



WWW.COMPETENCEMAP.BG



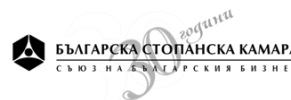
Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките
ресурси" 2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален



WWW.BIA-BG.COM

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетентностите 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 Р България, по договор № BG051PO001-2.1.06

Анкетно проучване за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила

Част 1. Предприятия

Състояние, проблеми, очаквания, потребности и изисквания

Септември 2010

РЕЗЮМЕ

Настоящият документ представя проведеното анкетно проучване за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво в България.

Проучването е проведено в рамките на Проект по ОПРЧР за създаване на Информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК), със съдействието на партньора Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ). В анкетата взеха участие мениджъри, специалисти по управление на човешките ресурси и ръководители на екипи (линейни мениджъри) от над 1300 в български предприятия от всички региони и икономически сектори.

Очертаването на текущото състояние, тенденциите и очакванията по отношение на развитието и оценката на компетенциите на работната сила на корпоративно ниво ще допринесе за успешната реализация на различни дейности в проекта за създаване на ИСОК, а именно: създаване на концепцията за изграждане на ИСОК и правилен избор на необходимите на бизнеса услуги в УЧР (дейност 6.3), планиране на процесите по създаването, верификацията и актуализация на секторни компетентностни модели (дейност 6.4), формулирането на обхвата и съдържанието на рамката за описание на компетенции в ИСОК (дейност 6), определяне на конкретни функции и задачи на референтната мрежа от секторни звена и регионални центрове за оценка (дейност 8), разработка на подходящи дейности по информираност и публичност с цел популяризиране предимствата на прилагането на компетентностния подход за повишаване на производителността на предприятията (дейност 12), както и при изработване на техническата спецификация на ИСОК (дейност 9).

Документът описва методологията на провеждане на анкетното проучване, вкл. начинът за подбор на предприятия, представляващи представителна извадка по региони и икономически сектори от генералната съвкупност регистрирани български предприятия, методите за провеждане на анкетното проучване, срещнатите трудности и начините за преодоляването им. Описани са средствата за обработка и анализ на получените резултати.

Направените изводи за състоянието, тенденциите, потребностите и изискванията към компетенциите на работната сила, допринасят за избора на ефективен бизнес модел за подпомагане на развитието на потенциала на работната сила чрез ИСОК. Резултатите от проучването ще бъдат детайлно разгледани и използвани от секторните консултативни съвети и регионални звена за оценка на съответното секторно или регионално ниво.

Заглавие на анализа:	Анкетно проучване за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила Част 1. Предприятия
Срок за изпълнение:	23.09.2010
Дата на представяне:	
Наименование на дейността:	Дейност 5.7. Провеждане на анкетни проучвания и интервюта за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво
Задача (напр.,5.1.1.1):	Част 1. Предприятия
Код:	978-954-9636-19-2
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Анкетно проучване
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Илияна Павлова, Мая Христова
Отговорник:	Илияна Павлова
Ръководител на дейността:	Илияна Павлова
Партньор (ако има такъв):	<input checked="" type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на този документ е да представи резултатите от проведеното анкетното проучване за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво. Проучването се проведе със съдействието на партньора КНСБ сред мениджъри, специалисти по управление на човешките ресурси и ръководители на екипи (линейни мениджъри) в български предприятия от всички региони и икономически сектори. Проучването се проведе чрез присъствени интервюта и попълване на анкетни карти. Използвани са отделни карти за мениджърите и специалистите УЧР, и за ръководителите на екипи.
Ключови думи (до 10 бр.):	Компетентностен подход, модел на компетенции, компетенции на персонала, подбор на кадри, изисквания към длъжността, степенуване на длъжности, потребности от обучение, оценка на ефекта от обучение, анкетно проучване

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	7
1.1. Общи цели на проекта за създаване на ИСОК	7
1.1.1. Основна цел на проекта	7
1.1.2. Специфични цели на проекта	7
1.1.3. Основни дейности в рамките на проекта	7
1.2. Цел на документа и връзка с дейностите по изпълнение на проекта за създаване на ИСОК	8
1.3. Структура на документа	9
Раздел 2. Методология на работа	10
Раздел 3. Обхват на изследването и подбор на предприятията	11
3.1. Генерална съвкупност	11
3.2. Представителна извадка	11
3.3. Избор на предприятията	13
Раздел 4. Структура и съдържание на анкетната карта	17
4.1. Анкетна карта за мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси	17
4.2. Анкетна карта за ръководители на екипи	17
Раздел 5. Провеждане на анкетното проучване	19
5.1. Обучение на анкетаторите	19
5.2. Подготовка на анкетното проучване в електронен формат	19
5.3. Проблеми при извършване на анкетното проучване	19
5.4. Допълнителни извадки	20
Раздел 6. Описание на резултантната извадка	23
6.1. обработка на данни	23
6.2. Структура на извадката по анкетирани предприятия	24
6.2.1. Разпределение по региони	25
6.2.2. Разпределение по сектори	25
6.2.3. Разпределение според броя наети лица в предприятията	26
6.2.4. Разпределение на предприятията по оборот (2009 г.)	26
6.2.5. Разпределение според чуждестранното участие в предприятията	26
6.2.6. Разпределение на анкетите според наличието на системи за управление в предприятията ..	27
6.3. Структура на извадката по проведени анкети с мениджъри и специалисти Управление на човешките ресурси	27
6.4. Структура на извадката по проведени анкети с ръководители на екипи	27
Раздел 7. Анализ на резултатите от проучването сред мениджъри и специалисти по УЧР	29
7.1. Приоритети в развитието на предприятията	29
7.2. Приоритети в управлението на човешките ресурси	31
7.3. Дизайн на длъжностите в компанията	34

7.4.	Въвеждане на компетентностен подход в управлението на предприятията	41
7.5.	Обучение и развитие на човешките ресурси	48
Раздел 8.	Анализ на резултатите от проучването сред ръководители на екипи (линейни мениджъри)	57
8.1.	Планиране на работата, приоритети и начин на измерване на резултатите от дейността на екипа	57
8.2.	Професионален капацитет на екипите	61
Раздел 9.	Обобщение на препоръките на анкетирания за развитие на компетенциите на персонала	68
Раздел 10.	База данни - мениджъри и специалисти по УЧР	74
Раздел 11.	Приложения	75
11.1.	Въпросник за мениджъри и ръководители човешки ресурси (HR)	75
11.2.	Въпросник за ръководители на екипи	83
11.3.	Пояснение на термините за анкетаторите	87
11.4.	Предложения относно обучението и развитието на работниците и служителите	90
11.5.	Брой предприятия, с десет и повече наети лица	119

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
ЕС	- Европейски съюз
ОП РЧР	- Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”
КНСБ	Конфедерация на независимите синдикати в България
КТ Подкрепа	- Конфедерация на труда „Подкрепа”
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
ЧР (HR)	- Човешки ресурси
УЧР	- Управление на човешките ресурси
УРЧР	- Управление и развитие на човешките ресурси
НКИД	- Национален класификатор на икономическите дейности
ПОО	- Професионално образование и обучение
КИД 2008	- Класификатор на икономическите дейности
ИССИ	- Институт за социални и синдикални изследвания
Анкетни HR	- Анкета предназначена за мениджъри и ръководители на човешки ресурси
Анкетни LM	- Анкета предназначена за ръководителите на екипи
ЗОК	- Звено за оценка на компетенциите

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 (БСК), 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 Конфедерация на независимите синдикати в България 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 анкетното проучване е да установи състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво.

Проучването се проведе, със съдействието на партньора КНСБ, сред мениджъри, специалисти по управление на човешките ресурси и ръководители на екипи (линейни мениджъри) в български предприятия от всички региони и икономически сектори.

Приоритетните цели в стратегията на предприятията и дейностите в областта на управление на човешките ресурси очертават потребността и готовността за прилагане на иновативни методи в конкретна дейност по УЧР. Те са необходими за включване на услуги, подкрепящи приоритетните за предприятията дейности по УЧР в концепцията за изграждане на Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК).

Съществуващият подход на предприятията за описание, актуализиране и степенуване на длъжности ще подпомогне планирането на дейностите на секторните референтни звена и секторните консултативни съвети при планирането на процеса на създаване и актуализация на секторни компетентностни модели, както и при планиране на верификация, актуализация и настройка на модела за нуждите на конкретно предприятие.

Степента на прилагане и готовност за прилагане на компетентностния подход за УЧР, както и дейностите в които се прилага приоритетно по сектори, ще подпомогнат секторните консултативни съвети и работни групи във формулирането на обхвата и съдържанието на рамката за описание на компетенции в ИСОК. Получените резултати ще подпомогнат концептуалното планиране на конкретни функции и задачи на референтната мрежа от секторни звена и регионални центрове за оценка. В същото време анализът на състоянието в момента подпомага по-точно планиране на дейности по информираност и публичност целящи да популяризират предимствата и начините на прилагане на компетентностния подход за подобряване на ефективността и повишаване на производителността на предприятията.

Информацията за степента на съответствие на притежаваните компетенции с изискванията на бизнеса, начините за определяне на потребностите от обучение и оценка на ефективността от проведени обучения ще бъде използвана от екипа за планиране на обучения за развитие на ключови компетенции, както и при спецификация на услугите за оценка и развитие на компетенции в ИСОК.

Представените различни гледни точки на висшия и средния мениджмънт на предприятията също ще подпомогне описанието на конкретна роля и предоставяне на подходящи услуги в ИСОК за различните групи потребители.

Анкетното проучване идентифицира състоянието, потребностите и изискванията към компетенциите, за да предложи ефективен бизнес модел за подпомагане на развитието на потенциала на работната сила чрез ИСОК.

1.3. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Документът описва използваната методология и процесът на провеждане на анкетното проучване, включително:

- Методология
- Определяне на обхватът на изследването и подбор на предприятията
- Разработка на анкетна карта
- Провеждане на присъствени интервюта с участниците в проучването

Анализът на резултатите от проучването е представен, като

- Описание на резултатната извадка
- Анализ на резултатите от проучването сред мениджъри и специалисти по УЧР
- Анализ на резултатите от проучването сред ръководители на екипи
- Синтезирано представяне на препоръките от анкетните карти

В резултат от проведеното проучване е създадена база данни с мениджъри и специалисти по УЧР от анкетираните предприятия, които са потенциални участници в работата по създаване на секторни компетентностни модели и пилотното им прилагане в предприятията от съответния сектор.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ НА РАБОТА

Обект на настоящото изследване са българските предприятия. Конкретната извадка на участници в анкетата запазва статистическа представителност на предприятията по регион и икономически сектор по отношение на генералната съвкупност български предприятия.

За провеждане на настоящото изследване за компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила е избран методът на писмена анкета, провеждана чрез присъствено интервю между анкетъора и анкетираното лице (респондент). Анкетъорите са предварително обучени за съдържанието на анкетата и разполагат с помощна информация за значението на използваните специфични термини в анкетните карти.

Методът анкетно проучване е избран, защото:

- Предлага набиране на качествена информация за мненията, мотивите, интересите и предпочитанията на интервюираните;
- Позволява бързо и ефективно събиране на относително голям масив данни при относително ниски разходи в сравнение с други методи за събиране на данни, като фокус групи, експертни панели и т.н.
- Използва предварително разработен въпросник, което намалява отклоненията в отговорите на анкетирания;
- Дава възможност за проследяване на взаимодействието между различни променливи на изследването;
- Дава възможност анкетираният да избере удобно за него време за попълване на анкетата, да обмисли отговорите си и, ако е необходимо, да използва допълнителна информация.

Разработени са типа две анкетни карти – за висшия и за средния мениджмънт на компаниите. Структурата и съдържанието на анкетните карти са внимателно обмислени, като са спазвани основните изисквания за конструиране на анкетни проучвания, както и към външния вид на картите. Структурата на анкетните карти е представена в отделен раздел на този документ, както и като пълно съдържание в приложение.

Обработката на резултатите е извършена чрез интернет-базирана електронна система за анкетни проучвания. Това позволи бърза и акуратна подготовка на резултатите за последващ анализ. Електронната система не е приложена при провеждане на анкетното проучване сред компаниите, с цел да се постигне чрез личен контакт по-голям брой участници в проучването, да се популяризират целите на проекта за изграждане на ИСОК, както и поради необходимостта от допълнителни разяснения по използваната терминология.

За анализ на резултатите са използвани софтуерните продукти MS Access и MS Excel.

Раздел 3. ОБХВАТ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО И ПОДБОР НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

3.1. ГЕНЕРАЛНА СЪВКУПНОСТ

Обхват на изследването са български предприятия, регистрирани по търговския закон, самостоятелни са или част от група предприятия, имат регистрацията и единен идентификационен код (БУЛСТАТ).

Подборът е направен на база масив от 280 хил. действащи предприятия с информация за броя на наетите лица през 2008 г., разпределени по региони - 28-те административни области в България, и по сектори (съгласно КИД 2008).

За целите на настоящото изследване и подбор на предприятията е използвана Информационната система за българските предприятия (BEIS, <http://www.beis.bia-bg.com/>), която включва стандартизирана информация за действащи български частни и държавни предприятия (АД, ЕАД, ООД, ЕООД, СД, ЕТ, кооперации и др.), институции и организации.

3.2. ПРЕДСТАВИТЕЛНА ИЗВАДКА

За целите на анализа, интерес представляват предприятията, които са с 10 и повече наети лица. Генералната съвкупност представлява 33.9 хил. предприятия, като в тях наетите лица са около 1.702 млн. души.

Разпределението на броя на предприятията по сектори е представено в следващата таблица:

ТАБЛИЦА 1. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА БРОЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ПО СЕКТОРИ

Сектор	Общ брой предприятия
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	1 743
Добивна промишленост	152
Храни и напитки, тютюневи изделия	1 714
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	2 145
Обработка на кожи и изделия от тях	282
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	468
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	186
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	199
Производство на кокс и рафинирани нефтопродукти	7
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	209
Производство на изделия от каучук и пластмаси	502
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	486
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	1 077
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и	131

оптични продукти	
Производство на електрически съоръжения	215
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	420
Производство на превозни средства	99
Производство на мебели	583
Производство, неклассифицирано другаде	138
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	248
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	94
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	208
Строителство	4 989
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	759
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	3 714
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	3 795
Транспорт, складиране и пощи	1 612
Хотели и ресторанти	2 420
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност	277
Далекосъобщения	129
Дейности в областта на информационните технологии	438
Финансови и застрахователни дейности	308
Операции с недвижими имоти	549
Професионални дейности и научни изследвания	1 162
Административни и спомагателни дейности	985
Образование	82
Хуманно здравеопазване и социална работа	800
Култура, спорт и развлечения	313
Други дейности	275
Общ брой предприятия	33 913

Разпределението на броя на предприятията по региони е представено в следващата таблица:

ТАБЛИЦА 2. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА БРОЯ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ПО РЕГИОНИ

Регион	Общ брой предприятия
Благоевград	1 383
Бургас	1 961
Варна	2 628

Велико Търново	1 064
Видин	200
Враца	523
Габрово	631
Добрич	610
Кърджали	419
Кюстендил	407
Ловеч	542
Монтана	430
Пазарджик	897
Перник	410
Плевен	895
Пловдив	3 250
Разград	398
Русе	1 180
Силистра	372
Сливен	656
Смолян	551
София	9 646
София-област	946
Стара Загора	1 358
Търговище	416
Хасково	1 022
Шумен	631
Ямбол	487
Общ брой предприятия	33 913

Разпределението на предприятията по региони и сектори е представено като приложение на този документ.

3.3. ИЗБОР НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Прието е броят на предприятията, в които да се проведат анкетните проучвания, да бъде 1500, което представлява 4,4% от генералната съвкупност от 34 хил. предприятия, както и осигуряване на 500 резервни предприятия.

На базата на броя на наетите лица по региони и сектори, и на база броя на предприятията, се изчисляват тегла, с които се разпределят предприятията в представителната извадка от 1500 (+ 500 резерви) предприятия и се получават групи предприятия по региони, а в регионите - по сектори.

След определяне на групите предприятия в представителната извадка, за получаване на случайна извадка, се изчислява стъпка, като се започне със случайно избран елемент с номер между 1 и i (систематичен подход, използван в статистиката за получаване на случайни извадки). Стъпката на подбора се определя в зависимост от обема на генералната съвкупност и обема на извадката в дадена група. Например, при съвкупност от 100 предприятия и необходимост от 20 предприятия, стъпката е $100:20=5$, тоест в извадката попада всеки 5-ти елемент от съвкупността. Разпределението на броя на избраните предприятия по региони, е представено в следващата таблица 3:

ТАБЛИЦА 3. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ИЗБРАНИТЕ И РЕЗЕРВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО РЕГИОНИ

Регион	Избрани предприятия	Резервни предприятия	Общ брой предприятия
Благоевград	42	16	58
Бургас	97	34	131
Варна	113	43	156
Велико Търново	35	12	47
Видин	10	1	11
Враца	19	4	23
Габрово	37	13	50
Добрич	18	7	25
Кърджали	17	5	22
Кюстендил	17	6	23
Ловеч	23	7	30
Монтана	23	1	24
Пазарджик	44	17	61
Перник	17	5	22
Плевен	27	12	39
Пловдив	114	42	156
Разград	22	7	29
Русе	50	17	67
Силистра	17	5	22
Сливен	25	9	34
Смолян	26	6	32
София	517	186	703
София-област	30	13	43
Стара Загора	63	25	88
Търговище	20	7	27
Хасково	39	14	53
Шумен	20	10	30
Ямбол	18	5	23
Общ брой предприятия	1500	529	2029

Разпределението на броя на избраните предприятия по сектори, е представено в следващата таблица:

Таблица 4. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ИЗБРАНИТЕ И РЕЗЕРВНИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СЕКТОРИ

Сектор	Избрани предприятия	Резервни предприятия	Общ брой предприятия
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	33	16	49
Добивна промишленост	33	7	40
Храни и напитки, тютюневи изделия	66	25	91
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	121	45	166
Обработка на кожи и изделия от тях	11	5	16
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	10	3	13
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	13	4	17
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	3	2	5
Производство на кокс и рафинирани нефтопродукти	1	0	1
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	39	16	55
Производство на изделия от каучук и пластмаси	16	4	20
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	29	8	37
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	40	16	56
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	4	2	6
Производство на електрически съоръжения	28	6	34
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	48	15	63
Производство на превозни средства	31	9	40
Производство на мебели	14	5	19
Производство, неклассифицирано другаде	8	2	10
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	24	10	34
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	55	20	75
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	69	21	90
Строителство	137	54	191

Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	13	4	17
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	76	29	105
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	70	27	97
Транспорт, складиране и пощи	82	25	107
Хотели и ресторанти	53	19	72
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност	5	1	6
Далекосъобщения	44	15	59
Дейности в областта на информационните технологии	8	3	11
Финансови и застрахователни дейности	176	65	241
Операции с недвижими имоти	7	1	8
Професионални дейности и научни изследвания	16	5	21
Административни и спомагателни дейности	50	14	64
Образование	1	0	1
Хуманно здравеопазване и социална работа	54	23	77
Култура, спорт и развлечения	8	2	10
Други дейности	4	1	5
Общ брой предприятия	1500	529	2029

След генериране на списъка с избрани предприятия, са подготвени отделни списъци с предприятия, по региони. Отделните списъци са предоставени в таблици в Excel формат.

