето не само за позиции, които са търговско ориентирани, но и за всички обслужващи дейности (маркетинг, човешки ресурси, финансово-счетоводни и др.). Това може да се разглежда и като степен на гъвкавост на предприятието, както и на по-голяма отвореност на неговите структури едни към други, т.е. да се създават процеси, които да спомагат за ефективността и на другите структури, а не да затрудняват изпълнението. Голяма част от компаниите традиционно имат изискване към своите служители да демонстрират социални компетенции, които обикновено се свързват с търговско ориентирани бизнес сектори и с определени професии, насочени към обслужващите сфери, но такова изискване може да бъде съотнесено и към други позиции, за които е с висока степен на задължителност.

Отбелязаните с най-голям процент компетенции, може да бъдат сметени като универсални за браншовете, както и да бъдат включени в ключовите компетенции, макар че със сигурност в детайлите на демонстрираните поведения за всеки бранш може и да има разлики. На едни от последните места излизат по важност едни от най-технически ориентирани компетенции, което може би е в резултат на нуждата за увеличаване на ефективността чрез напредъка на технологиите, както и на чисто логическите компетенции, които са задължителни за някои браншове (като ИТ или всички свързани с иновации), както и за специфичните технологични позиции.

### Как се определят компетенциите за всеки компетентностен профил във Вашата организация?

При определянето на компетенциите, които се включват във всеки компетентностен профил преобладаващата част от анкетираните предприятия (71%) използват собствени ресурси. 32% използват готови модели, разработени от централния офис, а 13% използват готови външни модели (на други организации или създадени от консултантска агенция).

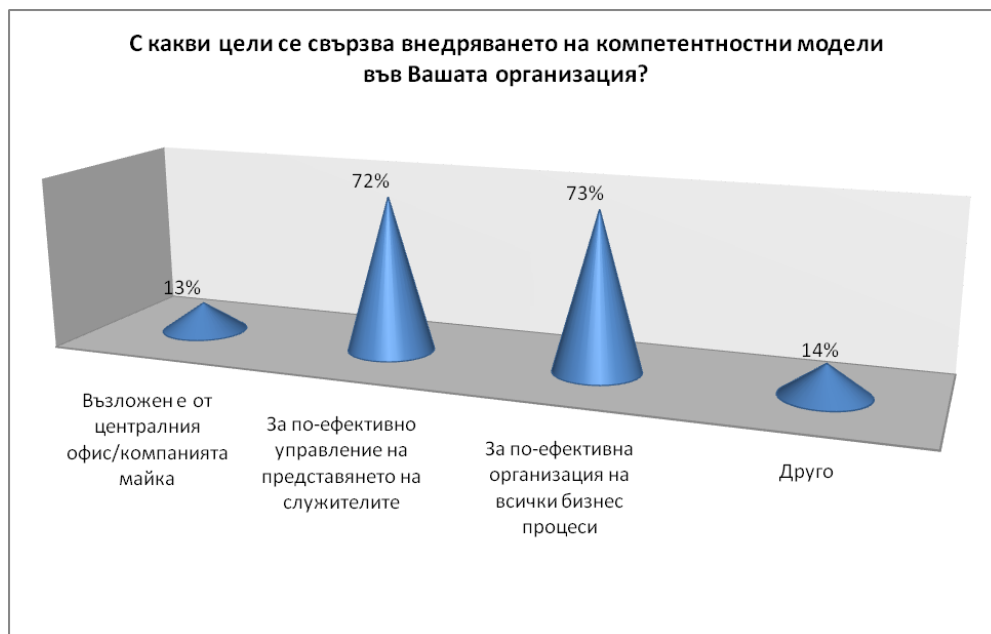




Върху компетентностните модели се работи вече много години и от много различни експерти, така че може да се използва готов опит за успешни практики. Но за да се използват тези добри практики в конкретно предприятие, те трябва да бъдат адаптирани според неговите стратегически планове, както и според вътрешните процеси. Затова фирмите предпочитат да използват вътрешните си ресурси при разработване на компетентностни модели.

Международните компании, които имат добри изградени корпоративни практики и традиции, излизат на второ място, като това спомага за изграждане на корпоративни традиции, независимо в коя от страните се използват тези практики и независимо от културните различия. Дори и да се използват готови добри практики, те трябва да бъдат адаптирани според нуждите на конкретното предприятие, като бъдат въввлечени не само специалистите по управление и развитие на човешките ресурси, защото реално ползвателите на системите по управление на представянето са онези, които директно управляват отдели, екипи и имат преки подчинени.

Целите, които се посочват като основни при разработването и въвеждането на компетентностни модели, са свързани основно с по-ефективното управление на представянето на служителите, както и за по-ефективна организация на всички бизнес процеси. В този случай можем да кажем, че то е свързано с осъзната нужда за оптимизиране на процесите, които са свързани с представянето на служителите и управление на тяхното изпълнение. Само при 13% от организациите този модел е възложен от компанията-майка.



#### **Кои са ключовите позиции във вашата организация?**

Обобщените резултати безспорно показват, че акцент са мениджърските позиции. Позициите в една организация са с различна степен на тежест, която е обвързана с отговорностите, компетенциите, изискванията за постигане на изискваните резултати. Затова и в случая компетентностните модели имат тясна взаимовръзка с ключовите за организациите позиции. Повечето от участниците в изследването имат ясно разпределение на ключовите позиции според нивата в организационната структура. Сравнително малък е делът на онези, които използват компетентностния си модел за всички позиции без да го обвързват с тяхната тежест.



В изброените позиции има от всички направления като: Търговско, Маркетинг, Човешки ресурси, Финанси и администрация, Производство, Логистика, Информационни технологии и др. Тежестта на позициите, както и обвързаните с тях компетенции, зависят от спецификата на бизнеса. Например, ако предприятието е в сектора на търговията с бързооборотни стоки, акцент ще бъдат позициите от търговското направление.

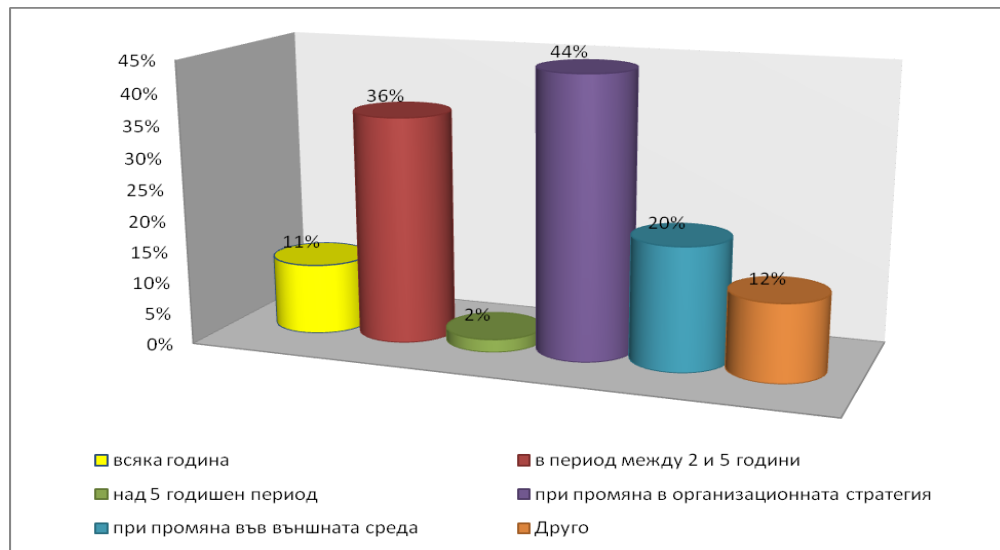


### 5.2.3. АКТУАЛИЗИРАНЕ, ТЕСТВАНЕ И ИЗМЕРВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ

Във връзка с актуализирането на компетентностните модели, обикновено се посочва, че не е необходимо честата им промяна, тъй като за разработването им най-често са отделени значителни ресурси и при внедряването им те с голяма точност отразяват нужните за организацията компетенции. Радикална промяна в компетентностните модели се свързва само с големи организационни трансформации или промяна на собственост. Най-често промените се правят при необходимост, предизвикана от промяна в организационната стратегия (44%) (най-често при сливания и придобивания; смяна на мисия, визия, ценности, които се отразяват за целия стил на управление, корпоративната култура, както и на изискванията към служителите по нива и дивизии). Подобни промени се наблюдават и при промяна във външната среда (20%) – напр. при смяна на търговската структура, която е продиктувана от оптимизиране на търговските процеси, които са последвали от смяна на изискванията на пазара, което логично води и до смяна на изискванията към компетентността на служителите.

Когато се дискутира период на актуализиране на компетентностен модел, 36% от анкетиранияте отговарят, че актуализиране на модела е предвидено на период между две и пет години. Това е и един средносрочен период, в който би могло да има и някакви по-значително промени в средата, в която оперират предприятията и това би могло да се отрази по-сериозно в изискванията за служителите, както и в тяхната рамка под формата на компетентностен модел.

### На какъв период се актуализират компетентностните модели?



Най-голям процент са посочили, че компетентностният модел се актуализира само при смяна на организационната стратегия.

Оценката на компетенциите, както може да се очаква, е индивидуален процес за всяка една организация, в съответствие с нейната организационна структура, действащи процедури за организация на бизнес процесите и стратегия. Най-често оценката се провежда в края на годишния период (44%) или на всеки 6 месеца (28%). Подобна оценка на компетенциите често се прилага и при назначаване на нов служител.

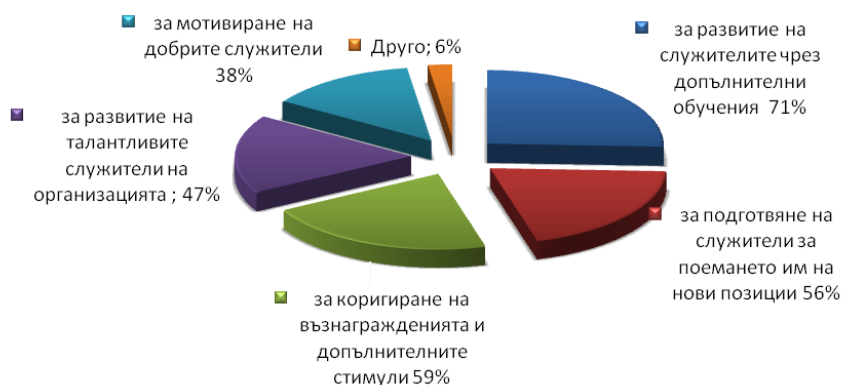
Оценката на представянето в различните организации в зависимост от нуждите може да включва различни етапи, както и да бъде с различни периодика и да използва различни методи за оценка. При въпрос „Как се измерват компетенциите на вашите служители?“ получихме отговори, чието процентно съотношение също не е изненада. Оценката на представянето, в което най-често като процес се включва оценка на компетенциите, се прави обикновено от преките ръководители при провеждането на годишната оценка на представянето на служителите и това е избрано като алтернатива от 66% от попълващите анкетата. Около 55% процента от отговорите посочват метода чрез пряко наблюдение на работата. Когато оценката на представянето е структуриран процес, за да се избегне субективния фактор в процеса на оценяване се използват специални скали за оценка на всяка от компетенциите и 27% от участниците в изследването имат разработени такива скали. Процесът на оценка на представянето, и в частност - на компетенциите, следва няколко различни етапа и има обвързаност с други системи като например плановете за развитие, както и на учене и развитие на уменията, което предполага, че данните получавани от процесите на оценяване трябва да бъдат структурирани, лесни за попълване от онези, които ползват системата (оценявани, оценяващи, анализиращи и управляващи системата). В този смисъл, ако не се използва специален софтуер, който да управлява такава информация, както и да позволява бързата и обработка, която да бъде последващо анализирана и включена в системата за генериране на отчети, ще се губи много време от администриращите документалния процес в процеса на оценяване. В тази връзка при малко повече от 30% има внедрен софтуер за оценка на компетенции, като в 15% от случаите това е специализирана система за управление на човешките ресурси, а в 16% - се използва софтуер, специално разработен за организацията.



Обикновено системите за оценяване имат различни потребители, генерират голям обем от информация, използват данни за служителите от други процеси (например администриране и обработка на възнагражденията, които вече са били въведени) и, в този смисъл, има преливане на едни и същи данни от един процес в друг. Успешното им управление, както и бързото извеждане на различни структурирани отчети, които нямат нужда от съществена допълнителна обработка на данните, може да стане само чрез софтуер, които позволява лесното свързване на едната система с другата (ако се използват различни софтуерни решения), лесния импорт и експорт на данни.

Един от етапите в процеса на оценка на представянето е формиране на крайните резултати. Обобщението на данните и анализа на резултатите са важни стъпки, на които се базират следващите действия при изготвяне на индивидуалните планове за развитие, както и годишните планове за обучение, всички процеси, свързани с развитие на служителите и развитие на знанието и уменията. Резултатите от измерването, както и самото тестване, се използват за най-различни цели, в съответствие с целите и стратегията на всяка конкретна организация. Според посочените отговори на анкетата, най-голям процент заявяват, че използват резултатите за развитие на служителите чрез допълнителни обучения (71%) и за подготвяне на служители за поемането на нови позиции (56%). Оценката на компетенциите е само една стъпка в начертаване на посоката и следващите стъпки в кариерните пътеки и управлението на човешкия потенциал. При 59% от предприятията тези резултати стандартно се използват и за коригиране на възнагражденията и допълнителните стимули под формата на придобивки, на базата на представянето. Компетентностните модели се използват и за идентифициране и развиване на таланти служители (47%), както и при мотивирането на определени служители. Това е актуалната в последните години тема за управление на талантите, макар че всяко предприятие има собствена интерпретация за това какво идентифицира като талант - при някои това са служителите с най-голям потенциал да заемат следваща позиция или да поемат важен проект, при други - всички служители биват разглеждани като таланти, чийто потенциал трябва да бъде правилно разгърнат на правилната позиция и с правилните проекти. Така или иначе със сигурност е видно, че за голяма част от предприятията е важно да идентифицират служителите, които могат да увеличат ефективността или успешността им. Само един значително по-малък процент от участниците определят, че оценката на компетенциите се използва за мотивиране на служителите. (38%).

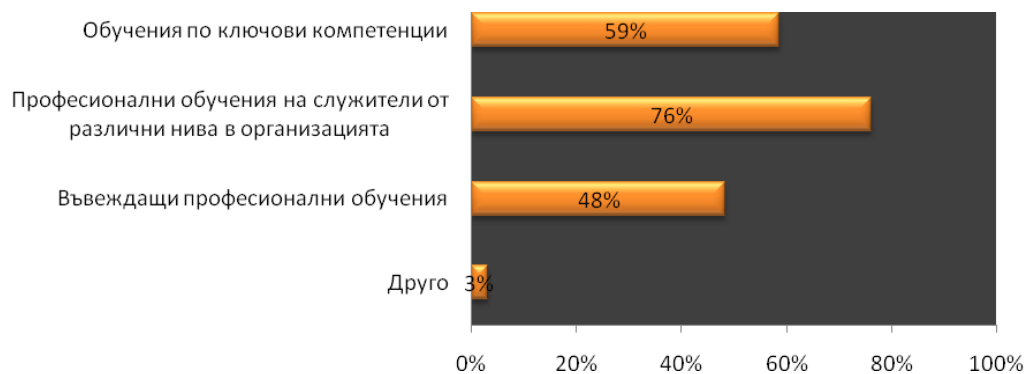
## За какви цели се използват резултатите от измерването?



### Какъв вид обучения преобладава във вашата организация?

Процесът на планиране на обученията е тясно обвързан с процесите на оценка на компетенциите, защото ако няма такава обвързаност ще има голяма степен на самоцелност на провеждане на обученията, които няма да допринесат реално за развитие на уменията на служителите. Това може да бъде изчислено като директна загуба на време и финансов ресурс. В този смисъл един от акцентите в анкетата е за вида на обученията, които се провеждат.

### Видове обучения, провеждани от компаниите

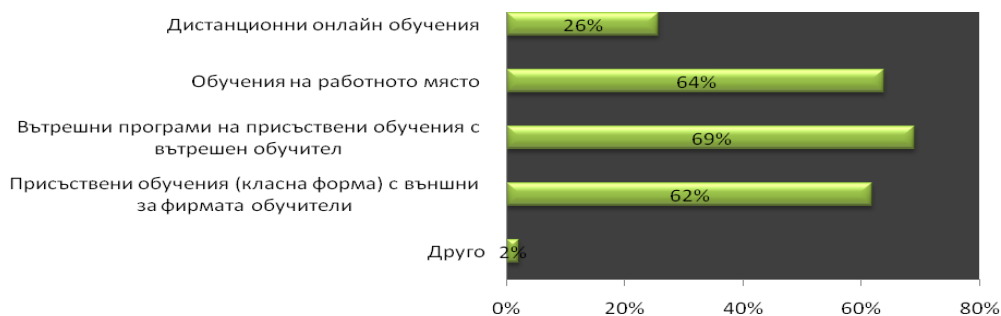


Както е видно от графиката, според участниците в анкетата преобладават обученията, свързани с компетенциите на служителите с тяхната конкретна работа, като те са диференцирани и по нивата на организационната структура (76%). Следват от обученията по ключови компетенции (59%) или онези, които са важни за предприятието и носят отпечатък от всички важни изисквания на към нейните служители, вписани под формата на компетенции. Въвеждащите форми на професионални обученията (48%) също са отчетени със значителен процент. Като форма на обучение с почти еднакъв брой отговори са присъствени обученията (класна форма) с външни обучители (62%); Значителен дял от предприятията използват вътрешни програми на присъствени обученията с вътрешен обучител (69%). Тази тенденция означава, че е голям дялът на компаниите, които не само са развили вътрешни форми на обучение, но разполагат и с конкретни професионалисти, които отговарят за провеждането им. Предимството на вътрешните обучители е, че познават в конкретика бизнеса на компанията,

както и всички по-важни детайли, които касаят функционирането на процесите, вътрешната координация, както и всички позитиви и недостатъци на микроклимата. Със значителен процент са и обученията, които се провеждат директно на работното място (64%) и имат силен фокус върху конкретиката на позицията и уменията, които трябва да се придобият. Често тези обучения се правят от по-опитен колега, вътрешен обучител или пряк ръководител на позицията.

Дистанционните онлайн обучения все още са със сравнително нисък дял (26%) от отговорилите. Макар и все още да се използват по-традиционни форми на обучение в последните години расте делът на онлайн обученията, но при тях се изисква голяма степен на самодисциплина и самоконтрол от страна на участващия в обучението. Те са ценен инструмент, който може да донесе знание, да оптимизира разходите за обучение и да спести време.

#### Начини на провеждане на обученията от предприятията

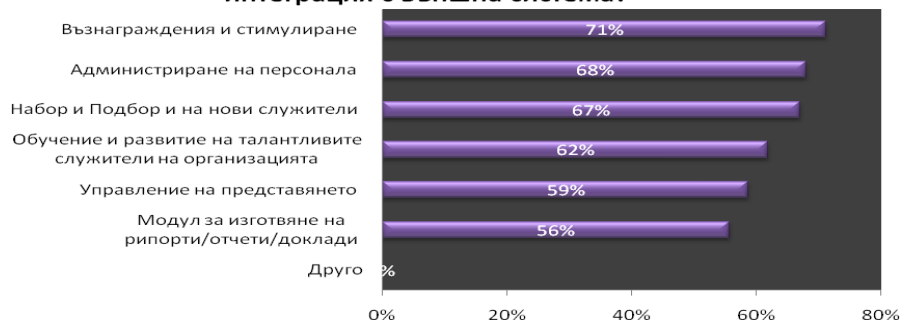


#### 5.2.4. СОФТУЕР/ИНТЕГРАЦИЯ С ВЪНШНИ СИСТЕМИ. ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА СОФТУЕР В УРЧР

Във всички процеси на управление и развитие на човешките ресурси има голям обем от данни, които се преливат и модифицират от процес в процес, за да се превърнат в готов отчет или анализ.

В този смисъл е важен софтуера, в който се генерират и последващо се обработват тези данни. Относно очакванията от софтуерно решение при управление на процеси по УРЧР в организацията, повечето участници посочват всички изброени процеси: Възнаграждения и стимулиране, Администриране на персонала, Набор и подбор и на нови служители, Обучение и развитие на талантливите служители на организацията, Управление на представянето и Модул за изготвяне на отчети/доклади, като първите четири са с над 60%. (виж графиката по-долу).

#### В кои други процеси, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси, бихте използвали софтуер или интеграция с външна система?

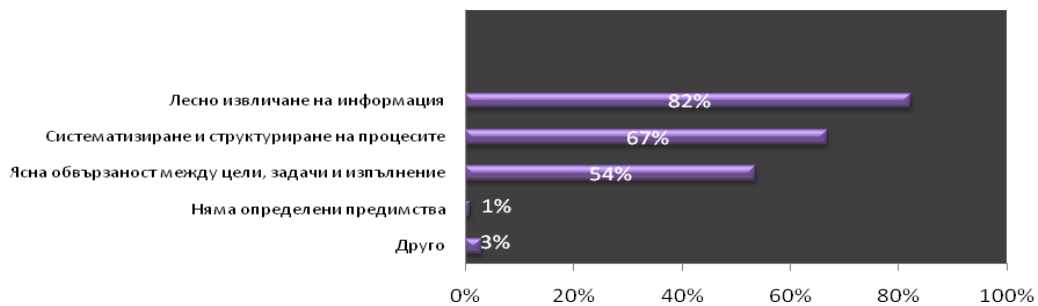


Като предпочитан тип софтуерно решение най-често се посочва специализирана система за управление и развитие на човешките ресурси (65%), както и софтуер, специално разработен за организацията (42%). 28% от участвалите организации посочват по-конкретно, че биха използвали система за управление на знанията (28%) и система за въвеждане на нови служители (15%).



Като финал на проучването организациите бяха помолени да изразят мнението си по въпроса за предимствата и недостатъците при използването на софтуер или интеграция с външна система. Сред предимствата най-често се посочват лесно извличане на информация и всякакви видове справки с 82% и по-добро систематизиране и структуриране на процесите – с 67%. Както вече беше споменато неведнъж във всички процеси на управление и развитие на човешките ресурси има много данни, които трябва да бъдат модифицирани под една или друга форма, за да генерират обобщен анализ за мениджмънта, за да може да се зададе правилната посока на следващите стратегически стъпки.

**Какви са, според Вас, предимствата при използване на софтуер или интеграция с външна система?**



**Какви са, според Вас, трудностите при използване на софтуер или интеграция с външна система?**

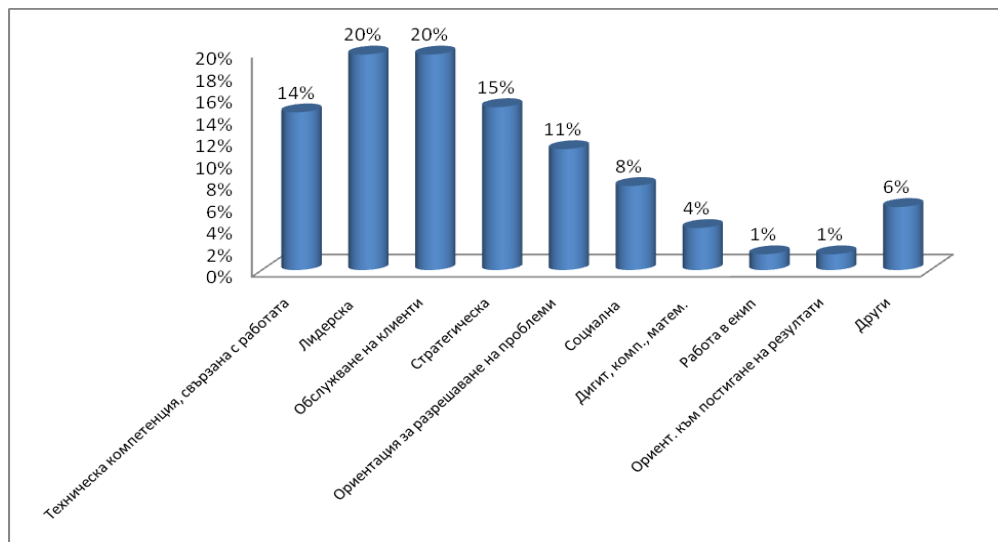




Най-често посочваните трудности са от една страна високата цена на подобни софтуерни решения (71%), а от друга - трудности при приспособяването към нуждите на конкретната организация (65%). В случая при взимането на крайно решение дадено софтуерно решение да бъде използвано при управление на процесите в УРЧР, трябва да се търси баланс между система, която да обединява процесите, да дава възможност за лесното ѝ използване, модифициране на данните в подходяща форма, но разбира се и възможността да бъде променяна съобразно нуждите на конкретната организация, както и да бъде на разумна цена.

### 5.3. АНАЛИЗ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО НИВА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА

Като въведение можем да използваме резултата, който участващите са дали за обобщението на ключовите компетенции в техните организации.



Могат да бъдат диференцирани 3 групи компетенции според броя на получените отговори. В първата група попадат:

- лидерска (20%)
- обслужване на клиенти (20%)
- стратегическа (15%)
- техническа компетенция, свързана с работата (14%)
- ориентация за разрешаване на проблеми (11%)

В тази група се отразява макроикономическата ситуация, в която се намират организациите в момента. Тя е свързана с увеличаване и задържане на пазарен дял, както и силен лидерски стил, който да може да запази ефективността на служителите, въпреки увеличилото се напрежение от създалата се икономическа ситуация.

При следващата група разликите не са толкова големи, а разликата спрямо последните от предходната група е под 5 %.

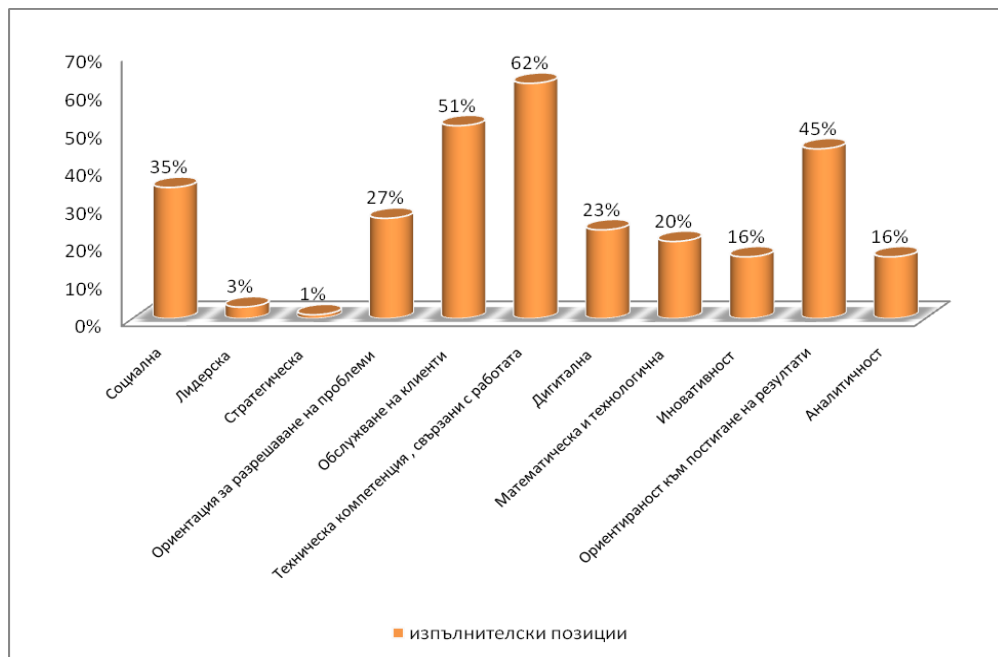
- Социална компетенция (6%)
- Дигитална, математическа (4%)

- Работа в екип (1%)
- Ориентация към постигане на резултати (1%)

Последните от групата са изненада, тъй като ориентацията към постигане на резултати и тяхната ефективност са по-важни повече от всякога.

### 5.3.1. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ИЗПЪЛНИТЕЛСКИ ПОЗИЦИИ

**кратко описание:** входяща позиция, за изпълнението на задълженията, на която не се изискват специализирани умения и опит, а по-скоро база от подходящи познания и минимално изискуемите за позицията умения; всички задачи му се задават и контролират не само като краен резултат, но и под формата на текущ контрол и бива напътстван почти на всички етапи от изпълнението. Позицията винаги има мениджър или ръководител, но обикновено бива наблюдавана и от по-опитен служител.



Като най-силна група според процентното разпределение на резултата от изследването, може да се открият следните компетенции за изпълнителските позиции:

- на преден план излизат техническите компетенции, свързани с работата (62%)
- на второ място излиза обслужване на клиенти (51%)
- ориентираност към постигане на резултати е на трето място (45%)
- а на четвърто са социалните компетенции (35%)

На най-ниските изпълнителски нива са предимно позиции, които освен че получават задачите си от преките изпълнители, са и най-вече такива, които са силно зависими от изискванията на клиентите (клиенти, разглеждано в по-широкия смисъл на думата), на които трябва да отговарят. Логично е за ниските изпълнителски нива да е по-важно чисто техническото изпълнение на процесите, както и това да има кой да „реагира“ на нуждите на клиентите, както и да бъдат постигнати резултати, според очакванията. Резултатите при

ниските позиции са такива, които могат много бързо да бъдат видяни като ефективност. Социалните компетенции са добър инструмент, които е задължителен за почти всички бизнеси и нива от организационната структура.

Като втора група за нивото на изпълнителските позиции могат да бъдат обединени следните компетенции:

- ориентация към разрешаване на проблеми (27%)
- дигитална компетенция (23%)
- математическа и технологична (20%)
- иновативност и аналитичност (16%)

И разбира се като най-незначителни с минимален процент се посочват лидерски и стратегически, защото на най-ниските нива не е изискване да имат по-стратегически поглед или подход към процесите в организацията, както и да демонстрират лидерски компетентности. За някои професии това може да е изискване към стила на позициите, макар и да са ниско квалифицирани (напр. търговски или акаунт екзекютив).

### 5.3.2. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЕКСПЕРТНИ ПОЗИЦИИ

**кратко описание:** необходими са освен знание, практически познания и натрупан опит.

Служителят на експертна позиция може самостоятелно да извършва цял процес, без да има нужда от постоянни напътствия и контрол. Позицията е управлявана като посока от по-високо ниво позиция.

Към групата на експертните позиции прави впечатление, че компетенциите се увеличават и има леко разместване, като отново могат да бъдат диференцирани три основни групи.

С най-високо процентно разпределение са:

- техническа компетенция, свързана с работата (61%)
- ориентираност към постигане на резултати (56%)
- ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност са с равно процентно съотношение (52%)
- обслужване на клиенти (47%)

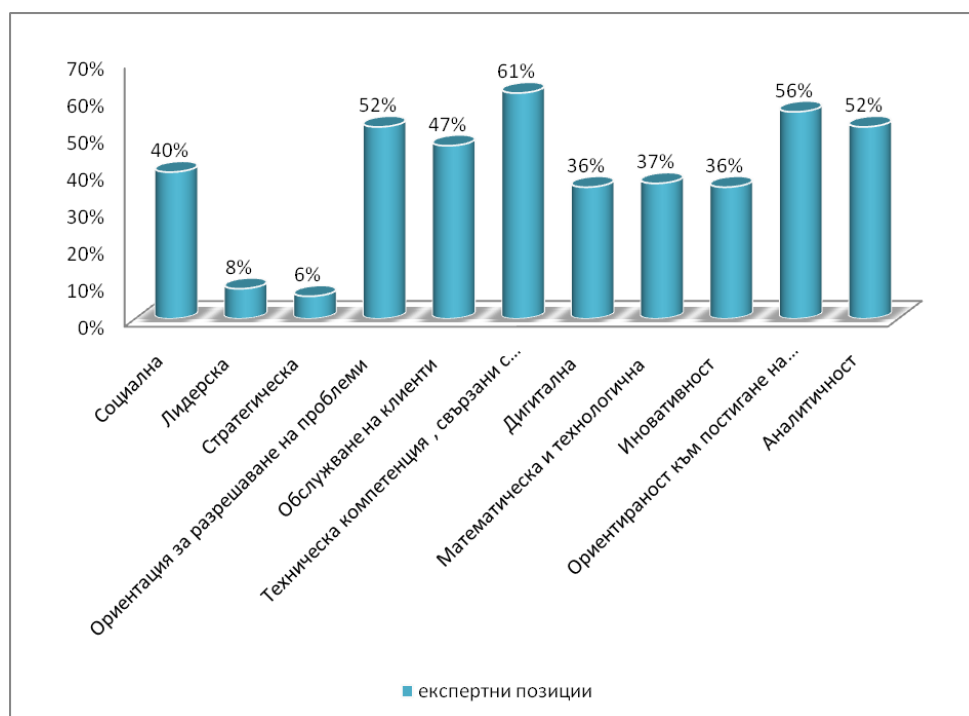
На нивото на експертните позиции вече има и нови елементи, свързани с ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност, които изискват вече да се познават процесите по-цялостно, както и да има прибавен повече професионален опит, за да могат да реагират адекватно при възникване на проблем, както и да подложат дадени процеси или факти на анализ.