Списъкът с предприятия за всеки един регион включва следната информация:

- Име на предприятието
- Представяващ – изп. директор или управител
- Адрес
- Телефон
- Факс (при наличност)
- e-mail, web-site (при наличност)
- Сертификат по ISO (при наличност)
- Отрасъл (съгл. КИД 2008)

Раздел 4. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА АНКЕТНАТА КАРТА

Експертен екип на БСК, под методологичното ръководство на Звеното за оценка на компетенциите (ЗОК), разработи два типа анкетни карти:

- За мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси;
- за ръководители на екипи (линейни мениджъри).

Това разпределение е избрано поради различната роля и, съответно, подход, при управлението на персонала, планирането на дейности по обучение и развитие, оценка на наличните и изисквани компетенции и трудовото представяне.

4.1. АНКЕТНА КАРТА ЗА МЕНИДЖЪРИ И СПЕЦИАЛИСТИ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Картата е разделена в четири раздела и обхваща 18 въпроса предимно от затворен тип. Въпросите са от тип избор от множество варианти, въпроси с посочване на 5 нива на значимост или приложимост (петстепенна ликертова скала), количествени показатели.

Първият раздел обхваща общия профил на предприятието и включва въпроси за дейността и икономическия сектор, чуждестранното участие, броя наети лица, годишния оборот, наличието на различни системи за управление. В този раздел са включени и въпроси относно стратегическите приоритети на предприятието, приоритетните дейности по УЧР и предпочитаните начини за осъществяването им.

Вторият раздел е насочен към длъжностите в предприятието. Въпросите трябва да установят структурата на длъжностите по отношение на изискваната квалификация, подходите при проектиране на нова длъжност, причините за актуализация на изискванията за длъжността и критериите и методите за анализ и степенуване на длъжностите.

Третият раздел е насочен към прилагането на компетентностен подход за УЧР. Въпросите са насочени към степен на прилагане и готовност за прилагане на компетентностни модели, начин за описание на изискваните компетенции, позиции за които се разработва компетентностен модел, както и области на УЧР в които се прилага.

Четвъртият раздел е свързан с процесите на обучение и развитие на персонала. Разглеждат се делът на разходите за обучение, капацитетът на персонала, методите за определяне на необходимостта от обучение и оценка на ефективността от проведени обучения, както и трудностите в развитието на определени типове компетенции.

4.2. АНКЕТНА КАРТА ЗА РЪКОВОДИТЕЛИ НА ЕКИПИ

Картата е разделена в два раздела и обхваща 8 въпроса от затворен тип. Въпросите са от тип избор от тип „Да/Не” и от множество варианти, въпроси с посочване на 5 нива на значимост или приложимост (петстепенна ликертова скала), количествени показатели. В допълнение в отворен въпрос ръководителите на екипи могат да представят своите препоръки за мерки по подобряване на обучението и развитието на персонала.

В първия раздел се изследват приоритетите на конкретното структурно звено (екип), произтичащи от приоритетите на предприятието. Въпросите са насочени към начините за

определяне на приоритетите на екипа, измерване на резултатите от дейността и приоритетните функционални области.

Вторият раздел е насочен към развитие на професионалния капацитет на работещите в екипа. Въпросите обхващат участието на ръководителя на екипа при подбора на кадри, оценка на капацитета на екипа, дефицитите в компетентностите на работещите в екипа. По отношение на определянето на потребностите от обучение се разглеждат използваните източници на информация и подходи (методи).

И в двете анкетни карти се тества интереса на анкетирания към осъществявания проект за изграждане на Информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК), като се предлага възможност за абонамент за новини за инициативи и събития в хода на развитие на проекта, както и за аналитичния доклад от проведеното проучване.

При създаването на анкетните карти бяха следвани няколко стъпки:

- Първо бяха формулирани основните целеви теми на проучването;
- Следва формулиране на работни въпроси, разработка на конкретни групи отговори и избор на тип на въпроса (Да/Не, избор от множество варианти, скала на значимост);
- Редакция на работните въпроси с цел постигане на яснота и недвусмисленост, максимално опростяване на езика, разработка на пояснителни текстове, където е необходимо;
- Групиране на въпросите в логически тематичен ред, като се започва от по-лесните за да се предразположи анкетираният;
- Одобрение на окончателната формулировка на въпросите, включени в анкетната карта.

Одобрените анкетни карти са оформени графично, така че попълването им да е удобно както за интервюирания, така и за последващата обработка на резултатите. Различните тематични раздели са маркирани визуално. Поставени са инструкции към въпросите, както и общ текст за целите и начина на провеждане на проучването.

Анкетните карти са отпечатани, съответно в 8 и 4 печатни страници А4, и подвързани подходящо.

Раздел 5. ПРОВЕЖДАНЕ НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

5.1. ОБУЧЕНИЕ НА АНКЕТЬОРИТЕ

Анкетното проучване се осъществи с партньорското участие на КНСБ. На организирана работна среща между представители на БСК и КНСБ, беше представена основната цел на анкетното проучване, свързана с установяване състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво.

След съгласуване на дейността, от страна на КНСБ бяха изготвени списъци с имена на представители от организацията, които да проведат анкетните проучвания в предприятията, наричани по-нататък в анализа **анкетъори**.

На анкетъорите беше проведено обучение за начина на провеждане на анкетното проучване. Те бяха запознати с двата вида анкети, които трябваше да направят във всяко предприятие:

- За мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси;
- за ръководители на екипи (линейни мениджъри).

5.2. ПОДГОТОВКА НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ В ЕЛЕКТРОНЕН ФОРМАТ

След проведеното обучението, на анкетъорите от КНСБ бяха предоставени списъци с конкретни предприятия, в които да бъде проведено проучването. Бяха изготвени 28 списъка (в Excel формат) на предприятия от 28 региона (съответстващи на 28-те административни области в България). В списъците бяха включени освен основния брой предприятия, и допълнителен брой резерви.

Основна задача на анкетъорите беше да посетят всяко едно предприятие от списъка, за да предоставят въпросниците и да получат попълнените анкети.

Попълнените анкетни карти бяха приемани в БСК и след внимателен преглед, предавани на ИССИ за въвеждане в електронен вид.

Обработката на резултатите беше извършена чрез Интернет-базирана електронна система за анкетни проучвания, с цел бърза и точна подготовка на резултатите за последващ анализ.

Обработката на резултатите и определянето на изходните таблици беше осъществено в БСК. За анализ на резултатите са използвани софтуерните продукти MS Access и MS Excel.

5.3. ПРОБЛЕМИ ПРИ ИЗВЪРШВАНЕ НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

Основните проблеми, с които се сблъскаха анкетъорите при посещение на предприятията включваха:

- Отказ за участие от страна на значителен брой предприятия, които присъстват в списъците, предоставени на анкетъорите;

- Някои от посочените предприятия са ограничили или преустановили дейността си;
- Разминаване в адресната регистрация и мястото на ефективно изпълнение на дейността;
- Променени адреси на някои от предприятията;
- Получени откази от "ниските" административни нива на някои фирми да участват в проучването;
- Сложност на анкетата;
- Изисквания от страна на чуждестранния собственик на английска версия на анкетата;
- други: ("Неразбиране на целите"; "Опасения за изтичане на вътрешна информация" и т.н)

Горепосочените проблеми наложиха добавяне на допълнителни предприятия в изготвената извадка при спазване на изискванията за представителност.

При провеждане на анкетното проучване екипите на партньорите БСК и КНСБ работиха в добра координация и реагираха максимално бързо на възникналите проблеми в процеса на работата.

Естествено при провеждане на подобно мащабно проучване в определени случаи беше отчетено забавяне и неефективна работа поради неточно и непълно предаване на информация за изискванията и съответните очаквания на партньорите по отношение на провеждането на проучването и изискваната отчетност. Част от пречките бяха отстранени по време на съвместната работа. Всички възникнали пречки са предмет на внимателно проучване и оценка от страна на координаторите на партньорите с цел подобряване и изглаждане на следващите съвместни дейности.

5.4. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ИЗВАДКИ

В процеса на анкетиране на предприятията възникна необходимост от изготвяне на допълни списъци с предприятия, поради откази на някои от тях да участват в анкетите или поради други причини, които бяха вече посочени.

При изготвяне на допълнителните списъци бяха използвани същите критерии за подбор на предприятията, както и при изготвяне на основната извадка. Използва се същия принцип на случаен подбор в дадена група, в случай че в групата има достатъчен брой предприятия.

Поради недостиг на предприятия при някои от формираните групи, се наложи да се добавят предприятия, в които броят на наетите лица е под 10 души. При липса и на такива, бяха добавяни и предприятия, които са от други сектори в съответния регион и в тях има достатъчен брой допълнителни предприятия.

Поради тази причина се получиха отклонения от първоначалната извадка, като част от анкетираните предприятия, са с по-малък брой наети лица, както и отклонения от броя на предприятията, съгласно избраните сектори.

Броят на допълнителните предприятия, предоставени на анкетаторите, е 1502 предприятия.

Допълнителни извадки са направени в следните региони:

ТАБЛИЦА 5. Брой допълнителни предприятия за анкетиране

регион	Брой предприятия
Бургас	99
Варна	60
Велико Търново	40
Видин	7
Враца	15
Кърджали	20
Ловеч	21
Монтана	20
София-град (4 извадки)	1110
Стара Загора (2 извадки)	80
Търговище	15
Хасково	15
Общ брой	1502

Разпределението на допълнителните предприятия по сектори е следното:

сектор	брой предприятия
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	15
Добивна промишленост	14
Храни и напитки, тютюневи изделия	115
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	59
Обработка на кожи и изделия от тях	13
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	4
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	6
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	18
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	16
Производство на изделия от каучук и пластмаси	22
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	38
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	40
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	25
Производство на електрически съоръжения	16
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	27
Производство на превозни средства	2
Производство на мебели	19
Производство, неklasифицирано другаде	10
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	8
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	1
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	18

Строителство	253
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	40
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	226
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	89
Транспорт, складиране и пощи	46
Хотели и ресторанти	74
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност	33
Далекосъобщения	1
Дейности в областта на информационните технологии	47
Финансови и застрахователни дейности	1
Операции с недвижими имоти	24
Професионални дейности и научни изследвания	52
Административни и спомагателни дейности	72
Образование	1
Хуманно здравеопазване и социална работа	32
Култура, спорт и развлечения	24
Други дейности	1
Общ брой допълнителни предприятия	1502

Раздел 6. ОПИСАНИЕ НА РЕЗУЛТАНТНАТА ИЗВАДКА

6.1. ОБРАБОТКА НА ДАННИ

Обработването на данните от анкетите се проведе поетапно след провеждане на проучването в предприятията от анкетаторите на КНСБ. След приключване на анкетирането в даден регион, анкетаторът от КНСБ прави отчет на хартиените екземпляри в БСК. Всяка една анкетна карта е прегледана внимателно за правилно попълване съгласно предварителните изисквания.

Впоследствие анкетите бяха предавани на ИССИ за въвеждане в електронен вид в електронната система за анкетни проучвания.

След като приключи въвеждането на анкетите в системата, беше направена първична проверка на попълнените записи. Бяха изключени записи, които бяха незавършени. В анкетата с мениджъри и ръководители на човешки ресурси (Анкети HR) бяха изключени 31 записа. В анкетата към ръководители на екипи (Анкети LM) бяха изключени 20 записа. Беше направен "експорт" на данните в Excel формат.

След първичната проверка, записите от двете анкети бяха подложени на логическа проверка:

- проверка за дублирани предприятия - допустимо е да има повтарящи се предприятия, защото на анкетите са отговаряли повече от едно лице;
- проверка за коректност на кода на икономическата дейност (КИД 2008) на предприятията - при некоректно въведени кодове, бяха използвани кодовете, с които са представени предприятията в Информационната система на българските предприятия (BEIS). Целта на коректното въвеждане на този код е да се разпределят предприятията по отрасли и сектори;
- проверка за правилно въвеждане на регион, в който извършва дейността си анкетираното предприятие. Целта е в изходните таблици да се представи коректно разпределение по региони;
- проверка за числово изписване на полето, свързано с броя на наетите лица в предприятието;
- проверка за числово изписване на полето, свързано с нетните приходи от продажби.

Целта на описаните проверки е да се достигне до "чист" масив с данни.

Следващата стъпка след извършването на логическата проверка и достигането до "чист" масив с данни, беше преобразуването на данните от MSExcel формат в MSAccess формат, в резултат на което беше създадена база данни, съдържаща резултатите от двете анкетни проучвания, както и таблици със записи на самите анкети. Данните бяха подложени отново на ажустиране (коригиране).

Беше създадена и таблица с имена и контактни данни на лицата, които са анкетираны и в двата вида анкети.

6.2. СТРУКТУРА НА ИЗВАДКАТА ПО АНКЕТИРАНИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Общият брой на анкетирани предприятия е 1380. От тях в 1314 предприятия са проведени анкети с мениджъри и специалисти по Управление на човешки ресурси (Анкета HR), а в 1278 предприятия са проведени анкети с ръководители на екипи (Анкета LM).

Разпределението на анкетирани предприятия по региони е следното:

ТАБЛИЦА 6. Брой анкетирани предприятия по региони

Област	Анкета HR	Анкета LM
Благоевград	40	37
Бургас	93	84
Варна	112	106
Велико Търново	35	35
Видин	10	9
Враца	18	18
Габрово	36	35
Добрич	18	19
Кърджали	17	16
Кюстендил	17	15
Ловеч	23	23
Монтана	24	24
Пазарджик	42	42
Перник	18	18
Плевен	27	27
Пловдив	115	115
Разград	19	19
Русе	48	45
Силистра	17	17
Сливен	25	25
Смолян	25	25
София	349	338
София-област	23	28
Стара Загора	64	60
Търговище	23	22
Хасково	37	37
Шумен	21	21
Ямбол	18	18
Общ брой предприятия	1314	1278

В някои предприятия има повече от една попълнена анкета от двата вида, поради което броят на попълнените анкети е по-голям от броя на уникалните предприятия.

6.2.1. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ ПО РЕГИОНИ

ТАБЛИЦА 7. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПОПЪЛНЕНИТЕ АНКЕТИ ПО РЕГИОНИ

Регион	Анкета HR, брой	Дял, %
Благоевград	40	2.98
Бургас	93	6.92
Варна	113	8.41
Велико Търново	36	2.68
Видин	10	0.74
Враца	19	1.41
Габрово	40	2.98
Добрич	18	1.34
Кърджали	19	1.41
Кюстендил	19	1.41
Ловеч	23	1.71
Монтана	25	1.86
Пазарджик	44	3.28
Перник	18	1.34
Плевен	27	2.01
Пловдив	117	8.71
Разград	19	1.41
Русе	49	3.65
Силистра	17	1.27
Сливен	25	1.86
Смолян	25	1.86
София	355	26.43
София-област	23	1.71
Стара Загора	68	5.06
Търговище	24	1.79
Хасково	38	2.83
Шумен	21	1.56
Ямбол	18	1.34
Общо	1343	100.00

6.2.2. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ ПО СЕКТОРИ

ТАБЛИЦА 8. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД ВИД НА АНКЕТАТА И ПО СЕКТОРИ

Сектор	Анкета HR, брой	Дял, %	Анкета LM, брой	Дял, %
производство	758	56.44	748	55.16
селско стопанство	27	2.01	29	2.14

търговия	163	12.14	169	12.46
услуги	395	29.41	410	30.24
Общ брой анкети	1343	100.00	1356	100.00

6.2.3. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ СПОРЕД БРОЯ НАЕТИ ЛИЦА В ПРЕДПРИЯТИЯТА

ТАБЛИЦА 9. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД БРОЯ НА НАЕТИТЕ ЛИЦА В ПРЕДПРИЯТИЯТА (АНКЕТА HR)

Брой наети лица	Анкета HR, брой	Дял, %
1. под 10	160	11.91
2. 10-50	293	21.82
3. 51-100	190	14.15
4. 101-150	170	12.66
5. 151-200	104	7.74
6. 201-250	94	7.00
7. 251-500	177	13.18
8. над 500	155	11.54
Общ брой анкети	1343	100.00

6.2.4. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА ПО ОБОРОТ (2009 г.)

ТАБЛИЦА 10. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД ПОСОЧЕНИЯ ОБОРОТ (НЕТНИ ПРИХОДИ ОТ ПРОДАЖБИ, В ХИЛ. ЛЕВА) НА ПРЕДПРИЯТИЯТА (АНКЕТА HR)

Посочен оборот (лв)	Анкета HR, брой	Дял, %
Без отговор	514	38.27
До 100 хил.	48	3.57
101-500 хил.	54	4.02
500 хил. - 1 млн	52	3.87
1 млн - 3 млн	163	12.14
3 млн - 5 млн	102	7.59
5 млн - 10 млн	144	10.72
10 млн - 50 млн	192	14.30
Над 50 млн.	74	5.51
Общ брой анкети	1343	100.00

6.2.5. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ СПОРЕД ЧУЖДЕСТРАННОТО УЧАСТИЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА

ТАБЛИЦА 11. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД ЧУЖДЕСТРАННО УЧАСТИЕ В РЕГИСТРИРАНИЯ КАПИТАЛ НА ПРЕДПРИЯТИЯТА (АНКЕТА HR)

Чуждестранно участие	Анкета HR, брой	Дял, %
Над 50%	175	13.03
До 50%	43	3.20
Няма	1125	83.77
Общо	1343	100.00

6.2.6. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД НАЛИЧИЕТО НА СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ В ПРЕДПРИЯТИЯТА

ТАБЛИЦА 12. РАЗПРЕДЕЛЕНИЕ НА АНКЕТИТЕ СПОРЕД НАЛИЧИЕТО НА СИСТЕМА ЗА УПРАВЛЕНИЕ (АНКЕТА HR)

	Анкета HR, брой
Система за качество - ISO9001:2000	644
Система за опазване на околната среда - ISO14001:2004	205
Система за здравословни и безопасни условия на труд – OHSAS 18001:1999	260
Стандарт за Корпоративна социална отговорност – ISO 26000	13

6.3. СТРУКТУРА НА ИЗВАДКАТА ПО ПРОВЕДЕНИ АНКЕТИ С МЕНИДЖЪРИ И СПЕЦИАЛИСТИ УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Проведените анкети със специалистите по УЧР са 1343 на брой. В някои от предприятията са попълнени повече от една анкета от различни специалисти.

Разпределението по длъжности на попълнените анкети е както следва:

- управител или изпълнителен директор - 27.9% от анкетираните;
- мениджъри по УЧР - 27.6% от анкетираните;
- експерти по УЧР - 11.1%;
- гл. счетоводители и счетоводители - 11.9%;
- ръководители на отдели - 6.2%

Интерес към проекта проявяват 755 анкетирани лица или 56% от всички анкетирани.

На въпроса "Бих искал да ми изпратите обобщения анализ по електронна поща" - 709 анкетирани са посочили, че искат да получат анализа по електронна поща. Техният дял е 52.6% от общия брой анкетирани.

309 анкетирани са отговорили утвърдително на въпроса "Бих искал да получавам новини и информация за хода на изпълнението на проекта за оценка на компетенциите по електронна поща", което е 23% от общия брой анкетирани.

6.4. СТРУКТУРА НА ИЗВАДКАТА ПО ПРОВЕДЕНИ АНКЕТИ С РЪКОВОДИТЕЛИ НА ЕКИПИ

Проведените анкети с ръководители на екипи са 1356. При попълването на тези анкети в някои предприятия също има повече от един отговорили, поради което броят на анкетираните лица и броят на предприятията е различен.

Разпределението по длъжности на попълнените анкети е както следва:

- 36% от анкетираните, са мениджъри, ръководители на отделни структурни звена в предприятията;
- експерти - 26.3%;
- управители или изп. директори - 13.2%;

- гл. счетоводители или счетоводители - 10.3%;
- мениджъри по УЧР - 4%.

Интерес към следващите дейности и развитието на проекта проявяват 684 анкетирани по тази извадка, което е 51% от общия брой.

От тях на въпроса "Бих искал да ми изпратите обобщения анализ по електронна поща" 634 са отговорили утвърдително или 46.8%.

На въпроса "Бих искал да получавам новини и информация за хода на изпълнението на проекта за оценка на компетенциите по електронна поща" 255 от анкетираните желаят да получават допълнителна информация (18.8%).

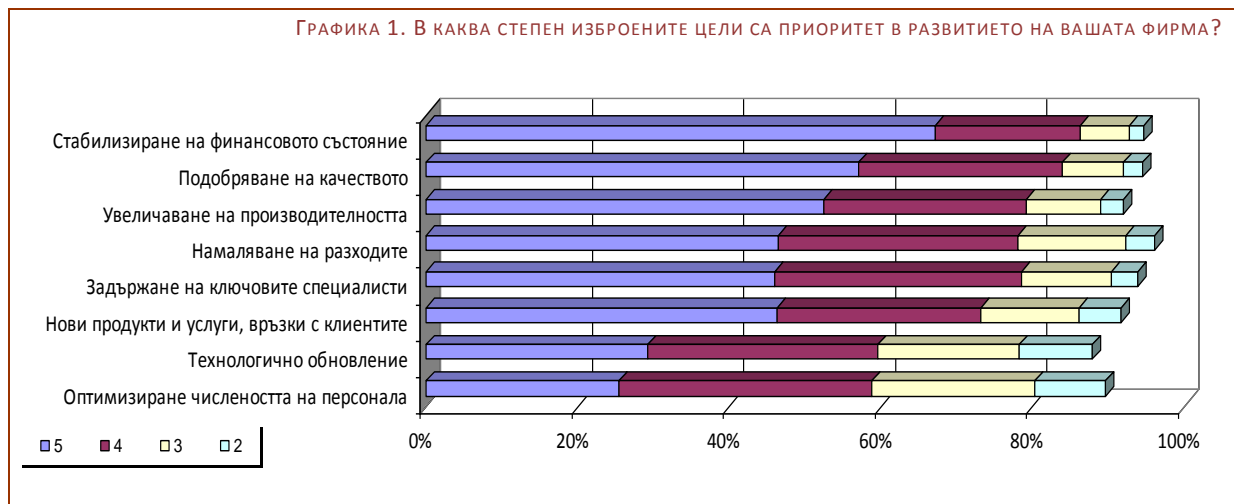
Раздел 7. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО СРЕД МЕНИДЖЪРИ И СПЕЦИАЛИСТИ ПО УЧР

Проучването сред мениджъри и специалисти по управление на човешките ресурси е насочено към установяване на:

- стратегическите цели на предприятието и приоритетните дейности по УЧР;
- подходите за анализ, описание, степенуване и актуализация на длъжности;
- приложението на компетентностен подход в УЧР;
- начините на управление на процесите на обучение и развитие на персонала, както и основните трудности при развитие на компетенции.

7.1. ПРИОРИТЕТИ В РАЗВИТИЕТО НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

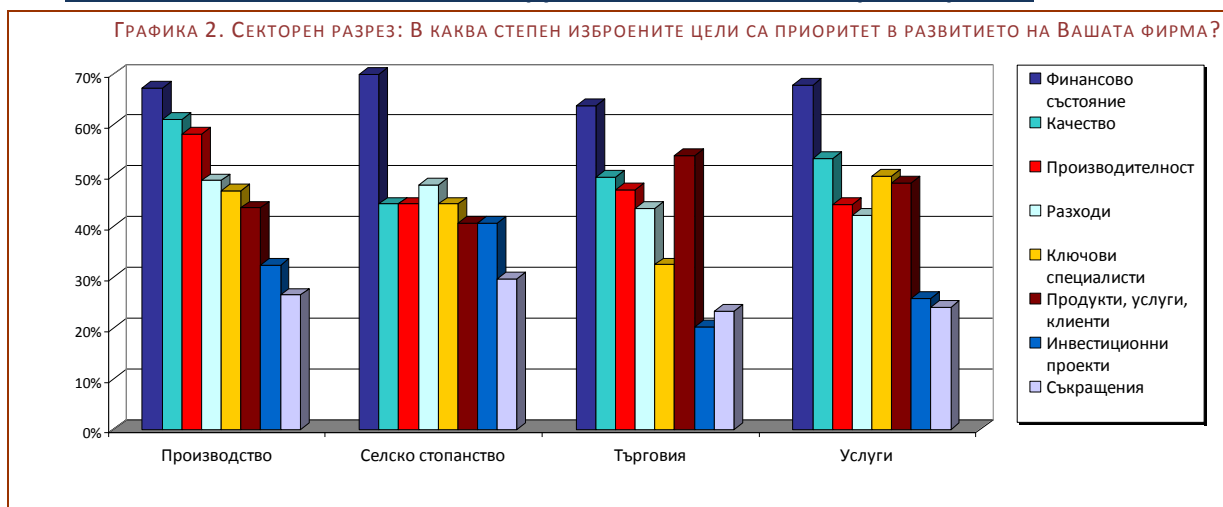
Основните цели, които си поставят анкетираните фирми в настоящия момент са свързани с осъществяването на **неотложни мерки за стабилизиране и оцеляване** в условията на икономическата рецесия. Предприятията очакват да постигнат този ефект чрез подобряване на качеството (задържане на клиентите), увеличаване на производителността, снижаване на разходите и подобряване на ефективността.



От данните, свързани с проучването, може да се направи извода, че съкращението на персонал не е приоритет в дейността на предприятията. Нещо повече, за около половината от анкетираните, задържането на ключовите специалисти е приоритет с първостепенно значение (46.02%) или от изключителна важност (32.54%). Това означава, че вълната от „автоматични реакции“ към кризата, изразяващи се в съкращения на персонал е преминала. Предприятията осъзнават, че тяхната конкурентоспособност до голяма степен зависи от задържането и ангажирането на хората с висок професионален и личен потенциал. Данните от изследването показват, че е налице известен ръст в икономиката, който създава **тенденция към стабилизиране на заетостта**.

Инвестициите в технологии, обновяване и модернизиране са приоритет за около една трета от предприятията. Тази дейност е заложена, като стратегическа от 29% и определена, като много важна от 30% от анкетираните мениджъри. Резултатите от изследването показват, че преобладаващата част от предприятията **все още не са „размразили” проектите** и ограничават намеренията си в близките две – три години да инвестират в технологично обновяване и модернизиране на своите мощности. По-скоро, като неотложно средство за подобряване на конкурентоспособността, около половината (46.31%) от анкетираните мениджъри виждат в подобряването на връзките с клиентите и разширяването на продуктите и услугите към тях, т.е. **създаването на повече стойност за клиентите.**

Какви са тенденциите в основните групи икономически сектори и отрасли?



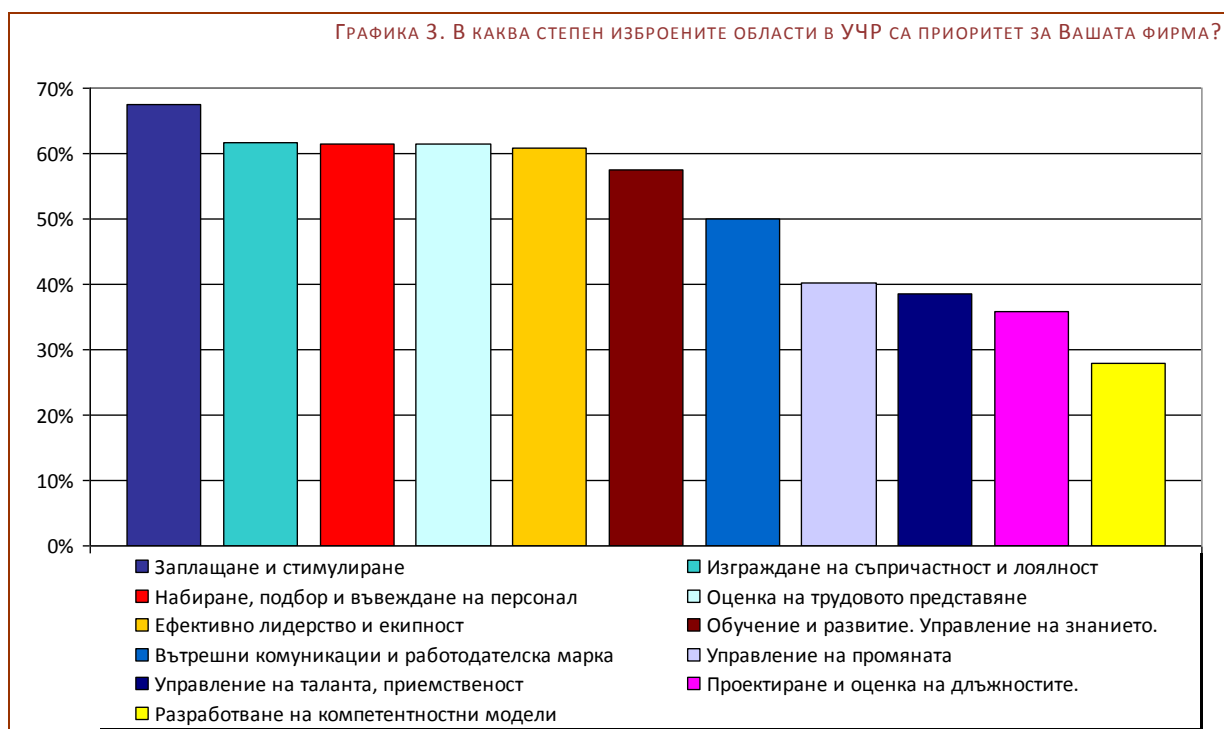
Данните от графиката потвърждават направените по-горе изводи. Стабилизирането на финансовото състояние е ключова цел за предприятията от всички отрасли. Подобряването на качеството, увеличаването на производителността и постигането на рентабилност са основните мерки, които предприятията планират да осъществят, като приоритет „номер едно”. Видима е тенденцията на продължаващо оптимизиране на персонала в предприятията от селското стопанство. В този отрасъл се дават и най-ниските стойности на индикатора „задържане на ключови специалисти”. Данните от изследването показват, че около 40-44% от предприятията в селското стопанство планират да модернизират своите мощности и да разнообразят продуктите и услугите, които предлагат. По всяка вероятност ще търсят допълнителен финансов ресурс по линия на европейските програми. Около половината от предприятията в промишлеността, търговията и услугите си поставят за основна стратегическа цел да задържат и развият ключовите си специалисти.

ИЗВОДИ

1. Преобладаващата част от анкетираните предприятия ориентират своето стратегическо поведение към постигане на „лидерство в ниските разходи”, „стратегия на диференциация” и „стратегия на задълбочаване отношенията с клиентите”. В този контекст ще бъдат развивани основните и специфичните компетенции на техните работници и служители.

2. Преобладаващата част от проучените предприятия (с изключение на селското стопанство) не извеждат, като свой приоритет оптимизирането на числеността на персонала, което е показател за наличие на тенденция на известна устойчивост на работната сила.
3. По-голямата част от предприятията осъзнават, че задържането и развитието на ключовите специалисти е предпоставка за тяхната конкурентоспособност и успех за в бъдеще.

7.2. ПРИОРИТЕТИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



Основните приоритети в управлението на човешките ресурси, които си поставят мениджърите в изследваните фирми са седем:

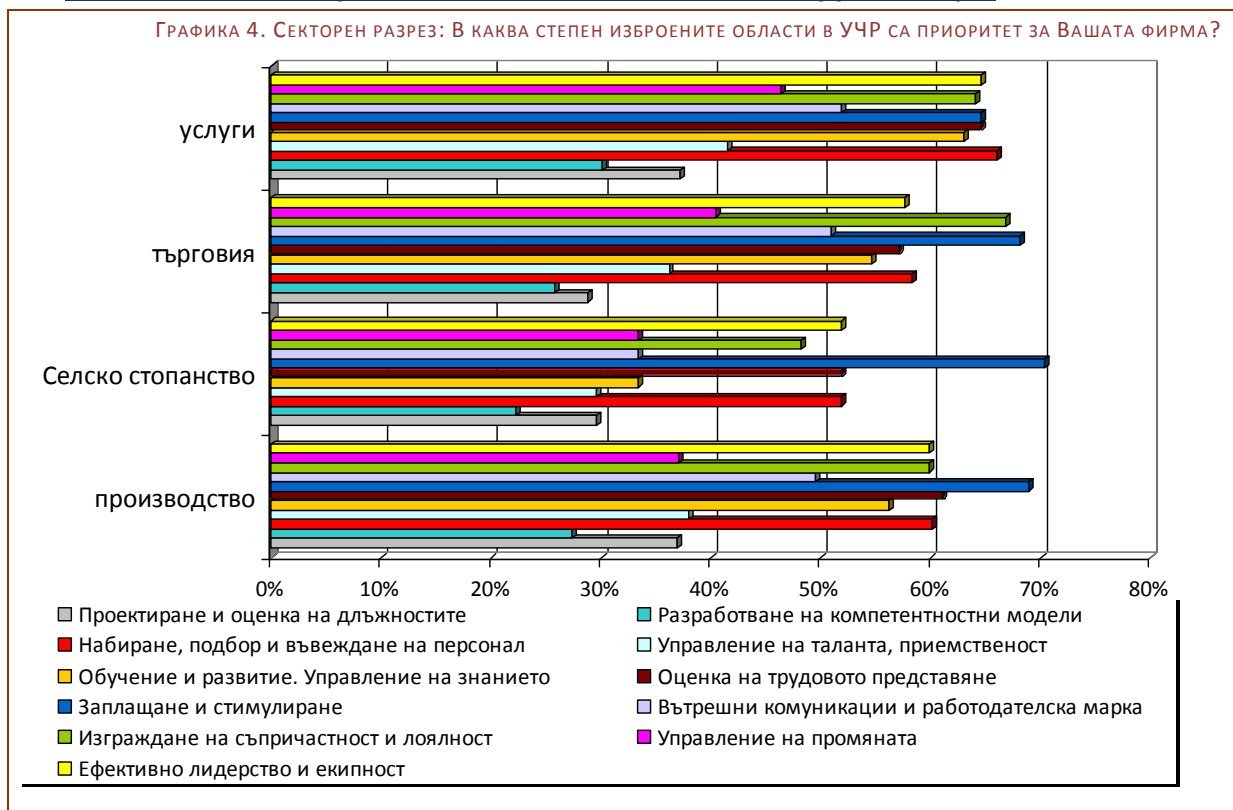
1. Заплащане и ефективно стимулиране на труда;
2. Изграждане на лоялност и съпричастност у персонала;
3. Ефективно набиране, подбор и въвеждане на персонал;
4. Справедлива оценка и управление на трудовото представяне;
5. Развитие на лидерство и екипност;
6. Обучение и развитие на работниците и служителите;
7. Развитие на ефективни вътрешни комуникации и постигане на позитивно отношение към фирмата, като работодател.