Като втора група за експертните позиции, могат да бъдат диференцирани следните компетенции:

- социални (40%)
- математическа и технологична (37%)
- иновативност и дигитална компетенция(36%)

За експертните позиции в организационната структура освен, че са характерни по-тесните рамки и по-бързите резултати, в изискванията вече се очаква известна степен на самостоятелност, в която да има принос с нови идеи. По-големият професионален опит означава и да използват по-ефективно различни инструменти и да са на по-високо ниво технологичната и дигиталната компетенции.

И при експертните позиции се запазват ниските нива за лидерски и стратегически компетенции, но се наблюдава вече леко покачване в очакванията, които при предходното ниво са под 5 %.



### 5.3.3. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА СРЕДНИ МЕНИДЖЪРСКИ ПОЗИЦИИ

**кратко описание:** Необходими специализирани знания, практически познания и натрупан не само професионален опит. В отговорностите му се включва отговорност за управлението на процеси, но и на служителите и за качеството на изпълняваните дейности

Тенденцията за увеличаване на броя на изискваните компетенции с повишаване на йерархичното ниво на позицията се запазва. За нивото на средните мениджърски позиции се наблюдава общо повишаване на изискванията за всички компетенции, като се увеличава и броят на онези, които са с по-високи нива на очакване. Отново могат да бъдат диференцирани три групи компетенции.

Към първата група на най-важните могат да бъдат причислени следните компетенции:

- ориентация към разрешаване на проблеми (64%)
- лидерски (63%)
- ориентираност към постигане на резултати (61%)
- аналитичност (59%)
- иновативност (58%)

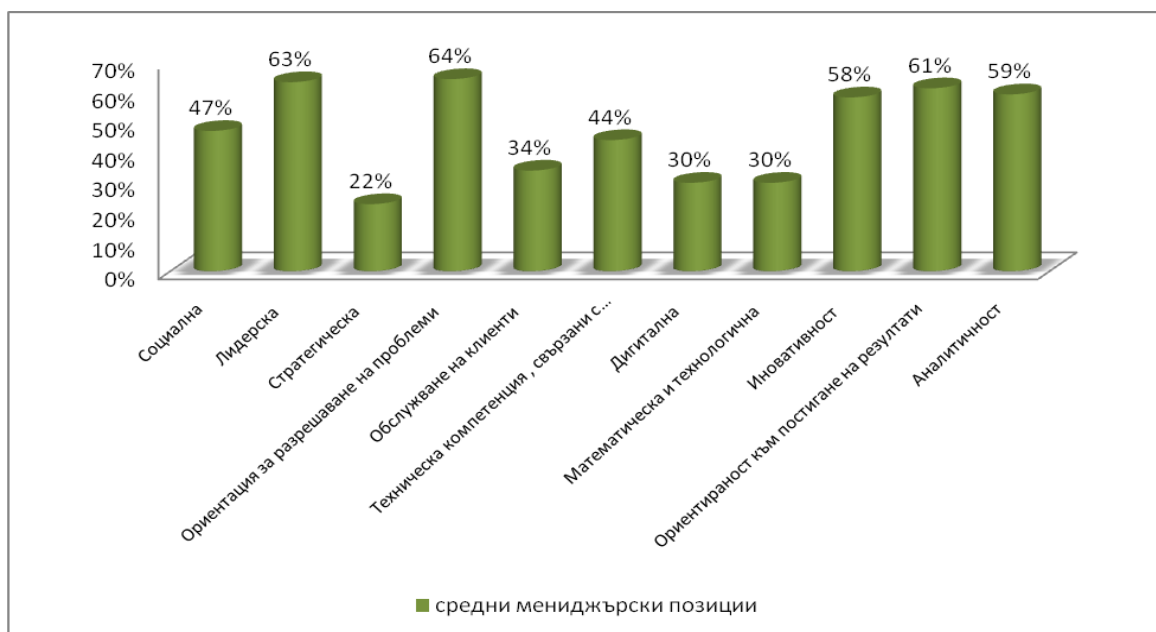
Средните мениджърски позиции са свързващо звено между стратегическия подход на висшия мениджмънт и изискванията към изпълнителските позиции. Проблемите, които се явяват при това звено, са пресечна точка на нивата над и под нивото им в организационната структура, което в определен смисъл може да обясни защо на първо място като изискване се дефинира „ориентация към разрешаване на проблеми”, дори преди лидерските. От ефективността на това звено зависят успешното внедряване и управление на процесите към по-ниските нива. Те пряко оперативно отговарят за възникналите проблематични казуси, както и за оперативното управление на хората и процесите, така че от техните компетенции зависи и голяма част от функционалната ефективност на екипите. Очакванията към професионалистите от средно мениджърско ниво вече са, че ще бъдат двигател към постигането на добри резултати, както и ще са онези, които ще разпознават правилно фактите в оперативните процеси и ще ги анализират, така че да се вземат последващи корективни мерки. Те трябва да имат в по-голяма степен иновативни предложения, които да са двигател към позитивни промени. Това е в резултат отново на пресечните точки на нивото в движението отгоре-надолу и отдолу-нагоре по нивата на организационната структура.

Втората група компетенции са следните:

- социални (47%)
- технически компетенции, свързани с работата (44%)
- обслужване на клиенти (34%)
- дигитална компетенция и математическа и технологична (30%)

При втората група излизат и другите важни компетенции, които могат да направят ефективен служител на средно мениджърско ниво.

Като компетенция със значително по-малък дял е стратегическата компетенция (22%). Има значително покачване на дела на изисквана стратегическа компетенция спрямо предходните две нива, но тя все още е на едно от последните места. В това има логическо обяснение, защото стратегическата насока на дадена дейност обикновено е отговорност само на висшия мениджмънт.



### 5.3.4. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ВИСШИ МЕНИДЖЪРСКИ ПОЗИЦИИ

**кратко описание:** Необходими специализирани познания за ресора, който управлява, както и практически познания за бизнеса; натрупан професионален опит, както и мениджърски такъв. Делегирани са му отговорности за стратегическото управление на процеси и екипи, както и за постигане на качествени и количествени бизнес резултати, които са в пряка връзка със стратегическите цели на компанията.

При най-високото ниво в организационната структура, което задава стратегическата посока на една бизнес организация, се получава отново интересен, но не изненадващ резултат.

Тук могат да бъдат диференцирани четири нива на компетенции. В първата група са:

- стратегически (66%)
- лидерски (60%)

За един лидер на високо мениджърско ниво се предполага, че най-важните изисквания ще бъдат да движи в правилната посока своя ресор, според стратегическите планове на организацията. Но не е достатъчно само да зададе посоката, но и да накара хората от екипа му да го следват.

Втората група компетенции се доближава вече до по-оперативни реалности:

- ориентация за разрешаване на проблеми и ориентация към постигане на резултати, които в случая са с еднаква тежест (53%)
- иновативност (50%)
- аналитичност (53%)

Стратегическите и лидерските компетенции не са достатъчни, за да направят успешен един лидер. Затова ще му помогнат и втората група компетенции. В случая тази група може да обедини онези компетенции, които отново задават ориентацията на направлението, което управлява професионалистът на висша мениджърска позиция. Освен високия „орлов поглед“ лидерът трябва да е способен и да разпознава симптоми, да разрешава казуси, да изисква качество, както и да има различни идеи, но също и да разпознава факти и да ги анализира. Това означава да познава добре и процесите, които управлява, не само професионалистите в екипа си.

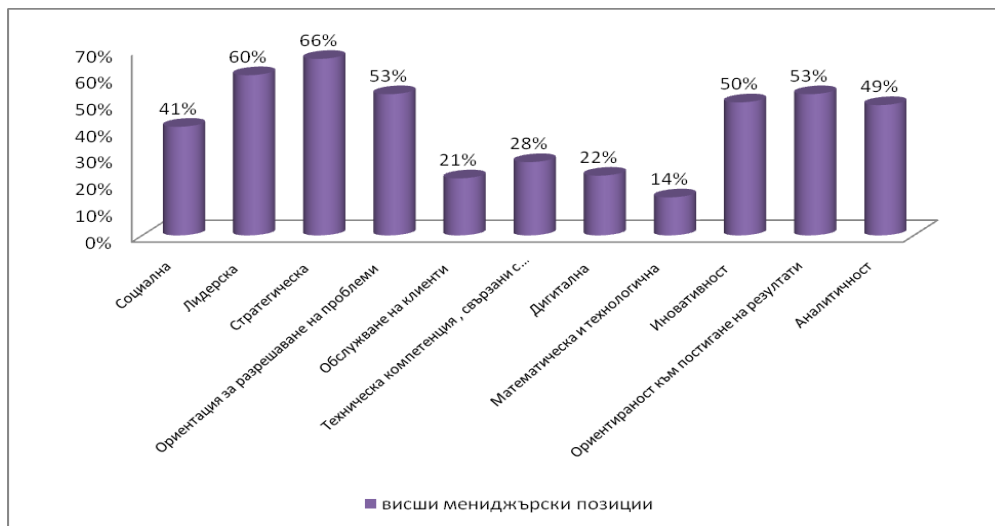
В третата група има само една компетенция: социалната (41%), която не е сред приоритетните, но със сигурност е сред важните, защото за един лидер е важно да може да се изразява по начин, по който да бъде разбран, както и да има влиянието, когато общува с различни хора, за да може да презентира идеите си.

Последната група обединява по-оперативни компетенции, които са приоритет и на предходните нива позиции.

- на първо място стои техническата компетенция, свързана с конкретиката на позицията, която заема (28%)
- на второ място е дигиталната компетенция (22%)
- последвана от обслужване на клиенти (21%)
- най-малък е дялът на математическата и технологичната (14%)



Едно от първите неща, които се забелязват е, че тук няма компетенция, която да има под 10%, което може да означава, че макар и някои компетенции да са със сравнително малък изискван дял, те не са никога на минимума или не са липсващи. За да заема един професионалист висша мениджърска позиция трябва да покрива много изисквания, като разбира се с приоритетност са онези, които му помагат да задава посоката и да задвижва подчинените си в тази посока. Но не могат да бъдат считани и за маловажни онези, които са свързани със специализацията на съответното бизнес направление, за чието управление отговаря. Макар и детайлите, в които да влиза по повод на оперативното управление на подобно ниво в организационната структура, да са сравнително малко, все пак трябва да познава процесите, които управлява. Това ще му помага да разпознава „симптоми”, както и да разпознава правилно „сигнали”, които получава от представянето на подчинените си за посоката, в която се движат процесите и да вземе съответните корективни мерки. Специализацията на тези позиции е изключително ниска, но следва бизнес логиката на цялата организация, с които трябва да бъдат синхронизирани процесите на съответното направление, за което отговаря.

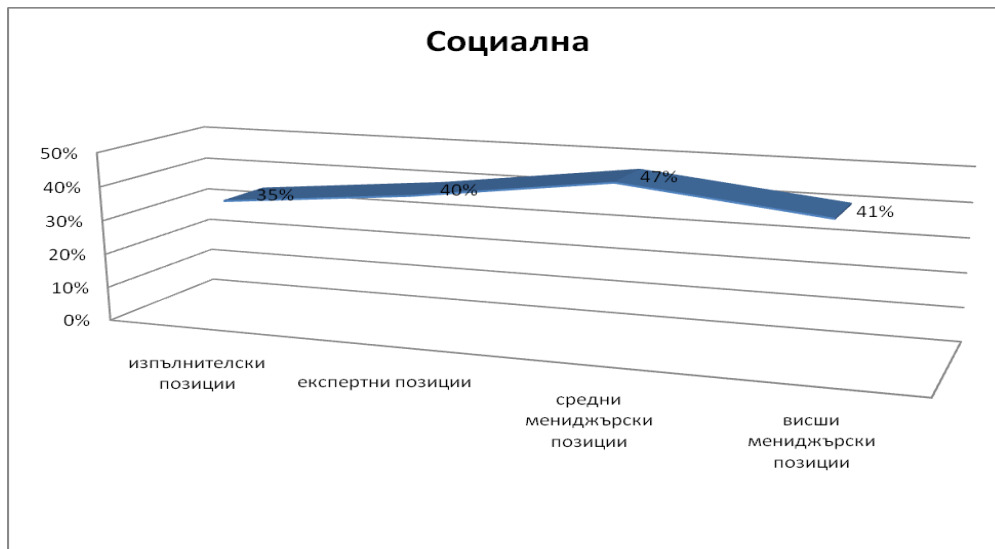


## 5.4. РЕЗУЛТАТИ, ПРЕДСТАВЕНИ ЗА ВСЯКА ЕДНА КОМПЕТЕНЦИЯ ПО НИВА ПОЗИЦИИ

Описанието на компетенциите в приложението към анкетата е ориентиrowъчно и общо, защото допълването им в конкретика ще бъде предмет на следващи етапи от проекта. Целта им е по-скоро да зададат ориентиrowъчна рамка за това какви компетенции ползват предприятията и дали ги използват във вътрешните си процеси на оценка на служителите.

### 5.4.1. СОЦИАЛНА КОМПЕТЕНЦИЯ

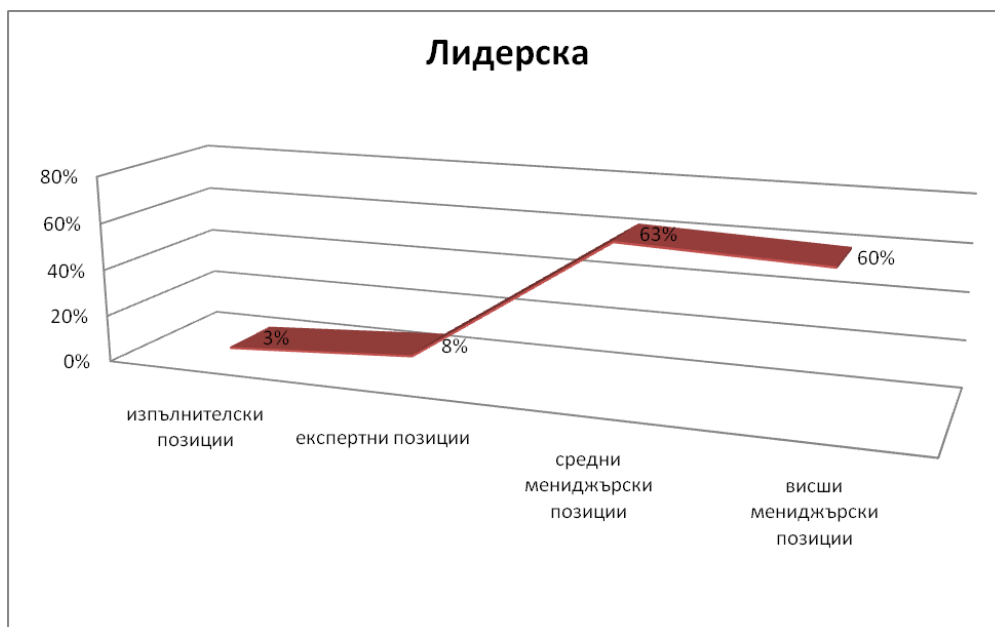
**кратко описание:** Установява контакт с участниците в разговора и привлича и задържа вниманието им. Определя ролята си в група така, че да остане съразмерно пространство за действие и за другите. Не подценява гледните точки/мненията на другите. Умее да поднася теми на нивото на съответния участник в разговора. Намира приемливи решения по спорни въпроси.



Това е една от най-универсалните компетенции, в която няма големи разлики в нивата на позициите. Най-голям процент е даден на средните мениджърски позиции (47%). Може би приоритета се дължи на контрола върху филтрите на възходящите и низходящи канали на комуникация.

#### 5.4.2. ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНЦИЯ

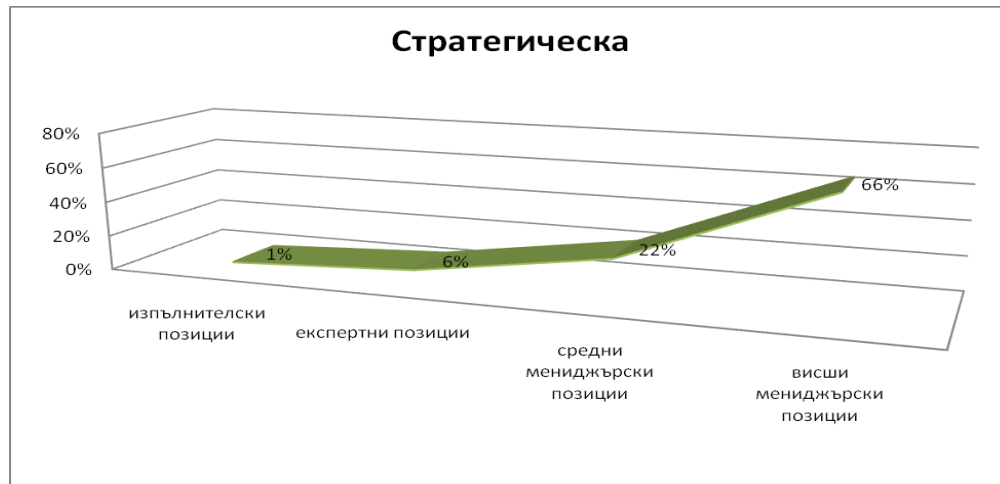
**кратко описание:** Планира ръководните си дейности и делегира задачи така, че да се гарантира успешното им изпълнение. Планира, координира задачите и взема решения. Изразява становището си, грижи се за прилагането и спазва поведението, което се изисква от неговите служители. Информира служителите си за целите и перспективите, стреми се към повишаване на мотивацията на екипа.



Видимо е, че на първите две нива изискването за лидерска компетентност е по-скоро почти липсващо, но е със сериозен дял на другите две мениджърски нива.

### 5.4.3. СТРАТЕГИЧЕСКА КОМПЕТЕНЦИЯ

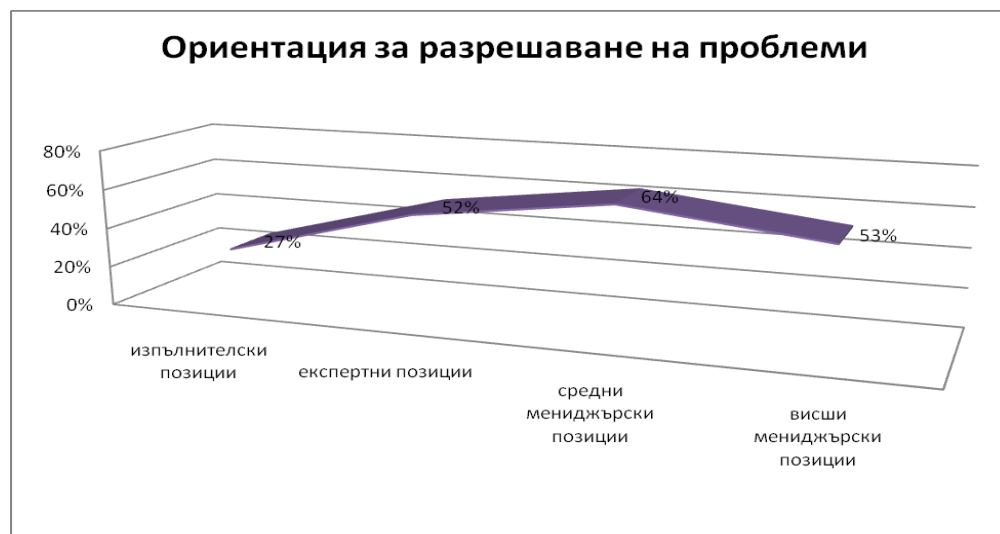
**кратко описание:** Мисли и действа глобално. Приоритизира и планира действията си. Предлага алтернативни решения въз основа на преценка на ситуацията и прилагането на най-добрите практики.



Стратегическата компетенция има стръмна крива, като е видима разликата, между средните мениджърски и висшите мениджърски позиции. Това е така, защото едните по-скоро подпомагат, а другите задават стратегиите.

### 5.4.4. ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ РАЗРЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

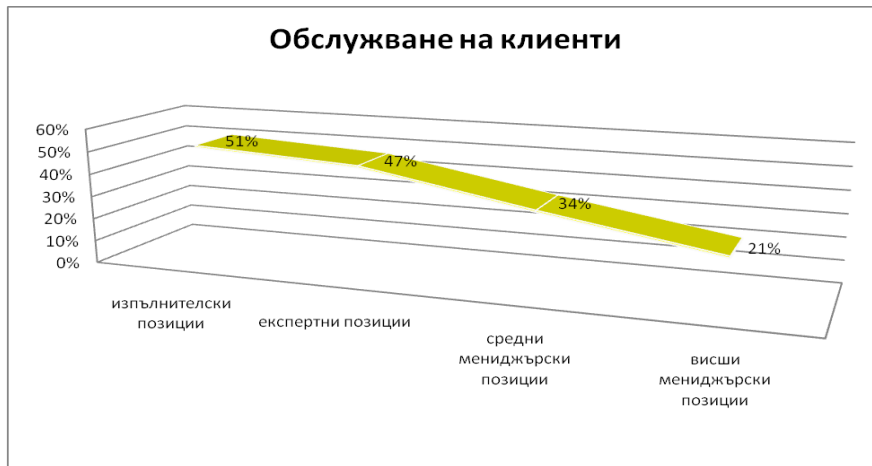
**кратко описание:** Поведение ориентирано към намиране на оптимално решение, с което да се постигне баланс и най-доброто за всички въввлечени страни, и същевременно да осигури качество и високи резултати. Има активна роля в разрешаването на проблеми, както и предложения за конкретни стъпки.



Видно е от графиката, че всяко едно от нивата трябва да се справя с проблематични ситуации, разбира се с различна степен на комплексност, както и различен обем. Най-високи в случая са нивата на средните мениджърски позиции.

#### 5.4.5. ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ

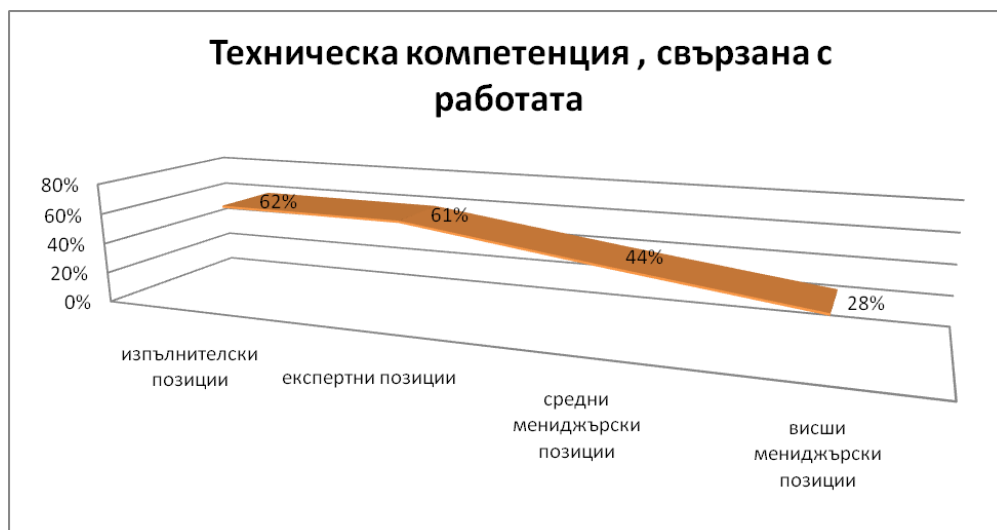
**кратко описание:** Познание на пазара и позицията, която компанията заема. Познание за тенденциите, конкуренцията и клиентското търсене. Бизнес нюх и усет за развитие на пазара.



Кривата има обратна тенденция, в сравнение с голямата част от компетенции. Логично би могло да бъде обяснено, че най-голям дял от времето в ежедневните си задължения отделят най-ниските в йерархията позиции.

#### 5.4.6. ТЕХНИЧЕСКА КОМПЕТЕНЦИЯ, СВЪРЗАНА С РАБОТАТА

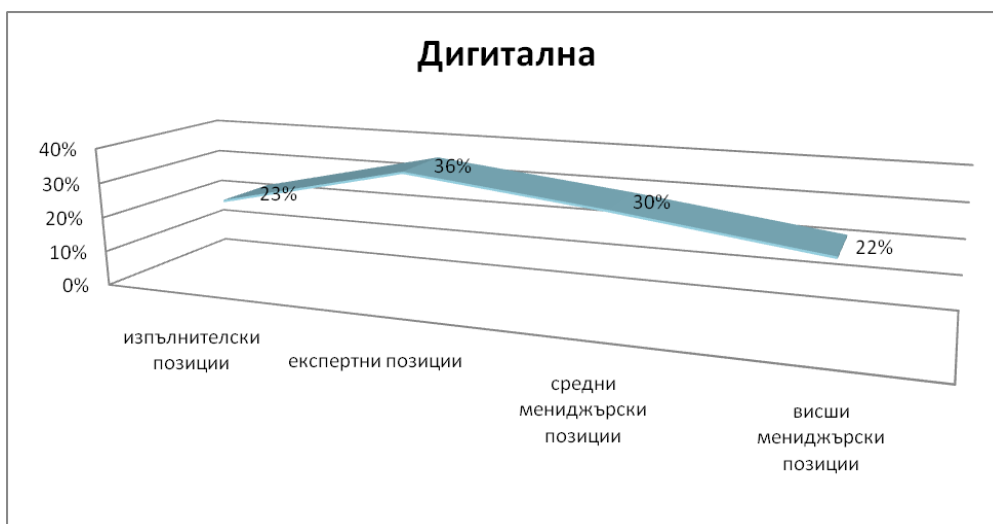
**кратко описание:** Конкретни знания и умения, които са свързани със спецификата на работа по бизнес направление – например – маркетинг, човешки ресурси и др.



Тенденцията от предходната компетенция се запазва и тук. Това се свързва с високата степен на специализация на ниските в организационната структура позиции.

#### 5.4.7. ДИГИТАЛНА КОМПЕТЕНЦИЯ

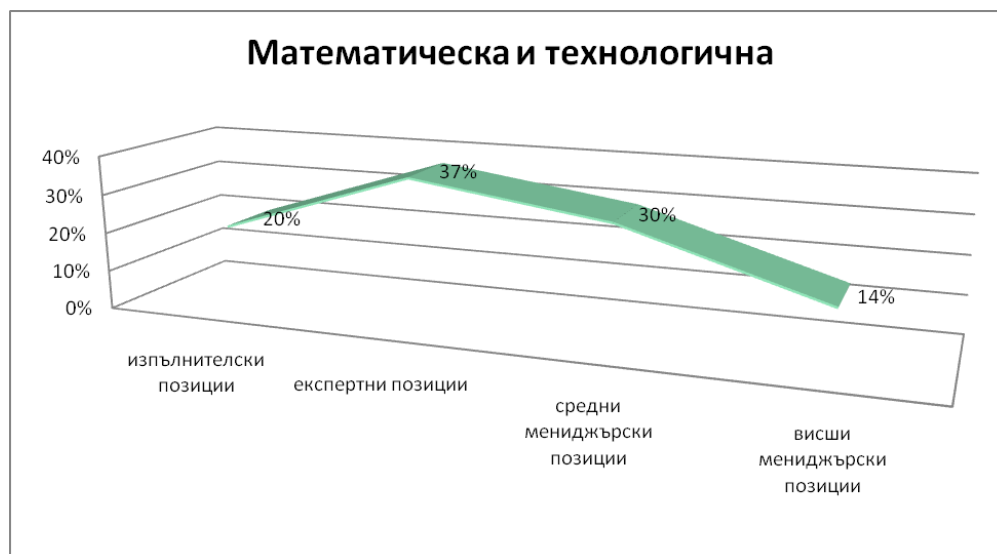
**кратко описание:** Разбира и използва в работата си текстообработващи програми, програми за създаване на таблици, бази данни и други сходни софтуерни продукти. Има познания и създава документи, съхранява и ги актуализира, съобразно изискванията на средата.



Създаването на документи, както и използването на базови програми за създаване и обработка на различни документи е важно за всяка една от позициите, но разбира се като процентно съотношение и част от задълженията е много различно за нивата, но доста сходно като степен на важност.

#### 5.4.8. МАТЕМАТИЧЕСКА И ТЕХНОЛОГИЧНА КОМПЕТЕНЦИЯ

**кратко описание:** Има знания и умее да работи със специализирана аналитична апаратура или софтуер.



Както е видно най-голяма тежест боравенето с аналитична апаратура или софтуер е с най-голяма тежест за експертните позиции и с най-малка тежест за висшите мениджърски позиции.

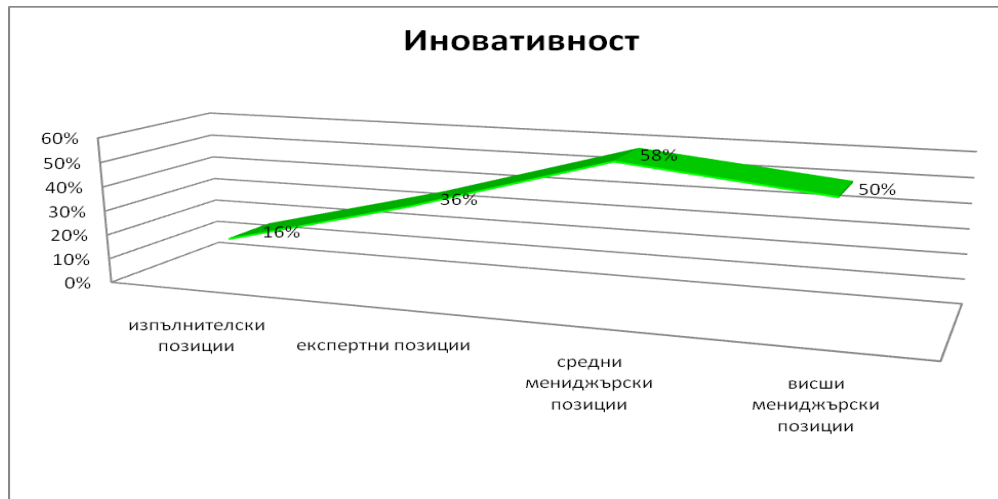
#### 5.4.9. ИНОВАТИВНОСТ

**кратко описание:** В състояние е да анализира ситуации и да извежда необходимостта от промяна.

Поема пресметнати рискове при старателно разглеждане на всички възможни последствия.

Ориентира се към бъдещето и не изтъква миналото като оправдание за бъдещите си действия.

Готов е да променя себе си, в зависимост от изискванията на средата.