Прави впечатление, че акцентите в УЧР са **традиционни** и не кореспондират напълно със стратегическите приоритети на предприятията, които те декларират по-горе. От данните на представената графика е видно, че около 27% – 38% от анкетираните мениджъри не залагат

като стратегическа цел дейностите свързани с внедряване на компетентностния подход, дизайна на работата, управлението на промяната, на таланта и приемствеността в организацията. Разработването на успешни фирмени политики в тези области на стратегическо УЧР би допринесло в значителна степен за повишаването на конкурентоспособността на работната сила и ефективността на организацията. **Причините за това подценяване** се дължат на:

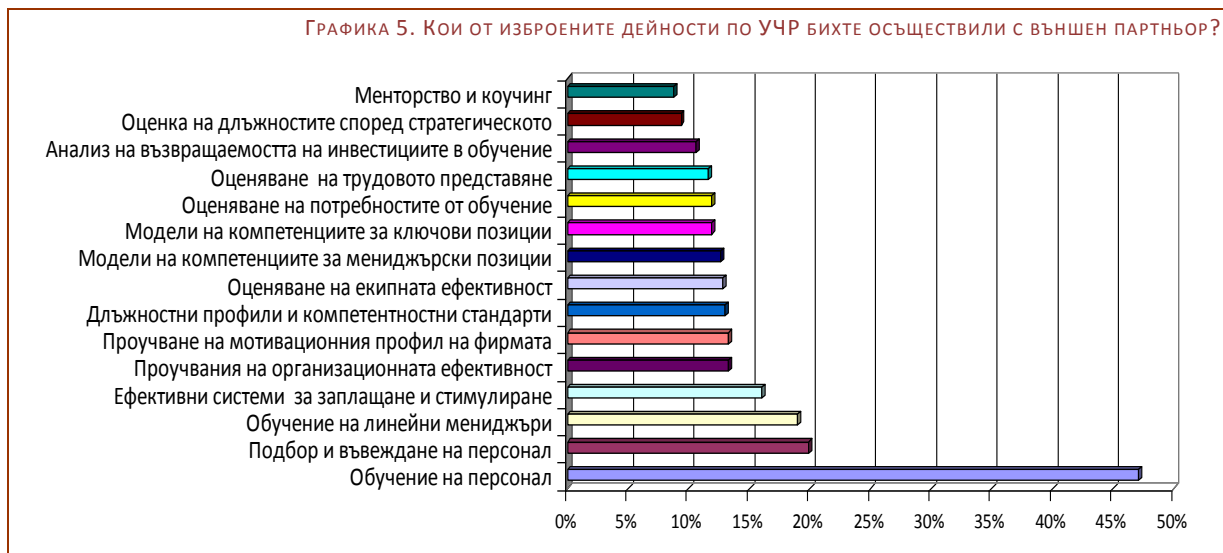
- Недостатъчна осведоменост за съвременните практики и подходи в управлението на човешките ресурси;
- Липса на капацитет и специалисти в организацията, които да разработят и внедрят тези съвременни подходи;
- Отношение свързано с разбирането, че звената по персонала са администратори, а не партньори на мениджмънта и фасилитатори на организационните промени.

Тези изводи се потвърждават и от анализа на данните по групи сектори.



Как проучените фирми оценяват притежавания от тях капацитет за управление на човешките ресурси?

ГРАФИКА 5. КОИ ОТ ИЗБРОЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ ПО УЧР БИХТЕ ОСЪЩЕСТВИЛИ С ВЪНШЕН ПАРТНЬОР?



Данните от изследването показват, че около 50% от анкетираните предприятия са склонни да отделят средства за ползване на консултантски услуги и партньорство с външна организация **само за обучение на персонал**. Около 15 – 20% биха ползвали външни услуги за подбор на кадри, разработване на системи за заплащане и стимулиране и обучение на линейни ръководители. Така се получава нещо като „Параграф 22“ – от една страна предприятията не разполагат с капацитет за развитие на съвременни и ефективни политики по УЧР, а от друга не са склонни да ползват външна помощ в тази насока. Причините за този ефект са много, като най-основните от тях са свързани с:

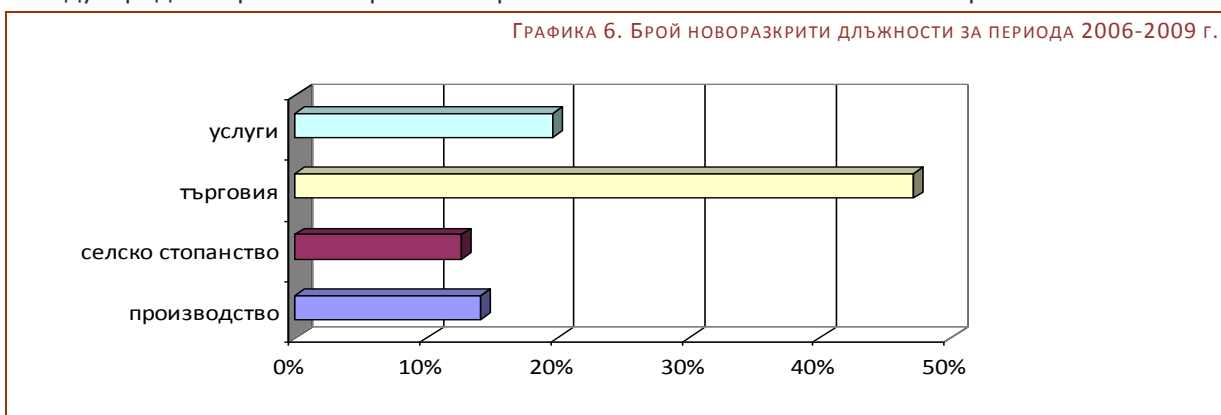
- Ниско качество на консултантските услуги и слаб ефект от съвместната работа с външни организации;
- Висока стойност на консултантските услуги;
- Липса на разбиране за ползата от консултантските услуги.

ИЗВОДИ

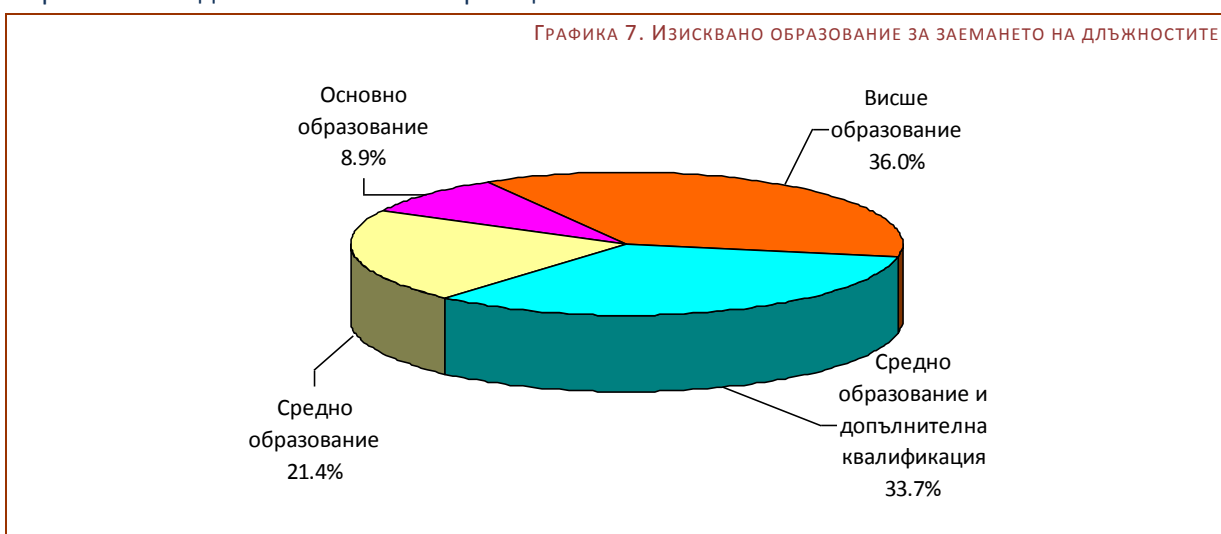
1. Преобладаващата част (60 – 70%) от предприятията си поставят рутинни, традиционни, а не стратегически приоритети в управлението на човешките ресурси.
2. Независимо, че предприятията оценяват ключовата роля на човешкия капитал за изпълнението на стратегическите им цели, няма достатъчно разбиране и осведоменост за съвременните методи и подходи в неговото управление и развитие.
3. Независимо, че предприятията не разполагат с достатъчно капацитет, не е налице готовност за инвестиране във външни консултантски услуги по УЧР.
4. Наложително е да се създаде система за обществен контрол и рейтинг на качеството на услугите по управление на човешките ресурси.
5. Около 28% (376) от анкетираните фирми залагат в своите планове, като стратегически приоритет разработването на компетентностен модел. Това е добра основа за развитието на проекта на БСК свързан със създаването на ИСОК. Независимо от това структурите на БСК, съвместно с партньорите на проекта трябва да извършат мащабна и ефективна информационна и разяснителна дейност за ползите и ефектите от внедряването на компетентностния подход.

7.3. ДИЗАЙН НА ДЛЪЖНОСТИТЕ В КОМПАНИЯТА

За период от три години анкетираните фирми са проектирали и въвели около 5100 нови длъжности, което съставлява средно около 8% от общия брой длъжности. Най-много новоразкрити длъжности има в сектор „Търговия”, което е свързано с навлизането на нови международни търговски вериги и откриването на множество МОЛ-ове в страната.

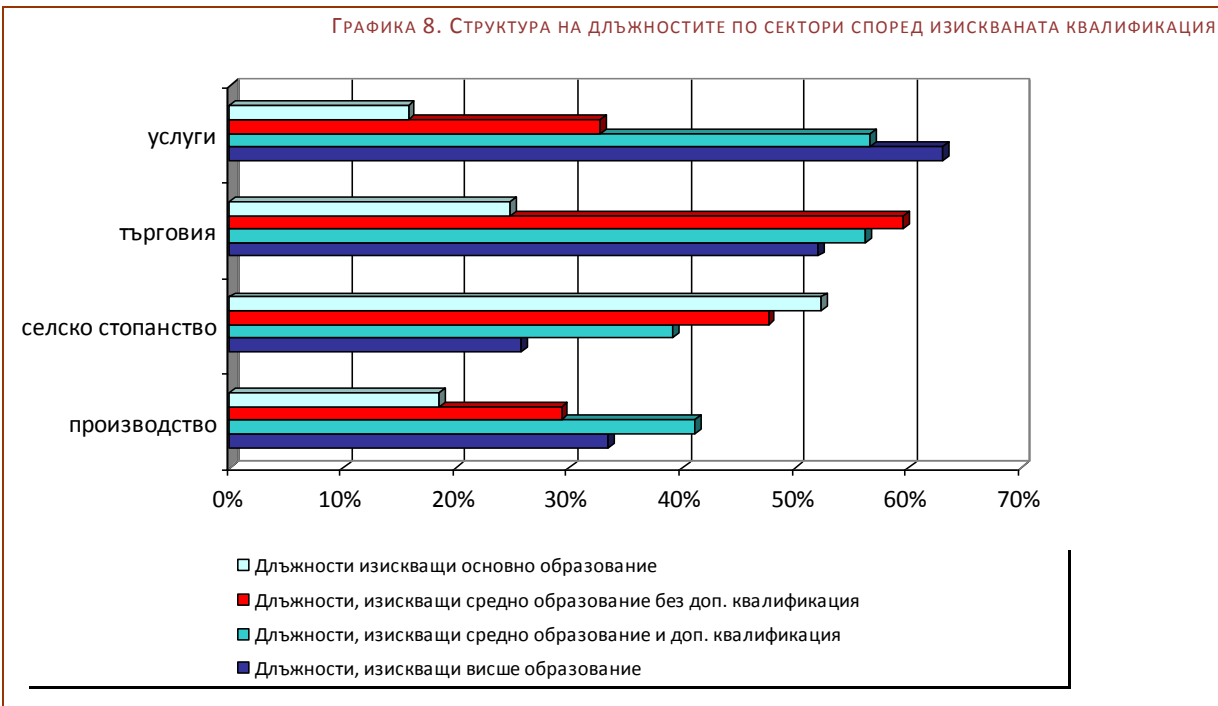


Данните от проучването, представени в следващата графика, показват, че значително нараства броят на длъжностите (75%), които изискват притежанието на по-висока степен на квалификация. Около 36% от длъжностите изискват висше образование и 33.7% - средно образование с допълнителна квалификация.



Изследването подсказва любопитни тенденции относно квалификационната структура на длъжностите в различните сектори от икономиката. С най-високи изисквания към степента на притежаваната квалификация са длъжностите в секторите „Услуги” (73%) и най-ниски в сектор „Селско стопанство” (32%). В секторите „Производство” също се задълбочава разликата в съотношението между високо квалифициран (62%) и неквалифициран персонал (38%). Но проблемът е, че производството изостава от услугите и търговията относно визията си за степента на квалификация на работната сила. Това, в известна степен, може да е индиректен показател за нивото на неговото технологично обновяване.

Графика 8. Структура на длъжностите по сектори според изискваната квалификация



Анализирайки тези данни не можем да не си зададем въпроса – До каква степен системата на професионалното образование и обучение реагира на тези промени? В България няма изградена система, която да улавя своевременно тенденциите в развитието на квалификационната структура на предприятията и да адаптира изискванията към професионалното образование и списъка на регулираните професии към тях. Висшето образование продължава да „произвежда” специалисти, преобладаващата част от които не са търсени на пазара на труда. Предоставянето на информация, която ще помогне да се регулират тези процеси е задача от ключово значение за ИСОК.

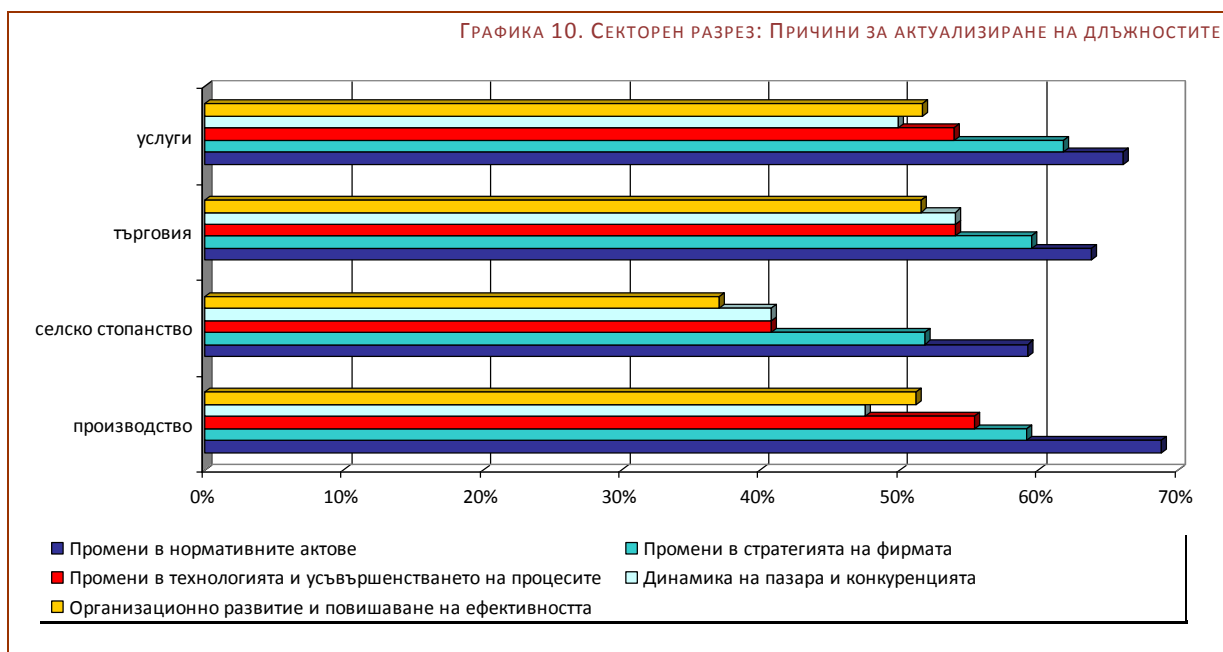
От данните на следващата графика е видно, че повече от половината (52%) от анкетираните предприятия нямат постоянна система и практика за непрекъснат мониторинг, одит и актуализиране на изискванията към длъжностите в зависимост от промените във външната среда.

Графика 9. В кои от изброените случаи пристъпвате към анализ и актуализиране на длъжностите в компанията?



Към анализ и актуализиране на длъжностните изисквания се пристъпва епизодично, най-вече по конкретен повод, който засяга значително същността и целите на длъжността:

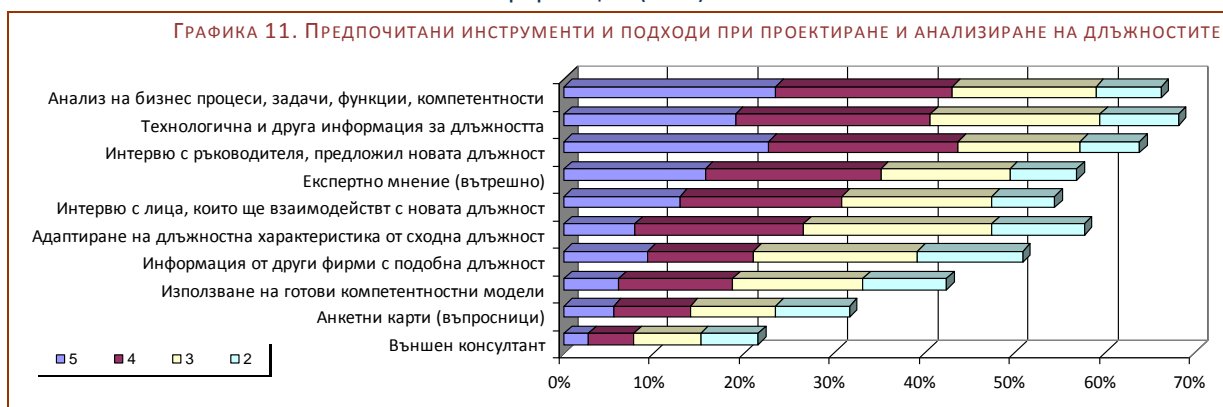
- Промени в нормативната уредба (65%);
- Промени в стратегията (58%);
- Промени в технологията (52%).