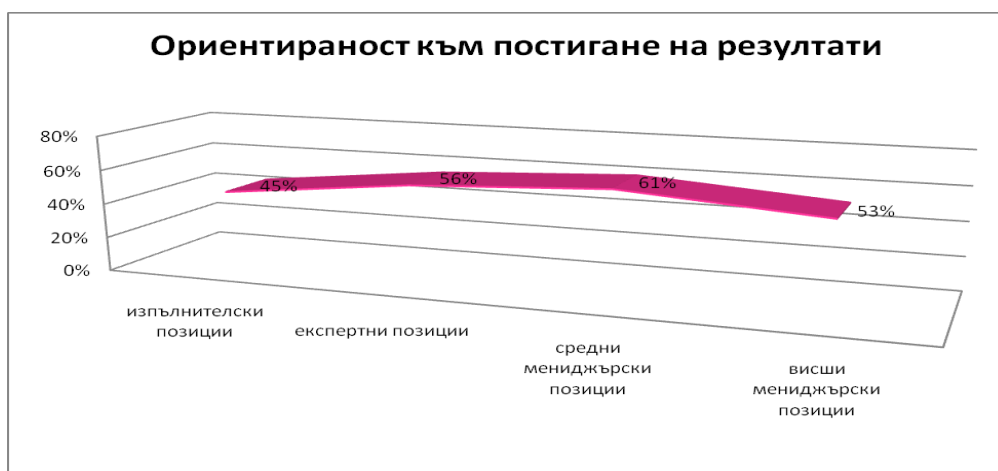


Иновативността е зададена със значително по-висока степен на приоритетност за средните мениджърски и висшите мениджърски позиции.

#### 5.4.10. ОРИЕНТИРАНОСТ КЪМ ПОСТИГАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ

**кратко описание:** Поведение ориентирано към действие и постигане на качествено високи резултати въз основа на собствена мотивация в уместен срок с разумен разход на сили и при голямо натоварване за по-дълъг период от време. Способност да превръща идеите в практика.

Проявява инициативност за действие.

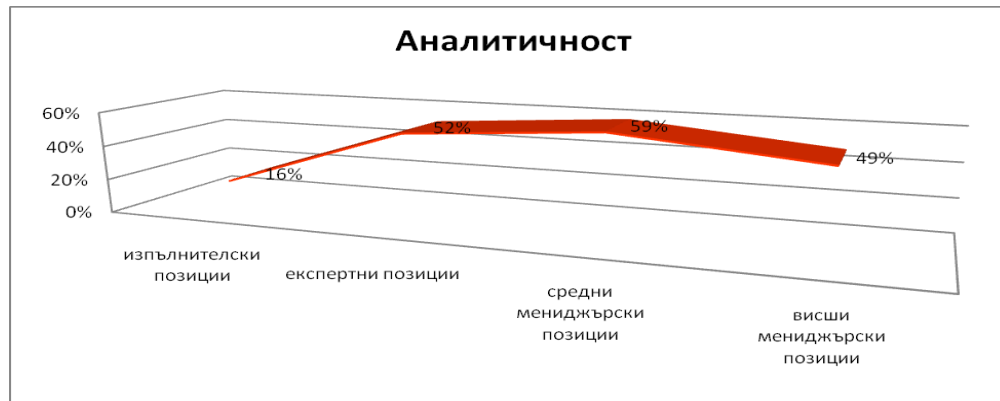


Очевидния близък резултат на ориентираност към постигане на резултати говори за важноста на тази компетенция за всеки един професионалист, независимо каква позиция заема. Със сигурност всяка една позиция има зададени цели на база на които да постига резултати.



### 5.4.11. Аналитичност

**кратко описание:** Анализира, поставя въпроси и проблеми, след като е събрал необходимата информация от факти от правилните специалисти, които могат да му осигурят възможности за ефективност на резултата, както и използване на правилните ресурси за неговото постигане.



Аналитичността влиза като компетентностно изискване със значителен дял едва от експертните позиции на нагоре. Това има своето обяснение, поради факта че, за да анализира факти и процеси, един професионалист трябва да има натрупан професионален опит. На база на академични познания, от чисто професионална гледна точка, няма как да се направи анализ, защото трудно може един начинаещ професионалист да разпознава или, още по-малко - да свързва фактите, за да ги анализира с техните причинно-следствени връзки.

## 5.5. Изводи

В последните години с промените, които бележат областта на управление и развитие на човешките ресурси, все по-често се говори за компетентностни модели в процесите за оценка на представянето, вътрешна оценка и развитие на персонала. Тази тенденция се потвърждава и в българските предприятия. Важно е да се отбележи, че проучването обхваща предимно големи и средни предприятия, вкл. с чуждестранно участие, и отразява мнението на специалистите по Управление на човешките ресурси в тези предприятия.

Според проведеното проучване, сравнително голяма част от тях са внедрили в системите си за подбор и вътрешна оценка компетенции, които са важни за техния бизнес. Участниците в качествената част на проучването - т.нар. дълбочинни интервюта, както и в проведените работни групи, потвърждават тази тенденция.

Компетенциите носят пряк отпечатък от бизнеса, в който оперират предприятията, тяхната мисия, визия, ценности, както и на конкретните изисквания към техните служители. За да се улеснят компаниите, биха могли да бъдат направени обобщения на браншово ниво или характерните за определени браншове или позиции компетенции. Също така много важно за разпределението на компетенциите по позиции е и тяхното разпределение в нивото на организационните структури в компаниите, в които оперират, нивото и обхвата на отговорност.

При разработване и управление на компетентностни модели, най-често предприятията използват вътрешни ресурси, като в голяма част от случаите това е възложено на отделите по управление и развитие на човешките ресурси. Основни цели за въвеждането на компетентностни модели са по-ефективно управление на представянето на служителите и по-ефективна организация на всички бизнес процеси. Както е видно от проучването,

предприятията инвестират един значителен ресурс в провеждането на обучения по ключови компетенции за своите служители.

Оценката на компетенциите в организациите се прави най-често по два метода – от преките ръководители при провеждането на годишната оценка на представянето на служителите или чрез пряко наблюдение на работата. Само една четвърт от предприятията, участващи в изследването, имат разработени специални скали за оценка на компетенциите. Това са предимно компании с чуждо участие, които използват опита на своите корпоративни процеси, и ги имплементират в различните страни. Резултатите показват, че независимо от все по-широкото разпространение на компетентностните модели, все още в повечето предприятия липсва структуриран подход и инструменти за оценка на компетенциите на служителите. В този смисъл, свързването с една национална, онлайн базирана система за оценка на компетенциите, е предимство както за тези организации, които са на ниво внедряване на компетентностен модел, така и за тези, които вече имат такъв.

В повечето от проучените предприятия оценката на компетенциите е свързана с идентифициране и развитие на потенциала на персонала (управление на таланта) и има обвързаност с други системи, като например, плановете за развитие, обучение и развитие на уменията и др. Тъй като при една трета от тях вече има внедрен софтуер за оценка на компетенции (специализирана система за управление на човешките ресурси или софтуер, специално разработен за организацията), е необходимо информационната система за оценка на компетенциите да се разработи така, че да може да се интегрира с вече използваните системи по начин, който да позволява лесно управление на данни и пренасяне от един в друг процес.

## Раздел 6. СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

При оценка и подбор на кадри специалистите от агенциите за подбор на персонала и тези по човешки ресурси в самите компании използват различни инструменти: интервюта, тестове за знания и умения, работни казуси, личностни тестове, център за оценка (assessment center). Всеки от инструментите има своята тежест и цел, така че те трябва да се прилагат не самостоятелно, а в комбинация.

### 6.1. ИНТЕРВЮ

Интервюто е най-често използваният инструмент, ползван при подбор на кандидатите за дадена длъжност.

Главната цел на интервюто за подбор и оценка е да определи до каква степен кандидатът е мотивиран и компетентен да изпълнява длъжността. Интервюиращият цели по време на интервюто:

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

Интервютата биват 4 вида:

1. Неструктурирани интервюта от първи тип, при които водещият интервюто има свободата, от една страна, да задава всякакви въпроси, а от друга – свободно да оценява отговорите на интервюирания.
2. Неструктурирани интервюта от втори тип, при които водещият интервюто отново не разполага с предварително подготвени въпроси, но са определени областите, които трябва да засегне по време на интервюто, както и качествата и недостатъците, които трябва да идентифицира по време на интервюто.
3. Полуструктурирани интервюта, в които интервюиращият разполага с предварително подготвен списък с въпроси, както и със система за оценяване на получените отговори, но има свободата да прецени кога кой въпрос да зададе и да влага творчество при задаването на въпросите.
4. Напълно структурирани интервюта, които определят точно реда и списъка с въпросите.

Структурираните интервюта трябва да имат предварително ясно дефинирани критерии за оценка на кандидата според отговорите, които дава, поведението по време на интервюто и др. Важно е на всички кандидати да се дадат равни шансове по време на интервюто, т.е. при повече кандидати да се използват структурирани интервюта, след което интервюиращият да даде две възможности на кандидата:

- Да акцентира на свои възможности и постижения, които не са били или са били слабо засегнати по време на интервюто;

- Да зададе въпроси, чиито отговори биха му дали по-голяма яснота за естеството и условията на бъдещата работа.

Именно въпросите, които задава кандидатът, дават допълнителна информация на интервюиращия за мотивацията на кандидата, за уменията му да се ориентира в обстановката, да бъде адекватен, гъвкав и т.н. Амбициозните кандидати се интересуват от възможностите за развитие, докато незаинтересованите обикновено питат за размера на възнаграждението и условията на работа.

Интервюто трябва да бъде така структурирано, че да даде възможност на кандидата да говори близо 70% от времето, предвидено за интервюто. Това е и първото основно умение при водене на интервю.

За да се избегне субективизмът по време на интервюто, интервюиращите трябва да са повече от един. В случай, че се предвижда само едно интервю, то в него е препоръчително да участват повече от един интервюиращ. Препоръчително е след първото интервю, провеждано от прекия ръководител, да бъде организирано и второ интервю – с управителя на предприятието, защото има опасност прекият ръководител да избере кандидат, който да отговаря тясно на изискванията за дадената длъжност, без да се отчита профилът на предприятието и как този кандидат ще се впише в колектива. За мениджърски и ключови позиции обикновено се правят по няколко интервюта, за да се избегне факторът „субективност“.

По време на интервюто от изключителна важност е да бъде предразположен кандидатът, а не да бъде объркан и смутен. Има разбирания, според които кандидатът може да бъде подложен на „стресово“ интервю, но повечето специалисти отричат този метод, като допускат само част от интервюто да се проведе в такива условия и то за специфични позиции.

По-добрият вариант е кандидатът да бъде поставен в условия на провокация, което ще даде възможност на интервюиращия да получи информация за интелектуалната емоционалност на кандидата и за евентуалните му способности да решава по нетрадиционен и оригинален начин казуси в работата.

Изследване на изданието на Jobs.bg – Human Capital, публикувано на 07 август 2009 г. сочи, че Агенциите за подбор най-често използват полуструктурирано интервю.

За търговски позиции на изпълнителско ниво в „Германос“ не очакват кандидатите да познават продуктите основно, но по време на интервюто специалистите по подбор искат да видят в човека желанието и готовността му да учи. За най-високите позиции, за които се предполага, че кандидатите са достатъчно опитни, интервюто протича по-скоро като разговор, целящ да насочи интервюиращия към мотивацията и личностните качества на кандидата.

В IBM интервютата с кандидатите преминават под формата на разговор, който дава на кандидата информация за компанията, както и обратна информация за неговата мотивация и дали е правилният човек за тази длъжност. В зависимост от нивото на позицията в йерархията, както и от изискванията за нея, е възможно да проведат и допълнително интервю, на което се проверяват дадени езикови или технически умения.

Интервютата в американската софтуерна компания „Vmware“, както и в българската ИТ компания „Телерик“ се провеждат под формата на приятелски разговор, без предварително подготвени въпросници.

Интервюто е най-често използваният инструмент за оценка и подбор – понякога то предшества другите инструменти – като тестове за езици, за интелигентност, за знания и умения, а понякога специалистите прибягват до интервю, след като са селектирали кандидатите, използвайки техниките, описани в следващите раздели.

---

## 6.2. ТЕСТОВЕ ЗА ЕЗИЦИ

---

За голяма част от позициите задължително изискване е владението на чужд език. Нивото на владението му се проверява с различни писмени и устни тестове, както от агенциите за подбор, така и от компаниите.

Писмените тестове за оценка на езиковите компетенции могат да бъдат разработени и предлагани на твърд носител /хартия/ или да се предлагат в онлайн вариант, като в първия случай се проверяват от оценител, а във втория резултатът се генерира автоматично. Тестовите на хартия позволяват въпросите да бъдат по-често заменени с други – в зависимост от намеренията какво точно биха желали да оценят в кандидата – неговите общи познания по езика или по-конкретна професионална терминология. Въпросите в онлайн тестовите също могат да бъдат заменени с други, но това е процес, който ангажира повече лица в процеса – освен авторите на въпросите, също така и програмисти, администратори и системата за оценяване и др.

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

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

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

---

## 6.3. ТЕСТОВЕ ЗА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

---

Някои компании за подбор на персонала използват така наречените IQ тестове, тъй като се счита, че има голяма връзка между степента на интелигентност на човека и справянето със служебните му задължения. Средното ниво на интелигентност варира между 90% и 110%. Около 13% от хората притежават коефициент на интелигентност между 110% и 139% и само 1,5% - по-висок процент.

Някои изследвания обаче показват, че подчинени могат да имат по-висок коефициент на интелигентност от мениджърите си, но определено не биха се справили на мениджърска позиция, което е още едно доказателство, че техниките и инструментите за подбор и оценка трябва да се прилагат комплексно, а не изолирано.

Тестове за интелигентност се предлагат изключително много – както в Интернет, така и специално разработени за агенциите за подбор на персонала. С професионални тестове разполагат и в Менса - България, които са член на международната организация на хората с висок коефициент на интелигентност – Менса.

## 6.4. ТЕСТОВЕ ЗА СПЕЦИФИЧНИ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

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

Една от компаниите в България, която се занимава с разработка на онлайн тестове в областта на информационните и комуникационни технологии и чужди езици е Тест.Бг<sup>13</sup>, като изработката на тестове за кандидатстване за работа или определяне нивото на персонала се извършва по зададени от самите фирми критерии и във взаимодействие с нейните служители.

Бизнес Тест Бг<sup>14</sup> е първата онлайн система в България за тестване на знания и умения в определени области, както и за професионална ориентация. Разработени са тестове за оценка на компетенции на две нива – базисно и такива с по-високо ниво. Конкретни тестове, които се предлагат на потребителите на системата и които могат да се ползват без адаптиране са тестове по счетоводство, търговия на едро и дребно, логистика, търговия с недвижими имоти. Тестовите обаче са доста общи и не са разработени за конкретна длъжност, а целят по-скоро по-широко установяване на знанията и уменията в дадения сектор.

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

„Менпауър” в световен мащаб имат разработени над 4500 онлайн тренинга, които съчетават обучение и тест, като са разделени в модули и са разпределени в различни направления. За позицията на „търговец” кандидатът първо се запознава с основните техники за продажба, като постепенно навлиза по-дълбоко в материята, след което се избира модул, който е най-тясно свързан с неговата дейност – примерно, мобилни апарати и услуги, битова техника, продажби по телефона и др. , като накрая знанията и уменията се проверява с тестове, повечето от които са интерактивни.

Във „Виваком” прилагат технически тестове, тестове за аналитичност, които проверяват уменията на кандидата да борави с цифрова информация и степента му на внимание.

В банковата система също преминават през тестове за умения за анализ на цифрова и текстова информация, като те не са свързани с оценяване на конкретни знания, а измерват по-скоро нивото на аналитични умения. За определени позиции в банковия сектор се изисква боравене с огромно количество информация, която трябва да се анализира бързо и ефективно от гледна точка на целта и съответно да се вземат адекватни и навременни решения. В банката за вътрешен подбор се прилагат и продуктови тестове.

<sup>13</sup> <http://test.bg/>

<sup>14</sup> <http://businessstest.bg/>



---

## 6.5. ПРАКТИЧЕСКИ ЗАДАЧИ И КАЗУСИ

---

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

Казус, който се прилага за оценяване на компетенциите на мениджъри в някои компании е, примерно, „оптимизиране на бизнес процесите в компанията” – намаляване на разходите, подобряване на организацията и като резултат – увеличаване на печалбата и конкурентоспособността.

В АПП „Ан-Мари” също разработват такива специфични практически задачи за различни позиции, като за „дизайнер” кандидатите, преминали интервю, трябва да подберат различни по форма и цвят форми, които да комбинират и да представят за оценка от водещ дизайнер. Основните критерии са съотношението - големина, форма, цвят, както и различен творчески подход към задачата. За ландшафтен архитект преминалите успешно интервю трябва да сътворят малък проект, като за целта им се предлагат съответните материали – камъчета, форми от хартия, сухи цветя, форми от лего и др., за да се оцени пространственото и творческото им мислене, както и подходът в нетрадиционна ситуация.

---

## 6.6. ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

---

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

Най-често инструментите на Центъра за оценка се използват при оценка на служители с цел създаване на план за развитие и обучение в предприятието, понякога - при подбор на кандидати за ръководни или ключови позиции и доста по-рядко – за подбор на редови служители. При всички случаи това са длъжности, които предполагат сериозно развитие. Центърът за оценка използва основно ситуационни техники, които да оценят кандидата в две основни насоки:

- Оценяване на така наречените гъвкави умения
- Оценяване на професионалните умения

За оценяване на уменията на кандидата да работи в екип, да комуникира ефективно и безконфликтно, да си взаимодейства с останалите, да бъде инициативен, както и на др. гъвкави умения се използват различни професионални техники или „игри”. За оценяване на качествата му свързани с конкретната му работа, се използват симулации на бизнес казуси. Те могат да представляват ситуация, в която трябва да се реши реален проблем между служител и клиент, между мениджър и служител, различни критични ситуации, налагащи екипна работа, вземане на управленски решения и определяне на организационни приоритети; индивидуално

и екипно участие в разговори, преговори и консултации; разпределение на ограничени ресурси и управление на кризисни ситуации и др.

Основният недостатък на Центъра за оценка, че всеки един подбор изисква огромен финансов (между 800 и 1300 евро) и времеви (от няколко часа до два-три дни) ресурс.

Подборът на инструментите на Центъра за оценка зависи от всеки конкретен случай - предприятието, за което се прави, длъжността, както и самите цели на оценяването.

Най-често използваните инструменти<sup>15</sup> включват:

#### **Работни ситуации**

Работните ситуации се използват за оценяване поведението на кандидатите в критични ситуации на работното място. Проверяват се уменията на кандидата да анализира информация, да мисли логично, да се изразява ясно в писмена форма, да отстоява мнението си. Една работна ситуация може да бъде анализирана както от всеки един кандидат, така и чрез дискутиране на възможните решения в група. В първия случай, най-голяма тежест придобива гледната точка на кандидата, във втория случай – уменията му да представя и защитава мнението си и да води дискусия.

#### **Групови дискусии**

Груповата дискусия е метод, който позволява на участниците в нея да обсъждат актуални въпроси. По време на дискусията се наблюдава поведението на кандидатите, както и тяхната способност да общуват. Недостатъци на този метод са, че процесът не е стандартизиран, в резултат на което дискусията не винаги протича по план. Всяка оценявана група е уникална, и поведението на всеки кандидат се повлиява от поведението на останалите в групата.

#### **Ролеви игри**

По време на ролевите игри се симулират определени работни ситуации като от кандидатите се очаква да изпълняват определени роли. Може да се разыграе ситуация, в която оценяваният е в офиса и говори по телефона с недоволен и ядосан клиент, когато изведнъж се включва противопожарната аларма. При тази задача, от кандидата се очаква да изпълнят определена роля на някой от ключовите служители. Сценарият, който се поднася, обикновено е свързан или с типична работна ситуация, или с особено стресираща и неловка ситуация, която изисква бързи реакции, за да бъде преодоляна. Ролевите игри могат да бъдат изпълнявани по двойки, тройки, или в група.

#### **Симулиране на бизнес среда**

На кандидата се предоставя комбинация от протоколи, телефонни и факс съобщения, доклади и кореспонденция, заедно с описание на структурата на организацията и ролята му в нея. От оценявания се очаква да вземе решение, свързано с всеки един от предоставените му материали.

#### **Интервюта**

В рамките на Център за оценка се провеждат както интервюта между двама души, така и интервюта с интервюираща комисия. Целта е да бъдат обсъдени проблемни области, възникнали по време на първото интервю, които си заслужава да бъдат повторно обсъдени, за да бъдат идентифицирани възможни решения за тяхното преодоляване. Това интервю може да бъде проведено с представител от отдела, за който интервюираният кандидатства.

---

<sup>15</sup> Разработка по проект “Методика за оценка на стратегически личностни компетенции”, финансиран по програма Leonardo da Vinci, LT/06/B/F/PP-171003

### **Тестове за способности/ наклонности (психометрични тестове)**

Това са тестове, които се провеждат за определено време в изпитни условия и са насочени към измерване на интелектуалната способност на кандидата да мисли и разсъждава, и по специално способността му да мисли логически и да прави анализ.

### **Център за развитие**

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

- по-пълна обратна връзка, която съдържа не само отговори „вярно-невярно“, а и по-подробни резултати на база на наблюдението;
- примерен план за обучение по определени компетенции, който впоследствие се обсъжда с кандидата.

Като цяло, Центърът за оценка и Центърът за развитие имат доста сходства:

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

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

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

Корпоративни центрове за оценка и развитие са изградени в Овергаз, Кока Кола, Енемона, Нестле, Глобул, МТел и други големи компании. Услугата се предлага от водещи в България консултантски компании, като: AIMS; KPMG, DELOITTE, Artur Adams; ALICORN, CLEVMAN, Cubrix, Топ консулт, Уилсън Лърнинг, ТалънтЛинк България и др.

---

## 6.7. СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТТА

---

Системите за оценка, които описват аспекти от личността на изследвания човек, са изключително важни при подбора на кандидата, тъй като локализируют предпоставките за успешното справяне със служебните задължения. Най-разпространените сред тях са:

### **ХЮМАН СИНЕРДЖЕТИКС ИНТЕРНESHЪНЪЛ (HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL)**

Системата съдържа различни инструменти, които са базирани на сходен теоретичен модел. Някои от инструментите работят на личностно ниво - Стиллове на живот (Life Styles Inventory™) и Профил на мениджърската ефективност (Management Effectiveness System™).

### **ТОМАС ИНТЕРНESHЪНЪЛ (THOMAS INTERNATIONAL)**

Състои се от три инструмента: „Томас Пърсънал Профайл Анализис“ (Thomas Personal Profile Analysis) – за анализ на личностни профили, „Хюман Джоб Анализис“ (Human Job Analysis) – за длъжностни профили и „Тийм калчър профайл“ (Team Culture Profile) – за анализ на културата на оценяваните.

### **ПРОФАЙЛ ИНТЕРНESHЪНЪЛ (PROFILE INTERNATIONAL)**

С два от инструментите си - “Профайл ХТ” (“Profile ХТ”) и “Чек поинт 360 градуса” (“CheckPoint 360°”) оценка.

### **ПРО ПРОФАЙЛ (PRO PROFILE)**

Представява Интернет базирани тестове, анализиращи 17 личностни характеристики, максимално свързани с начина на работа.

### **ЕС ЕЙЧ ЕЛ (SHL)**

Инструмент за оценка на мениджъри на високо и средно управленско ниво, който се прилага в България от 2008 г.

### **РЕР (PERSONALIZED EDUCATION PLAN) – ПЕРСОНАЛЕН ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ/ОБУЧЕНИЕ**

Системата РЕР е на швейцарския институт IMDE и представлява експертна система за идентифициране и развитие на компетенциите и потенциала на компанията.

### **МАРР (MOTIVATIONAL APPRAISAL OF PERSONAL POTENTIAL)**

Мотивационна Оценка на Личния Потенциал, американска система, която измерва мотивацията и потенциала на кандидата, както и определя областите му за кариерно развитие.

### **ХОГАН (HOGAN)**

Система за управление на таланти, съдържаща три въпросника, които носят качествено различна информация – HPI, HDS, MVPI.

---

## 6.8. СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТТА, КОИТО СЕ ПРИЛАГАТ В БЪЛГАРИЯ

---

Системите и инструментите за оценка на личността в световен мащаб имат повече от половинвековна история, като в началото те са били заимствани директно от психологията, поради което са били наричани психологически тестове за оценка на личността. Практиката обаче доказва, че тези тестове са доста лесни за манипулиране, поради което през последните години те се заменят с личностни тестове, които са основният инструментариум на системите за оценка на личността и които са съставени на база на определени математически модели.

Този подход свежда до минимум възможността тестовете да бъдат манипулирани, използвайки техники срещу това, като смесване на предлаганите отговори, разместването им на няколко места в теста, повторваемост на въпроси и др. След приключване на теста отговорите на тези въпроси-уловки се групират и съпоставят, давайки яснота дали оценяваният е бил искрен или е давал така наречените социално желани отговори.

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

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

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

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

Използването на професионални тестове означава както адаптирането им за конкретната компания и длъжност от професионалисти, така и „разчитането” им от такива. Това в особена степен важи за така наречените проективни тестове, които са доста свободни, асоциативни и тълкуването на получените резултати би било доста субективно, ако не се прави от специално подготвени за това професионалисти.

### 6.8.1. ХЮМАН СИНЕРДЖИСТИКС ИНТЕРНESHЪНЪЛ (HUMAN SYNERGISTICS INTERNATIONAL)

---

„Хюман Синерджистикс България” използва система, носеща името на компанията – „Хюман Синерджистикс Интернешънъл”, която е адаптирана и валидирана за България.

Част от инструментите, които работят с личностни тестове, са: Стиллове на живот (Life Styles Inventory™) и Профил на мениджърската ефективност (Management Effectiveness System™).

### **Стилове на живот (Life Styles Inventory™)**

Системата не се използва за подбор на кадри, а се прилага изключително за оценка на служителите в предприятието и е насочена предимно към това да им предложи план за развитие по отношение на взаимоотношенията им в колектива и ефективността на работата им. Тя изследва различни стилове на поведение – конструктивни, като например „Самоактуализация“, „Сдружаващ“, „Постижение“; конвенционални и др., като създава профил на служителя, който е комбинация от всички стилове, представени в различна степен. Целта на този инструмент е да се идентифицират най-големите отклонения на тествания спрямо профила на успешния служител и да се работи по бъдещото му развитие.

„Стилове на живот“ се състои от два въпросника - самооценка и оценка от другите под формата на 360 градусова обратна връзка. На оценявания се предоставят 240 твърдения, като той маркира тези, които смята, че са верни за него. Резултатите се пренасят в скала, съдържаща 12-те стила на поведение и мислене. Всеки стил има ниски, средни и високи стойности, като резултатите от въпросника оформят профила на човека – ефективността в работата му и взаимоотношенията в колектива, генерират се автоматично препоръки за неговото развитие.

Генерираният профил на конкретния служител от неговите колеги/ръководители се съпоставя с неговата самооценка и се търсят разминаванията. Системата предлага и Наръчник за саморазвитие, който се предоставя на оценявания служител и който му позволява да направи още една крачка към самоопознаването и чрез индивидуалния си план за развитие да работи по засилване на конструктивните си стилове на поведение и да намали неконструктивните, да бъде по-продуктивен в работата си, да изгради по-добри междуличностни взаимоотношения и др.

### **Профил на мениджърската ефективност (Management Effectiveness System™)**

Инструментът работи като 360-градусова оценка на мениджъри, като съпоставя самооценката на мениджъра с тази на най-малко шест негови служители.

Той оценява 14 мениджърски компетенции в три основни групи:

1. Три личностни умения (ангажираност, справяне със стреса, запазване на личния интегритет)
2. Пет междуличностни умения (развитие на екипи, делегиране, участие, интегриране на различията, обратна връзка)
3. Шест задачи (поставяне на цели, планиране, организиране, управление на времето, управление на работата, решаване на проблеми)

Инструментът дава информация за това как мениджърът планира целите и задачите, как разпределя дейностите, как делегира правата и отговорностите, как решава проблеми и междуличностни конфликти, как се справя с напрежението. Той е и своеобразен измерител на влиянието на мениджъра върху другите, определя силните и слабите страни, както и областите, нуждаещи се от специално внимание и развитие, респективно дава предложения за обучителни програми и мерки.

Профилът на мениджъра, неговото поведение влияят в голяма степен и върху организационната култура, а тя от своя страна - върху резултатите и ефективността на компанията. Изследване на организационната култура по методиката на „Human Synergistics“ е направено през 2007 г. от БАУРЧР на 35 души от различни отдели и нива на управление в община Търговище. Изследването, чиито резултати са докладвани на 7-мата Национална



конференция „Човешкият фактор – ключ към повишаване на административния капацитет“, води до изводите, че преобладават защитните стилове на поведение при мениджърите в България, като по-силно проявен е пасивно-защитният стил - склонността към конвенционалност и бягство от отговорност. Друг характерен стил за изследваната група е агресивно-защитният стил, с неговите характеристики - съпротива, перфектност, власт. Инструментът дава и насоки и програми за трансформация на стила на поведение в посока на конструктивните стилове.

## 6.8.2. ТОМАС ИНТЕРНESHЪНЪЛ (THOMAS INTERNATIONAL)

От 2004 Агенцията **“Консултим хюман капитал”** („Consulteam Human Capital“) прилага в България системата Томас Интернешънъл, която се състои от три инструмента:

1. Personal Profile Analysis – за анализ на личностни профили
2. Human Job Analysis - за длъжностни профили
3. Team Culture Profile – за анализ на култура

**„Томас Пърсонал Профайл Анализис“ (Thomas Personal Profile Analysis)** анализира и оценява личности и длъжности, като след това сравнява профилите на длъжността и човека. Даденият инструмент разделя хората на четири типа:

- Доминантни - тези, които приемат средата като враждебна, но приемат позитивно предизвикателствата и трудностите и се борят, за да ги преодолеят. Те се мотивират от постигането на резултати.
- Съобразяващи се - те също приемат средата като враждебна, но са водени от анализите, от грешките и недостатъците, като основната им мотивация е свързана с постигане на качество.
- Влиятелни - приемащи средата приятелски, търсещи позитивното в нея. Основната мотивация на тази група хора е популярността.
- Постоянстващи - също възприемащи средата приятелски, но действайки по-бавно и по-спокойно, те са ориентирани към сигурността и екипността в работата. За тях е важно да помагат и да се чувстват подкрепяни.

Определянето на типа кандидат или служител е изключително важно при определяне на служебните му задължения, екипността и др.

„Томас Пърсонал Профайл Анализис“ използва въпросник, който се състои от 24 въпроса, като тестваните трябва да изберат измежду 4 готови отговора, които са определения (като части на изречението), едно определение, което е най-близо до неговите възприятия и едно, което е най-далече от неговите разбирания. За всеки тестван се генерират три профила – характерният му/й стил на поведение, динамиката на поведението му/й в работната среда и поведението му/й при екстремални обстоятелства и натоварване.

С помощта на втория инструмент – **„Хюман Джоб Анализис“ (Human Job Analysis)** може да се разработи профил на длъжността, като след това този профил се сравнява с личностния профил на кандидата. Естествено е двата профила да не се покриват на 100%, като при сравнението се отчитат и конкретната работна среда в предприятието, както и потенциала на кандидата да се променя и приспособява спрямо нея.



За да бъде по-обективен подборът, личностният тест трябва да се комбинира с интервю и други инструменти за оценка, с помощта на които кандидатът максимално точно да бъде оценен.

„Томас” не е инструмент за оценка на знанията и опита на кандидата. Той дава информация за поведението на човека – като мотивация, като стил на общуване, като почерк на работа. Профилите, генерирани от „Томас” предупреждават работодателя за риска при наемането на даден кандидат, но пък могат да му дадат информация за изключително важни личностни качества, които не съвпадат с изискванията за длъжността, но които могат бъдат много ценни за компанията.

„Томас” е инструмент, който идентифицира важните за компанията хора и дава възможност на работодателя да изработи механизми за тяхното задържане, да повиши тяхната мотивираност да работят за нея и по този начин да се повиши ефективността от работата им.

Валидността на въпросника е около 85-90%.

Инструментът **„Тийм калчър профайл” (Team Culture Profile)** анализира културата на малки колективи – около 10-15 човека, като определя каква е реалната култура и същевременно каква е идеалната за дадената компания култура, като след това графиките на реалната и идеалната се налагат една върху друга. Резултатите показват къде има съвпадения, къде има конфликтни точки и къде са силните страни. Този инструмент се прилага в екипи, където има конфликти, където се налага да се сменят ръководители или членове на колектива.

### 6.8.3. ПРОФАЙЛ ИНТЕРНЕТЪНЪЛ (PROFILE INTERNATIONAL)

Агенцията **„Синектика” (“Synectica”)** използва системата Profile International с два от инструментите ѝ – Профайл\_ХТ (Profile XT) и Чек пойнт 360 градуса (CheckPoint 360°) оценка в България от 2006 г.

#### **Профайл ХТ (Profile XT)**

Инструментът Профайл ХТ има няколко предназначения – служи както за подбор на кандидати, така и за оценка на служители. Системата изследва три основни области:

1. Когнитивните способности на кандидата – потенциала му за учене, аналитичното му мислене, вербалното му мислене, богатството на езика.
2. Професионалните му интереси
3. Лични качества, като изпълнителност, енергичност, екипност, обективност и др.

Въпросникът се състои от 200 въпроса, които изследват посочените области. Попълва се и се администрира онлайн, като накрая, в зависимост от нуждите на изследването „Профайл ХТ” може да генерира автоматично осем доклада:

1. Индивидуален доклад - ръководство за себеопознаване.
2. Доклад за назначение - за назначаване на правилния човек на определената длъжност, като се използва Профил на длъжността.
3. Доклад за професионална пригодност - използва се за планиране на развитието на оценявания в компанията и преназначаване на служител на друга длъжност
4. Сравнителен доклад за професионална пригодност - сравнява качествата на няколко кандидата с изискванията за дадената длъжност/ профила на идеалния кандидат и степента им на съответствие

5. Доклад за обучение - дава насоки за развитието на служителя и през какви обучения трябва да премине
6. Доклад за анализ на длъжност – подготвя се в комбинация с длъжностни характеристики, за да се определят по-точно изискванията към длъжността
7. Обобщен доклад – дава подробна и обобщена информация за оценявания
8. Графичен доклад – графично представя резултатите на оценявания

Индивидуалният доклад дава характеристики на оценявания в следните направления:

1. Стил на мислене , характеризирайки неговите:

- Индекс за обучение
- Вербални способности
- Вербално мислене
- Работа с цифри
- Невербално мислене

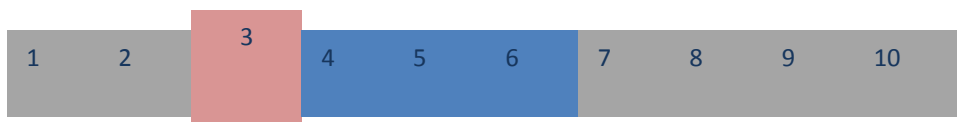
2. Поведенчески характеристики:

- Енергичност
- Асертивност
- Общителност
- Изпълнителност
- Положително мислене
- Взимане на решения
- Екипност
- Независимост
- Обективност

3. Професионални интереси

Нека разгледаме една от поведенческите характеристики – „АСЕРТИВНОСТ” (“Склонност към поемане на отговорност за хора и ситуации, като повече води, отколкото следва”), за които системата Профайл Интернешънъл автоматично генерира графичен и словесен доклад на оценяван за длъжността архитект, без ръководни функции. Докладът е публикуван в Интернет и резултатите са достъпни за ползване. Скалата за оценяване по всички гореизброени характеристики е от 1 до 10, като крайният резултат от 3 точки за характеристиката „АСЕРТИВНОСТ” е придружен със следните изводи и препоръки:

#### ФИГУРА 2. АСЕРТИВНОСТ



- „ В работата е склонен да бъде скромнен и непретенциозен и да работи усилено за някой лидер
- Не изпитва необходимост да направлява това, което се случва или събитията
- Има склонност да изчака, преди да вземе решение
- Предпочита да изчака специални инструкции, преди да действа”

В доклада за развитие и обучение за същия оценяван са дадени следните насоки, които работодателят трябва да има предвид, когато създава план на развитие на дадения служител:

- Окуражаване на лицето да участва в групови дискусии
- Ангажирането му в непредвидени дискусии и създаване у него на усещане за екипност
- Предвиждане на обратна връзка и награди за неговото включване
- Участие в интерактивни упражнения
- Честа обратна връзка за неговата асертивност

Profile XT е адаптирана за България и е с висока надеждност и прогностична валидност, като се използва от около 50 компании в България за тестване както на кандидати за свободни работни места, така и за оценяване на работещите в тях служители.

Профайлс Интернешънъл има разработени профили на успешни служители за над 1000 длъжности в различни сектори в Източна Европа.

Други предимства на инструмента са, че може да даде процент на съвпадение на оценявания както с профила на успешния служител, така и с тези на най-добрите служители в компанията. Той може да предложи подходящи въпроси за интервю, както и на база на съществуващите хиляди разработени профили, професионалистите в тази област да разработят профил за дадената длъжност в дадената компания.

#### **„Чек поинт 360 градуса“ ( CheckPoint 360°)**

Инструментът „Чек поинт 360 градуса“ оценява ръководители на компании, като комбинира неговата самооценка с оценката на други мениджъри и тази на негови подчинени. Измерват се осем универсални мениджърски качества: лидерство, управление на задачи, комуникативност, изграждане на взаимоотношения, адаптивност, продуктивност, личностно развитие, развитие на другите.

Достоверността на инструмента се гарантира от анонимността на попълващите въпросника и на това, че те са поне двама от едно ниво.

Резултатите се обработват автоматично, като се получава подробен доклад, който съпоставя самооценката на човека и мнението на другите за него, степента на разминаване и др. Докладът съдържа и конкретни съвети към мениджъра как да подобри своите умения, да посети подходящо обучение и след шест месеца или година отново да се направи такава оценка и да се види дали има промяна.

#### **6.8.4. ПРО ПРОФАЙЛ (PROPROFILE)**

---

Системата “Про Профайл” (“ProProfile”) е разработка на „Ди Би Интерконсулт” (“DB Interconsult”), направена специално за българските условия, тествана и одобрена от работодатели в страната.

Тя включва тестове, насочени към оценка на трудовите компетенции на оценявания, като за тази цел са идентифицирани 17 основни личностни характеристики, обединени в 5 основни групи: „Стил на работа”, „Работа в условия на стрес, устойчивост”, „Управленски умения”, „Стил на общуване” и „Възприемане на себе си и другите”.

Системата предлага три възможности:

1. Създаване на цялостен профил - тестването включва всички 17 личностни характеристики, по които оценяващият да оцени кандидата или самият кандидат да се самооцени.
2. Избор на частичен профил – от списъка с характеристиките се избират до 10, най-тясно свързани с дадената длъжност, по преценка на оценяващия или самооценяващия се.
3. Избор на профил за определената длъжност – избирайки определената длъжност, системата предлага набора от характеристики, които трябва да бъдат тествани, след което профилът на тестваното лице се сравнява с успешния профил за дадената длъжност.

Времето за попълване на теста е между 40-60 минути, оценяването е по шестстепенна скала, като системата генерира писмен профил на кандидата – в писмен, графичен и табличен вид, характеризирайки го по показателите, за които оценяващият би искал да получи информация. Цената на теста варира между 45 и 72 лв.

#### 6.8.5. Ес Ейч Ел (“SHL”)

---

„Ес Ейч Ел” (“SHL”) се прилага основно за оценка на мениджъри на средно и високо ниво, като представлява комбинация от тест за оценка на личността и въпроси, свързани с професионалните умения на оценявания. Той оценява какъв тип ръководител е тестваният – императивен, авторитарен, дали предпочита сам да взема решения или е либерален и зачита мнението на подчинените, умее да работи в екип. Оценява се и поведението му при решаване на конфликти, криза; тества и други негови умения, свързани с аналитично мислене, пространствено мислене, творчески подход. Накрая неговите резултати се сравняват със средностатистическите и с тези на идеалния кандидат. Попълването на теста отнема от 2 до 4 часа, в зависимост от броя на въпросите, включени в теста, като оценяващият може да подбере предварително въпросите, чиито отговори иска да оцени. Подбирайки въпросите, той се съобразява и със сектора, в който работи или ще работи оценяваният, тъй като изискванията към мениджър в областта на хранително-вкусовата промишленост в доста отношения са различни от изискванията към мениджър, който работи в международна ИТ компания.

Тестът е на английски език, т.е. използва се за позиции, за които владенето на чуждия език е задължително и най-често в международни компании, където изискванията към мениджъра са унифицирани за различните държави. Тестът се използва в оригиналния си вид, без да е преведен и валидиран за България, поради което е подходящ за ограничен брой длъжности и компании.

#### 6.8.6. PEP (PERSONALIZED EDUCATION PLAN) – ПЕРСОНАЛЕН ПЛАН ЗА РАЗВИТИЕ/ОБУЧЕНИЕ

---

Системата PEP е на швейцарския институт IMDE и представлява експертна система за идентифициране и развитие на компетенциите и потенциала на компанията.

PEP е сравнително нова за България, която, както и споменатите по-горе системи, може да се използва и за подбор на персонала, като предварително се създава профил на успешния служител за определената длъжност, след което кандидатите се подреждат в ранглиста според показаните резултати на онлайн теста и се подбира най-подходящата кандидатура.

Най-голямото предимство на системата спрямо останалите е, че тя е разработена основно, за да идентифицира потенциала на ключовите за компанията хора, да очертае възможностите

им за развитие, да определи необходимостта от обучение, така че тези хора да допринесат в максимална степен за развитието и успеха на предприятието.

PER също дава отговор на въпросите, свързани с причините за успех или неуспех на дадения служител.

При оценка на мениджър от средно управленско ниво системата прави негов профил, характеризирайки го в следните основни направления:

1. Поведение, ориентирано към служителите
2. Лоялно отношение към висшестоящите
3. Конструктивно отношение към грешките на другите
4. Конструктивно отношение към собствените грешки
5. Поемане на пресметнати рискове
6. Гъвкавост
7. Удовлетвореност от работата
8. Стремех към високи постижения
9. Желание за успех
10. Стремех към перфекционизъм в работата
11. Отчитане на „гледната точка” на другите
12. Проява на разбиране към другите
13. Отчитане на дребните сигнали и детайли
14. Резистентност към интриги
15. Умение да цени постиженията на другите
16. Далновидност
17. Целеустременост
18. Стремех към промяна на статуквото
19. Осигуряване на възможност и свобода за изява на другите
20. Осъществяване на контрол
21. Реалистичен подход към проблемите
22. Защита на интересите и целите си и при съпротива
23. Допускане на добронамереност у другите по подразбиране
24. Откритост към новото
25. Проява на многостранни интереси
26. Проява на толерантност към инакомислещите

Профилът на кандидата/служителя се генерира и в графичен вид, като скалата на оценката е от минус 3 през ОК до плюс три.

**ТАБЛИЦА 3. ПРОФИЛ МЕНИДЖМЪНТ**

ПРОФИЛ МЕНИДЖМЪНТ	-3	-2	-1	ОК	+1	+2	+3
<b>1. Важни за успеха преобладаващи нагласи</b>		-2					
1.1. Поведението му е ориентирано към служителите	-3						
1.2. Допринася за екипа			-1				
1.3. Отнася се лоялно към висшестоящите			-1				
1.4. Отнася се конструктивно към грешките на другите	-3						
1.5. Отнася се конструктивно към собствените си грешки				ОК			
1.6. Обръща внимание на въздействието си върху другите					+1		
<b>2. Понася натоварване</b>			-1				
2.1. Подхожда спокойно към напрегнати ситуации						+2	
2.2. Поема пресметнати рискове				ОК			
2.3. Проявява устойчивост на стрес	-3						



Скалата е шестобална, като:

Сектори 1 и 2 показват в какво отношение конкретният оценяван има нужда от обучение и развитие.

Сектори 3 и 4 – ОК

Сектори 5 и 6 – това са целевите резултати

*Забележка: Приведеният пример за профил е на реален мениджър от българска компания, направен от Павлин Панайотов, консултант и представител на IMDE за България и предоставен за целите на проекта.*

### 6.8.7. MAPP (MOTIVATIONAL APPRAISAL OF PERSONAL POTENTIAL) - МОТИВАЦИОННА ОЦЕНКА НА ЛИЧНИЯ ПОТЕНЦИАЛ

---

MAPP е американска система за оценка на компетенциите, която е тествана върху 6 милиона души в цял свят. В България тестовете MAPP се предлагат от Интермайндс ЕООД. MAPP измерва потенциала и мотивацията на човек, личностните характеристики, професионалните му интереси, пригодност, определяйки подходящите за него области за развитие и кариера.

MAPP тестовете биват няколко вида:

1. MAPP стартов пакет
2. MAPP описателен тест.
3. MAPP професионална мотивация
4. MAPP личностна оценка

Стартовият пакет се препоръчва за индивидуални потребители и включва анализ на 72 професионални качества, възможност за съпоставяне на собствените резултати с тези на 900 длъжности, с които разполага системата, както и препоръка за най-подходящите професионални области за реализация.

Тестът за професионална мотивация препоръчва и първите шест най-подходящи професионални области за развитие, с числено и графично представяне на резултатите, както и подробен доклад от 20 страници.

MAPP личностна оценка дава цялата информация, която MAPP може да предложи, включително с анализ на личностните черти и мотивационни фактори. Той е изключително подходящ за подбор и оценка на средни и висши мениджърски позиции. Тестът съдържа анализ на кандидата в следните категории:

- Интерес към съдържанието на работата
- Темперамент към работата
- Професионална пригодност за длъжността
- Хора
- Предмети
- Данни
- Разсъждение
- Математически способности
- Езикови способности
- Личностни черти



- Междуличностни фактори
- Лидерски фактори
- Социални фактори
- Фактори на изпълнението
- Механични дейност

Всяка категория включва в себе си поведенчески характеристики, оценени от 1 до 5, като генерираният доклад от 30 стр. има числено и графично приложение.

В доклада следват основните професионални области и отново оценяване от 1 до 5 на основните характеристики, свързани с дадената професионална област, като бизнес отношения, чиновническа дейност, образование и обучение, търговия, инженерство и много други.

МАРР подпомага процесите на управление на подбор на персонала, анализ на отделните служители и работата им в екип, планиране на професионалното им развитие и обучение, реорганизация и др.

#### 6.8.8. Хоуган (“HOGAN”)

„Хоуган” (“HOGAN”) е система за управление на таланти, която в световен мащаб работи от 20 г., като за този период са направени повече от 2 милиона теста. От 2008 г. се прилага и в България от АПП “ACE HR Services” след нейното адаптиране и валидиране за страната.

Инструментите ѝ са три въпросника - HPI, HDS, MVPI.

1. **HPI (Hogan Personality Inventory)** измерва ключови компетенции, инициативност, амбициозност, стил на комуникация и др., като целта му е да прогнозира успеха на работното място. Тестът може да се използва за подбор на кандидати, за планиране на индивидуалното развитие, респективно обученията на служителите.
2. **HDS (Hogan Development Survey)** прогнозира поведението на тествания в условия на стрес, криза и други извънредни ситуации, на каквито най-често са подложени мениджърите. HDS измерва устойчивостта при такива обстоятелства, както и уменията му да взема управленски решения в условия на криза.
3. **MVPI (Motives, Values, Preference Inventory)** оценява мотивацията, ценностите и предпочитанията на тествания, като те се сравняват с ценностната система на компанията и степента на съвпадение. Системата измерва организационната среда, нейната култура, като отново търси съвпадение с тази на кандидата. Мотивацията на оценявания е изключително важна с цел той да бъде задържан в компанията. Това важи изключително много за ключовите хора в компанията, от които зависи нейното бъдещо развитие.

Предимство на въпросниците са лесното и бързото им използване – един тест се попълва онлайн за 15-20 мин., като друго основно предимство е, че тя измерва устойчиви характеристики, а не ситуационни, т.е. модела на поведение на оценявания а не поведението и настроението му в момента.

## 6.8.9. СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТТА, КОИТО СЕ ПРИЛАГАТ В БЪЛГАРИЯ – СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА

**ТАБЛИЦА 4. СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА НА СИСТЕМИТЕ И ИНСТРУМЕНТИТЕ**

Система	Българска	Чужда адаптирана	Чужда неадаптирана	За подбор	За оценка на служители	За развитие на персонала	За оценка на мениджъри	Оценка -служител: фирмена култура
Хюман Синерджистикс Инт.		X			инстр. Стилове на живот	1. инстр. Стилове на живот 2. инстр. Профил на мениджърската активност	инстр. Профил на мениджърската активност	
Томас Интернешънъл		X		1. инстр. Томас Пърсънал Профайл Анализис 2.инстр. Хюман Джоб Анализис	инстр. Хюман Джоб Анализис	инстр. Хюман Джоб Анализис		инстр. Томас Тийм Калчър Профайл
Профайл Интернешънъл		X		инстр. Профайл ХТ	инстр. Профайл ХТ	инстр. Профайл ХТ	инстр. Профайл Чек Пойнт 360°	
Про Профайл	X			инстр. Про Профайл				
Ес Ейч Ел (“SHL”)			X				X	
PER		X			X	X	X	
MAPP		X		X	X	X	X	
Хоуган (Hogan )		X		X	инстр. Hogan HDI	инстр. Hogan HDI	инстр. Hogan HDS	инстр. Hogan MVPT

## 6.8.10. ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТТА ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА ВНЕДРЯВАНЕТО ИМ В ИСОК

Всички разгледани в дадения документ инструменти за оценка на личността, с които работят специалистите по човешки ресурси в Агенциите за подбор на персонала и тези в компаниите в България, са изработени по най-съвременни методики. Съставени на база на определени математически модели, те са много обективни, тъй като използват техники, които свеждат до минимум възможността тестовете да бъдат манипулирани. Надеждността на личностните тестове идва и от факта, че те имат ясна и точна система за измеримост на резултатите, която може да бъде представена като процентно изражение на дадената личностна характеристика или оценъчна скала, където конкретният кандидат е представен като съвкупност от качества, характеристики и модели на поведение, съответно оценени по нея. Инструментите са изключително гъвкави, позволяващи комбинации от въпроси по преценка на самия оценяващ - в зависимост от профила на длъжността и предприятието, т.е. според изискванията на клиента.

Част от инструментите дават възможност и за 180-градусова оценка, т.е. самооценката на тествания може да бъде сравнена с тази на негови колеги и ръководители, което в много висока степен допринася за обективността на оценката. Всички тестове се правят в реално време и системата генерира автоматично подробен доклад, който в текстови и графичен вид характеризира оценявания.

Сравнителната таблица на инструментите за оценка на личността, дадена в предишния раздел дава информация дали системата е българска или чужда адаптирана/неадаптирана - от гореизброените инструменти единствено Про Профайл е създаден за българския пазар, като останалите инструменти са чужди, но преведени и адаптирани за българските условия, с изключение на Ес Ейч Ел (SHL), който се използва директно на английски.

Изборът на дадена система или инструмент зависи от всеки конкретен случай – от профила на предприятието, от целта на конкретното тестване – дали е за подбор на кандидат/и или за оценка на персонала от гледна точка на бъдещото му развитие, дали ще оценява експертен състав или мениджърски. Част от системите не разполагат с отделни инструменти, а самата система е направено гъвкаво, за да може да се прилага както за подбор, така и за оценка и развитие, съответно въпросите да бъдат комбинирани в различни конфигурации и др.- като PER, MAP, SHL, Про Профайл.

Системите на Томас Интернешънъл, Синерджистикс Инт., Хоуган и Профайл Интернешънъл предлагат по-прецизен подход към всеки от случаите с отделните инструменти, които те са разработили - като „Томас Интернешънъл“ с трите си инструмента: „Томас Пърсънал Профайл Анализис“ – за анализ на личностни профили, „Хюман Джоб Анализис“ - за длъжностни профили и „Томас Тийм Калчър Профайл“ – за анализ на фирмената култура или Хюман Синерджистикс Инт. със „Стилове на живот“ - за оценка и развитие на персонала, както и „Профил на мениджърската активност“ - за оценка и развитие на мениджъри.

Инструментите за оценка на личността, въпреки всички изброени предимства – обективност, гъвкавост и т.н. не бива да се прилагат самостоятелно, без да се използват другите подходи за подбор и оценка, като интервю, тестове за специфични знания и умения, тестове за езици, интелигентност, както и центрове за оценка. Само комбинираният подход от всички или част от инструментите позволява набиране на достатъчно информация,

гарантирайки както нейната достоверност, така и степента на обективност при създаване на профила на оценявания.

При повечето инструменти степента на обективност е висока поради ясните критерии за оценка – например, при разглежданите тестове за оценка на личността, тестовете за езици, интелигентност, решаването на практически казуси. Въпреки това всеки един от тях трябва да се прилага от професионалисти, като в най-висока степен това важи за интервюто, където вероятността за субективизъм е много висока - не само при неструктурираните интервюта, но и при полуструктурираните и дори структурираните. От подхода и професионализма на интервюиращия зависи дали оценяваният ще се представи в най-добрата си светлина или, напротив, ще се почувства объркан, несигурен и съответно няма да са налице предпоставки за обективност на представянето му.

При проектирането на ИСОК, е необходимо:

- Да се вземат предвид високите разходи за създаване или адаптиране на качествени инструменти за оценка на личностни компетенции;
- Да се предвиди възможност за интегриране на готови инструменти за оценка в партньорство с техните разработчици и доставчици;
- Да се планира функционалност за създаване на рейтинг на полезността на готовите инструменти за оценка.

## Раздел 7. СИСТЕМИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ

Разглежданите проблеми в този раздел се отнасят до използваните системи за оценка на придобитите компетенции по електронен способ, който води до издаване на международно или секторно признат сертификат. Проучените сертификати са разработени от водещи компании с традиции в своята област, често световни лидери, като признанието също е от компании по цял свят, а не географско ограничено до дадена област или държава.

Под **електронен способ** в случая имаме предвид тестване в интерактивна среда на компютър и/или използване на уеб браузър за връзка с интернет.

Разглежданите системи за оценка се отнасят до професионални сертификати, които са индустриално признати, т.е. компаниите в дадена сфера на дейност оценяват тяхната стойност когато кандидатите ги притежават.

### 7.1. ЕЛЕКТРОННИ ТЕСТОВЕ

Електронното тестване на компетенции не само помага при предоставянето на тестове, но и при администрирането на теста (резултатите се изчисляват автоматично), отчитането на резултатите (оторизираните лица могат да видят резултатите до секунди след завършването на теста) и анализа на представянето на теста (оценителите могат да проверят кои въпроси работят и кои предизвикват объркване).

Периодичното тестване на служители може да допринесе в следните области:

- По-добро представяне в ежедневните задължения;
- Поемане на по-голяма отговорност;
- Разпределяне на парични бонуси.

#### Примерен сценарий за тестване по електронен способ

Първоначално се създава база от данни с примерно 1000 въпроса в 10 различни категории. Лицето, което ще тества влиза посредством интернет или вътрешната мрежа на организацията и полага тест върху 50 произволно генерирани въпроса, състоящи се от предварително дефиниран брой въпроси от всяка от категориите. По време на теста, не само отделните въпроси, но и отговорите на всеки от въпросите се предлагат в произволен и разбъркан ред. След завършването на теста, въпросите се оценяват автоматично и се подават като обратна връзка към кандидата.

Ако кандидатът издържи теста, може автоматично да се отпечата определен сертификат или да се обнови личният му профил със съответния резултат. Ако служителят не се справи с теста, автоматично могат да насрочат нова дата за полагането му и/или да му се дадат допълнителни задачи и материали за подготовка.

Администраторът на теста получава достъп до отделните тестове на кандидатите, може да извършва подробни и разширени анализи на всеки от включените 1000 въпроса в базата данни. Резултатите от тестовете обикновено са във формат удобен за обработка от страна на администратора.

Конвертиране на съществуващи въпроси в онлайн бази от данни с въпроси:

- Поддръжка на много различни типове въпроси;

- Групиране на въпросите в различни категории;
- Вариращи тегла на отделните въпроси и компоненти.

Тестване на лицата от разстояние през Интернет или локалната мрежа на работодателя:

- Различни въпроси при всеки тест, извлечени от базата данни с въпроси;
- Предоставяне на предварително определен брой въпроси от всяка категория;
- Произволно разбъркване на реда на въпросите и отговорите към тях при всеки тест;
- Предоставяне на обратна връзка, варираща от липса на такава до точна обратна връзка с пускане на видео клип или препращане на лицето към специфичен адрес в интернет (URL);
- Предоставяне на възможности за моментно оценяване и съставяне на отчет на резултатите.

Събиране на данни за представянето на всяко лице и публикуването им в съществуващи база от данни за обучения:

- Поддръжка на бази данни на Microsoft Access и SQL. Данните могат да бъдат лесно извлечени и използвани в бази данни, електронни таблици или текстови документи;

Предоставяне на отчети:

- Избор от налични стандартни формати;
- Възможност за разработка на потребителски формати;
- Отчети за индивидуални лица, групи от лица или за отделни въпроси.

За целите на създаване на тест по електронен способ е нужно да се предоставят:

- Създадена база от данни със съответните въпроси, които желаете да бъдат включени;
- Извършване на тестване за сертификация през интернет или в локалната мрежа на работодателя;
- Събиране на данни относно отговорите и анализирането им с мощни инструменти за работа с бази данни;
- Предоставяне на подробни доклади (въпрос по въпрос).

---

## 7.2. ИЗИСКВАНИЯ КЪМ ЕЛЕКТРОННИТЕ ТЕСТОВЕ<sup>16</sup>

---

### Идентифициране на изискванията

Първата стъпка при разработването на тестове е да се дефинират изискванията. В случай на обобщаващи тестове (summative assessments), тези изисквания обикновено се разделят според курса или главата която се изучава.

### Изисквания към съдържанието

Нуждата да се идентифицират съответните области, които даден тест ще покрива са приложими и към електронните тестове.

Първото нещо, което се уточнява, са спецификациите на курса и главите. Често те съдържат преглед на целите на познание, както и доста специфични насоки към оценяването. Те трябва да бъдат използвани като база за областите, покрити в теста.

---

<sup>16</sup> <http://www.sqasolar.org.uk>

Тези спецификации ще съдържат също и индикатори на очакваното когнитивно ниво на теста.

Важно е да се има предвид, че тези насоки очертават когнитивните умения, които трябва да са покрити в целия курс, като специфичен тест може да идентифицира само част от тези умения.

#### **Изисквания за модерация**

Необходимо е институцията провеждаща тестове да изработи набор от процедури за осигуряване на качеството, за да е сигурна, че всички разработки ще съответстват на всички правни норми и регулациите на институцията, която оценява кандидатите.

Вътрешната модерация е важно изискване за всеки тест. Тя се използва, за да осигури спазването на регулациите на институцията, която оценява кандидатите както по отношение на академично съдържание, така и спрямо административни и технически изисквания.

Както и при традиционните хартиени тестове, електронните тестове се съхраняват и трябва да са налични и за външна модерация, както и в случай, че се изискат от институцията, която оценява кандидатите.

#### **Административни изисквания**

Всички институции, присъждащи дадени сертификации, би следвало да имат набор от правила, които дефинират как се администрират обобщаващи тестове. Много от тях имат и допълнителни правила по отношение на администрирането на електронните тестове.

Пример в това отношение е набора от насоки в документа *British Standard Code of Practice for using IT in Assessments (BS7988)*<sup>17</sup>. Този кодекс се прилага във Великобритания и е специално разработен за целите на използване на информационни технологии при тестването. Тези регулации осигуряват автентичността на електронните тестове, както и че всякакви жалби и оплаквания ще бъдат обработени по подходящия начин.

#### **Изисквания към потребителите**

Основната цел на електронното тестване е да оцени знанията и уменията на кандидата в дадена област. Това не трябва да бъде за сметка на уменията им за използване на ИТ системи по време на теста.

Някои от начините за предотвратяване за това са следните:

- Кандидатите, които се тестват е нужно да са запознати с технологията, която се използва за полагане на теста. В идеалния случай, системата за оценка трябва да позволява на кандидатите да изберат подходящите възможности за оценка (accessibility options).
- Системата за оценка трябва да включва ясна навигация и да има възможности за предотвратяване на ранно нежелано приключване на теста. Обикновено системата би следвало да позволи на кандидата да проследи въпросите си и да промени отговорите дадени по-рано.

#### **Технически изисквания**

Системата за оценка използвана за доставка и съхранение на електронни тестове трябва да има възможност за поддръжка на идентифицираните административни, съдържателни и

---

<sup>17</sup> <http://www.elearning.soton.ac.uk/theme/caa/BS7988.htm>



потребителски изисквания. Освен тази функционалности, системата трябва да има възможност за удовлетворяване на различни изисквания за сигурността, за да се осигури автентичността на теста. Сред тях можем да включим:

- Възможност за криптиране на данните от комуникацията;
- Някаква форма на потребителска автентификация;
- Подходящи възможности за архивиране на данните.

Клиентските работни станции, използвани от кандидатите е нужно да имат инсталиран подходящ софтуер, за да позволява разглеждането на тестовете. В това може да се включат подходящите мултимедийни разширения (plug-ins) като Adobe Flash (ако се използва в тестовите въпроси).

В идеалния случай системата за оценка трябва да позволява работните станции да бъдат заключвани, така че кандидатите да нямат достъп до локални и мрежови ресурси по време на теста.

#### **Законови изисквания**

Набор от законови изисквания следва да се вземат предвид при разработката на тестовете. Сред тях можем да включим закони, засягащи авторското право, дискриминацията и свободата на информацията.

Регулациите за авторското право са важно съображение за всеки тест. Всеки разработчик трябва да спазва подобни регулации при текста и мултимедията на тестовете.

Лицензирания софтуер е друг ключов момент при електронните тестове. Влиянието на тези регулации е не само върху приложения, използвани за доставка на тестовете, но и върху приложенията, които се използват за разработка на въпросите, включително мултимедийни файлове.

Изискванията за недискриминация включват нуждата да се вложат възможности за (accessibility options), където съдържанието позволява това. Въпросите не трябва да съдържат информация, която е заблуждаваща или дискриминационна.

Повече информация може да бъде потърсена в **Закона за защита срещу дискриминацията**<sup>18</sup> и други подзаконови актове. Препоръчителна е консултация с юрист преди прилагане на даден тест или да бъде предвидена подобна дейност в проекта, ако разработването на теста е част от такъв.

---

### 7.3. ЕЛЕКТРОННО ТЕСТВАНЕ НА PROMETRIC

---

Prometric<sup>19</sup> е водещ глобален лидер в технологичното тестване и предоставяне на услуги по оценяване. Централата на компанията е в Балтимор, САЩ, и в портфолиото си включва дизайн на тестове, доставка на тестове и управление на данни на клиенти от цял свят. Над 450 организации се доверяват на Prometric при тестване по техните сертификации. Компанията има над 2 500 служители по цял свят с офиси с над 160 страни.

Процесът по разработване на тестове е насочен към постигането на целите на клиентите.

---

<sup>18</sup> Закона за защита срещу дискриминацията ([http://www.mlsp.government.bg/bg/law/law/ZZD\\_103\\_09.pdf](http://www.mlsp.government.bg/bg/law/law/ZZD_103_09.pdf))

<sup>19</sup> <https://prometric.com/Services/services/default.htm>

### **Подробен анализ на работното място**

- Идентифициране специфичните ключови отговорности и компетенции нужни за ефективно представяне.
- Сериозен опит при разработването на всякакви типове тестове - експертизата на Прометрик включва сертификационни и лицензионни изпити, разработка на учебно съдържание, продължаващо обучение и правителствени и регулативни инициативи.
- Откриване на съответствие и стандарти - предлагат се оценяване на нужните знания, умения и способности, за да измерят нужното ниво на компетенция за дадено работно място или професия, включително разработването на задачи и подзадачи, изискващи се за определено признание.

### **Разработване на въпроси**

- Това е нещо повече от писане на въпроси. Всеки въпрос трябва да е психометрично разумен и да може да се защити (legally defensible).
- Подготовка. Определяне по какъв начин се оформят въпросите, така че да показват коректно нивото на познанията, както и да съответстват на целите на тестването. Тесни специалисти по материята разработват съответните въпроси за вашите нужди.
- Написване. Сътрудничество между специалистите при написването на въпросите под вещото ръководство на психометрик.
- Преглед и редактиране. Всички въпроси се преглеждат за техническа достоверност, верен стил и начин на формулиране и се редактират при нужда.

### **Дизайн и оформяне на теста**

Отделните въпроси се обобщават в един проект за целия тест.