Тази тенденция се запазва и при анализа на групите сектори. Прави впечатление, че дизайна на длъжностите не следва в достатъчна степен динамиката на пазара и подходите на конкуренцията. Това е повод за актуализиране на длъжностите в 40% от предприятията в селското стопанство, 47% - в производството и 50% в търговията.

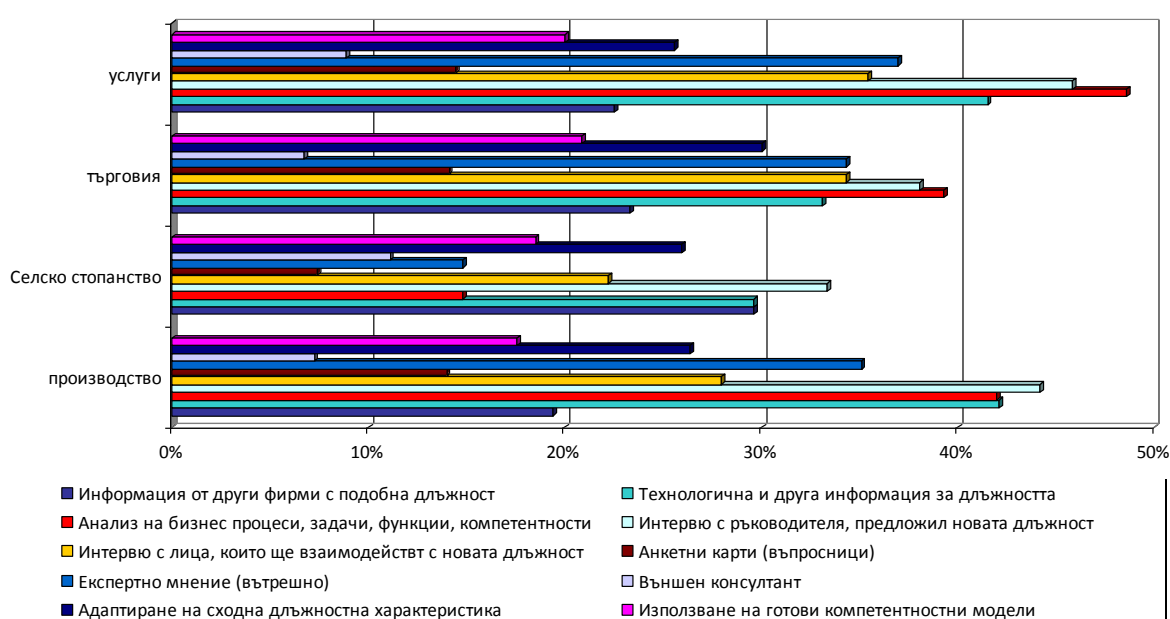
От данните на следващата графика е видно, че анкетираните фирми предпочитат да използват **традиционни инструменти** и подходи за проектиране и анализ на длъжностите, като:

- Интервю с прекия ръководител (43%).
- Анализ на бизнес процесите и функции на длъжността (42%);
- Анализ на технологична информация (39%).



Тези подходи ограничават проектирането и анализа на длъжностите до представите на тясно ограничен кръг специалисти, което може да доведе до субективизъм и липса на визия за бъдещото развитие на позицията. Мениджърите от всяко четвърто анкетирано предприятие, открито признават, че за целта **адаптират готови длъжностни характеристики**, което до голяма степен е формален подход, неизбежно водещ до отрицателни резултати и незаинтересованост от хората, които заемат съответните длъжности. Тази тенденция е най-изявена в търговията, услугите и производството (виж следващата графика). Анализът на бизнес процесите е предпочитан подход при проектирането на длъжностите в услугите и търговията, докато в селското стопанство и производството акцентират на мнението на прекия ръководител. Компетентностни модели при проектирането на длъжностите използват 18% от анкетираните фирми.

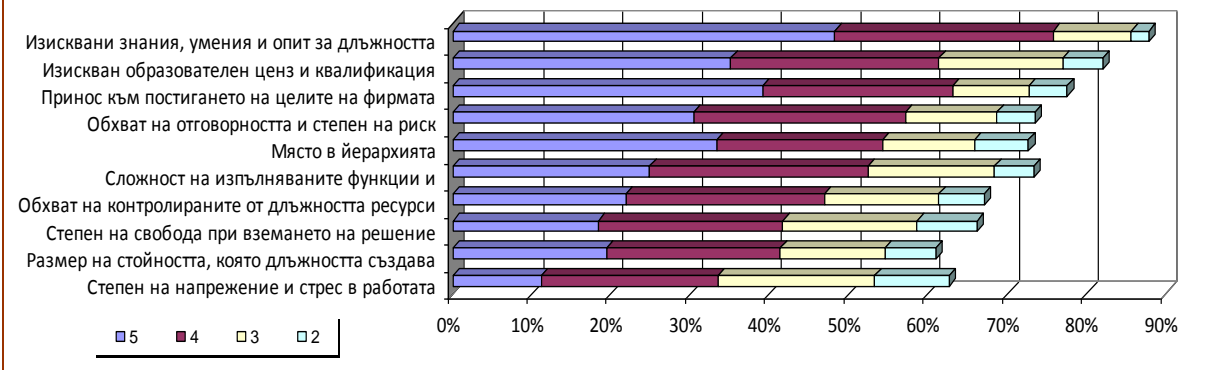
ГРАФИКА 12. ПРЕПОЧИТАНИ ИНСТРУМЕНТИ И ПОДХОДИ ПРИ ПРОЕКТИРАНЕ И АНАЛИЗИРАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ ПО СЕКТОРИ



Оценката и степенуването по значение на длъжностите е изключително важна за постигането на стратегическите цели, създаването на справедлива система на заплащане и съсредоточаването на усилията върху ключовите групи длъжности, от които в най-голяма степен зависи успеха на компанията. Разработването на обективни вътрешнофирмени правила, критерии и методика за оценяване на длъжностите, се изисква и от законодателството в страната. Основните критерии, по които анкетираните мениджъри преценяват важността на длъжностите са следните:

- Изисквани знания, умения и опит за заемане на длъжността (74%);
- Принос към постигането на целите на фирмата (62%);
- Изисквания за образователен ценз и квалификация (60%);
- Обхват на отговорност и степен на риск (57%);
- Място в йерархията (53%);
- Сложност на изпълняваните функции (51%).

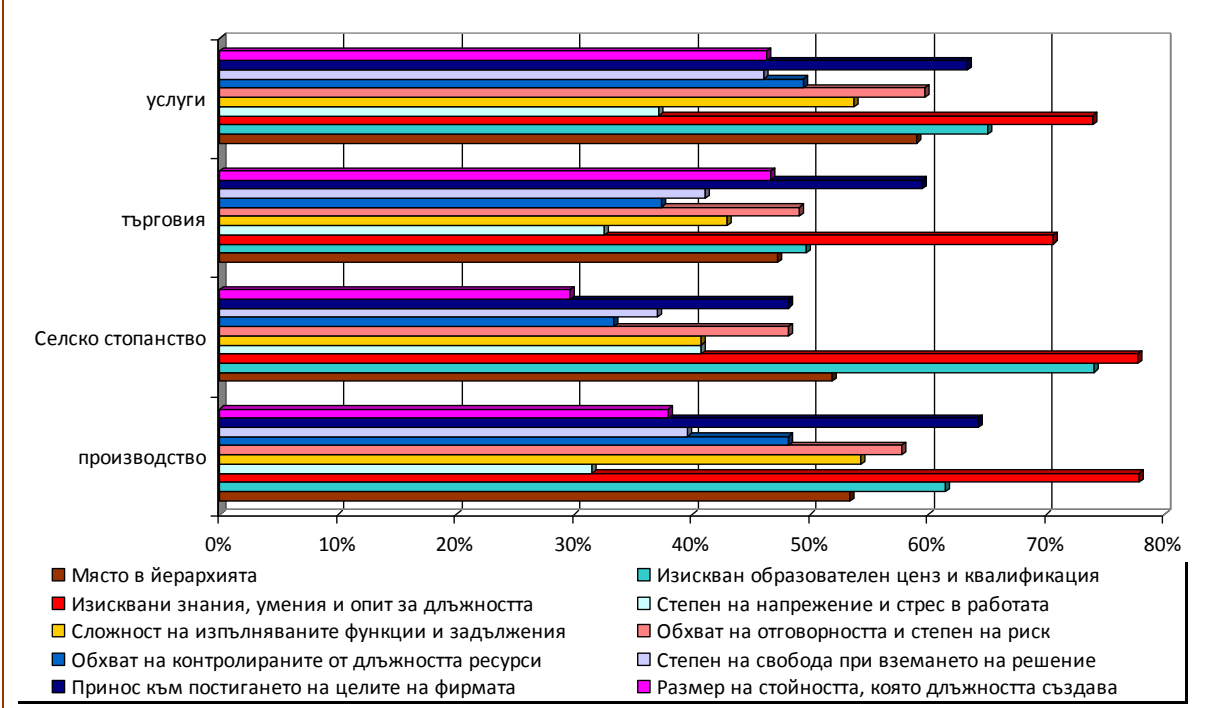
Графика 13. КРИТЕРИИ ЗА РАНЖИРАНЕ И СТЕПЕНУВАНЕ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ СПОРЕД ТЯХНАТА ВАЖНОСТ ЗА КОМПАНИЯТА



Тези данни показват, че акцента при оценяването и ранжирането на длъжностите е базиран върху спецификата, същността на длъжността и мястото ѝ в йерархията, а не върху нейното стратегическо значение и добавената стойност, която тя създава. Така могат да бъдат подценени ключови, критични за компанията длъжности, от които зависи изпълнението на нейните стратегически приоритети.

Тези наблюдения се потвърждават и от анализа на данните по групи сектори. От представените данни се вижда, че в услугите и търговията (46%) държат повече на добавената стойност в сравнение с производството и селското стопанство (30%). Това е така, защото в тези сектори разполагат с по-ясни индикатори за измерване на тази стойност. Мястото на длъжността в йерархията е по-предпочитан показател в услугите (59%) и производството в сравнение с търговията (48%) и селското стопанство. Това е индиректен показател за преобладаването на **централизирана управленска структура и култура на властта** в предприятията от тези сектори (производство и услуги).

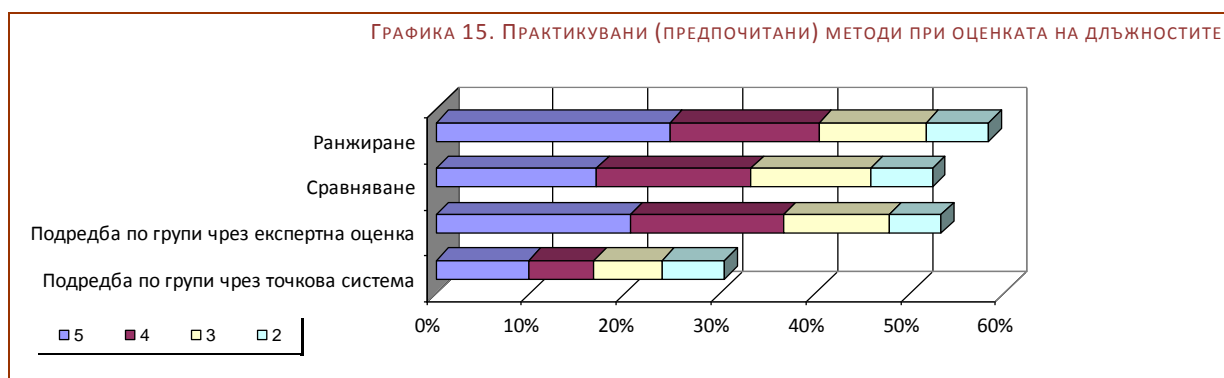
Графика 14. ПРЕДПОЧИТАНИ КРИТЕРИИ ЗА ВАЖНОСТ ПО ГРУПИ СЕКТОРИ



Какви методи използват компаниите при оценката и степенуването по значение на длъжностите? На анкетиранияте мениджъри бяха предложени за избор четири различни по точност и степен на сложност методи, както следва:

Метод на оценка на длъжностите (кратко описание на същността)	
1	Ранжиране. Длъжностите се съпоставят и подреждат в списък една след друга. Обикновено, критерият е място в йерархията
2	Сравняване. Всяка длъжност се сравнява с останалите на основата на експертно определен, коефициент на тежест (значимост). Длъжностите се подреждат в списък и номерират една след друга, на основата на определения коефициент на тежест. Най-често използваните критерии са свързани с изисквано ниво на образование и квалификация и обхват на отговорността.
3	Класифициране по групи длъжности (степени) на основата на експертна оценка. Метод изискващ по-задълбочен анализ и експертна оценка. Длъжностите не се съпоставят като цяло, а като елементи. Дефинират се и се подреждат по значимост длъжностни степени (нива), които се характеризират със сходни елементи като: ниво на изискваните знания, умения и опит; сложност на труда; обхват на отговорността; обхват на контролираните ресурси и пр. Длъжностите се описват и групират в няколко нива в т.н. Класификатор на длъжностните степени.
4.	Класифициране по групи длъжности (степени) на основата на точкова система (бал). Сложен на прецизен метод за оценка и степенуване на длъжностите. Определят се критерии за оценка и степенуване. На всеки критерий, в зависимост от неговата значимост, се присъжда коефициент на тежест изразен в точки. За всяка длъжност се изчислява съответния бал от точки, получен при зборуването на критериите. Длъжностите се класифицират и групират по нива (длъжностни степени) в зависимост от получения общ бал от точки.

От следващата графика е видно, че преобладаващата две трети от анкетиранияте фирми предпочитат да използват опростени, неаналитични методи при оценката на длъжностите, като: ранжиране (38%) и сравняване (31%). Това са формални и неprecизни методи, чрез които длъжностите се подреждат и оценяват формално главно по признака място в йерархията и изисквана квалификация. Около 30% от анкетиранияте фирми прилагат експертна оценка на длъжностите и 10% - точкова система. Последните два са аналитични методи, позволяващи на предприятията да определят и ранжират стратегическите групи длъжности, които са от най-важно значение за изпълнението на корпоративните цели.



Предпочитанието към опростените методи на оценяване на длъжностите се дължи на подценяването на значението на дейността дизайн на длъжностите, както и на липсата на знания и капацитет за прилагане на съвременни подходи в управлението на този процес. Същевременно 92% от предприятията не са склонни да инвестират във външно консултиране. Проекта на БСК, свързан със създаването на ИСОК, ще подпомогне в значителна степен решаването на този важен за ефективността на бизнеса проблем.

ИЗВОДИ

1. Очертава се тенденция към нарастване на броя и потребността от проектиране на нови длъжности в компаниите. До четири години (периода на проекта на БСК) новосъздадените позиции в организациите ще бъдат около 25 – 30% от общия брой длъжности в тях. Този процес трябва да бъде подкрепен с обучение на специалисти – оценители и внедряване на съвременни и ефективни методи и инструменти за дизайн на работата (длъжностите) в предприятията. ИСОК ще предостави електронни данни с готови практически решения и апробирани методики за проектиране, анализ и определяне на изискванията към ключовите позиции в организациите. Това ще спести значителни разходи на пари, човешки и времеви ресурси на работодателите.
2. Данните от изследването категорично показват тенденция на завишаване на изискванията и потребност от усъвършенстване на квалификационната структура на персонала в предприятията. В анализа и проектирането на длъжностите предприятията залагат в прогресия много по-високи стойности на качествата на човешкия капитал (знания, умения, способности, опит, квалификация). Рязко се задълбочава разделението и съотношението между високо квалифициран и ниско квалифициран труд. След 4 години то ще бъде 90:10 в полза на високо квалифицирания персонал. Тези тенденции са естествено потвърждение на навлизането на т.н. „Икономика на знанието” и факта, че в условията на информационното общество основната конкуренция е в областта на управлението на знанието.
3. Описаните по-горе тенденции, разглеждани в контекста на реалното състояние на работната сила и пазара на труда в нашата страна очертават няколко критични момента, решаването, на които изисква незабавни действия от страна на държавата, работодателите и останалите социални партньори:
 - Системата на професионалното образование и висшето образование не разполагат с ефективни механизми да „уловят” и своевременно да отговорят по адекватен начин на новите потребности на бизнеса, свързани с диференциацията и квалификацията на работната сила;
 - Преобладаващата част от предприятията се нуждаят от овладяването на прецизни инструменти и ефективни, рентабилни методи за дефиниране на изискванията и измерване капацитета на работната си сила - качествата на човешкия капитал.

Ключовият подход за решаването на тези проблеми е въвеждането на компетентностния подход в управлението на образованието и бизнеса и създаването на работещ механизъм за ефективно взаимодействие и изграждане на обратна връзка (обмен на информация) между

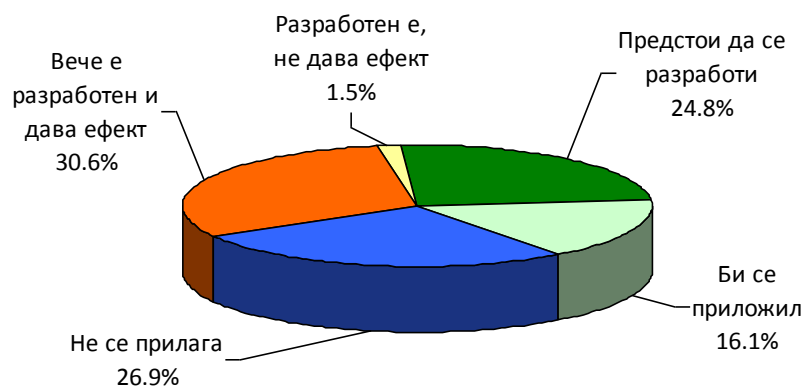
тях. Именно това е основната цел на ИСОК, разработвана от БСК в рамките на настоящия проект.