### **Бета тестване**

След внимателен преглед на анализа на работното място и резултатите от разработването на въпросите, Прометрик съставя реалния тест и го тества със специално подбрана аудитория.

### **Фина настройка**

Анализиране на всеки въпрос при бета тестването и донастройването където има нужда. Финалната версия на теста се разпространява в различни форми, за да не се компрометира сигурността на различни кандидати в реална тестова среда.

### **Продължаващи корекции**

Извършва се поддръжка на теста с цел да не се използват прекалено често едни и същи въпроси и да се актуализира съдържанието според нуждите. Могат да се коригират отделни въпроси, формата на изпита, както и отделни стандарти.

### **Ключови стъпки в процеса**

Към тях причисляваме изготвянето на шаблон на теста, дизайн на програмата, дизайн на валидирането, дефиниране на теста, избор на данни, избор на въпроси, сглобяване, определяне на параметрите и разработване на форма за отчитане на резултатите.

### **Психометричен анализ**

Екипът от психометрици се уверява, че финалната версия на теста съответства на целите поставени в началото, изискванията към пазара и законовите норми.

### **Анализ на резултатите**

Комбиниране на детайлизирано проучване и експертна оценка, за да измерим връзката между типовете въпроси и целите, да оценим коректността, надеждността и валидността им, както и да открием несъответствия при някои въпроси.

### **Сортиране на използваемите въпроси**

Спецификациите по шаблона трябва да съответстват на съответните формуляри за финалната версия на теста.

### **Определяне на минималните резултати**

Методите за определяне на минималните резултата за успешно полагане на теста включват методите на Angoff and Borderline Group.

### **Специализирани техники**

Включват Rasch/Item Response Theory modeling, standard setting, criterion validity, simulation studies, DIF/DRIFT studies and custom research.

Някои от доставчиците на електронни тестове предлагат и ваучери за намаление от цената на изпитите. Тези ваучери се получават при покриване на определени изисквания от страна на кандидатите. Примери в това отношение могат да бъдат посочени при електронното обучение на Сиско и Майкрософт.

---

## 7.4. ЕЛЕКТРОННО ТЕСТВАНЕ НА МАЙКРОСОФТ

---

### **Формати на изпити**

Майкрософт<sup>20</sup> обикновено не дава информация за формата на даден изпит при регистрация на кандидата, тъй като се очаква кандидатът да е запознат със съдържанието на изпита, а не точно с начина му на представяне. Тази практика позволява защитата на изпитите и ценността на сертификациите на Майкрософт.

Сертификационните изпити на Майкрософт използват различни въпроси, за да оценят точно знанията и уменията на кандидатите. Сред видовете въпроси са:

- Въпроси с избор между няколко възможности и един верен отговор;
- Въпроси с избор между няколко възможности и няколко верни отговора;
- Въпроси от типа „Hot area”;
- Въпроси, свързани с извършване на определена задача в продукта, който се тества (Active screen questions);
- Въпроси от типа „влачене и пускане” (Drag and drop questions);
- Въпроси с подреждане на отделни елементи в определена последователност (Build list and reorder questions);
- Създаване на дърво от възможности (Create a tree questions);
- Задания (Case studies).

Някои от уменията се оценяват чрез практически лабораторни упражнения.

---

<sup>20</sup> <http://www.microsoft.com/learning/en/us/certification/exam.aspx#tab4>

### **Практически лабораторни тестове на Майкрософт**

Преди няколко години Майкрософт представи първите си тестове на база лабораторни упражнения в техническите и бизнес сертификационните си изпити. Тези тестове са базирани на технологията на симулацията. Изпитите включват комбинация от традиционни въпроси и симулирана работна среда, в която кандидатите могат да демонстрират уменията си като извършват определени задачи. Като резултат от позитивната обратна връзка от кандидати и специалисти по подбор на персонал, Майкрософт продължава с разработката на симулационни въпроси.

Днес, Майкрософт предлага нов тип въпроси, базирани на технологията на емуляцията. Този формат позволява на кандидата да използва всеки инструмент или начин в дадена виртуална работна среда, докато симулацията предлага ограничен набор от възможности за извършването на определена задача. Независимо от избрания път за решаване на задачата, кандидатът се оценява по верността на крайния резултат.

Предимства на лабораторното тестване:

- Предоставя реален практически формат, който изисква лицето да изпълни определени задачи;
- Възпроизвежда работна среда, която отразява решаването на проблеми в реалния свят;
- Отразява текущите изисквания за работа, които помагат за придобиването на увереност в работата;
- Опитът, получен чрез подготовка и практика за изпита, помага за успешното представяне в работата.

### **Нови виртуализирани изпити на Майкрософт**

През 2010 г. Майкрософт въвежда нов тип тестови въпроси - т.нар. performance-based exam questions. Този нов тип въпроси много приличат на симулацията, но има съществена разлика: кандидатът трябва да извърши определена задача в работеща, мрежова среда (това е възможно благодарение на виртуализацията). Разработчиците изхождат от факта, че извършването на задачата може да бъде направено по няколко различни начина, като важното е тя да приключи успешно. Виртуализираните въпроси са първите, които използват виртуална среда с налични инструменти и възможности като в реална среда. Все още този тип въпроси се включват в тестването между въпросите с няколко възможни отговора, но в бъдеще те ще покажат своята ценност и ще бъдат доста по-разпространени и в останалите тестове.

### **Видове сертификации на Майкрософт**

Сертифициран от Майкрософт професионалист - Microsoft Certified Professional (MCP) е обобщаващо име на всички експерти, които са постигнали професионален индустриално признат сертификат на Майкрософт. Програмата е създадена за работа в офис среда, техници на работни станции и сървъри, както и професионално програмиране. Най-популярните сертификации, които се обозначават с MC (Microsoft Certified) са IT Professional (MCITP), architect (MCA), Professional Developer (MCPD), Technology Specialist (MCTS), Systems Administrator (MCSA), Systems Engineer (MCSE), Solution Developer (MCSD) и Database Administrator (MCDBA).

Всеки от изпитите е с продължителност между 2 и 3 часа и се състои от 40-90 въпроса, сред които въпроси с един или няколко възможни отговора, симулация и др.

#### Сертифициран от Майкрософт системен инженер - Microsoft Certified Systems Engineer (MCSE)

Това е най-широко разпространената сертификация на Майкрософт, като се предлага във вариант за операционните системи Windows 2000 и Windows server 2003. Сертифицираните специалисти могат да предоставят бизнес решения като създават и прилагат нужната инфраструктура. Сертификацията MCSE е полезна за системни инженери и инженери по техническата поддръжка, технически консултанти, мрежови и системни анализатори, както и за софтуерни инженери. Ползите от сертификацията MCSE са индустриално признание, достъп до техническа и продуктова информация директно от Майкрософт, отстъпки от продукти и услуги и др. Най-важното предимство обаче си остава подобрената „пазарна” стойност на човека и условия за напредък в кариерата. Сред тематиките на изпитите са мрежова сигурност, инфраструктура на компютърните мрежи, както и технологиите на Майкрософт Active Directory, Microsoft Exchange Server, Microsoft SQL Server и др.

#### Сертифициран от Майкрософт системен администратор - Microsoft Certified Systems Administrator (MCSA)

Сертификацията MCSA помага на кандидатите да верифицират способностите на кандидатите да управляват и решават проблеми при мрежови среди базирани на операционната система Windows Server 2003. Съществува и възможност за взаимозаменяемост между различни сертификации, например CompTIA A+ и Network+ или CompTIA A+ и Server+ могат да бъдат еквивалентни на сертификацията MCSA чрез споразумението между Майкрософт и CompTIA. Това показва как **кандидатите може ефективно да се сертифицират и по други сертификации при положение, че вече притежават определени.**

#### Сертифициран от Майкрософт разработчик на приложения - Microsoft Certified Application Developer (MCAD)

Сертификацията MCAD е средното ниво в програмирането, което се предлага от Майкрософт. Тази сертификация е фокусирана върху нуждите на разработчиците, използващи .NET Framework 1.0 и 1.1. Разработчиците, ползващи .NET Framework 2.0 и Microsoft Visual Studio 2005 се пренасочват към сертификациите Сертифициран от Майкрософт специалист по технологиите - Microsoft Certified Technology Specialist (MCTS) и Сертифициран от Майкрософт професионален разработчик - Microsoft Certified Professional Developer (MCPD).

#### Сертифициран от Майкрософт разработчик на решения - Microsoft Certified Solution Developer (MCSRD)

Сертификацията MCSRD е най-високото ниво на програмиране, което се предлага от Майкрософт. Тази сертификация е фокусирана върху нуждите на разработчиците, които използват .NET Framework 1.0 и 1.1. Разработчиците, ползващи .NET Framework 2.0 и Microsoft Visual Studio 2005 се пренасочват към сертификациите Сертифициран от Майкрософт специалист по технологиите - Microsoft Certified Technology Specialist (MCTS) и Сертифициран от Майкрософт професионален разработчик - Microsoft Certified Professional Developer (MCPD).

### Сертифициран от Майкрософт администратор на бази от данни - Microsoft Certified Database Administrator (MCDBA)

Сертификацията MCDBA е подходяща за администратори на бази от данни, които администрират и управляват бази от данни на Microsoft SQL Server. Тя е подходяща за кандидати, които създава физически бази от данни, разработват логически модели на данните, използват Transact-SQL, управляват и поддържат бази от данни, конфигурират и управляват сигурността им, наблюдават и оптимизират бази от данни, инсталират и конфигурират SQL Server. Майкрософт препоръчва специалистите, които работят със Server 2005 да се насочат към други сертификации като Сертифициран от Майкрософт ИТ Професионалист - Microsoft Certified IT Professional (MCITP) или Сертифициран от Майкрософт специалист по технологиите - Microsoft Certified Technology Specialist (MCTS).

### Сертифициран от Майкрософт техник за поддръжка на Desktop системи (MCDST)

Сертификацията MCDST удостоверява уменията на притежателя ѝ да оказва компетентна помощ и поддръжка на крайните потребители и да решава проблеми с desktop системи, използващи операционната система Microsoft Windows XP.

### Специалист по офис приложения на Майкрософт - Microsoft Office Specialist (MOS)

Сертификацията MOS, популярна доскоро като Microsoft Office User Specialist (MOUS) е предназначена за кандидати, използващи пакета от офис продукти на Майкрософт за бизнес цели. Въпреки че е под шапката на програмата MCP, тя не е официално такъв тип сертификация, и поради тази причина сертификационните изпити се управляват от трета страна, Certiport. Тази сертификация е изключително полезна за всички служители които работят в офис среда и им се налага да обработват различни текстови документи.

Предлагат се версии за различните версии на пакета с офис приложенията – MS Office XP, 2003 и 2007.

---

## 7.5. СЕРТИФИКАЦИИТЕ НА СИСКО

---

Сиско Системс стартира своята мащабна програма за сертификация<sup>21</sup> през 1997 г. като опит да „ограмоти” повече потребители за своите устройства. Тя тръгва пилотно в американски колежи и университети, за да се разпростре по цял свят и стане една от най-големите глобални програми за обучение известна под името „Сиско Мрежова Академия”.

Сертификациите на Сиско обхващат всички аспекти на конфигурирането и поддържането на компютърни мрежи: от основите на маршрутизирането и комутирането до по-напреднали технологии като пренос на глас, видео, съхранение, сигурност, безжични мрежи и др. Всички сертификации на Сиско са индустриално признати, т.е. всички компании, работещи в сферата на компютърните мрежи ги признават като официален документ за притежаване на определени знания и умения. Всяка от сертификациите има свой жизнен цикъл, който се определя от динамиката на технологиите и на пазара. Именно това им качество ги прави толкова ценни, тъй като повечето сертификации се обновяват на 2 или 3 години, докато тези, базирани на по-стари технологии отпадат от предлаганите за тестване.

Палитрата на сертификациите предлага и различни нива – от помощник (Associate) до експерт (Expert). По този начин се осигурява възможност за сертифициране и на кандидати,

---

<sup>21</sup> <http://ciscolearningnetwork.com/>



които се стремят към начални позиции в конкретната сфера на работа. Повечето сертификации минават през нивата помощник (Associate), професионалист (Professional), експерт (Expert), а някои предлагат още по-високи нива като архитект (Architect).

#### **Стойност на сертификациите за специалистите и работодателите**

- Отсяват кандидатите за работа и удостоверяват технически знания
- Доказват компетентност и специализация
- Създават основа за кариерно развитие
- Предлагат ресертификация на основните умения

#### **Ползи от обучението и сертификациите**

##### За работодателите:

- Продуктивност:
  - 66% от мениджърите вярват, че сертификациите подобряват общото ниво на обслужване на крайните потребители.
  - 75% от мениджърите казват, че сертификациите са важни за представянето на екипа.
- По-добра възвращаемост на инвестициите: Точните умения за улесняване на развитие на потенциала, използване на продуктите по най-добрия начин, и получаване на максимума от инвестициите в ИТ.
- По-ниски разходи: Уменията за ефикасно разрешаване на възникнали проблеми. По-малко време на отказ = по-ниски разходи.
- По-добра удовлетвореност на клиентите: Обучените специалисти знаят как да разрешават проблемите по-бързо и по-успешно.

##### За служителите:

- Разграничение: В предприятието и на пазара на труда
- По-добър шанс да бъде нает:
  - Според проучване на Forrester Research хората, отговарящи за подбора на ИТ персонал оценяват сертификациите като втори по тежест, като по-важна за тях е само дипломата за висше образование; оценяват сертификациите като най-важни при определяне на очакваното ниво на работа на бъдещия служител.
- По-добро възнаграждение:
  - Сертифицираните специалисти получават средно с 10% по-добро възнаграждение от другите специалисти. (по данни в САЩ)
  - *Certification Magazine*, декември 2008 г.: “Може би най-важното наблюдение, което научихме от нашето проучване за размера на заплатите е, че да бъдеш сертифициран е много по-ценено днес отколкото вчера.”

**ФИГУРА 4. СХЕМА НА СЕРТИФИКАЦИТЕ НА СИСКО**



Източник: <http://ciscolearningnetwork.com>

### Видове сертификации на Сиско

Сертификациите на Сиско покриват различни нива от сферата на мрежовите технологии. Ето и най-популярните от тях:

- Cisco Certified Entry Networking Technician (CCENT) – тази сертификация е първото стъпало от сертификационната система на Сиско;
- Cisco Certified Network Associate (CCNA) – основната сертификация на Сиско, най-масово разпространената сред притежателите на Сиско сертификации;
- Cisco Certified Network Associate Security (CCNA Security) – това е специализирана сертификация на ниво CCNA в направлението мрежова сигурност;
- Cisco Certified Network Professional (CCNP) – най-популярната сертификация на ниво професионалист;
- Cisco Certified Network Associate Voice (CCNA Voice) - това е специализирана сертификация на ниво CCNA в направлението пренос на глас;
- Cisco Certified Network Associate Wireless (CCNA Wireless) - това е специализирана сертификация на ниво CCNA в направлението безжични мрежи;
- Cisco Certified Security Professional (CCSP) – сертификация за професионалисти със специализация за сигурност;
- Cisco Certified Voice Professional (CCVP) - сертификация за професионалисти със специализация за пренос на глас;
- Cisco Certified Network Professional Wireless (CCNP Wireless) - сертификация за професионалисти със специализация за безжични мрежи;
- Cisco Certified Design Associate (CCDA) – сертификация за специалисти на ниво Associate за дизайн на мрежи;
- Cisco Certified Design Professional (CCDP) - сертификация за професионалисти за дизайн на мрежи;
- Cisco Certified Design Expert (CCDE) - сертификация за най-високото ниво за дизайн на мрежи;
- Cisco Certified Internetwork Expert (CCIE) - най-високо ценената ИТ мрежова сертификация през последните 15 години;

- Cisco Certified Architect – най-високата сертификация на Сиско, валидна от януари 2010.

#### Предимства на индустриално признатите сертификати, тестващи по електронен способ:

- Верифицират се професионални познания и умения;
- Непрекъсната актуализация на сертификациите, позволяваща тестване на съвременни познания;
- Увереност и лично задоволство за кандидата: всеки експерт знае какво е добро за кариерата му, но понякога не може да вземе правилното решение в правилното време. Прекалено дългото забавяне в кариерното развитие може да разклати самоувереността и удовлетворението от работата. Успешната сертификация може да възвърне самоувереността на даден експерт, а когато някой е напълно уверен в знанията и умения си, тогава той може да постигне много в кариерата си.
- По-добра бъдеща кариера с по-високи доходи: заплатите обикновено се базират на опита и техническите умения на кандидата. Ако има документално доказателство за знанията и уменията на кандидата, то тогава и той може да се изисква по-високо заплащане на труда си. Освен това, при постигане на по-висока квалификация е много по-лесно да се изкачи на следващото стъпало в кариерата си.
- Повече отговорности и признание в работата: тези допълнителни отговорности поставят експерта в позиция, в която те могат да докажат своите умения пред клиентите си и да повдигнат реномето на компанията, за която работят.

## 7.6. НЕЗАВИСИМИ ОТ ПРОИЗВОДИТЕЛЯ СЕРТИФИКАЦИИ

Докато относителната стойност на компютърните сертификации винаги може да бъде подложена на дискусии, то увеличаващият се брой на независимите от отделни производители сертификации кара кандидатите да се замислят какъв тип сертификация е най-ценна. Производители като Майкрософт и Сиско ценят лоялността към марката и препоръката като голям бонус към сертификационните си програми. Въпреки това, мениджърите започват да гледат на независимите сертификации като на по-завършена програма, която се фокусира повече на методологията и технологията отколкото на специфична марка или софтуер. Голямото предимство на този тип сертификации е, че те тестват технологията във вида в който е, с нейните предимства и недостатъци. Субективната гледна точка на производителя спрямо продукта е елиминирана. Освен това, служителите по правило се представят по-добре в среда, в която се работи с оборудване на много производители. Според Certification Magazine<sup>22</sup>, "резултатите от скорошно проучване на Gartner подчертават растящото признание на независими ИТ сертификации като CIW (Certified Internet Web Professional), ценени от работодатели и ИТ експерти."

Друга растяща тенденция в сертификациите са хибридните сертификации. Те са предназначени да бъдат еднакво мотивиращи за производителя и за потребителите. Обикновено при тях се изисква да се вземат независими и специфични за даден производител изпити. Добър пример в това отношение е сертификацията jCert, която притежава логото "Certified Once, Recognized Everywhere" и наистина обобщава целта на хибридните сертификации.

<sup>22</sup> <http://www.certmag.com/>

Според проучване на Certification Magazine, средностатистическия сертифициран специалист има почти четири (средно 3.86) различни технически сертификации. Като цяло, независимите сертификации се използват, за да допълнят основна сертификация или за пробив в пазара на ИТ специалисти. Най-популярните основни сертификации са на Майкрософт, Сиско и Новел. Въпреки това, сертификациите на CIW и CompTIA се доближават до лидерите.

Накратко, независимите сертификации се разпространяват бързо и печелят заслужено уважение в индустрията. Те дават на кандидатите ползите от учене на по-висока база от знания и могат да подобрят текущия им списък с отличия.

Сред независимите сертификации можем да споменем:

- Сертификациите на CompTIA (A+, Network+, eBiz+, iNet+, CTT+ и др.);
- Сертификациите на Brainbench;
- CWP и Master CWP;
- Prosoft CIW;
- Certified XML Expert (CXE);
- CCSA & CCSE (Check Point);
- Sair Linux and GNU.

### 7.6.1. СЕРТИФИКАЦИИ НА BRAINBENCH<sup>23</sup> И PREVISOR<sup>24</sup>

---

Brainbench е независим сертификационен орган, който предлага онлайн тестове за различни умения, включително ИТ и офис умения. Компанията е разработила една от най-големите онлайн библиотеки с тестове в света с над 400 изпита. Сертификациите са в области като:

- Администраторски/чиновнически умения;
- Информационни технологии;
- Кол център;
- Обслужване на клиенти;
- Финансови услуги;
- Здравеопазване;
- Мениджмънт;
- Производство;
- Продажби.

Brainbench е придобита от PreVisor, но продължава да обслужва над 5 000 корпоративни и 6 милиона индивидуални клиенти. Компанията е основана през януари 1998 г. с единствената мисия: Доставка на лесни за употреба продукти за тестване, които помагат за определяне на успеха в кариерата.

Позната с иновативните си, лесни за употреба онлайн тестове, Brainbench е единствената оценяваща компания с предлагани тестове в сферата на личностните качества, знания, умения и поведение в предходни работни места. Други компании предлагат добри решения в една от двете области докато Brainbench има първокласни инструменти във всяка от категориите.

#### **Онлайн тестове за способности и личностни качества**

---

<sup>23</sup> [www.brainbench.com](http://www.brainbench.com)

<sup>24</sup> [www.previsor.com/](http://www.previsor.com/)

Тестовите на Brainbench позволяват повторяеми и проследими проверки на уменията. Повече от 450 от над 600<sup>те</sup> теста оценяват знания, умения и способности, докато останалите тестват личностни качества. Платформата за оценка на Brainbench се базира на библиотеката от тестове на компанията, която покрива днешните критични за бизнеса работни места и длъжности. С технологията на компютърно адаптивното тестване, тестовите на Brainbench се адаптират към нивото на умения на кандидата и предлагат различни въпроси при всеки взет тест. Освен това могат да се разработват и специфични за нуждите на дадена компания тестове. Тестовите могат да бъдат няколко типа:

- **Стандартни тестове** — съдържат въпроси с метрики за проследяване на индивидуални и организационни нива на умения. Предимството е, че резултатите могат да бъдат сравнени с глобалната база от данни на всички кандидати. Стандартните тестове Brainbench са идеалния инструмент за измерване на уменията, възможностите и личностните качества на служители, кандидати и участници в обученията. Всеки тест обикновено включва 40 въпроса и е с продължителност 45-60 мин. Тестовите се управляват от патентованата технология Computer Adaptive Testing (CAT) – компютърно адаптирано тестване. Технологията позволява динамично настройване на въпросите спрямо кандидата и дава възможност за множество администрации на тестове без повторение. Резултатите на кандидата включват резултата му, географски данни за представянето му според други кандидати, силни и слаби страни в теста и друга обобщаваща информация.
- **Експресни тестове** – по-кратки тестове, които създават бърз профил на уменията и личните качества на кандидата. Експресния тест е скъсена версия на стандартен тест на Brainbench. Обикновено включва 16 въпроса и отнема около 15-30 мин. за решаване, което го прави идеален за бърз предварителен подбор на кандидати. Резултатите са базирани на същата скала 1-5 точки както и при стандартните тестове; въпреки това, те не включват силните и слабите страни на кандидата, както и друга сравнителна информация.

Компютърно адаптираното тестване (CAT) – уникална технология, патентована от Brainbench за динамично променяне на въпросите на теста според кандидата. Технологията на CAT е един от най-точните начини за измерване на умения по един от най-сигурните начини. Всеки въпрос е базиран на отговорите на кандидата на предишни въпроси. Софтуерът определя нивото на уменията на кандидата и му предлага въпроси, които да предизвикат неговите знания и умения. Резултатът взема предвид броя и типа на въпросите, които са получили верен отговор. Сред предимствата на CAT са:

- Изисква по-малко тестови въпроси за получаване на вярна преценка за качествата на кандидата отколкото при хартиените тестове.
- Технологията позволява на кандидатите да получат незабавна обратна връзка за представянето си. Всеки кандидати получава различни въпроси като по този начин се повишава и сигурността на теста.
- Системата за оценка взема предвид не само броя на верните отговори, но и кои въпроси са получили верен отговор. Кандидат, който отговори вярно на по-трудни въпроси ще получи и по-висок резултат от кандидат отговорил на по-лесни въпроси.

- Използва се голям набор от въпроси, което прави компрометирането на системата много трудно.

### **Симулации**

PreVisor, приемникът на Brainbench предлага голям набор от онлайн симулации, които предоставят реалистичен метод за оценяване на уменията и знанията на кандидатите за голям набор от длъжности. Използването на симулации по време на избора на кандидати позволява на наемащите да оценят способностите на кандидатите и това как ще се справят с работата още преди да са наети, като им предоставя и по-пълна картина на притежаваните квалификации.

Симулации, които се предлагат от PreVisor са в следните три категории:

- Кол център - симулациите, свързани с работа в кол център оценяват уменията на кандидатите да въвеждат данни бързо и точно, ефективно да отговарят на изискванията на клиентите, да навигират в симуирани приложения за работа в кол център и да използват наличната информация, за да определят най-доброто решение за клиента.
- Софтуерни умения - симулациите в категорията за софтуерни умения са базирани на основни приложения като Microsoft Office, операционната система Windows и браузъра Internet Explorer, както и други основни умения като основна компютърна грамотност. Симулациите на софтуерни умения поставят кандидатите в ситуации от работния живот, като изискват кандидата да предприеме необходимите стъпки за успешно извършване на задачата чрез наличните методи или инструменти.
- Администраторски/чиновнически умения – в тази категория симулациите оценяват умения като машинопис, въвеждане на данни, водене на записки по слух и стенография. Симулациите по машинопис и въвеждане на данни предоставят на кандидатите материали и оценяват тяхната скорост и точност по време на упражнението. Симулациите върху другите две умения отново оценяват скоростта и точността, като използват реалистични работни аудио записи.

Като цяло този тип сертификации са предпочитани и от българските работодатели, тъй като осигуряват добро покритие при подбора на кандидати и преценката за това как те биха се справяли в конкретна работна ситуация.

### **7.6.2. РЕГИСТЪР НА ИЗДАДЕНИТЕ СЕРТИФИКАТИ<sup>25</sup>**

За да е достатъчно ценен даден сертификат е нужно да съществува възможност да се проверява неговата автентичност. Именно с тази цел водещите международни компании, които предлагат сертификации обикновено разработват подобни регистри, като вече голяма част от тях са налични и онлайн в интернет. Проверката се извършва в реално време и резултатите не могат да бъдат манипулирани. Обикновено тези системи за проверка на валидността на сертификатите са собствена разработка на авторите на сертификационния тест или се възлагат на външни компании. Системите функционират като самостоятелни платформи и не е практика да се интегрират с други подобни платформи.

Регистри на Сиско - <http://www.ciscocertificates.com/verify.cfm>

Регистри на Майкрософт - <https://mcp.microsoft.com/authenticate/validatemcp.aspx>

---

<sup>25</sup> [http://www.webopedia.com/quick\\_ref/ComputerCertifications3.asp](http://www.webopedia.com/quick_ref/ComputerCertifications3.asp)



Регистри на Apple - <http://i7lp.integral7.com/apple>.

Регистри на Citrix - <https://i7lp.integral7.com/citrix/>

Регистри на CompTIA - <https://www.certmetrics.com/comptia/login.aspx>

Регистри на Hewlett Packard - [http://h10120.www1.hp.com/partnerlearning/learner\\_id.html](http://h10120.www1.hp.com/partnerlearning/learner_id.html)

Регистри на IBM - <http://www-03.ibm.com/certify/index.shtml>

Регистри на Oracle - [http://education.oracle.com/pls/web\\_prod-plq-dad/db\\_pages.getpage?page\\_id=91](http://education.oracle.com/pls/web_prod-plq-dad/db_pages.getpage?page_id=91)

Регистри на Symantec -

<https://i7lp.integral7.com/durango/do/login?ownername=symantec&channel=symantec&basechannel=prometric>

---

## 7.7. ПРОФЕСИОНАЛНИ РЕГИСТРИ И СИСТЕМИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ В БЪЛГАРИЯ

---

### 7.7.1. СПЕЦИАЛИСТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

---

Българската асоциация за управление и развитие на човешките ресурси завършва процеса на въвеждане на професионални стандарти за сертифициране на две основни нива, характерни за съсловието:

- Сертификат за специалист по УЧР – стандарти на ниво поддръжка;
- Професионален сертификат за мениджъри по ЧР – стандарти на ниво практикуващ.

Професионалните стандарти на БАУРЧР следват модела на стандартите, разработени във Великобритания и Северна Ирландия за членовете на Акредитирания институт за персонал и развитие (CIPD). Те са базирани на професионални компетенции и съответна система за квалификация. Изготвени в съответствие с най-добрите европейски практики, стандартите отразяват изискванията към професията в България. Те са съобразени с българската бизнес среда, националните особености и правната рамка.

#### **Компетентностният модел включва:**

- надеждност - от специалиста се изисква етичност и честност, партньорство и сътрудничество, комуникация, непрекъснато професионално развитие, самосъзнание, умения за водене на преговори, емоционална интелигентност;

- култура, промяна и управление на процесите - необходима е организационна култура, управление на многообразието и равните възможности, организационен дизайн, консултиране, фасилитиране, управление на проекти, управление на промяната;

- стратегически принос, бизнес умения и влияние - стратегически аспекти на управление и развитие на човешките ресурси, ориентация към вътрешни и външни клиенти, лидерски умения, общ мениджмънт, стратегически анализ/критерии за ефективност - KPIs/ , изграждане на работодателска марка, развитие на мениджърите

- експертно познание в областта на ЧР - набор и подбор, учене и развитие, администриране на персонала, възнаграждение и придобивки, управление на представянето, управление на кариерата.



#### **Нивата на професионална компетентност са:**

- **Специалист в областта на УРЧР (Ниво 1);**
- **Специалист в областта на УРЧР (Ниво 2);**
- **Професионалист в областта на УРЧР (Ниво 3);**
- **Мениджър в областта на УРЧР (Ниво 1);**
- **Професионален мениджър в областта на УРЧР (Ниво 2).**

За покриване на професионалните компетентности, в зависимост от нивата, се изисква опит в областта на УРЧР, познания на процесите, познания по базовите процеси, доказателство за непрекъснато професионално развитие.

За целите на стандарта са дефинирани 14 тематични области, които описват професията. Четири от тях са базови (задължителни) за всички нива, а останалите се включват в зависимост от изискванията на нивото. „Непрекъснатото професионално развитие” е процес, който е добавен към професионалните компетентности във времето и доказателства за него се търсят във всички нива.

#### **14-те тематични области са:**

1. Набор и подбор - базово (задължително) ниво
2. Учене и развитие - базово (задължително) ниво
3. Администриране на персонала - базово (задължително) ниво
4. Възнаграждение и придобивки - базово (задължително) ниво
5. Развитие на мениджърите
6. Консултиране
7. Изграждане на работодателска марка
8. Стратегически аспекти на УРЧР
9. Управление на представянето
10. Общ мениджмънт
11. Управление на кариерата
12. Управление на промяната
13. Управление на многообразието и равните възможности
14. Непрекъснато професионално развитие

#### **Процесът на оценяване включва:**

- доказване на опит и образователно ниво - трябва да е отразено в автобиографията; образователното ниво зависи от изискванията за всяко едно от нивата;
- проверка на знания - тест по професионални области (от 1-во до 3-то ниво), решаване на казуси (за всички нива), задаване на практически задачи (за 1-во и 2-ро ниво), дискусия на сертификационна среща
- умения и компетенции - компетенциите се доказват с портфолио, решаване на казуси (3-то до 5-то ниво), задаване на практически задачи (за всички нива)

**Валидността на сертификата за професионална компетентност е 5 години. Всяка година се събират доказателства на непрекъснато професионално развитие.**

### 7.7.2. БЪЛГАРСКА АСОЦИАЦИЯ ЗА СПЕДИЦИЯ, ТРАНСПОРТ И ЛОГИСТИКА

---

Българската асоциация за спедиция, транспорт и логистика (**НСБС**) е учредена през 1992 г. и от 1994 г. представлява България в Международната федерация на спедиторските сдружения (ФИАТА). Представители на сдружението участват в органите на ФИАТА и чрез тях в дейността на Европейската конференция на министрите на транспорта (ЕКМТ) и редица международни организации в сферата на транспорта. От 2003 г. **НСБС** е член на Европейската Асоциация за спедиторски, транспортни, логистични и митнически услуги, чрез която получава право на глас при взимането на решения от Европейската комисия, засягащи транспортната политика на Общността. Само спедициите - членове на НСБС, са оторизирани да ползват утвърдените в международната търговия документи на ФИАТА.