4. Данните от изследването показват, че предприятията разработват печеливши стратегии, цели и корпоративни програми. Но немалка част от тях, не съумяват в достатъчна степен да синхронизират, развият и използват потенциала на хората си в съответствие с изискванията и целите на тези стратегии. Първата и критично важна стъпка в този процес е умението да се проектират изискванията към длъжностите с цел да се създаде организационна синергия и ефективност. Около 60-70% от анкетираните фирми прилагат традиционни, остаряли и не достатъчно ефективни методи, инструменти и подходи за дизайн на длъжностите. От друга страна поради продължаващата стагнация, предприятията не са склонни да инвестират в разширяването на своя експертен потенциал или в ползването на външни консултантски услуги. Създаването на ИСОК, обучението на оценители и широко достъпното, онлайн базирано предлагане на готови практически модели на описание на ключови длъжности (професии) ще спомогне в значителна степен за разрешаването на този проблем.

7.4. ВЪВЕЖДАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД В УПРАВЛЕНИЕТО НА ПРЕДПРИЯТИЯТА

Стратегиите на предприятията и особеностите във външната и вътрешната среда насърчават все по-голям брой фирми да развиват или планират внедряването на компетентностни модели. От Графика 14 е видно, че с разработени и внедрени, работещи компетентностни модели разполагат 32% от анкетираните фирми. Около 25% от изследваните компании са в процес на подготовка по разработването и внедряването на компетентностни модели. Над 16% от предприятията изразяват готовност за прилагане на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси. От тези данни може да се направи заключението, че **преобладаващата част (70%) от анкетираните мениджъри са заложили в своята стратегия създаване на компетентностни модели**, като съвременно средство за развитие на организационната ефективност и повишаване капацитета на човешките ресурси. Това са около **950 предприятия**, които са потенциални бенефициенти, добра основа и солидна критична маса за ефективно развитие на проекта на БСК.

Графика 16. Във ВАШАТА ФИРМА, МОДЕЛЪТ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ:



Около 1.5% от анкетираните фирми посочват, че внедреният при тях компетентностен модел не дава ефект и се налага да бъде актуализиран. Причините за този проблем, по всяка вероятност са свързани с:

- Липса на подкрепа от страна на мениджмънта;
- Недостатъчна обвързаност на компетенциите с бизнес целите;
- Формално внедряване на готови компетентностни модели, създадени в друга организационна и външна среда (друг контекст);
- Неточно дефиниране на целите (областите на приложение), които организацията си поставя с въвеждането на КМ;
- Недостатъчна яснота на компетенциите, припокриване на тяхното съдържание;
- Липса на съпричастност, ангажиране и подкрепа от страна на целевите групи работници и служители, за които ще се прилага КМ;
- Недостатъчно обвързване на компетенциите с ценностите в организационната култура;
- Неправилен подбор и/или неефективно приложение на инструменти и техники за идентифициране и интегриране на компетенциите;
- Приложение на КМ, без да е проверена тяхната релевантността, без да бъдат тествани и валидаризирани.

От данните в следващата таблица може да се направи заключението, че най-масово компетентностния подход може да се внедри и развие в предприятията от следните икономически сектори:

- Строителство;
- Храни, напитки, тютюневи изделия;
- Производство на текстил и облекло;
- Хуманно здравеопазване и социална работа;
- Финансови и застрахователни дейности;
- Търговия на едро;
- Търговия на дребно;
- Металургия и производство на метални изделия;
- Транспорт, складиране;
- Пречистване на отпадни води, отпадъци и рециклиране
- Хотели и ресторанти
- Производство на машини и оборудване

ТАБЛИЦА 13. НАГЛАСИ ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПОДХОД

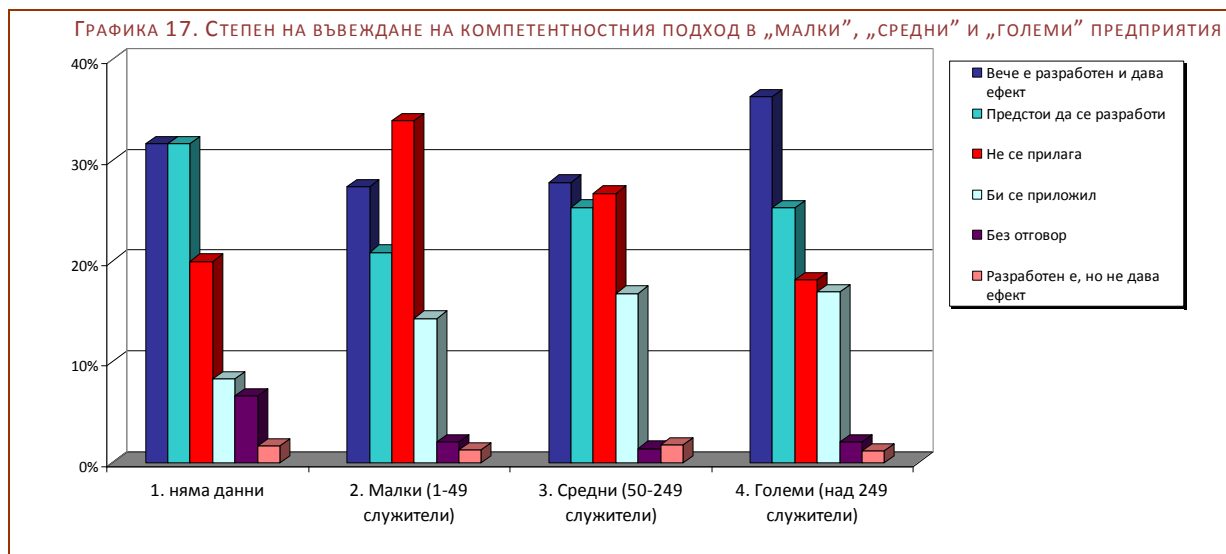
Сектор	Разработен	Предстои да се разработи	Би се приложил	Общо
Строителство	53	33	22	108
Храни и напитки, тютюневи изделия	36	35	15	86
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	27	17	19	63

Хуманно здравеопазване и социална работа	28	22	9	59
Финансови и застрахователни дейности	22	19	13	54
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	12	24	15	51
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	20	17	12	49
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	12	12	13	37
Транспорт, складиране и пощи	18	17	2	37
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	9	15	10	34
Хотели и ресторанти	18	8	7	33
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	16	6	9	31
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	9	11	4	24
Професионални дейности и научни изследвания	16	6	2	24
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	10	8	5	23
Административни и спомагателни дейности	11	5	6	22
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	12	5	4	21
Производство на електрически съоръжения	11	6	3	20
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	6	5	7	18
Производство на превозни средства	3	9	3	15
Производство на мебели	3	6	5	14
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	5	1	5	11
Добивна промишленост	5	2	3	10
Операции с недвижими имоти	4	4	2	10
Производство на изделия от каучук и пластмаси	5	1	3	9
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	3	4	2	9
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	4	4	1	9
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	3	4	1	8
Далекосъобщения	2	4	2	8
Обработка на кожи и изделия от тях	3	1	2	6
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност	2	1	2	5
Дейности в областта на информационните технологии	3	1	1	5

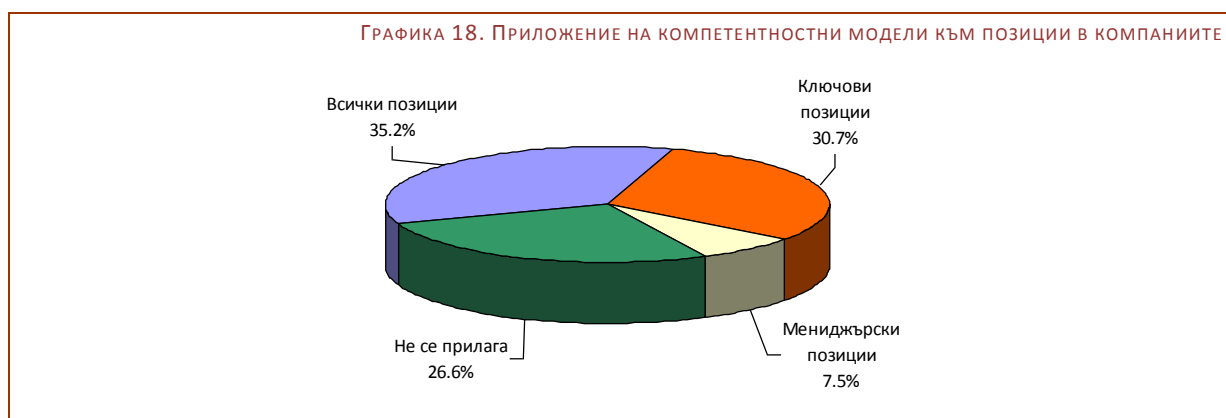
Данните от изследването (виж следващата графика) показват, че нагласите за разработване на компетентностни модели са **свързани с големината на предприятието**. В 34% от малките и 27% от средните предприятия няма управленско намерение за разработване и прилагане на КМ. Около 15% от мениджърите в тази категория предприятия имат колебливи предпочитания към внедряването на този подход в управлението. Докато при големите предприятия нагласите са по-масови – 62% са разработили или са взели решение за разработване на КМ и 17% се колебаят дали да изберат този подход. Подценяването на компетентностния подход в управлението на по-малките предприятия е напълно естествено и е свързано със следните причини:

- На управлението на човешките ресурси се гледа, като на функция свързана с администриране на персонал;
- Специалистите, които отговарят за тази дейност я съвместяват с други функции (счетоводство, администрация) и не са квалифицирани в достатъчна степен за да проучат, оценят ефекта и внедрят работещ КМ;
- Предприятията разполагат с ограничен финансов, кадрови и времеви ресурс.

Практиката, обаче показва, че успешно внедрените КМ в малките предприятия, дават много по-бърз и висок ефект.

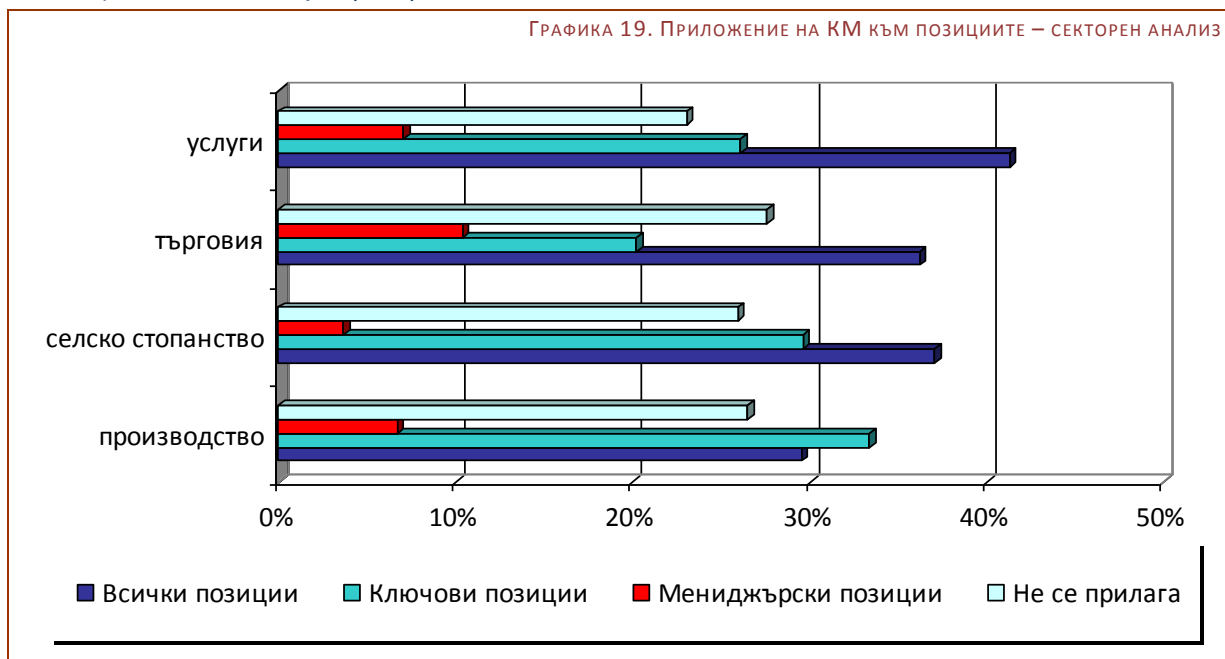


Нагласите на анкетираните фирми са към приложение на компетентностните модели за всички позиции (35.2%) или за ключовите (стратегически) длъжности (31%) Компетентностните модели При 7.5% от участвалите в проучването фирми, компетентностните модели ще се прилагат само за ръководните позиции.

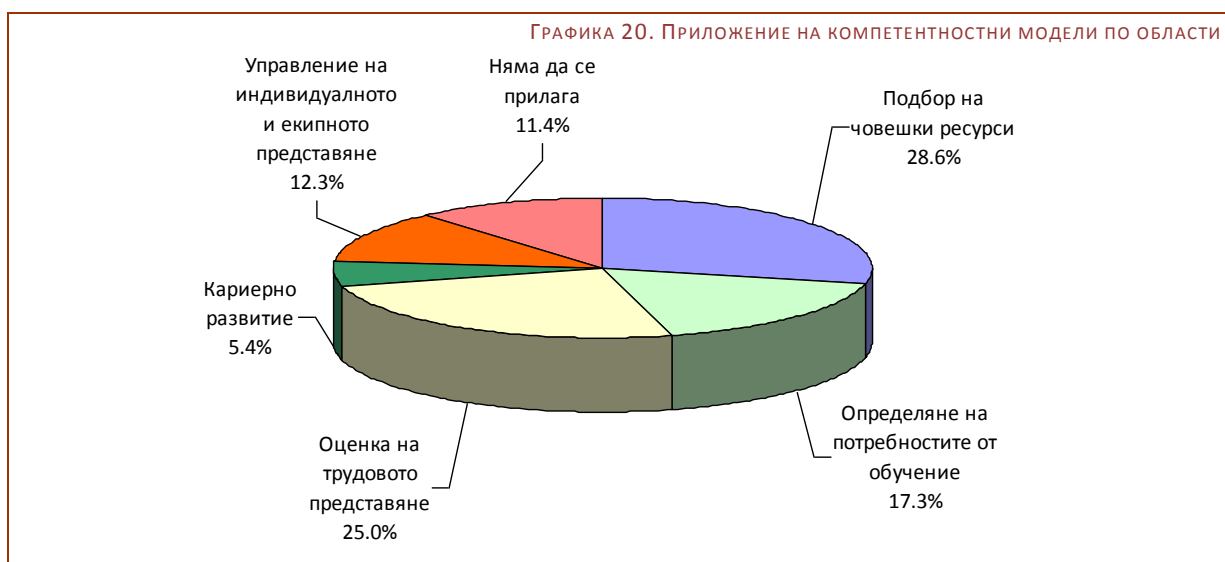


По групи сектори се наблюдават леки различия в подходите по приложение на компетентностните модели. В предприятията от секторите „Търговия” нагласите са, КМ да се прилагат най-вече за **мениджмънта** (10%) и всички позиции (37%). В секторите „Производство”

и селско стопанства за **ключовите позиции** (30-34%). В секторите „Услуги” нагласите са КМ да обхващат **всички позиции** (42%).

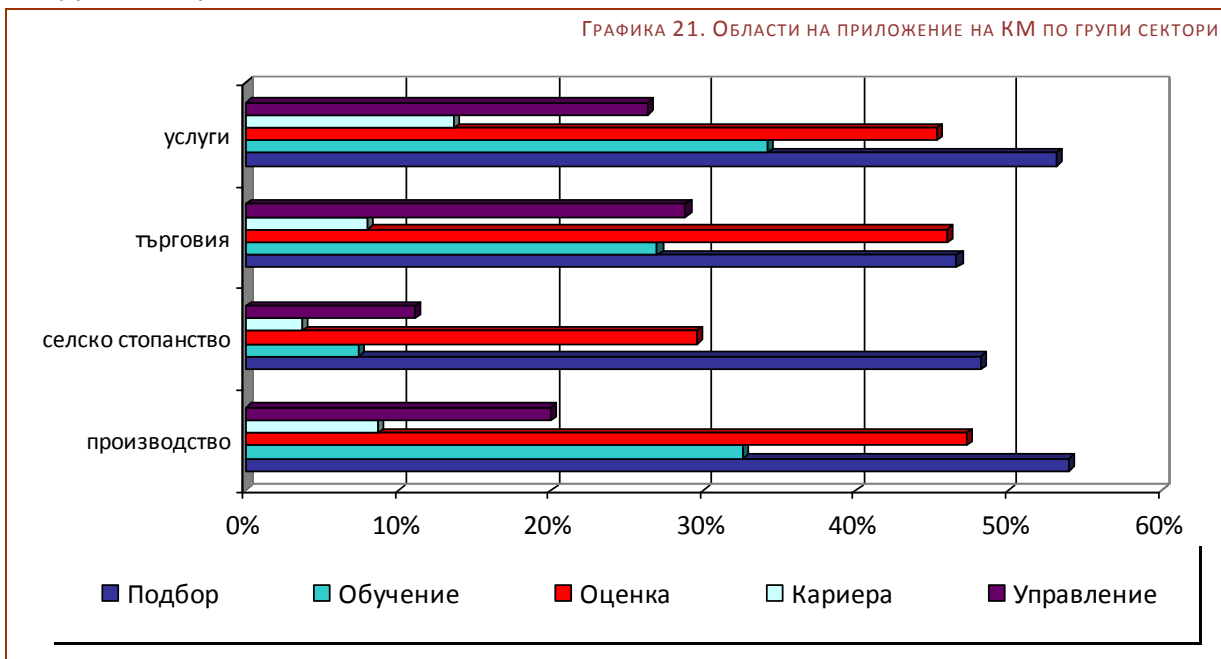


Данните от проучването показват, че компетентностните модели ще се прилагат или се прилагат най-вече в подбора на човешките ресурси (28.6%), оценката на трудовото представяне (25%) и управлението на индивидуалното и екипното представяне (12.3%). Около 6% от участниците в изследването използват КМ и в областта на кариерното развитие. Индиректно може да се предположи, че това са предприятията разполагащи с Център за оценка на потенциала (Assessment center).