НСБС разработи и въведе през 2000 г. **система за професионално обучение и квалификация на спедиторските кадри**. Преминалите успешно обучението получават международно признати **дипломи за професионална компетентност по стандартите на ФИАТА (FIATA)**. Курсът на FIATA обхваща всички аспекти на спедиторската индустрия и е разработен в 5 модула:

- Транспортни знания по автомобилна спедиция
- Транспортни знания по морска и речна спедиция и контейнерни превози
- Транспортни знания по въздушна спедиция
- Транспортни знания по железопътна спедиция
- Допълнителни знания

### 7.7.3. БЪЛГАРСКАТА АСОЦИАЦИЯ НА УПРАВЛЕНСКИТЕ КОНСУЛТАНТСКИ ОРГАНИЗАЦИИ (БАУКО)

---

Българската асоциация на управленските консултантски организации (БАУКО) обединява и представлява професионални консултантски фирми и сертифицирани консултанти и е създадена през 1997 г. Основната ѝ цел е да поддържа високи професионални и етични стандарти в областта на управленското консултиране, да съдейства за развитие на пазара на консултантските услуги и да подпомага своите членове при идентифициране и реализация на бизнес възможности.

Членовете на БАУКО се стремят към утвърждаване и развиване пред обществеността статута на консултантската професия чрез създаване и поддържане на високи професионални стандарти и етични норми.

БАУКО е член на FEACO (Федерация на европейските асоциации на управленските консултантски организации) и ICMCI (Международен съвет на институтите по управленско консултиране). Като такава Асоциацията е единствената организация в България, която е акредитирана да присъжда **квалификационната степен СМС**.

**Сертификатът СМС (Certified Management Consultant)** е международно призната квалификационна степен, която удостоверява пред клиентите и специализираните институции, притежаваните от индивидуалния консултант професионални качества и умения.

**Сертификационната процедура е разработена от IMC London и се основава на така наречения подход на оценка на компетентността.**

За да се сертифицира успешно, всеки кандидат трябва: 1. да приеме условията за членство в БАУКО; 2. да има висше образование, да е натрупал през последните 5 години най-малко 3 години реален опит в управленското консултиране или за последните 10 години най-малко 5 години опит като мениджър; да може да подготви, представи и защити доказателства за притежаване на опит, етичност и компетентност на професионален консултант по управление.

**Необходимите изисквания са:**

- попълнен формуляр и декларация за участие, описан казус от личната практиката на консултанта; трудова автобиография;
- опит, знания и компетентност по управленско консултиране; знания по управление и/или наличие на управленска практика; специализации, степени, квалификации и опит по конкретна специалност; социално/технологична/икономическа/политическа култура.
- умения за практическо представяне на написания казус;
- потвърждаване в диалог с оценителя на доказателствата в горните документи и познаване на Етичния кодекс и Вътрешните правила на БАУКО;
- детайлно представяне от трима референти, потвърждаващи компетентността на управленския консултант.

Получената квалификационна степен (СМС) се защитава и препотвърждава от Комисията по обучение и сертифициране към БАУКО на всеки три години по определени правила, подобни на кандидатстването.

До момента по този метод БАУКО е сертифицирала 66 български и 29 чуждестранни управленски консултанти.

#### 7.7.4. АСОЦИАЦИЯ НА БЪЛГАРСКИТЕ ЗАСТРАХОВАТЕЛИ

Сдружение “Асоциация на Българските Застрахователи” е учредено през 1992 година от 12 застрахователни компании. В Асоциацията могат да членуват единствено застрахователи, които са получили разрешение за извършване на застрахователна, презастрахователна или застрахователна и презастрахователна дейност на територията на Република България, съгласно Закона за застраховането.

Асоциацията осъществява съдействие и взаимодействие на национално и международно ниво с други органи и организации, съгласно своите цели и предмет на дейност.

Основната дейност на АБЗ е насочена към съдействие на членовете за създаване на благоприятни условия за развитие на тяхната дейност и за лоялна конкуренция, за обмяна на опит и информация между членовете на Асоциацията и между тях и чуждестранни организации.

Тя съгласува и координира интересите на членовете си при осъществяваната от тях дейност и ги представлява пред държавните органи, обществени организации и други лица; изготвя мотивирани и обосновани становища по проекти за нормативни актове, регламентиращи застраховането; координира иницираните от нея международни връзки на членовете си, осъществява контакти и е с представителни функции пред международни организации и съюзи, включително по финансирани от чужбина международни програми.

Създаден е Център за професионално обучение (ЦПО) към Висшето училище по застраховане и финанси (ВУЗФ), който използва нови методи чрез на обучение и е подходящ партньор за изготвяне и реализацията на учебен план и метод за интегрирано професионално

обучение. Обучението цели да гарантира повишаване на производителността на труда и конкурентоспособността в следствие на: достъп до високо качество на професионално обучение на вече заети лица; повишаване производителността и адаптивността на заетите; интегрирано професионално обучение, близко до реалната нужда на бизнеса; насърчаване на социалната икономика чрез подготвяне на квалифициран персонал по региони.

Подобни процедури разработват и в Камарата на инженерите в инвестиционното проектиране (КИИП). КИИП е национална организация на инженерите от всички специалности, осъществяващи инвестиционно и устройствено проектиране. Тя работи съвместно с Камарата на архитектите и други организации за регулиране на отношенията в проектантската дейност и в инвестиционния процес. Основната мисия на КИИП е да защитава професионалните права и интереси на своите членове в съответствие с интересите на обществото.

В края на 2009 г. е създаден и **Институтът за управление на проекти в България (PMI Bulgaria Chapter)**, с основна цел популяризиране и възприемане на **най-добрите практики и стандарти с оглед постоянно нарастващата нужда от присъствие на професионални проект мениджъри**, които да управляват големи и сложни проекти финансирани от държавата и местните власти, Европейският съюз, Световната банка и други международни донори. Друга основна задача е създаване на обща организационна структура на активните професионалисти и членове, осигуряване на непрекъснато обучение и повишаване на информираността за най-добрите професионални практики, за постигане на качествени резултати в изпълняваните проекти.

Стартира и българската секция на **Международния институт по бизнес анализ (МИБА)** - официалното ѝ откриване е направено в началото на м. май 2009 г. Международният институт по бизнес анализ ([www.theiiba.org](http://www.theiiba.org)) е най-престижната професионална организация на бизнес анализатори в света. В нея членуват професионалисти, които работят за установяването и поддържането на общоприети стандарти и добри практики в областта на бизнес анализа. **Институтът е въвел и критериите за сертифициране на професионалист по бизнес анализ (Certified Business Analysis Professional – CBAP)**. Към МИБА могат да се присъединят както опитни професионалисти, така и тези, които започват своето развитие като бизнес анализатори. МИБА-София ще работи в сътрудничество с българските университети и други образователни институции за включване на подходящи курсове по бизнес анализ в учебните програми по мениджмънт и софтуерна разработка.

**Международен банков институт ООД** се занимава с обучение на служители от банките и други лица, професионално ангажирани с банкова или финансова дейност; с организиране и провеждане на семинари за подготовка на висококвалифицирани специалисти в областта на банковата и финансова сфера. Предлага различни форми на обучение, завършващи с придобиване на легализирани в страната и чужбина дипломи и сертификати. Институтът концентрира усилията си върху изграждане и развиване на базисни компетенции, гарантиращи успеха и сигурността на отделния банков специалист и на банковите институции като цяло: - **специализирани компетенции** (банково дело) - **социални компетенции** (мениджмънт, комуникация, работа в екип) - **операционни компетенции** (продажбени умения, управление на качеството) Институтът реализира програми за професионална квалификация в партньорство с авторитетни международни институции като Американската агенция за международно развитие (USAID) и Британското министерство за международно развитие (DFID). МБИ е пълноправен член на Европейската мрежа за банково обучение (EBTN).

## Раздел 8. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ

Разгледаните тенденции в прилагането на информационни технологии в управлението на човешките ресурси очертават важни изисквания при проектирането на Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК).

ИСОК трябва да поддържа информацията и предоставяните услуги по УЧР в съответствие с **утвърдените или широко използвани синтактични и семантични стандарти**, за да позволи интеграция с вече внедрени в предприятията решения.

ИСОК трябва да използва в максимална степен философията на **Web 2.0 комуникация**, за да подкрепи обмена на идеи и общуването в рамките на компанията или сектора.

За да бъде успешно възприета в компаниите, ИСОК трябва да предложи както **решение от типа Софтуер-като-Услуга, така и локално решение**. В същото време е важно да се проектират средства за обратна връзка към централната система с цел получаване на **актуална статистика и проследяване** появата на изисквания за нови умения или честота на несъответствие между изисквани и налични умения.

ИСОК трябва да интегрира **модули за управление на обучението и за управление на знанието**, за да предостави комплексна услуга и да заслужи интереса на предприятията.

При проектирането на ИСОК не трябва да се прекъсва установеният **контакт с български производители на софтуерни решения за УЧР, с цел интеграция** на база утвърдени стандарти;

Предвид оценката на високите разходи за създаване на собствени инструменти за оценка на компетенции може да се обмисли **възможността за сътрудничество и интеграция с налични собствени или лицензионни инструменти** при проектирането на ИСОК.

В същото време оценката, че **математическите модели** са в основата на адаптивността и обективността на провежданите електронни тестове предполага **контакт с българските научни среди** – Българска академия на науките, Софийски университет и Технически университет. Необходимо е и допълнително проучване за научни екипи, които работят в **областта на психометриката**.

Наличието на множество **признати от българските работодатели сертификационни системи**, налага изискване ИСОК да предвиди инструменти за регистрация на налични сертификати и за автоматизирана връзка с електронните регистри на издадени сертификати с цел проверка на автентичността. Това изискване следва да бъде приложено, както към международните сертификационни системи, така и към разработените от български професионални асоциации сертификационни системи.

Анализът на изискванията за провеждане на електронни тестове налага в следващите етапи на проекта да бъде направено подробно проучване на нормативната база, свързана с подлагане личността на изпити и тестове. В резултат трябва да бъде разработена **подробна документация както за лицата провеждащи оценките, така и информационна брошура за тестваните лица**. Като добър опит в това отношение могат да се ползват разработките на американската система O\*Net и действащите във Великобритания стандарти.

**В процеса на изследването не са идентифицирани системи за подпомагане на процеса за оценка на компетенциите на регионално и секторно ниво в България.** Разгледани са единствено системите за сертификация и професионалните регистри, създавани от няколко професионални общности на специалисти в определена област.

Настоящият анализ отразява проучване на актуалните въпроси по проектиране на Информационната система за оценка на компетенциите.

В процеса на проектиране на системата ще бъде необходимо навлизане в дълбочина и последните теми:

- Интернет базирани системи за провеждане на тестове и оценка на професионални и ключови компетенции;
- Възможности, стандарти и технологии за интеграция на ИСОК с използваните системи за оценка на компетенции на корпоративно ниво;
- Синтактични и семантични стандарти за представяне на информация, свързана с управлението на човешките ресурси
- Интеграция със системи за управление на обучения и управление на знания;
- Стандарти за предоставяне на Web-базирани услуги.



## Раздел 9. ТЕРМИНОЛОГИЧЕН РЕЧНИК

### **Компетенция**

Съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на личността за постигане на резултати в определена професионална роля или организация.

### **Социални компетенции**

Установява контакт с участниците в разговора и привлича и задържа вниманието им. Определя ролята си в група така, че да остане съразмерно пространство за действие и за другите. Не подценява гледните точки/мненията на другите. Умее да поднася теми на нивото на съответния участник в разговора. Намира приемливи решения по спорни въпроси.

### **Лидерски компетенции**

Планира ръководните си дейности и делегира задачи така, че да се гарантира успешното им изпълнение. Планира, координира задачите и взема решения. Изразява становището си, грижи се за прилагането и спазва поведението, което се изисква от неговите служители. Информира служителите си за целите и перспективите, стреми се към повишаване на мотивацията на екипа

### **Стратегически компетенции**

Мисли и действа глобално. Приоритизира и планира действията си. Предлага алтернативни решения въз основа на преценка на ситуацията и прилагането на най-добрите практики

### **Ориентация за разрешаване на проблеми**

Поведение ориентирано към намиране на оптимално решение, с което да се постигне баланс и най-доброто за всички въвлечени страни, и същевременно ще се осигури качество и високи резултати. Има

### **Инструменти за оценка на персонала**

Приложими средства за оценка на персонала. Основни инструменти са: професионални тестове, оценка 360°, център за оценка (Assessment center), център за оценка на личностните компетенции, психодиагностика, интервю, атестация, делови игри и др.

### **Център за оценка (Assessment Center)**

Комплексна процедура, при която се използват различни инструменти за оценка на персонала, съпоставят се данните, получени от прилагането на различни методи, и се формира обобщена и по-точна характеристика на оценявания сътрудник.

### **ASCII код American Standard Code for Information Interchange (Американски стандартен код за обмяна на информация)**

Символно множество и символно кодиране базирано на латинската азбука.

### **Community of Practice – CoP**

Професионалните общности (Community of Practice – CoP) - мрежи от индивиди, които споделят общи интереси и общуват онлайн по избраната тема

### **ESS – Employee Self-Service**

Функции по „самообслужване“ - позволяват на служителите да преглеждат и управляват своята информация чрез Уеб-интерфейс

### **Instant messages**

Обобщено название на всички системи за размяна на съобщения между потребители в Интернет



*активна роля в разрешаването на проблема, както и предложения за конкретни стъпки.*

#### **Обслужване на клиенти**

*Познание на пазара и позицията, която компанията заема. Познание за тенденциите, конкуренцията и клиентското търсене. Бизнес нюх и усет за развитие на пазара*

#### **Техническа компетенции ,свързани с работата**

*Конкретни знания и умения, които са свързани със спецификата на работа по бизнес направление например – маркетинг, човешки ресурси и др.*

#### **Дигитална компетенция**

*Разбира и използва в работата си текстообработващи програми, програми за създаване на таблици, бази данни и други сходни софтуерни продукти. Има познания и създава документи, съхранява и ги актуализира, съобразно изискванията на средата.*

#### **Математическа и технологична компетенция**

*Има знания и умее да работи със специализирана аналитична апаратура или софтуер.*

#### **Иновативност**

*В състояние е да анализира ситуации и да извежда необходимостта от промяна.*

*Поема пресметнати рискове при старателно разглеждане на всички възможни последствия. Ориентира се към бъдещето и не изтъква миналото като оправдание за бъдещите си действия.*

*Готов е да променя себе си и своята сфера според изискванията на пазара.*

#### **Ориентираност към постигане на резултати**

*Поведение ориентирано към действие и постигане на качествено високи резултати въз основа на собствена*

#### **REST (ATOM/JSON)**

*Уеб стандарти*

#### **RTF, HTML, XML,TXT**

*Файлови формати*

#### **Self-service**

*Система за услуги за персонала и за мениджмънта, управлявани от заинтересованото лице*

#### **SOAP (Simple Object Access Protocol)**

*Прозрачен механизъм за размяна на структурирана и типизирана информация между компютри в една децентрализирано разпределена система, базиран на XML*

#### **Интранет**

*Вътрешнофирмена Уеб-базирана система*

#### **Метрики**

*Големина, която отразява качеството на отделните части от програмата посредством числена стойност.*

#### **Нетикет**

*Общи правила за виртуално общуване (съставен от думите "интернет" и "етикет")*

*мотивация в уместен срок с разумен разход на сили и при голямо натоварване за по-дълъг период от време; Способност да превръща идеите в практика; Проявява инициативност за действие.*

**Аналитичност**

*Анализира, поставя въпроси и проблеми, след като е събрал необходимата информация от факти към правилните специалисти, които могат да му осигурят възможности за ефективност на резултата, както и използване на правилните ресурси за неговото постигане.*

## Раздел 10. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

- ACE HR Services - <http://www.acebg.com/acehr/home.nsf/vPagesLookup/home~en>
- Bersin& Associates, Talent Management Systems 2010, <http://www.bersin.com>
- Brainbench, <http://www.brainbench.com>
- Business Test, Българска онлайн система за полагане на тестове, <http://businesstest.bg/>
- Certification Magazine, <http://www.certmag.com/>
- CIO, Списание за ИТ директори на Ай Си Ти Медиа, <http://cio.bg/>
- Cisco Learning Network, <http://ciscolearningnetwork.com/>
- Communities of practice: Learning, meaning, and identity, Wenger, E. (1998), New York: Cambridge University Press
- Consulteam Human Capital Bulgaria - <http://consulteam.bg/hcb/?menuId=1>
- DB Interconsult [http://www.dbinterconsult.com/bg/hr\\_consulting/recruitment/more/](http://www.dbinterconsult.com/bg/hr_consulting/recruitment/more/)
- Enterprise and SMB Software Survey, North America and Europe, Q4 2009, Forrester Research Inc. (<http://www.workforce.com/archive/feature/24/25/47/index.php>)
- Forrester Research, "Topic Overview: Human Resource Management" (<http://www.forrester.com/>), 21 януари 2009
- Hogan Assessments - [http://www.hoganassessments.com/assessments-overview?gclid=CN\\_s0babp6ICFVA03wodRO\\_JQw](http://www.hoganassessments.com/assessments-overview?gclid=CN_s0babp6ICFVA03wodRO_JQw)
- Human Synergistics Bulgaria <http://www.humansyn.bg/>
- Human Synergistics International - <http://www.humansynergistics.co.uk/>
- HR and Technology: impact and advantages, CIPD, <http://www.cipd.co.uk/research>
- KnowledgeInfusion, HR in 2010, <http://www.knowledgeinfusion.com/>
- MAPP - <http://www.assessment.com/>
- Microsoft Certification Exams, <http://www.microsoft.com/learning/en/us/certification/exam.aspx#tab4>
- Online Dictionary for Computer and Internet Terms and Definitions, <http://www.webopedia.com/>
- Prometric, Testing and Assessment Services, <https://prometric.com/>
- PEP - <http://www.imde.net>
- Perspectives into learning at the workplace, Tynjälä, P. (2008), Educational Research Review, 3, 130-154.
- Previsor, Talent Measurement, <http://www.previsor.com/>
- SOLAR, **Suite of technologies and services within SQA's Qualifications**, <http://www.sqasolar.org.uk/>
- Test.BG, <http://test.bg/>
- SHL - <http://www.shl.com/>
- Synectica company - <http://www.synecticaconsult.com/>

Watson Wyatt, <http://watsonwyatt.com/>

Анализатори преосмислиха ролята на SaaS, <http://technews.bg/>

В търсене на истинското лице на кандидата, издание на Human Capital, 07.08.2009 г.

Закон за защита срещу дискриминацията  
([http://www.misp.government.bg/bg/law/law/ZZD\\_103\\_09.pdf](http://www.misp.government.bg/bg/law/law/ZZD_103_09.pdf))

Изкуството на интервюто при подбор и оценка на персонала, Валя Попова, Издателство Персонал Консулт, София 2006

Наемане и задържане на най-добрите хора, Harvard Business Essentials, Издателство Класика и стил, 2005 г.

Професионални тестове за самооценка на вашите способности, личност и мотивация, Джим Барет, издателство Фокус, 2003 г.

Разработка по проект "Методика за оценка на стратегически личностни компетенции", финансиран по програма Leonardo da Vinci, LT/06/V/F/PP-171003

Управленски тренинг, Тестове с "ключовете" и интерпретация. Казуси с верните решения и коментар, Веселин Савов, УИ "Стопанство", София, 1998 г.

Човешкият капитал на 21 век, Ганчо Попов, Издателство Персонал Консулт, София 2007

---

## Списък на таблиците и фигурите

---

таблица 1. Български програмни продукти за управление на човешките ресурси .....	34
таблица 2. Приложими технологични решения за основните дейности в УЧР .....	39
фигура 1. Ниво на удовлетвореност при въвеждане на Система за управление на таланта .....	44
фигура 2. Асертивност .....	92
таблица 3. Профил Мениджмънт .....	95
фигура 3. Поведение при работа в екип .....	96
таблица 4. Сравнителна таблица на системите и инструментите .....	99
фигура 4. Схема на сертификациите на Сиско .....	112

## Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЕ 1- БЪЛГАРСКИ СОФТУЕР

### 11.1. 1C:ENTERPRISE ERP

Продуктът **1C:Enterprise ERP** представлява пълнофункционална ERP система от висок клас с функционалност за непрекъснато управление на различни типове бизнес дейности, вкл. за холдингови дружества (непрекъснат управленски контрол на всички организации, влизащи в холдинга). Продуктът е разработен от Давид холдинг АД (<http://www.david.bg/>). Давид холдинг е една от водещите български компании с повече от 10 години опит в разработването на софтуерни продукти.

**1C:Enterprise ERP** е комплексно приложно решение, което обхваща основните процеси в управлението и отчетността на **производствените предприятия**. Позволява да се организира единна информационна система за управление на различни модули от дейността на дадено предприятие: управление на производството; управление на основните средства и планиране на ремонтите; управление на работното облекло и екипировката; управление на финансово-счетоводната дейност; управление на складовите запаси, доставките и продажбите; управление на отношенията с клиенти и доставчици; анализ на показателите за дейността на предприятието; управление на персонала.

#### Модул Управление на персонала

Продуктът позволява да се планират потребностите от персонал; подбор, анкетиране и оценка на персонала; кадрови контрол и анализ на личния състав; анализ на нивото и причините за текучеството на персонала.

- **Кадрови план** - за планиране на нуждите от персонал в системата се използва **кадрови план**. След като се изработи кадровият план, той се утвърждава от ръководството, като се използва специален инструмент в системата, чрез който може да се контролират промените в кадровия план, да се потвърдят или отхвърлят от ръководителя. Чрез кадровия план може да се получи информация за организационно-длъжностния състав; за промени в организационно-длъжностния състав и разходите за персонал; планирани разходи за трудови възнаграждения на служителите. За преглед на планираните средства за заплати се използва справката "Фонд разходи за персонал".
- Със системата може да се изпълни цикъла за **набиране на персонал** от създаването на ново работно място, до приемането на работа на избран служител. Процесът за подбор на кандидати за работа започва с **формиране на анкети**, след това с разпращане на анкетите, импорт и анализ на получените данни.
- **Типови анкети** - в системата има възможност да се създават и съхраняват типови въпроси за **анкетиране** на служителите относно тяхната удовлетвореност.
- **Справочник Компетенции** - за **оценяване** на персонала в системата **може да се попълни** списък с компетенции, който да се използва за формализиране на критериите за оценяване. Чрез този списък могат да се извършват атестации на служителите.



- **Атестация на служителите** - с цел **проверка на компетенциите** и рационалното позициониране на служителите, могат периодично да се извършват и анализират атестации на служителите.
- **Планирани обучения и проведени обучения - обучението** на персонала е основна част от задачите по обезпечаване на необходимата квалификация на персонала. Системата дава възможност да се установи необходимостта от обучения; да се съставят планове за обучения; да се организират планираните обучения и да се оценят резултатите от обученията.
- **Показатели на схема на мотивация** - за управление на **мотивацията** на служителите могат да се задават нива на зависимост на допълнителни паричните поощрения спрямо постигнатите резултати.
- **Помощник при анализ на отпуски** - системата дава възможност да се планират отпуските на служителите, както и да се направи график за отпуски.
- **Статистика кадрови организации** - могат да се извеждат различни списъци със служители; текучество на персонала; средносписъчен състав и др.

---

## 11.2. ХЕРМЕС

---

Продуктът Хермес е изграден на модулен принцип, като покрива процесите по управление на човешките ресурси в предприятието, в зависимост от големината и нуждите му. Продуктът предлага модули за описание на организационната структура на предприятието и йерархията на длъжностите, регистрация и поддръжка на данни за персонала – работни заплати, бонусни схеми, болнични и отпуски, справки и анализи за мениджмънта, обмен на данни с данъчната и осигурителна администрация, следене на дейности свързани със социалната политика. Продуктът е разработка на Технологика АД (<http://www.technologica.com/>), специализирана в сферата на информационните технологии. Технологика АД работи по регламенти от система за управление на качеството и в съответствие с изискванията на EN ISO 9001:2008..

Няколко са специфичните модули свързани с управлението базирано на компетенции:

### Атестации

Обхваща дейности по оценка на представянето като:

- Поставяне на краткосрочни и дългосрочни цели, задаване на успешни критерии, оценка на силните и слабите страни в изпълнението на целите и задачите;
- Задаване на изисквани компетенции, начини за оценка - скали или поведенчески индикатори, оценяване на компетенциите на служителите. Оценката може да е за една или повече компетенции и може да бъде поставена от един или повече оценяващи;
- Документиране на оценките и изготвяне на план за бъдещи действия;
- Гъвкаво дефиниране на атестационен модел, съгласно правилата и практиките на предприятието.

## Обучение

Модулът управлява дейностите по регистриране и обработване на данните за квалификация и обучение на персонала, информацията за умения и квалификация, както и необходимостта от допълнително обучение на служителите и изисквани ресурси за това.

Основните функции на модула са:

- **План за повишаване квалификационното ниво** – поддържа информация за планираните нужди от обучение и връзка с конкретни планирани обучения;
- **Квалификационен календар** – Планиране, разпределение във времето и проследяване обучението на служителите чрез графичен инструмент;
- **Провеждане на обучения и оценка** – регистрация на преминати обучение, получени сертификати, оценка от курса, както и оценка на качеството на преминатия курс;
- **Персонален картон** - преминати обучения, придобити умения, оценки, сертификати и др. за всеки служител. Могат да бъдат отразени и обучения преминати от служителя преди постъпването му на работа;
- **Договори за обучение** – поддържат се типови договори за обучение, които се прилагат за конкретния служител и проведено обучение и се регистрират в системата;

## Изпити и Тестов център

Модулът се използва при подбор на нови служители, оценка на придобитите знания след обучение, регулярни оценки на служителите и техния потенциал. Основните функции са:

- Инструменти за създаване на собствени тестове;
- Автоматично могат да бъдат генерирани варианти на създадените тестове, вкл. промяна на поредността на отговорите на даден въпрос;
- Поддържа график за провеждане на изпити, вкл. заявка за участие в изпит от служителите чрез Интернет;
- Администрация на провеждането на изпита, вкл. онлайн провеждане на изпита и проверка на резултатите от изпитващите, и съхраняване на резултатите.

---

## 11.3. SMART HR

---

Програмният продукт **SMart HR** е **Интегрирана софтуерна система за управление на човешките ресурси**, разработена от фирма SM Консулта ЕООД - гр. София (<http://www.smcon.com>). SM Консулта ЕООД е водеща българска компания в областта на информационните технологии и софтуерните приложения за управление на бизнеса. Фирмата притежава сертификат по качеството по стандарт **EN ISO 9001:2008**.

Функционалностите на **Smart HR** покриват 1. подбора и оценката на кандидати за работа; 2. оценката на представянето на служителите; 3. управление на обученията.

**Системата за управление на човешките ресурси Smart HR** спомага за ефективното управление на човешките ресурси в организацията. Евентуалните ползи за конкретна организация могат да се обобщят така - **рационализират се всички дейности, свързани с**

**управлението на човешките ресурси, намаляват се необходимите за това време и средства, улеснява се процеса на работа и се повишава неговото качество.**

Софтуерната система за управление на човешките ресурси **SMart HR** е изградена на модулен принцип, позволяващ поетапно и самостоятелно внедряване на функционално обособените модули, със следните функционални модули:

#### **Модул "Кандидати за работа"**

Този модул позволява бързото намиране на подходящите хора, отговарящи на определени изисквания за заемане на определена длъжност. Системата поддържа база от данни с подробна информация за всички кандидати, подали документи за назначаване на работа. Модулът дава възможност за търсене на определено лице от базата по предварително зададен признак или група от признаци.

#### **Модул "Личен състав"**

Системата поддържа интегрирана информационна база данни за структурата на предприятието и за постоянния, временния и вече напусналия персонал. Създават се пълни лични профили на служителите, в които се съдържа подробна информация за заеманата от тях длъжност; персонални данни за тяхното образование, квалификация, професионални способности; информация за датата на назначаване и освобождаване от длъжност, получаваната заплата; данни за неотработените дни и полагаемата се годишна отпускат и др.

В модул Личен състав се поддържа **система за атестация на служителите**, в която служителите могат да бъдат оценявани по предварително зададени цели и изисквания. Получените от оценяването на всеки един служител резултати се намират в пряка връзка с формирането на работната заплата, като целта е справедливото възнаграждаване на служителите според техните способности и принос към дейността на организацията. Автоматизирането на всички дейности осигурява висока надеждност при обработката и отчитането на данните за служителите. Създадени са и допълнителни възможности за сортиране по различни критерии, групиране по звена, гъвкаво комбиниране на информацията, филтриране и подбор, задаване на различни параметри за търсене и др. Това позволява планирането на голям брой параметри като щат, квалификация на персонала, образование, професионални способности.

#### **Модул "Основна месечна заплата"**

Софтуерът позволява автоматизирането на всички дейности по изчисляването на възнаграждението на служителите. Целта е да се осигури механизъм, облекчаващ процеса на формиране на работната заплата и повишаващ неговата обективност. По този начин се намалят възможностите за допускането на неточности и грешки. Софтуерът предоставя допълнителни възможности за сортиране и обработка на данните, филтриране по определен признак или група от признаци, експорт на резултатите и принтиране на различни видове документи и справки. Това от своя страна дава възможност за извършването на текуща оценка и анализ на получените резултати и при необходимост промяна на някои от параметрите, участващи в калкулацията.

#### **Модул "Допълнително материално стимулиране"**

Системата позволява задаването на различни параметри за изчисление и разпределение на допълнителни материални средства, предназначени за стимулиране на служителите в предприятието. Модулът дава възможност да бъдат разпределени адекватно средствата,

предназначени за допълнително материално стимулиране в зависимост от различни критерии като ниво на изпълнение, получени резултати и др. Системата позволява импорт на данни от други модули.

### **Модул "Обучение"**

Системата поддържа интегрирана информационна база данни, съдържаща информация за проведените образователни курсове и техните организатори. Това позволява предварителното планиране на различни параметри от годишния план за обучение в организацията. Софтуерът дава възможност да бъдат изготвени автоматично различни видове справки относно съдържащите се в утвърдения годишен план курсове и семинари, броя на служителите, участвали в тях, направените разходи за тяхното провеждане и др. Софтуерът позволява автоматичното генериране на различни видове отчети и справки (интегрирани в средата на Microsoft Office), което спомага за рационализирането на процеса на работата и спестява време. Системата позволява администрирането и контрола на работата на отделните модули. Възможно е задаване на различни права за достъп до определени части от определен модул, както и до определени нива – четене на данни, запис на данни, въвеждане и изтриване.

---

## 11.4. SMART LEARNING

---

**SMART Learning е Система за непрекъснато дистанционно обучение** на фирма SM Консулта ЕООД (<http://www.smcon.com>). Според г-жа Кандева този продукт покрива следните функционалности: 1. провеждане на обучения, и 2. провеждане на изпити.

Основните функции на **системата за дистанционно обучение e-Learning** са обособени в отделни модули, които кореспондират с основните дейности на планирането, реализацията и оценката в процеса на обучение. Системата има за цел да служи като комплексен инструмент за обучение и администрация, който повишава ефективността на управлението на процеса на обучение.

Основните функционални модули в системата са:

- Модул Курсове – управление на учебния материал
- Модул Обучение
- Модул Статистики и справки
- Модул Управление и Администрация

В системата има възможност за дефиниране на различни потребителски профили, в зависимост от конкретните нужди на всеки отделен участник. Системата поддържа достъп до учебните материали за даден курс, както и до различната допълнителна информация от библиотеката с термини и информационни материали, които могат да бъдат указани при създаването или модификацията на даден курс. Всички участници могат да използват възможността да контактуват с останалите от групата чрез вътрешни съобщения.

На база заложените функционалности организацията на системата за дистанционно обучение позволява манипулирането на широк спектър от дейности, свързани с електронното обучение.

## 11.5. SANTA – HR

**Santa HR** представлява софтуерен продукт за управление на човешките ресурси, труда и работната заплата. Разработена е като подсистема на интегрирана система за фирмено управление SANTA от Гравис България АД – София (<http://gravis.bg/>).

Функционални възможности:

- поддържа необходимите номенклатури и информация за персонала - адрес, паспортни данни, възраст, трудов стаж, квалификация, основна заплата;
- поддържа номенклатура на длъжностите по КИД и квалификационни групи професии със съответния минимален осигурителен доход;
- поддържа щатно разписание;
- обхваща информацията по всички видове трудови и извънтрудови правоотношения;
- осигурява необходимото за регистриране в НАП на работещите по трудови договори;
- осигурява отпечатването на трудови договори, заповеди за преназначение, заповеди за освобождаване, заповеди за отпуск и други;
- следи полагаемия и ползван отпуск и автоматично прехвърля остатъка неизползван отпуск в следващата година;
- поддържа формиране на работната заплата по няколко системи на заплащане: редовна смяна и всички видове почасово заплащане, непрекъснат режим на работа с графици; притежава възможност при минимална входна информация за автоматично изчисляване на работната заплата (начисления и удръжки), както и дължимите от работника и работодателя данъци и осигуровки;
- позволява начисляване на заплатите в рамките на календарния месец, както и възможности за месечни, тримесечни доплащания, 13-а заплата;
- с еднократно въвеждане на болничен, автоматично изчислява дните за сметка на работодателя; изготвя необходимите приложения и създава на технически носител информацията съгласно Наредбата за изчисляване и изплащане на паричните обезщетения и помощи от държавното обществено осигуряване;
- годишно преизчислява размера на данъка за доходите;
- в края на годината изчислява необходимия фонд работна заплата за остатъците неползван отпуск;
- автоматично разпределя по параграфи и балансови сметки фонд работна заплата;
- осъществява автоматизирана връзка с банки за безкасово изплащане на работната заплата, заеми, влогове, застраховки и други;
- осигурява разпечатване на документите свързани с работната заплата; осигурява отпечатване на справки за начисления по фондове за социално и здравно осигуряване;
- осигурява разпечатката на платежни нареждания и вносни бележки за разплащане с банки;

- осигурява всички необходими служебни бележки;

От м. октомври на 2009 г. **Santa TP3** има нов модул за атестация на служители - модул „**Атестации**”. Този модул поддържа документ за въвеждане на данни, свързани с атестацията на служителите; има механизми за обработка на документи във връзка с прилагане на Наредбата за условията и реда за атестиране на служителите в държавната администрация и предоставя възможност за 5 вида справки - списък на служителите за повишаване в ранг към дата; списък на повишените в ранг към определен период; брой служители, повишени в ранг по определени критерии; справка за получените оценки за определен служител и атестационен формуляр.

## 11.6. ИНТЕГРИРАНА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Интегрираната система за управление на човешките ресурси е разработена от фирма Булсисст-БГ ООД – София (<http://www.bulsyst.com/>).

Системата обезпечава информационно всички дейности, позволяващи да се осъществява оптимално управление на личния състав от процеса на набиране на подходящи кандидати за дадена длъжност, през проследяване на професионалното развитие на всеки един от персонала до определяне и провеждане на необходимите допълнителни обучения за повишаване на професионалната квалификация.

Основните функции на системата са представени от г-н Пламен Петков, търговски директор в Булсисст-БГ. Според неговата презентация, Интегрираната система за УЧР поддържа следните функционални възможности:

### Подбор и кандидати за работа:

- възможност за изграждане на база от данни, с информация от автобиографии (CV) за всички кандидати, подали документи за назначаване на работа с възможност за търсене по всички възможни критерии, посочени в CV от кандидатите за работа или търсене на определено лице от списъка на кандидатите по предварително известен признак или група от признаци;
- картотекиране на кандидатите за работа по лични данни, образование и квалификация, професионален опит и трудов стаж, правоспособност, владееене на чужди езици; персонални качества; длъжности, за които кандидатства; приложени документи;
- функционалност за генериране от страна на потребителя, на различни тестове, съобразно изискванията за длъжността;
- Интернет базирано попълване на тестовете при кандидатстване за определено работно място.

### Оценка на представянето на служителите и развитие на професионалните им качества.

Оценката на представяне на служителите е организирано на базата на поддържане на пълно професионално досие и специална функционалност, отразяваща провеждането на периодични атестации. За целта е осигурена:



- **Възможност за поддържане на личен ел. картон на всеки служител, който съдържа следните данни:**

**Лични данни за служителя; Квалификация** (данни за образованието, квалификацията и уменията на служителя); **Договорни взаимоотношения** (данни за договорните взаимоотношения между служителя и предприятието данни за професионалния път на служителя в и извън учрежденията); **Отпуски, болнични** (данни за всички отсъствия на служителя; други данни).

- **Възможност за изграждане на графична структура** на организацията на предприятието по длъжности и отдели с влагане на неограничен брой нива;

- **Използване на глобалната база данни на организацията с цел автоматизиране на дейността на преките ръководители и отдел тип личен състав при атестирането на служителите**, за осигуряване на висока надеждност при обработката и отчитането на данните за служителите и изготвяне на атестационни формуляри;

- **Справките за отдел тип личен състав да бъдат обработвани бързо и лесно**, като има възможности за: **сортиране** по различни критерии, групиране по подразделения, гъвкаво комбиниране на информацията, **филтри** за подбор на данни, задаване на период от време и др.;

- **Възможност за подготовка и отпечатване на стандартни документи**, както и за промяна на шаблоните на документите;

- **Поддържане на база данни от сканирани документи, снимки и подписи на служителите;**

- **Защита на сигурността и определяне на достъпа на всеки потребител**

- **Централизирана администрация и контрол на работата в системата**, с възможност за формиране на потребителски групи, задаване на групови и лични права за работа с приложенията.

### **Обучение – планиране, провеждане и отчетност**

Системата позволява планирането и отчитането на проведените курсове за обучение, както и персоналните резултати на всеки един от обучаващите се. При изготвяне на годишните планове за обучение се взимат под внимание препоръките за преминаване на определени квалификационни курсове, отразени в атестационните картони на служителите. След преминаване на съответния квалификационен курс, резултатите от изпитите на всеки един от обучаващите се, се прехвърлят в личното му досие и служат за база за следваща атестация.

Функционалните възможности обхващат:

- **Дефиниране на план за обучение** – Тази функционалност съдържа утвърдения годишен план за обучение на служителите. Данните се въвеждат в табличен вид и носят следната информация: код (свързан с вида на курса), тематика; организационна форма (курс;семинар,други); предназначение; брой участници; продължителност; период; организатор; лектор; планирани разходи (организационни, лекторски, командировъчни, общо); бележки;

- **Курсове и други форми на обучение** – Тук се поддържа информация относно: вида на курса-попълва се съответния код; тематика на курса; времетраене; организационна форма; вид - планов, извън планов; организатор; лектор; място на провеждане; брой участници- съдържа информация за планираните места; организационни разходи; лекторски разходи; командировъчни разходи; общи разходи; средна цена за един курсист; курсисти - тук се въвеждат служителите, които са посетили съответната форма на обучение. Таблицата за курсистите съдържа следната информация: работнически номер; трите имена на служителя; длъжност; дали е преминал курса на обучение и оценка от положен изпит; видове разходи.



- **Реализирани мероприятия** – тук се поддържа детайлна информация за проведените курсове и други форми на обучение. Поддържа се сравнителен анализ за изпълнение на плана за обучение.

- **Справки** - системата предоставя възможност за извеждане на голям брой аналитични справки, позволяващи извършването на подробен анализ на проведените форми за обучение и резултатите от тях.

---

## 11.7. OMEKS ENTERPRISE

---

OMEKS Enterprise е уеб базирана платформа разработена от **ОмегаСофт ООД** (<http://www.omegasoft.bg/>), предназначена за бързо разгръщане на бизнес приложения, достъпни през уеб-базиран потребителски интерфейс.

Продуктът **Omeks Enterprise** е предназначен за управление на персонала и обхваща следните основни функционални области:

### Наемане и назначаване

- досие на кандидата
- процес (pipeline) на кандидатите
- допълнителни данни по кандидати
- назначаване на кандидат
- уеб портал за кандидати
- моделиране на форми за кандидатстване

### Компетенции

- йерархичен модел на компетенциите
- компетенции по позиции
- оценки и самооценки по компетенции
- търсене на служители по компетенции/позиции

### Изчисление на работната заплата

- еднократно въвеждане на всички нормативни параметри и възможност за промяна от потребителя; обновяване на нормативните параметри при промени в законодателството; разплащателни пера; заплащане на база индивидуални и групови графици; сумарно работно време; масови плащания.

Освен тези основни функционални области, **OMEKS Enterprise** предлага и следните допълнителни функционални области:

### ОБЩИ:

- задачно-ориентиран потребителски интерфейс
- дефиниране на допълнителни потребителски данни по служители
- OMEKS Enterprise Studio – дизайн на задачи и екрани
- известяване по екипи за „интересни” събития
- работа с филтри и статични списъци
- „Бързи” групови промени по основни служителски полета и „бърз” експорт в Excel (csv)

- адаптиране на база изисквания от клиента (задачи, екрани, данни, справки)

#### **Сигурност:**

- ролеви базиран достъп до функционалност (задачи)
- екипно базиран достъп до данни
- начални екрани по роли
- журнал на промените
- системен журнал (debug log)
- журнал „активност на потребителите”
- достъп (четене, писане) до полета по роли

#### **Справки/Анализи**

- регистрация на трудови договори
- рекапитулации
- ведомости
- списъци служители
- общо осчетоводяване (дефиниране на модели за осчетоводяване) и експорт към трети финансови системи
- уеб дизайнер на потребителски данни ( PDF, Excel, RTF, Text, TIFF)

#### **Персонал**

- данни за персонала - трудови договори, трудова история, отпуски/болнични, обучения и др.
- различни видове справки и отчети

#### **Организационна структура**

- дървовидно представяне на организационната структура на организацията
- поддръжка на звена и позиции
- компетенции по позиции
- назначаване на служители по позиции

---

## 11.8. СУБ ТОНЕГАН

---

Системата за управление на бизнеса (СУБ) "Тонеган" е продукт на фирма Тонеган ООД (<http://www.tonegan.bg/>). Фирмата развива дейността си от 1992 г. в гр. Добрич и е с предмет на дейност в областта на проектиране, разработка, внедряване и поддръжка на бизнес софтуер. Дружеството се развива в две основни направления: - направление "Развой", съсредоточено върху проектиране и разработване на софтуерните продукти, и направление "Работа с клиенти", фокусирано върху внедряването и поддържането им. Дружеството работи по регламенти от система за управление на качеството и в съответствие с изискванията на EN ISO 9001:2000, по която е сертифицирано още през 2001 г.

От кратката презентация за фирмата и продуктите, които предлага, изпратена от г-н Максим Колев, мениджър продажби в "Тонеган" ООД, се вижда, че в **СУБ "Тонеган"** има разработени модули за:

- счетоводство - този модул събира цялата счетоводна информация за предприятието;
- ДДС - регистрация на сделките по ЗДДС;
- управление на дълготрайните активи - обслужва дейностите, свързани с управление на дълготрайните материални и нематериални активи, изчисляване на амортизации, преоценки, съставяне на САПл, ДАПл и автоматичното им осчетоводяване;
- управление на покупките - управление процеса на доставка на материали, стоки, услуги; управление на веригата от доставчици; договорни отношения с доставчици;
- управление на складове - управление на материални запаси, складови наличности, движения;
- управление на продажбите;
- фактуриране - формиране на отстъпки, ценообразуване, изготвяне на оферти, стокови разписки, проформи-фактури и фактури, дебитни и кредитни известия, статистическа информация;
- банка, каса и разчети - подпомага дейностите по обслужване на задължения и постъпления на парични средства, управление на паричните потоци;
- бюджетиране и финанси - изготвяне на финансови анализи, планиране на приходите и разходите, статистика;

както и няколко специализирани модула:

- Производство - за млекопреработвателната промишленост
- Фактуриране на туристически услуги

По отношение на УЧР, фирма Тонеган разработва и разпространява счетоводен програмен продукт за труд и работна заплата - **Тереза-Тонеган**. Този продукт е част от старата платформа Тонеган и скоро ще бъде закрит. На негово място ще се появи нова HRM система (която в момента е на етап бета-тестове), която в началото ще наследи само функциите на стария продукт и ще се продължи с добавяне на допълнителни функционалности, които ще покриват:

- подбор и оценка на кандидати за работа
- оценка на представянето на служителите
- управление на обученията
- провеждане на обучения и др.

Системата ще се предлага в два варианта. **Първият вариант** ще реализира **SaaS** (Software as a Service) **модела**, тоест този вариант ще се предоставя за ползване през интернет без нужда от закупуване, а само срещу месечна такса за използване и ще е насочен към малките фирми.

От първия вариант ще могат да се възползват всички фирми, които не желаят да поддържат софтуерни инсталации на продукта на техните компютри. Използването на системата ще става през интернет, като клиентите няма да се грижат за нейната поддръжка, смяна на версии, промяна на законодателните изисквания и архивиране на своите данни. Всички тези дейности се поемат от фирма "Тонеган" срещу месечна такса за ползване на продукта, а всеки клиент ще може да го използва дотогава докато му е необходим.

Прилагането на SaaS модела може да спести изключително много средства. Неговата реализация намалява разходите, необходими за изграждане и обслужване на собствена IT инфраструктура, наемане на работа на скъпоструващи IT специалисти, както и инвестиции в скъпоструващи лицензи.

При **втория вариант** компаниите ще могат да закупят **лиценз** за използване на системата и да я инсталират на собствено оборудване, както и да правят индивидуални промени и настройки в него. Вторият вариант на системата за управление на човешки ресурси, разработван от "Тонеган", е насочен главно към големи клиенти. Той е подходящ за фирми, които имат изградена собствена IT инфраструктура и които държат да притежават както лиценз за използване на системата, така и данните на свои сървъри. При тези фирми цялата администрация и организация на продукта ще се управлява от вътрешни за клиента ресурси, а "Тонеган" ще предлага допълнителни консултантски услуги в зависимост от конкретните нужди.

---

## 11.9. ATLAS ERP

---

**ATLAS ERP** е система за контрол над планирането и управлението на предприятията, включващи счетоводство, производство и дистрибуция. Продуктът е създаден от Фирма Ей Ес Ес ООД (AS Systems /Application Software Systems/ – София. Основните модули на интегрираната система са: Склад, Продажби, Доставки, Маркетинг, Финансово-счетоводен, Плащания, **Управление на човешките ресурси и ТРЗ**. Всеки модул може да се ползва самостоятелно или интегриран в единна система. Основно предимство на софтуера е, че може да бъде адаптиран към конкретните нужди на клиента.

Основните функционалности на **модул ТРЗ и управление на персонала** са относно: назначаване и уволняване на кадри; допълнителни споразумения, генериране на документи; уведомления за НОИ; система за въвеждане на дневни и часови отсъствия; изчисление на заплатите; управленски, счетоводни, кадрови, статистически справки.

За всеки служител се създава **кадрово досие** – съдържат се лични данни; данни за трудовия договор; права на отпуск; трудов стаж; възнаграждения; място на работа; график; система за заплащане.

**Програмата извършва:** изчисление на заплати; определяне процент за клас; изчисление и следене на полагащ се и използван платен отпуск; изчисление на трудов стаж; годишно преизчисляване на ДОД; корекции за минали месеци (болнични, отпуски, др.); печат на различни документи; автоматично осчетоводяване.

---

## 11.10. ЕКСПЕРТМ – ИНТЕГРИРАН ПРОДУКТ ЗА ФИРМЕННО УПРАВЛЕНИЕ

---

Програмният продукт **Expert M** е интегрирана информационна система за управление на бизнеса, създадена от фирма Експерт М ООД – Варна (<http://www.expert-m.net/>).

Системата обхваща всички технологични процеси и дейности в едно предприятие, независимо от тяхната структура, специфики в организацията и дейността. Дава решения за предприятия от различни отрасли. Предимство на системата е, че дава възможности за работа с единна база данни независимо от отдалечеността на офисите и клоновете на предприятието.

Това предимство предоставя на мениджърите необходимата текуща информация за вземане на управленски решения. Всички модули на системата функционират взаимосвързано. Основните модули на системата са:

Модул **Счетоводство** - извежда крайна информация от всички модули.

Модул **Реализация** - пряка връзка с модули **материални запаси** и **управление на финансите**.

Модул **Материални запаси** - цялостна обработка на информацията за движението на стоково-материални запаси в предприятието.

Модул **Производство и себестойност** - включва цялата дейност по организиране, управление и контрол на производствените процеси в предприятието.

Модул **Дълготрайни активи** - следи и отчита активите в предприятието.

Модул **Каса** - автоматизира дейността на касиера.

Модул **Управление** - обединява справочна информация в един модул (данни за сключените договори с клиенти; справка финансов резултат по продукти).

**Модул Кадри - основни функции:**

- дава възможност за **детайлна информация за структурата на предприятието** – систематизиране на информацията във вид подходящ за разпределение на средствата за работна заплата във връзка с нуждите на счетоводството;
- **картотека на заетите лица** – подробна информация за личните данни; трудовите договори и преназначения на служителите;
- **Отпуски** – следене на отпуските;
- **Справки** – възможност за извеждане на различни справки.

**Модул Заплати** - модулет автоматизира процеса на формиране на трудовите възнаграждения, като извлича необходимата за своята работа информация от модул „Кадри”.

Модул **Обединение** - обединява данни от отдалечени работни места, без комуникационна връзка между тях.

Модул **Банкови документи** - за отпечатване на платежни документи.

Модул **Кантар** - автоматичното теглене и отчитане на теглото (бруто и нето) на кантари снабдени с електронно устройство, подаващо информация към компютър.

Модул **Акцизен данъчен склад** - заложи са новите изисквания на Закона за акцизите за следене и отчитане в реално време на стоките и продукцията в акцизни складове.

Модул **Амбалаж** - следи количественото и стойностното движение на амбалажа по клиенти.

Най-силната страна на продукта, е оптимизирането на процеси в производството във фирми със сложен технологичен производствен цикъл.

Продуктът не разполага с функционалности, свързани с подбор и оценка на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполага с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити.

---

## 11.11. HRMANAGER

---

Продуктът **HRManager** е софтуер за водене на личен състав и заплати, създаден от БизнесСофт ООД – София (<http://www.businesssoft.bg/>). Фирмата предлага ERP за малки и средни предприятия, специализирани продукти за строителството, заплати и личен състав, Business Intelligence. Продуктите на фирмата покриват четири основни области на бизнеса и могат да бъдат използвани отделно или интегрирани за специфични нужди. Всички те са построени около продукта **WorkFlow** като основа и в зависимост от нуждите се добавят и другите продукти. **WorkFlow** е интелигентна система за управление на бизнеса, **BuildingManager** е насочена към строителните предприятия, **ResourceManager** е инструмент за изчисляване на себестойността, планиране и разпределяне на ресурсите на производствените предприятия, а **HRManager** е инструмент за управление на личния състав и изчисляване на заплати.

**Основните функции на HRManager са:**

- **Данни за служителите** - съхраняване на лични и адресни данни за служителите; служебни данни; договори; данни за социално и здравно осигуряване; длъжностни характеристики; следене на отпуски; данни за безкасови плащания на заплати;
- **Изчисляване на заплати** - изчисляване на заплати на щатни служители; изчисляване на заплати на работници по маршрутни и работни карти, и др.;
- **Заплащане на труда** по маршрутни и работни карти;
- **Щатно-длъжностно разписание** - описание на структурата на предприятието; създаване и поддържане на номенклатура на длъжностите
- **Осчетоводяване** - автоматично осчетоводяване на заплатите (вкл. по маршрутни карти); въвеждане на сметки и партиди за начисления и удръжки.
- **Отношения с външни организации** - различни отчитания към НОИ; статистически справки

Продуктът не разполага с функционалности, свързани с подбор и оценка на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполага с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити на служителите.

---

## 11.12. MICROINVEST TP3 и ЛС

---

**Софтуерният продукт Microinvest TP3 и ЛС** е счетоводен продукт, разработен от Микроинвест ООД (<http://www.microinvest.net/>). Фирмата е специализирана в разработване, разпространение и поддръжка на програмни продукти и системи в областта на складово-счетоводния софтуер и системи за управление на малки и средни предприятия.

Продуктът дава възможност автоматично да се начисляват заплатите на персонала в дадено предприятие. Функционалните възможности са свързани с оперативната отчетност в предприятието - поддържане на картотека на персонала, извеждане на фишове, ведомости за заплати и рекапитулации за лицата, наети по трудови правоотношения, както и възможност за настройка на системата за обработка на сумите за получаване, данъците и осигуровките за лицата, наети по граждански договори, договори за управление и контрол и само осигуряващите се лица, както и други документи, касаещи личния състав на фирмата.



**Не разполага с възможности за подбор и оценка на кандидати за работа, както и управление на обучения, провеждане на изпити.**

---

## 11.13. АЛИСА

---

Програмният продукт **Алиса**, създаден от **Алиса-Цанко Цанков ЕТ**, е специализиран в областта на заплащане на труда – извършва се обработка по заплащане на труда, дейността на ТРЗ и личен състав: трудови договори, споразумения, заповеди, статистически справки; щатно разписание; ведомости; рекапитулации по различни показатели; банкови документи; заработка на норма; лични картони, служебни бележки.

---

## 11.14. БИЗНЕС НАВИГАТОР

---

Програмният продукт **Бизнес Навигатор** е разработен от фирма Комерс Финанс АД (<http://www.cfinance.bg/>), една от водещите български компании в разработката на софтуер. Фирмата е сертифицирана по международния стандарт за качество ISO 9001:2000.

**Бизнес Навигатор е професионална цялостна програма за обработка на работни заплати, за управление на човешките ресурси и личен състав.** Разработена е без модули, с единни данни и пълен достъп до всички функции.

Предимството на Бизнес Навигатор е в пълната автоматизация на финансово-счетоводната дейност на предприятията. Методите на работа позволяват с еднократно въвеждане на първичен документ информацията да постъпва направо за счетоводно отчитане посредством документно-ориентиран подход на работа и автоматичното контиране. За трудоемките дейности са разработени автоматични операции, които работят на принципа "Включи и забрави" и които спестяват 90% от ръчната работа. БИЗНЕС НАВИГАТОР е гъвкава интегрирана система, която лесно се настройва към особеностите на фирми с различен предмет на дейност и с различна големина и обем на информацията. Разработени са различни версии в зависимост от големината на предприятията.

Възможностите на автоматичните операции са реализирани благодарение на ориентирането на Бизнес Навигатор към работа с първичните счетоводни документи, а не към въвеждане на счетоводни статии. Това съкращава работата на счетоводителя на 50%. Реализирано е на принципа на типовете документи. Организирано е на различни нива - от пълно и еднозначно контиране на документите, до документи без предварително зададени контировки. Всички данни в типовете документи се предлагат като стойности на потребителя, като той може и да ги промени в процеса на работа, но ще си спести значителни операции при въвеждане на еднотипни документи.

Достъпът до данните е възможен винаги и веднага от всички екрани на програмата. Директния режим на работа се отнася както до достъпа до всички данни в момента, в който те са необходими, от всеки екран на програмата, така и до цялата информация за неограничен брой периоди и години и до справките с всички подробности за всеки избран от потребителя период, интервал от периоди, или за година.

Бизнес Навигатор позволява работа в различни среди - еднопотребителска и мрежова, еднофирмена и многофирмена.



---

## 11.15. ЕФЕКТ+

---

Продуктът **Ефект+** е разработен от фирма Флопс ЕООД (<http://www.flops.ws/>), развиваща дейността си в Стара Загора. Има няколко модула: "ЕФЕКТ+" - Счетоводна информационна система; "ЕФЕКТ+" - Работни заплати; "ЕФЕКТ+" Калкулации; "ЕФЕКТ+" За търговски обекти; "ЕФЕКТ+" Абонамент и разпространение на печатни издания.

**Ефект+ Заплати** съдържа следните функционалности:

- индивидуални фишове за заплати с начисления и удръжки
- пълен набор от алгоритми и методики за изчисление на ведомости
- месечни рекапитулации по отдели

Продуктът не разполага с функционалности, свързани с подбора и оценката на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполага с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити на служителите.

---

## 11.16. ЗАПИ

---

Продуктът **ЗАПИ** позволява да се изчисляват работни заплати и да се извеждат автоматично ведомости и справки. Продуктът е разработен от фирма Комбайт ЕООД - Пловдив (<http://www.combyte-bg.com/>).

**Основни функционалности:**

- Еднократно въвеждане на информация за персонала
- Трудов договор; Допълнително споразумение; Заповед за прекратяване на трудово правоотношение
- Молби за платен и неплатен отпуск; Автоматично следене на неплатен отпуск
- Справки ведомост, фишове, суми по параграфи (видове плащания), други справки
- Автоматично попълване на платежни за всички видове плащания, които са готови за разпечатка
- Включен е "Национален класификатор на професиите 2006" и НКИД 2003 с възможност за търсене
- Автоматично пресмятане на болнични и платени отпуски; Автоматично следене на трудов стаж и клас
- Възможност за задаване на доброволни осигуровки и застраховка "Живот"
- Поддръжка на различни видове обезщетения и удръжки; Поддръжка на граждански договори, Служебни бележка, Сметки за изплатени суми

Продуктът не разполага с функционалности, свързани с подбор и оценка на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполага с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити на служителите.

## 11.17. ОМЕКС2000

Продуктът Омекс2000 е създаден от фирма ОмегаСофт ООД (<http://www.omegasoft.bg/>). Фирмата е основана през 1994 г. и е една от водещите български компании, доставчик на софтуер за управление на персонала и изчисление на трудовото възнаграждение.

Продуктът Омекс2000 е подходящ за всякакъв тип предприятия, без значение формата на собственост и системата на заплащане. Софтуерът дава възможност за:

- автоматизирано поддържане и управление на кадровата информация;
- автоматизирано изчисляване и отчитане на работните заплати;
- връзка с финансови и банкови системи, обработка на масови плащания, печат на платежни нареждания, връзка с популярни счетоводни системи;

**Основните функционални възможности на ОМЕКС2000 са:**

**Съхраняване на данни за служител:** осигурителни данни; трудови договори; трудова кариера; потребителски данни; отсъствия; начисления/удръжки.

**Труд и работна заплата:** вградени алгоритми; потребителски алгоритми; графици; сделно заплащане; промени със стара дата; ръчна и автоматична промяна на нормативните параметри.

**Организация:** организационна структура; филтри (селекции); групови промени; схеми за осчетоводяване.

**Отчетност:** рекапитулации; ведомости; фишове; всички видове справки към НАП и НОИ; платежни; счетоводен интерфейс.

**Справки:** таблични справки; макро език за справки; експорт към Excel.

**Освен основната технология, другите функционалности на продукта са свързани с:** широка гама от услуги; поддръжка от партньори в региона; ОМЕКС SAFE – архивиране на данни в отдалечени, високотехнологични центрове; "Автоматично" преминаване към ОМЕКС Enterprise.

**Допълнителните модули на Омекс2000** разширяват функционалните възможности на продукта и позволяват адаптацията му към конкретния бизнес модел на организациите.

Функционалните възможности на допълнителните **ОМЕКС2000** модули са:

- обработка на повече от една фирми.
- възможност да работят повече от трима потребители в паралелна връзка.
- управление на правата за проследяване на всички действия на операторите в системата.
- администратор с висока сигурност – модулът включва детайлно управление на достъпа до системата и генерира записи, подходящи за ИТ одит.
- възможност за автоматизиран и ръчен импорт/експорт на данни от и към други системи (пропуски системи, SAP HR и др).
- импорт на сменни графици.
- връзка с финансови и банкови системи, обработка на масови плащания, печат на платежни нареждания, връзка с популярни счетоводни системи, телебанкиране.
- възможност за компенсиране на данъците и осигуровките за конкретни плащания.

- възможности, свързани с производството – бригадна и индивидуална организация на работниците; групови сменни графици; осчетоводяване на заплатки по детайли, операции и поръчки; разпадане на осигуровките на служителите, според заплатките им, с цел пресмятане на себестойност.
- възможност за експорт на данни към ERP системи - SAP, Microsoft Dynamics NAV, Oracle Financials и др.
- възможност за импортиране на телефонни сметки в ОМЕКС2000 - автоматични удържки при превишен месечен лимит (удържката се извършва по предварително зададени критерии).
- възможност за изпращане по e-mail на документи, генерирани от ОМЕКС2000.
- модул „Щатно разписание”.

---

## 11.18. ОФИС ПЛЮС

---

Продуктът **ОФИС ПЛЮС** е интегрирана среда за разработка и експлоатация на програмни модули, които служат за подробно отчитане цялостната дейност на предприятието. Разработен е от Еком 2002 ЕООД – Варна (<http://www.ekom2002.com/>).

**ОФИС ПЛЮС** съдържа модули, с които се обхваща цялостния документооборот на предприятието, и дава възможност за издаване на първични счетоводни документи (фактури, приходни и разходни касови документи, и др.), счетоводни регистри и годишни финансови отчети, съчетани с максимална надеждност и защитеност от допускане на грешки.

Всеки един от модулите функционира, както в комбинация с останалите, така и самостоятелно. Предимство при използване на няколко модула е автоматизираната възможност за прехвърляне на данни и справки помежду им.

Модул **Склад** – следи складовото стопанство на дадена фирма.

Модул **Счетоводство** – система за организиране на счетоводството.

Модул **Дълготрайни активи** – отчитане на дълготрайните активи.

Модул **Работни заплати** – отчита работните заплати и личния състав. Дава възможност за **въвеждане и настройка** информацията за служителите в предприятието; въвежда отпуски и справки за всеки един служител; има възможност за автоматично следене на трудов стаж; настройка на **длъжностите** в предприятието; автоматизирано изчисление на работните заплати и осигуровки; генериране на служебни бележки и удостоверения; богат набор от справки; автоматизирано изплащане на работни заплати с дебитни карти.

Продуктът не разполага с функционалности, свързани с подбора и оценката на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполага с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обученията и изпити на служителите.

---

## 11.19. ПЕРФЕКТ „ТРУД И РАБОТНИ ЗАПЛАТИ”

---

Продуктът **Перфект** е интегрирана система от взаимосвързани модули, осигуряваща цялостно функциониране на финансово - счетоводната дейност във фирмата, разработена от фирма Дан Електроник ООД – Русе (<http://www.infoserv.bg/>).

Продуктът поддържа длъжности и длъжностни характеристики, лични картони на служителите, щатно и поименно разписание, автоматично подготвяне и следене на документите за служители и начисляване на заплати, изчисляване и печат на болнични, ведомост и фишове за заплати, генератор на справки и на специфични за предприятието методи за изчисляване на заплати, подготвяне на дискети към НОИ за социално и здравно осигуряване и уведомления по КТ.

**Перфект Счетоводство** е модул за двустранно, многофирмено счетоводство, позволяващ цялостно водене на счетоводните дейности. Модулът дава възможност за изготвяне на комплексни справки, с които да се следят салда, обороти, главна и касова книга, както и вземания и задължения от контрагенти, включително и от предходни години, в лева и произволна валута. **ПЕРФЕКТ Счетоводство** може да приема контирани документи от всички други модули от **ПЕРФЕКТ**, както и да ползва общи номенклатури с **ПЕРФЕКТ Складово стопанство** и **ПЕРФЕКТ Фактуриране**.

**Перфект Складово стопанство** е модул, поддържащ множество ценови методи за изписване от складовете, който е предназначен за търговска или производствена дейност.

**Перфект Фактуриране** е предназначен за изготвяне и отпечатване всички видове фактури (и проформи).

**ПЕРФЕКТ Труд и Работни заплати** е многофирмен модул, с който автоматично се начисляват заплатите на Личния състав. Поддържа се щатно разписание с длъжности и картони, документи към тях. **ПЕРФЕКТ ТРЗ** има всички необходими справки. В програмата могат по лесен и удобен начин да се създадат потребителски справки и променливи.

Основните функционалности на **Перфект ТРЗ** са:

- поддръжка на длъжности и длъжностни характеристики;
- лични картони на служителите;
- автоматично изготвяне на документи за всеки служител;
- допълнително споразумение; автоматизирано начисляване на РЗ при зададени параметри;
- подготовка и разпечатване на различни видове справки.

Не разполага с възможности за подбор и оценка на кандидати за работа, както и управление на обучения, провеждане на изпити.