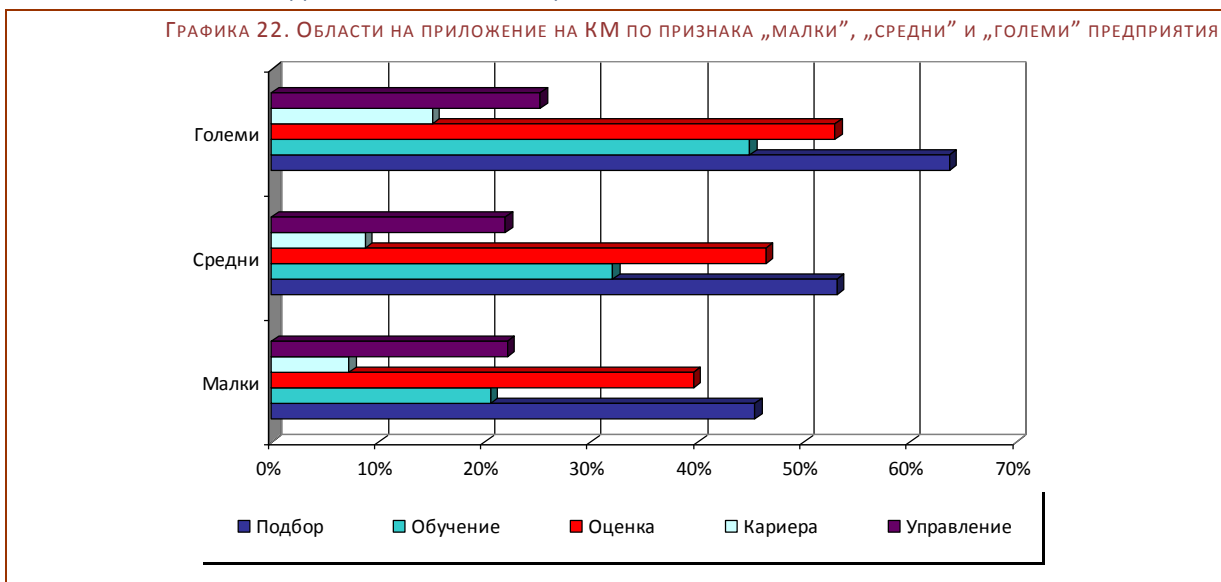


Тази тенденция се запазва и при секторния анализ. Всички сектори дават най-висок приоритет на приложение на КМ в областта на подбора на персонал и оценката на трудовото представяне. Търговията и услугите акцентират и на управлението на индивидуалното и екипното представяне. Производството, услугите и търговията считат, че КМ са важни и за

определяне на потребностите и повишаване на ефективността от обучението. Предприятията от селското стопанство се съсредоточават предимно върху ролята на КМ за подбора и оценката на трудовото представяне.



От данните в следващата графика се вижда, че при малките, средните и големите предприятия тенденциите в съотношението на различните области на приложение на КМ се запазват. С нарастването на големината на фирмата се **разширява и броят на областите**, в които се използват моделите на компетенции.



Около две трети от предприятията (Графика 23), които разработват КМ си поставят амбициозната задача да приложат **детайлен подход**, при който компетенциите ще бъдат представени, като дефиниции, описание, наблюдаеми поведения характеризиращи всяка компетенция поотделно (42%) и евентуално градиране на поведението по нива на изява (28%).

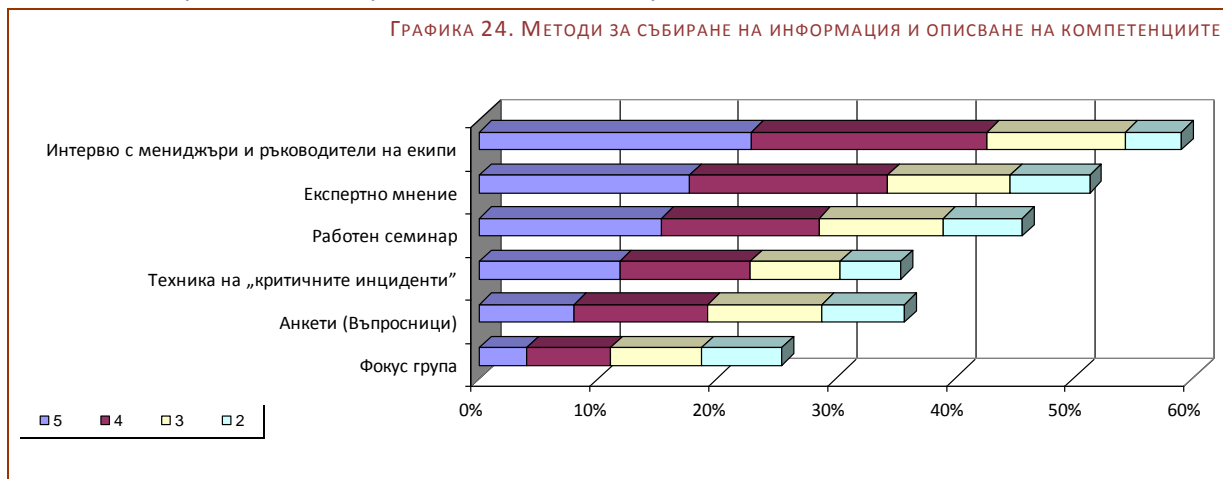
ГРАФИКА 23. НАЧИН НА ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ



Този подход действително е най-ефективен, но изисква значителни усилия и експертен капацитет при неговото постигане. Ако предприятията се обърнат към външен консултант с подобно изискване пазарната стойност на един такъв проект е около 50 хил. до 300 хил. лева, в зависимост от броя на позициите, които ще обхване КМ. Стъпвайки на тази база можем да изчислим, че на предприятията - участници (600) в проекта на БСК ще бъдат спестени общо около **60 млн. лева**. И това е само един от преките показатели за ефекта от проекта на БСК. По данни от проучване на DELOITTE, при успешно внедряване на КМ, производителността и организационната ефективност в предприятието нарастват средно с около 10%. Разходите за подбор се снижават с 20%, значително се увеличава възвращаемостта от инвестициите в обучението, нараства удовлетвореността и намалява текучеството на ключови специалисти.

Какви методи за идентифициране и описване на компетенциите използват организациите, участвали в проучването? От данните в следващата графика можем да заключим, че предприятията познават и предпочитат да използват **опростени методи**, които не гарантират преодоляването на субективизма. Анализа на информацията и описанието на компетенциите се осъществява от ограничен кръг хора – мениджъри и експерти, не се съчетават техниките и не се прилагат съвременни методи за надеждно идентифициране на компетенциите. Само 10% от анкетираните мениджъри са посочили, че предпочитат метода „фокус група” и 20% - техниката на „критичните инциденти”. Това са методи, които в съчетание със структурирано интервю на мениджърите, могат да гарантират много по-сигурни резултати. Работния семинар (26%) и анкетните проучвания (18%) са важни за постигането на яснота, точност, недвусмисленост и релевантност и съгласуваност на компетенциите.

ГРАФИКА 24. МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ И ОПИСВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ



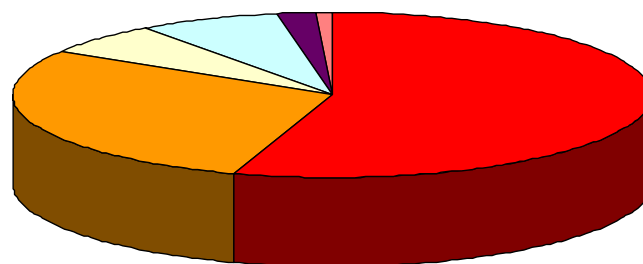
ИЗВОДИ

1. В 30% от предприятията участвали в проучването вече е внедрен компетентностният подход. Потребностите на тези фирми са свързани с актуализиране на компетенциите и разширяване броя на позициите обхванати от КМ. ИСОК ще предостави условия за задоволяване на тези потребности – онлайн базирани речници на компетенции и компетентностни профили на ключовите за сектора (бранша) позиции.
2. Около 41% от анкетираните фирми залагат в приоритетите си разработване на КМ. Данните от проучването показват, че предприятията не разполагат с достатъчно информация, опит и експертен потенциал за реализирането на това начинание. Ползването на външни консултантски услуги би им струвало сериозни разходи (общо около 60 млн.лева). Чрез проекта на БСК и създаването на ИСОК ще бъдат обезпечени: методики; информация; еталонни модели; обучение на експерти и консултантска помощ, което ще съкрати значително разходите на предприятията и ще ги мотивира за внедряване на компетентностния подход.
3. Компетентностния подход не е достатъчно познат в малките и средните предприятия. Мениджмънта на тези фирми не е мотивиран от неговото внедряване. Същевременно ефектите от разработване на КМ ще проличат най-бързо в по-малките предприятия. Необходимо е да се отдели специално внимание на тази категория фирми и да се предприемат мерки за информиране, консултиране и мотивиране на техните ръководства.

7.5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

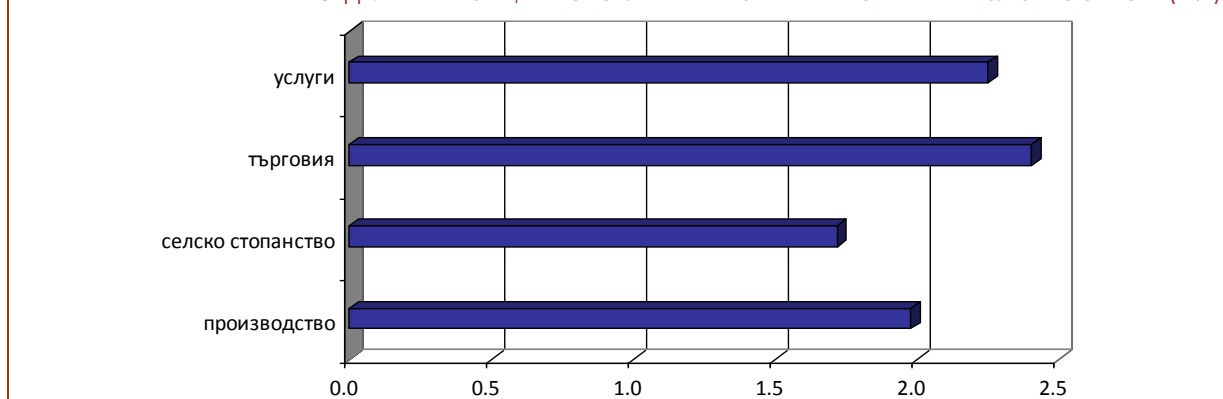
Бенджамин Франклин е твърдял, че „инвестирането в познания, осигурява най-добрата лихва”. Днес, в условията на т.н. „Икономика на знанието”, неговото твърдение звучи особено актуално. Инвестициите в развитието на човешкия капитал са най-надеждното средство за поддържане на висока конкурентоспособност и гаранция за успеха на фирмата. Дали, обаче това се разбира от българските работодатели? Данните от проучването показват, че през 2009 г. над половината (54%) от предприятията са **инвестирали в обучение под 1%** и една четвърт - до 3%. Около 5% - 10% разходи за обучение и развитие са направили 18% от анкетираните фирми. Ако трябва да се прави сравнение с водещите фирми, по данни на Евростар, инвестициите в обучение при водещите европейски фирми е средно около 15% от общите разходи.

ГРАФИКА 25. Дял на инвестициите в обучение и развитие, като процент от общите разходи (в %)



■ 1. под 1% ■ 2. 1- 3% □ 3. 3- 5% □ 4. 5- 10% ■ 5. 10- 20% ■ 6. над 20%

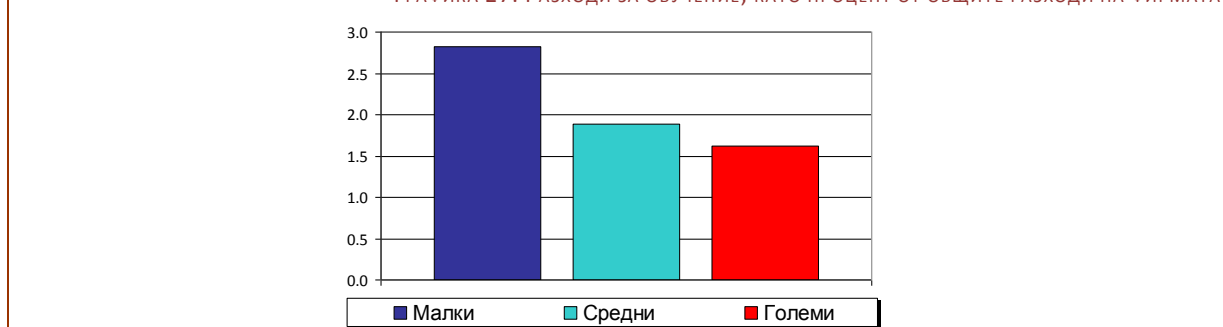
Графика 26. Дял на инвестициите за обучение и развитие на човешките ресурси по сектори (в %)



Прави впечатление, че инвестициите в обучението и развитието на човешките ресурси от секторите на търговията и услугите надвишават инвестициите, които правят предприятията от секторите на производството и селското стопанство. Това е показател, че тези сектори се развиват по-динамично от останалите. И още един парадокс (Графика 26) – малките предприятия инвестират в обучение и развитие значително повече в сравнение с големите фирми.

Наистина, рецесията принуди предприятията рязко да ограничат своите разходи и да търсят ефективни подходи за постигане на рентабилност. Но снижаването на разходите за обучение и развитие на капацитета на работната сила, може да изиграе лоша шега, със значително по-сериозни финансови последствия от размера на сумите, които са спестени. Кризата предизвика много работодатели да оптимизират числеността на своя персонал. Сега те разчитат на по-високата производителност, организираност и ефективност на останалите. Но с ограничаване на средствата за обучение, без мерки и инвестиции в развитието на капацитета и способностите на хората, тази надежда може да остане напразна.

Графика 27. Разходи за обучение, като процент от общите разходи на фирмата

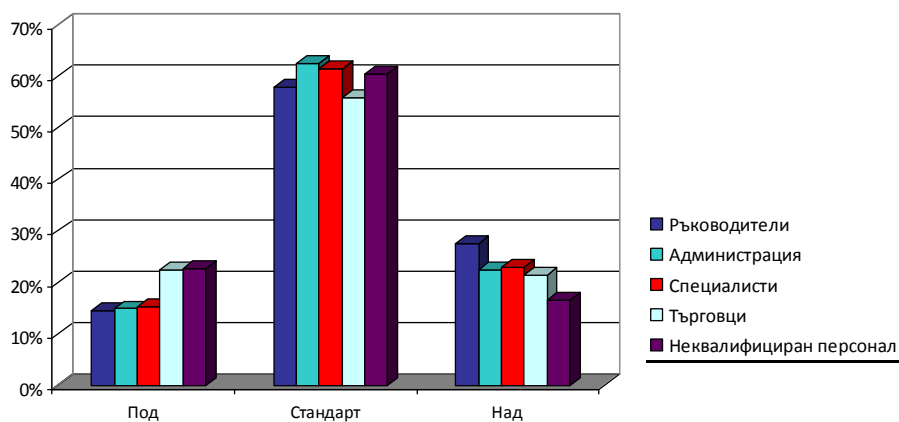


Анализирайки данните за инвестициите в обучение и развитие е полезно да проучим и мнението на мениджмънта за капацитета на работната сила. Тук е трудно да се борави с точни числа. В крайна сметка реален показател за качествата на човешкия капитал е производителността на труда. А за България, тя е в пъти по-ниска от средната за Европа.

Мениджърите, обхванати в проучването, посочват (по тяхна преценка), че на професионалните стандарти и изисквания за притежание на знания умения и способности

отговарят около 60% от персонала в техните предприятия. Около 18% са с качества и квалификация под изисквания стандарт и около 22% - над стандарта. Разбира се, много е трудно да се отсее субективизма при тези преценки защото професионалните и работните стандарти все още са понятия, в които всяка фирма или ръководител влагат свои различни разбирания. Ето тук е ключовата роля на компетентностните модели, които формулират компетенции и задават стандарти на успешни поведения, с които способностите да бъдат измерени обективно. От резултатите в изследването може да се направи извода, че всеки 5 работник или служител не отговаря на изискванията за притежавани знания, умения и способности. Факта, че 22% от работната сила проявяват качества, които надвишават стандартите е радващ, но той има и друга – отрицателна страна. В литературата тази ситуация се описва, като ниво на „блокирани възможности”.