---

## 11.20. Поликонт

---

Продуктът **Поликонт** е интегрирана система за фирмено управление, разработен от фирма С+С Аутоматон ООД – София (<http://www.polikont.bg/>). Продуктът се състои от **модули**, които обединяват основните функции, необходими при работа в дадено направление в предприятията, и от **добавки** (допълнителни функционални възможности за даден модул, покриващи специфични потребности).

Основните модули на продукта са: Счетоводство; Складове; Фактури; Платежни документи; Поръчки; Себестойност; Дълготрайни активи; Маркетинг; Кадри; Работна заплата; Граждански договори; Финансов контрол.

Модул **Счетоводство** автоматизира финансово-счетоводната дейност на едно предприятие - дава възможност за автоматизация на счетоводния процес в предприятието.

Модул **Работна заплата** - акцентите в този модул са:

- обвързване на алгоритмите за изчисление на заплатите с кадровите документи
- автоматично свързване на документите с отчетни периоди посредством началните и крайните им дати
- официален календар, фирмен график и личен календар
- едновременна работа с няколко отчетни периода.

Модул **Кадри** е специфичен модул, свързан с дейностите по управление на човешките ресурси на предприятието, а именно:

- подбор на кандидати - картотека на кандидати за работа.
- назначаване, освобождаване на служители - дава възможност за поддържане на картотека на служителите с информация относно образование и образователни степени, квалификации, езици, длъжности, клас, ранг за държавни служители.
- дава възможност за изграждане на йерархична структура - работа със структурата на предприятието, създаване на нови структурни звена, закриване на съществуващи структурни звена.
- работа с документи - лични документи, документи за ценз, документи за трудово и извънтрудово правоотношение, документи за трудов стаж и прослужено време, за социално осигуряване, банкови документи.
- щатни разписания - откриване и закриване на работни места; определяне на длъжности и длъжностни характеристики; автоматично изготвяне на поименно щатно разписание; длъжностни разписания.
- уведомления до НОИ
- справки - за служители (досие, квалификации и ценз, история на трудовата кариера и др.), по структура към дата, по структура за период, за настъпващи събития, потребителски справки по картотеките.

---

## 11.21. ПП "ЗАП" и ПП "ЛИС"

---

Програмният продукт „**ЛИС**” е система за водене на личен състав, а ПП „**ЗАП**” е система за обработка на работните заплати. Модулите са разработени от фирма Гелесофт ООД – Г.Оряховица (<http://www.gelesoft.com/>). Има възможност за автоматично прехвърляне на информация между двата модула.

ПП „**ЛИС**” дава възможност да се правят справки за полагащ се отпуск, платен, неплатен, служебен; справки, необходими в НОИ и други.

ПП „**ЗАП**” има следните функционалности: създаване на лично досие и присъствена форма; - автоматично изчисляване на отсъствия: отпуск, болнични, майчинство, гледане на дете или болен, неплатен отпуск със/без стаж и др. Автоматично могат да се изчисляват начисления: основна заплата, клас, ... и др.; автоматично изчисляване на удръжки; динамично добавяне на нови разплащателни пера и задаване начина на изчисляването им; справки за ФРЗ, "Пенсии", и други осигуровки; удостоверения за друг работодател; годишен данък доходи.

Продуктите не разполагат с функционалности, свързани с подбора и оценката на кандидати за работа, както и с оценка на представянето на служителите. Не разполагат с възможности за управление на обученията, както и с провеждане на обучения и изпити на служителите.

---

## 11.22. ATLANTIS ERP

---

**Атлантис ERP** е система за планиране на фирмените ресурси, разработена от фирма Altec SA-Гърция и се предоставя на българския пазар от фирма Балкан Сървисис ООД и Аксиор ООД.

**Atlantis ERP** осигурява комуникация между всички структурни единици на предприятието, планира и подпомага вземането на управленски решения. Осигурява навременна и точна информация при вземането на решения, подобрява обслужването на клиентите, елиминира грешките, намалява разходите, стандартизира и ускорява бизнес процесите.

**Atlantis ERP** обхваща въвеждането, съхранението, обработката и оперативните справки върху целия поток от оперативни данни, възникващи при обслужването на всички бизнес процеси, свързани с търговската, финансова и счетоводна дейност на фирмата.

**Atlantis ERP** се състои от единни подсистеми (модули), които взаимодействат помежду си с цел предоставяне на пълна интегрираност на информацията, осигурявайки свързаност и прозрачност на всички дейности и процеси на предприятието. Към всеки от модулите има възможност за добавяне на нови функционалности на системата.

**Модул в системата стандартизира информацията за човешки ресурси** - следене на заетостта на служителите и общуването с тях.

Модул "**Управление на труд и работна заплата**" дава възможност за автоматизирано изчисляване на работната заплата; изготвяне на справки, необходими за НОИ, данъчни служби и др.; възможност за поощряване и санкциониране на персонала; изготвяне на документи за движенията на персонала.

Модулът Управление на труд и работна заплата не разполага с възможности за подбор и оценка на кандидати за работа, както и управление на обучения, и провеждане на изпити.

---

## 11.23. SAP HUMAN RESOURCES

---

**SAP Human Resources** е новото решение на SAP Payroll за България в областта на администрирането на служителите и обхваща целия процес от наемането до прекратяването на трудово-правните отношения и изчисляването на възнаграждения.

На българския пазар се предоставя от САП България (<http://www.sap.com/>), собственост на САП Хелас - Гърция, както и от фирми-партньори (**SAP Channel Partners**): Си Ен Ти България Консултинг ООД; К.И.Технолоджи ООД; Варна Бизнес Сървисиз ЕООД; Стемо ООД; ДОД Консулт; Ес Ей Пи Концепт ООД; Би Системс ЕООД; ЕсПро ООД; Бизнессофт ООД; S&T България; Аксент Консултинг ЕООД; Бизнес Софт - България ЕООД; ТЕКА Системс ЕАД.

**SAP HCM** (Human Capital Management) дава възможност за регистрация и прекратяване на трудови договори и допълнителни споразумения, и включва **SAP HR** за управление на персонала и **SAP Payroll** за управление на възнагражденията.



**SAP Payroll** позволява коректно изчисляване на възнагражденията на персонала, предоставя възможност за обработване на плащания по трудови и граждански договори.

Системата следи и отчита минималните и максимални осигурителни прагове, лимитите за необлагаеми социални услуги. С помощта на SAP HCM може да се извършва регистрация на трудовите договори, допълнителните споразумения и прекратяването на договорите. Системата може да изчисли нестандартни форми на наемане – непълен работен ден, извънреден труд, нощен труд, и други. Разработен е каталог на начисления и удържки.

За нуждите на специалистите по човешки ресурси са разработени разнообразни справки и документи – длъжностно и щатно разписание, обходен лист, трудови договори, допълнителни споразумения и заповеди.

Системата дава възможност за обработване на плащания по трудови договори, по граждански договори или договори за управление и контрол. Системата следи и отчита при изчисляване на възнагражденията минималните и максимален осигурителни прагове, лимитите за необлагаеми социални услуги (ваучери за храна, ДЗО, ДПО, застраховки, транспорт и т.н.)

Има възможност за управление на работното време – например непълен работен ден, извънреден труд, специални отсъствия/присъствия, нощен труд, преназначаване на различни категории труд или позиции през периода на изчисление и т.н. Разработен е каталог на начисления и удържки, данъчни облекчения за работодатели и служители, и социални услуги. Системата поддържа и каталог от стандартни присъствия, отсъствия и замествания, което позволява администрирането и обработката за плащане на всички видове отпуски, болнични, неплатени или отпуски по обществени причини, обучение, командировка и т.н.

---

## 11.24. SAP ERP

---

**SAP ERP** е напълно интегрирано софтуерно решение, което отговаря на потребностите на средните и големи предприятия. Тека Системс е международна компания със седалище в Атина, Гърция, партньор на SAP AG - Германия, най-големият световен производител на бизнес софтуер. От 1999 г. Тека Системс става основен доставчик на решения в областта на SAP за групата на Виохалко (SAP Competence Center за Виохалко Груп).

Българският филиал на компанията Тека Системс ЕАД – София (<http://www.tekasystems.com>) е създаден през 2003 г. В него работят сертифицирани от SAP AG консултанти, с опит от проекти в България и чужбина.

Тека Системс предлага дизайн, внедряване и поддръжка на SAP софтуерни решения, оптимизация на вече внедрени SAP решения, надграждане на допълнителни функции. Основните функционалности и решения са: финанси и контролинг, продажби и дистрибуция, управление на материалните запаси, планиране и управление на производството, **управление на човешките ресурси, Payroll (като компонент на модул HR)**, управление на качеството, базови компоненти и др. До момента са реализирани проекти в различни сектори. Основни клиенти в България са: Стомана Индъстри АД, Титан АД, Германос Телеком България ЕАД, Соса Cola HBC, Albanian Mobile Company (AMC), Александрис Инженеринг ЕООД, Сид Пак България АД, S&T България, CNT България Консултинг ООД, Хюлет Пакард България и др.

В Стомана Индъстри се ползва компонентът **Payroll Accounting** на модул HR (Човешки ресурси). Съществува възможност за точно следене на работни графици, за създаване на



досиета за всеки служител, за изчисляване на бонуси, възнаграждения, калкулиране на брутни и нетни заплати, посредством интегрираността и обmena на данните от други компоненти, като: Оценка на работното време, Администрация и управление на персонала. Модулът работи интегрирано с друга част от HR системата - управление и оценка на работното време (Time management и Time evaluation).

Интегрираността на системата и обработката на информация в реално време позволяват прехвърлянето на данните от модул **Payroll** (Заплати) към модулите **Финансово счетоводство (FI)** и **Контролинг (CO)**.

**Тека Системс ЕАД – София (България)** е **SAP Channel Partner** в рамките на програмата **SAP Partner Edge**. SAP Partner Edge е програма, обхващаща партньори-внедрители на SAP, които предоставят **SAP All-in-one решения**, насочени към фирми от малък и среден мащаб.

---

## 11.25. МАГОНЕТ

---

Mago.Net е съвременна ERP система, предназначена за малки и средни предприятия. Тя притежава набор от модули, които може да се използват в зависимост от нуждите, с цел ефективно управление на бизнеса, разработена е от италианската софтуерна компания Microarea S.p.a. На българския пазар продуктът се предлага от Микроинвест ООД (<http://www.microinvest.net/>). Приложението е изцяло адаптирано към нуждите на българския потребител и предлага модулни ERP решения, които подпомагат успешното планиране на стратегическите ресурси по лесен и надежден начин.

Основните модули на системата са:

- **Финанси** – с този модул могат да се съставят счетоводни отчети по вземания и задължения. Включени са справки по Клиент/Доставчик, Главна книга, Финансови отчети.
- **Каса** - модулът улеснява работата на касовите служители при получаване на пари в брой от клиенти, а също така изплащане на малки суми, както и авансови плащания на служители и доставчици. Този модул е напълно интегриран с модул Финанси и може да управлява многобройни сесии, както и повече от една каса или валути.
- **Отчети** - всички Mago.Net модули са снабдени с множество отчети, с възможност за персонализация и контролирано съхраняване на данните за цялата фирма и по всяко време.
- **Прогнозно счетоводство** - счетоводните статии могат да бъдат нанасяни като прогнозни, след това трансформирани в окончателни или изтривани автоматично.
- **Анализи и Контролинг** - инструментите за анализи и контролинг позволяват определяне, разкриване, управление и анализ на приходи и разходи.
- **Консолидирани финансови отчети** - модулът лесно управлява автоматичното консолидиране на финансови отчети и определяне на чистата стойност на капитала на компанията - майка.
- **Управление на холдингови структури** - главните стъпки при управлението са: - 1. определяне на обектите за консолидация (структура определяне на модела за консолидация; 2. генериране на финансовите отчети.

- **Анализ на финансови отчети** - модулът може бързо да осигури пълен анализ на финансовото състояние и чистата стойност на капитала, на база на балансовите данни и посредством анализ на коефициенти и потоци.
- **Амортизация и дълготрайни активи** - управлява се също данъчния и счетоводния амортизационен план за дълготрайните активи. Модулът отчита и обновява всички данни за активите от момента на покупка до момента на отписване.
- **Стимулиране на продажбите (SFM)** - SFM включва методи за изчисляване на комисионни, които могат да бъдат зададени като се използват различни подходи по артикули, оборот и приложени отстъпки.
- **Продажби** - могат да бъдат издавани предавателни документи, фактури, дебитни и кредитни известия, складови разписки, протоколи. Напълно интегрирани са и управлението на валути и погасителни планове.
- **Покупки** - модулът управлява и контролира входящите стоки и услуги и съответните придружаващи документи (разписки, фактури, дебитни и кредитни известия).
- **Материални запаси** - модулът помага за по-добрата организация на материалните запаси, което води до снижаване на разходите по тяхното управление.
- **Поръчки от клиенти** - управляват се оферти към клиенти или бъдещи такива, както и поръчки от клиенти.
- **Поръчки към доставчици** - с модула се управляват оферти от доставчици и се планират поръчки към доставчици.
- **Партиди и серийни номера** - за целите на Контрола по качество се управлява валидност на партиди и серийни номера.
- **Разходни норми** - модулът управлява компонентния състав на продуктите и разходите, произлизащи от производствения процес.
- **Управление на такса опаковка** - модулът управлява таксите за опаковки на стоки, пуснати на пазара от производители и вносители.
- **Управление на отпадъците от електрическо и електронно оборудване – OEEO** - Модулът е предназначен за допълнителните начисления към крайните клиенти - потребители на електрическа и електронна техника, за нейното събиране и рециклиране.
- **Варианти** - модулът позволява да се генерират варианти на готови продукти или полуфабрикати на базата на определени Разходни норми, които да бъдат изменени при необходимост.
- **Конфигуратор** - това е опростен и гъвкав инструмент, който служи за отбелязване в документите за продажба на точната заявена конфигурация от клиента, без да е необходимо използването на разходната норма и нейните компоненти.
- **Контрол на качеството** - качеството е един от най-важните фактори за формиране на репутацията на дадена марка. За да се гарантира високо качество на продукцията, е от огромно значение детайлният анализ на доставяните суровини.

- **Разширено производство** - с модула се управляват потоци от производствени документи и тяхната оперативна обработка. Управлението на производствения цикъл позволява дефиниране на работни центрове, екипи, времена и разходи.
- **Производствено планиране** - този модул позволява изследване на планираното производство и дейностите по заявяване на материали в средносрочен и дългосрочен план.
- **Отворени поръчки** - чрез тази функция могат да бъдат получавани поръчки от основни клиенти, под формата на график с количества за доставка в краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план.
- **Основно производство** - модулът управлява потоци от производствени документи и тяхната оперативна обработка, проследява се прогреса на производствените поръчки и заделянето на материали за производство.
- **Местоположения** - местоположенията на материални запаси (МЗ) се управляват в координатна система в зависимост от свързаните с тях движения - местоположенията могат да бъдат обособени като звено на даден склад, което позволява изписване от съответното местоположение.
- **MS Office Magic Documents (Инструменти за контрол)**- това е модул, който взаимодейства с базата данни на предприятието, използвайки таблици от Excel и документи от Word.
- **WOORM (Windows Object Oriented Report Maker)** - съставител на индивидуални отчети - това е интегриран в приложението генератор на отчети, който позволява бързо и лесно създаване дори на най-сложните справки, статистики, таблици, форми и документи.

Mago.Net се предлага в четири версии, предназначени за разнообразните нужди на бизнеса - от много малки до малки и средни по големина компании.

Разработените модули не разполагат с функционалности за управление на човешки ресурси.

---

## 11.26. ПЕРФЕКТ ИНЖЕНЕРИНГ

---

Перфект Инженеринг ЕООД - София (<http://www.perfeng-bg.com/>) се занимава с разработка, изграждане и внедряване на информационни системи за контрол и управление на бизнеса. Основните информационни системи, които предлага, са следните:

- **Calypso** - Специализирана цялостна, модулно ориентирана информационна система за решаване на задачите по организацията, управлението и контрола на ресторанти и кафетерии.
- **Sanopus** - Специализирана цялостна, модулно ориентирана информационна система за решаване на задачите по организацията, управлението и контрола в сферата на търговията.
- **Paradigma** - Комплексна модулно ориентирана информационна система за решаване на задачите по организацията, управлението и контрола в сферата на производството. Системата предлага: • управление на материалните запаси; •

изчисляване на себестойност и следене на производствени разходи; • Ефективен производствен контрол.

Разработените софтуерни продукти на фирма Перфект Инженеринг ЕООД не разполагат с модул за управление на човешки ресурси.

---

## 11.27. ПРОФИТ СОФТУЕР

---

Дейността на Профит Софтуер ООД (<http://www.profit-bg.com/>) е свързана със създаване, разпространение и поддържане на софтуер, ориентиран предимно в сферата на управление на ресурсите и финансите на предприятие и анализ и управление на риска - пазарен, кредитен и операционен, за финансови и нефинансови институции.

Разработените софтуерни продукти на фирма Профит Софтуер ООД не разполагат с функционалности, свързани с управление на човешки ресурси.

---

## 11.28. TECHNOCLASS

---

**TECHNOCLASS** (<http://www.techno-class.com/>) е комплексна интегрирана система от клас "ERP & MES", предназначена за управление на процесите в компании с различна организационна и териториална структура.

**TECHNOCLASS** е гъвкав, мощен и многофункционален инструмент за управление на бизнеса, с чието използване управляващите на различни нива разработват, прилагат и оптимизират своя стратегия и тактика на управление.

Внедрена в повече от 70 компании в България, Русия, Украйна и Беларус, предоставя средства, отговарящи на най-добрите производствени практики, запазвайки неговата свобода на личен избор.

Системата не разполага с функционалност за управление на човешки ресурси.

---

## 11.29. КОЛИБРИ ERP

---

ЕДА (<http://www.edabg.com>) е новаторска фирма, с основна дейност разработка на софтуер за бизнеса (ERP и CRM системи).

**Колибри ERP** е интегрирана бизнессистема за управление на ресурсите на предприятието, работеща в единна информационна и комуникационна среда.

Основните функционалности на системата са свързани с:

- Използването на единна и централизирана информационна база - **Колибри ERP** е Интернет базирана информационна бизнес система; веднъж въведената информация се използва безпрепятствено от всички подсистеми.
- Управление и контрол на клиентите - Работата с доставчиците е многоетапен процес, започващ с формирането на заявка и завършващ с плащанията по направени доставки;
- Актуалност на финансовата информация - Колибри ERP притежава вграден, съответстващ на счетоводните и бизнес стандарти механизъм за преобразуване на

всички регистрирани бизнес операции, който работи постоянно и е напълно автоматизиран.

- **Управление на човешките ресурси** - Колибри ERP предоставя на мениджърите и служителите незабавен и персонализиран достъп до бизнес информацията на фирмата; позволява повишаване на тяхната продуктивност, като им дава възможност да взимат важни решения; повишава полезността на бизнес информацията; дава възможност за съкращаване на времето за отговор при спешни запитвания независимо кога са постъпили.
- **Постоянно поддържане на бизнес операциите** – Софтуерът осигурява базата за информационното поддържане на процесите в етапите на работа с партньорите на фирмата. Това осигурява съкращаване на времето за обработка на информацията за работата с партньорите, подпомага процеса на вземане на решения и съдейства за издигане и стимулиране на лоялността на клиентите.

---

## 11.30. S-OFFICE

---

**S-Office ERP** е единна система от функционални средства, обхващаща всички аспекти от управлението на фирмените ресурси. **S-Office** е създадена от фирма Степ-Софт ООД (<http://www.stepsoft.bg/>) - българска компания, чиято основна дейност е създаване на счетоводни и търговско-складови софтуерни продукти.

Основна характеристика на продукта е възможността му за индивидуализация и приспособяване към нуждите на различните клиенти чрез изграждане на различни софтуерни вериги, описващи всички дейности в предприятието. Това позволява различни браншови специализации на S-Office.

S-Office е съвременен, интегриран програмен продукт, предлагащ богато многообразие от готови решения за автоматизация на дейността на различни фирми и организации от търговската, производствената и бюджетната сфера. По своята същност продуктът представлява своеобразна концепция, "високотехнологична" философия, предлагаща решения за изграждане на най-разнородни информационни системи.

Основните области на приложение на S-Office са:

- Управление на търговската дейност - клиенти, доставчици и подизпълнители;
- Логистика - управление на дейностите свързани с основната дейност;
- Управление на складовите наличности;
- Управление на производството и себестойността;
- Бизнес анализи и вземане на решения;
- Счетоводно обслужване и управление на финансите.

Системата не разполага с функционалност за управление на човешки ресурси.

## Раздел 12. ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – WEB-АНКЕТА

Съдържание на Web-анкетата проведена в рамките на проучването в периода 10 май – 30 юни 2010 г.

### Проучване БСК - БАУРЧР

Въпросникът е предназначен за попълване от специалисти в областта на управление на човешките ресурси, управители или други служители, въввлечени в процеса по изготвяне на компетентностен модел.

#### 1. От кой бранш е вашата компания?

Моля да отбележите всяка една от опциите, която е валидна, за да опише максимално добре сектора/ индустрията/ областта на вашия бизнес! Моля изберете всички, които съответстват и напишете коментар

- Търговия на едро
- Търговия на дребно
- Производство
- Фармацевтична индустрия
- Банкиране и финансови услуги
- Металургична промишленост
- Застрахователна индустрия
- Строителна индустрия
- Енергетика
- IT сектор
- Здравеопазване
- Медиен сектор
- Маркетинг и рекламна индустрия
- Охранителна дейност
- Научна и изследователска дейност
- Морски и речен транспорт
- Търговия с недвижими имоти
- Образователен сектор
- Юридически и правен сектор
- Текстилна индустрия
- Химическа индустрия
- Хранителна индустрия
- Счетоводен и финансов сектор
- Логистичен и транспортен сектор
- Телекомуникационна индустрия
- Хотелиерска и ресторантьорска индустрия
- Козметична индустрия
- Селскостопанска индустрия
- Държавни структури
- Други

#### 2. Какво е нивото на позицията Ви в организационната структура на Вашата компания?

Моля изберете една от следните опции:

- изпълнителско ниво
- експертно ниво
- средно мениджърско ниво
- висше мениджърско ниво
- Друго (моля посочете):

### **изпълнителски позиции (И)**

кратко описание: входяща позиция, за изпълнението на задълженията, на която на се изискват специализирани умения и опит, а по-скоро база от подходящи познания и минимално изискуемите за позицията умения; всички задачи му се задават и контролират не само като краен резултат, но и под формата на текущ контрол и бива напътстван почти на всички етапи от изпълнението. Позицията винаги има мениджър или ръководител, но обикновено бива супервизирана и от по-опитен служител.

### **експертни позиции (Е)**

кратко описание: необходими са освен знание, практически познания и натрупан опит. Служителят на експертна позиция може самостоятелно да извършва цял процес, без да има нужда от постоянни напътствия и контрол. Позицията е управлявана като посока от по-високо ниво позиция,

### **средни мениджърски позиции (С)**

кратко описание: Необходими специализирани знания, практически познания и натрупан не само професионален опит. В отговорностите му се включва отговорност за управлението на процеси, но и на служителите и за качеството на изпълняваните дейности.

### **висши мениджърски позиции (В)**

кратко описание: Необходими специализирани познания за ресурса, който управлява, както и практически познания за бизнеса;натрупан професионален опит, както и мениджърски такъв. Делегирани са му отговорности за стратегическото управление на процеси и екипи, както и за постигане на качествени и количествени бизнес резултати, които са в пряка връзка със стратегическите цели на компанията.

### **3. В кой регион оперира вашата компания?**

Моля изберете всички валидни опции:

- Благоевград
- Бургас
- Варна
- Велико Търново
- Видин
- Враца
- Габрово
- Добрич
- Кърджали
- Кюстендил
- Ловеч
- Монтана
- Пазарджик
- Перник
- Плевен
- Пловдив
- Разград
- Русе
- Силистра
- Сливен
- Смолян
- Софийска област
- София град
- Стара Загора
- Търговище
- Хасково



- Шумен
- Ямбол
- Друг (моля посочете):

#### 4. Моля, да отбележите Вашият пол

Моля изберете една от следните опции:

- Женски
- Мъжки

#### 5. Моля, да отбележите в коя възрастова група попадате!

Моля изберете една от следните опции:

- 20 - 25 години
- 26 - 30 години
- 31 - 35 години
- 36 - 40 години
- 41 - 50 години
- 51 - 55 години
- над 55 години
- :) в разцвета на силите си
- Друга:

#### 6. Имате ли компетентностен модел във Вашата организация?

Моля изберете една от следните опции:

- Да
- Не
- Предстои въвеждането на такъв модел
- Нямаме необходимост
- Друго (моля, посочете)

#### 7. На кого е възложена отговорността за разработване на компетентностните модели във Вашата организация?

Моля изберете една от следните опции:

- На преките ръководители
- На отдел „Човешки ресурси”
- На външен консултант
- На централния офис/компанията майка
- Друго (моля посочете)

#### 8. Какви компетенции включват?

Моля да изберете от изброените или допишете в празните полета!

- Социални
- Лидерски
- Стратегически
- Ориентация за разрешаване на проблеми
- Обслужване на клиенти
- Технически умения, свързани с работата
- Дигитална компетенция
- Математическа и технологична
- Други (Моля посочете):

## 9. Кои от изброените по-горе компетенции са ключови за Вашата организация?

Моля въведете своя(-ите) отговор(и) тук

- 1 .....
- 2 .....
- 3 .....

Моля, посочете до 3 отговора

## 10. Разпределени ли са по нива на организационната структура?

Моля изберете една от следните опции:

- Да  
 Не

## 11. Ако са разпределени по нива на организационната структура, моля да попълните знака на всяко едно от нивото от организационната структура срещу всяка една компетенция, за която се използва

Изберете опциите, които съответстват:

	изпълнителски позиции И	експертни позиции Е	средни мениджърски позиции С	висши мениджърски позиции В
a. Социални	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. Лидерски	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. Стратегически	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. Ориентация за разрешаване на проблеми	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. Обслужване на клиенти	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. Техническа компетенция, свързана с работата	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. Дигитална компетенция	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h. Математическа и технологична	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i. Иновативност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j. Ориентираност към постигане на резултати	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k. Аналитичност	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### изпълнителски позиции (И)

кратко описание: входяща позиция, за изпълнението на задълженията, на която на се изискват специализирани умения и опит, а по-скоро база от подходящи познания и минимално изискуемите за позицията умения; всички задачи му се задават и контролират не само като краен резултат, но и под формата на текущ контрол и бива напътстван почти на всички етапи от изпълнението. Позицията винаги има мениджър или ръководител, но обикновено бива супервизирана и от по-опитен служител.

### експертни позиции (Е)

кратко описание: необходими са освен знание, практически познания и натрупан опит. Служителят на експертна позиция може самостоятелно да извършва цял процес, без да има нужда от постоянни напътствия и контрол. Позицията е управлявана като посока от по-високо ниво позиция,

### средни мениджърски позиции (С)

кратко описание: Необходими специализирани знания, практически познания и натрупан не само професионален опит. В отговорностите му се включва отговорност за управлението на процеси, но и на

служители и за качеството на изпълняваните дейности.

#### **висши мениджърски позиции (В)**

кратко описание: Необходими специализирани познания за ресора, който управлява, както и практически познания за бизнеса; натрупан професионален опит, както и мениджърски такъв. Делегирани са му отговорности за стратегическото управление на процеси и екипи, както и за постигане на качествени и количествени бизнес резултати, които са в пряка връзка със стратегическите цели на компанията.

#### **12. Как се определят компетенциите за всеки компетентностен профил във Вашата организация?**

*Моля изберете всички, които съответстват и напишете коментар*

- използваме готови модели от централния офис/компанията майка
- използваме готови модели от външни организации/ консултанти
- разработват се със собствени ресурси
- не определяме, защото нямаме нужда
- Други

#### **13. Кои длъжности са ключови и е задължително да се разработят компетентностни модели?**

*Моля да ги изброите като имена на позициите*

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

#### **14. С какви цели се свързва внедряването на компетентностни модели във Вашата организация?**

*Моля изберете всички опции, които съответстват*

- Възложен е от централния офис/компанията майка
- За по-ефективно управление на представянето на служителите
- За по-ефективна организация на всички бизнес процеси
- Други (Моля посочете):

#### **15. На какъв период от време се актуализират компетентностните модели?**

*Моля изберете всички опции, които съответстват*

- всяка година
- в период между 2 и 5 години
- над 5 годишен период
- при промяна в организационната стратегия
- при промяна във външната среда
- Друг (моля посочете):

#### **16. На какъв период от време се тестват компетенциите във Вашата организация?**

*Моля изберете една от следните опции:*

- На 6 месечен период
- В края на всяка календарна година
- Само при назначаване на нов служител
- При назначаване на нов служител и на 6 месечен период
- При назначаване на нов служител и в края на всяка календарна година
- Друг (моля посочете):

## 17. Как се измерват компетенциите на Вашите служители?

Моля изберете всички опции, които съответстват

- от преките ръководители чрез системата за оценка на представянето на годишна база
- чрез пряко наблюдение на работата
- има конкретна скала за измерване на всяка една компетентност
- използва се специализирана система за управление на човешките ресурси
- използва се стандартна система, част от ERP
- използва се софтуер, специално разработен за организацията
- използва се друг вид софтуер
- По друг начин...

## 18. За какви цели се използват резултатите от измерването?

Моля изберете всички опции, които съответстват

- за развитие на служителите чрез допълнителни обучения
- за подготвяне на служители за поемането им на нови позиции
- за коригиране на възнагражденията и допълнителните стимули под формата на придобивки, които зависят от представянето
- за развитие на талантливите служители на организацията
- за мотивиране на добрите служители
- Други (Моля посочете)

## 19. Какъв вид обучения преобладава във Вашата организация?

Моля изберете всички опции, които съответстват и напишете коментар

- Въвеждащи професионални обучения
- Професионални обучения на служители от различни нива в организацията
- Обучения по ключови компетенции
- Друго...

## 20. Кой от следните формати е преобладаващ за Вашата организация?

Ако има повече от една форма, моля да ги отбележите. Моля изберете всички опции, които съответстват

- Присъствени обучения (класна форма) с външни за фирмата обучители
- Дистанционни онлайн обучения
- Вътрешни програми на присъствени обучения с вътрешен обучител
- Обучения на работното място
- Коментар...

## 21. В кои други процеси, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси, бихте използвали софтуер или интеграция с външна система?

Моля изберете всички опции, които съответстват

- Набор и Подбор и на нови служители
- Управление на представянето
- Обучение и развитие на талантливите служители на организацията
- Възнаграждения и стимулиране
- Администриране на персонала
- Модул за изготвяне на отчети/доклади
- Коментар...

**22. Моля да посочите какъв софтуер или интеграция с външна система бихте използвали във Вашата организация?**

*Моля изберете всички опции, които съответстват*

- специализирана система за управление и развитие на човешките ресурси
- стандартна система, част от ERP
- софтуер, специално разработен за организацията
- система за управление на знанията
- система за въвеждане на нови служители
- друг вид софтуер /моля, посочете в коментарите какъв/
- Коментар...

**23. Какви са, според Вас, предимствата при използване на софтуер или интеграция с външна система?**

*Моля изберете всички, които съответстват*

- Систематизиране и структуриране на процесите
- Ясна обвързаност между цели, задачи и изпълнение
- Лесно извличане на информация
- Няма определени предимства
- Други...

**24. Какви са, според Вас, трудностите при използване на софтуер или интеграция с външна система?**

*Моля изберете всички, които съответстват*

- Трудности при приспособяването им към нуждите на конкретната организация
- Трудно възприемане от служителите
- Липса на сигурност на данните
- Честата нужда от актуализация на настройките
- Отнемане на много време при въвеждането на подобен софтуер
- Високата цена на подобен софтуер
- Не мога да посоча такива
- Други (моля посочете)...

**25. Моля да добавите коментари, които по някакъв начин са свързани с коментариите във въпросника теми, но не сте могли да им намерите място в дадените Ви опции за отговори!**

*Моля напишете своя отговор тук*

- .....  
.....  
.....

**Благодарим Ви за отделеното време и оказано съдействие!**