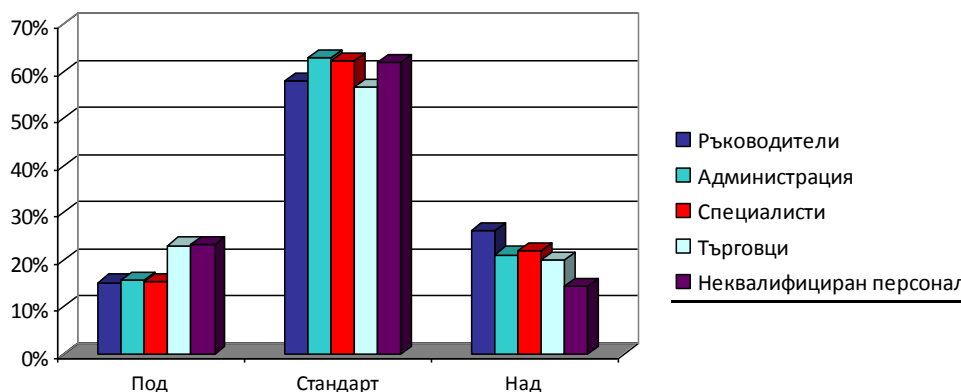
Графика 28. СТЕПЕН НА СЪОТВЕТВИЕ МЕЖДУ ИЗИСКВАНИТЕ ПО СТАНДАРТ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ И РЕАЛНО ПРИТЕЖАВАНИТЕ (ПО КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛ)



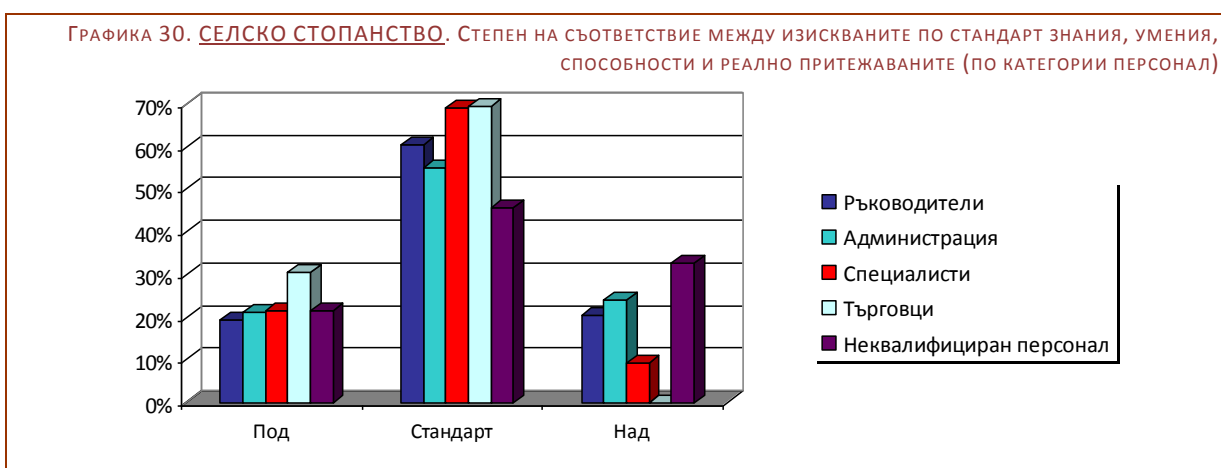
Ако хората с демонстрирани способности значително над стандарта не преминат на друга приемлива за тях позиция и роля, някои от тях могат да загубят мотивация.

Анализа на данните за капацитета на персонала по групи сектори също подсказва известни специфични тенденции. В **производството** (Графика 29) около 30% от администрацията и ръководителите на структурни звена са с „блокирани възможности”. Всеки четвърти търговец и неквалифициран работник не отговаря на изискванията.

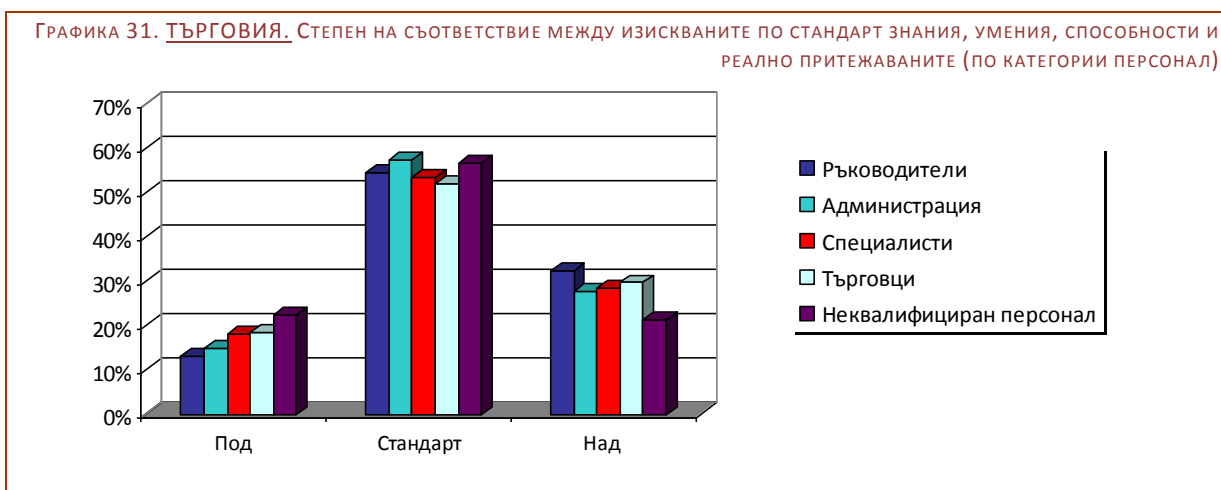
Графика 29. **ПРОИЗВОДСТВО**. СТЕПЕН НА СЪОТВЕТВИЕ МЕЖДУ ИЗИСКВАНИТЕ ПО СТАНДАРТ ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, СПОСОБНОСТИ И РЕАЛНО ПРИТЕЖАВАНИТЕ (ПО КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛ)



В **селското стопанство** (Графика 30) всеки трети търговец не притежава необходимите компетентности за заемане на длъжността. Нещо повече, анкетираните мениджъри в отрасъла единодушно посочват, че няма нито един човек с тази професия, който да притежава знания, умения и способности над стандарта. Около 25% от администрацията и специалистите са под изисквания стандарт. Същевременно с „блокирани възможности” са около 31% от неквалифицирания персонал. Тази картина очертава значителни диспропорции в капацитета на работната сила в селското стопанство.

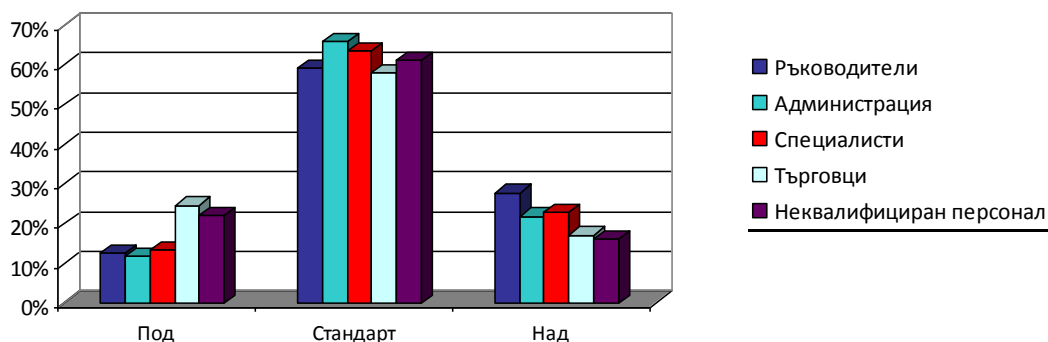


В **търговията** (Графика 31) имат проблеми с неквалифицирания персонал. Всеки трети неквалифициран работник не проявява изискваните от него качества. Същият проблем се проявява и при 20% от специалистите (супервайзърите) и търговците. Същевременно в системата има голям професионален потенциал, който надвишава изискваните стандарти (около 30% от ръководителите, администрацията, специалистите и търговците).



Около 28% от търговците и неквалифицирания персонал в системата на **услугите** (Графика 32) не притежава изискваните качества. Около 28% от ръководителите на структурните звена и 22% от специалистите са с „блокирани възможности”.

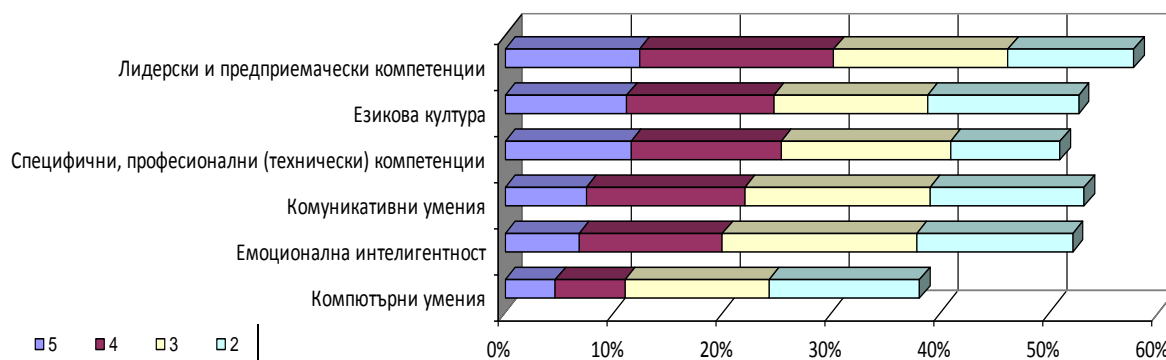
ГРАФИКА 32. УСЛУГИ. СТЕПЕН НА СЪОТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ ИЗИСКВАНИТЕ ПО СТАНДАРТ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ, СПОСОБНОСТИ И РЕАЛНО ПРИТЕЖАВАНИТЕ (ПО КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛ)



Без да се претендира за пълна прецизност в класификацията на компетенциите в проучването се направи опит да се сондира мнението на мениджърите за трудностите свързани с развитието на качествата на персонала. От данните на Графика 33 се вижда, че ръководствата на анкетираните фирми изпитват затруднения в развитието на следните компетенции:

- Лидерски и предприемачески компетенции (58%);
- Комуникативни умения (53%);
- Езикова култура (52%);
- Емоционална интелигентност (51%);
- Специфични професионални и технически компетенции (50%).

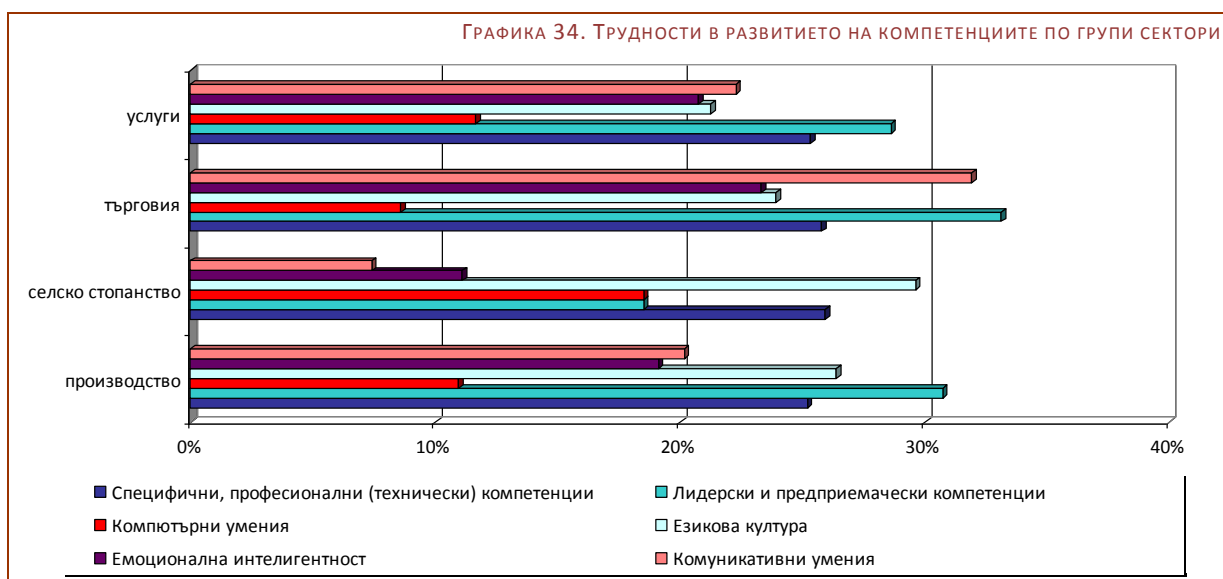
ГРАФИКА 33. В РАЗВИТИЕТО НА КОИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПЕРСОНАЛА СРЕЩАТЕ НАЙ-ГОЛЕМИ ТРУДНОСТИ?



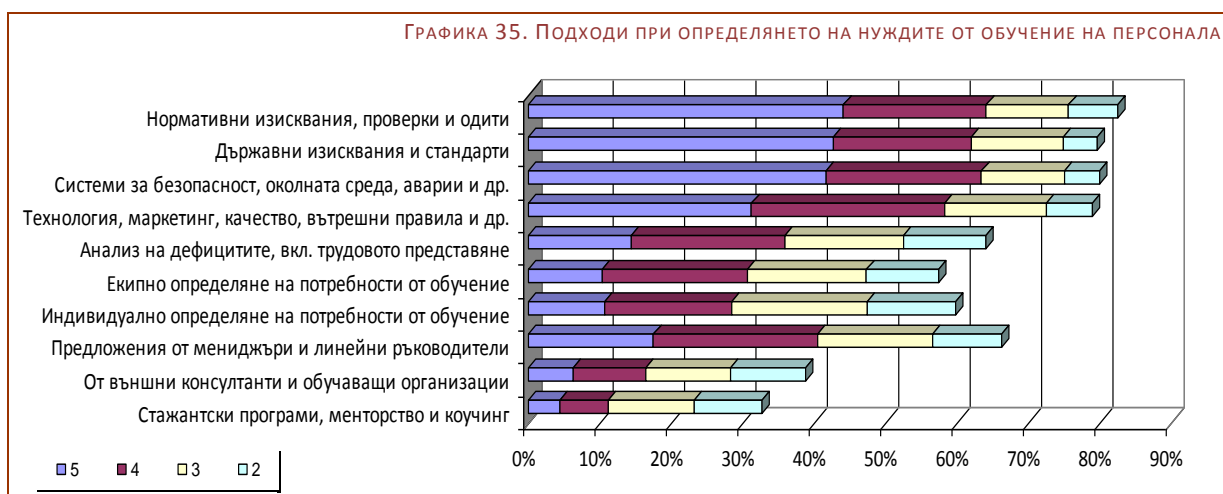
От данните в Графика 34 можем да заключим, че различните групи сектори в зависимост от своята специфика и капацитет на заетите в тях срещат различни трудности в развитието на професионалните качества на персонала:

- Проблеми с **лидерските и предприемаческите компетенции** имат във всяко трето предприятие от търговията и производството;
- Проблеми с **езиковата култура** имат 29% от предприятията в селското стопанство и 26% от производството;

- Затруднения в развитието на специфичните за длъжностите и професиите **технически компетенции** има всяка четвърта от анкетираните фирми, независимо от сектора, в който се намира;
- Проблеми в изграждането на **комуникативни умения** на служителите си имат 33% от предприятията в търговията.
- Трудности с развитието на подходяща **емоционална интелигентност** срещат почти всяка четвърта фирма от търговията и услугите;
- Проблеми в **компютърните умения** на персонала имат около 18% от предприятията в селското стопанство.

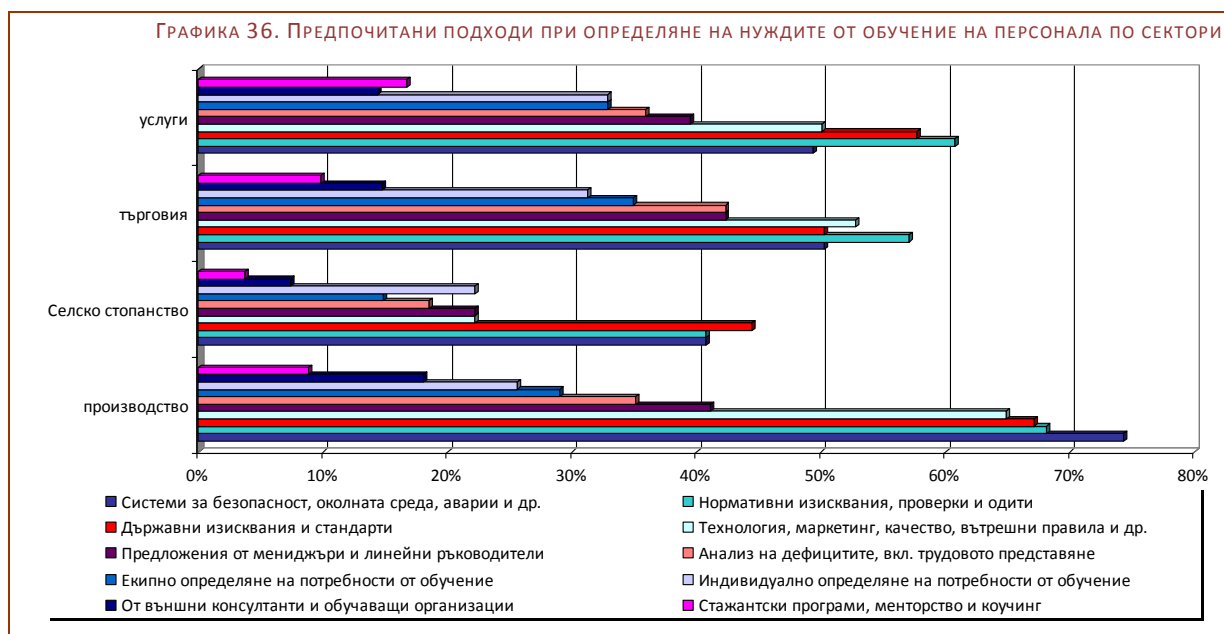


Как предприятията определят потребностите си от обучение на персонала? В какви области на развитие на човешкия капитал са склонни да инвестират? Разполагат ли с надеждна система за оценка на ефективността и възвращаемостта от инвестициите в обучението? Това са въпросите, на които беше потърсен отговор в изследването. Ето и резултатите.



От данните в изследването се вижда, че около 62% от анкетираните предприятия организират обучение, **когато то е неизбежно**, т.е. предприятията са задължени „от вън” по силата на нормативни изисквания, проверки и предписания на контролни органи, изисквания по безопасност, предотвратяване на бедствия и аварии, опазване на околната среда, изисквания за покриване на стандарти и пр. Около 56% от предприятията пристъпват към обучение, когато трябва да развият **специфичните технически компетенции** на своя персонал при промяна в технологиите, модернизация на съоръженията, внедряване на системи по качество и реализиране на маркетингови програми. Само 30% от анкетираните мениджъри посочват, че разполагат със система за следене на резултатите и **анализ на дефицитите в познанията и трудовото представяне** на своите служители (работници) и организират обучение, за да намалят тези несъответствия. От данните в проучването се вижда, че при 70% от анкетираните фирми обучението се задава, като цел, предмет и обхват “от горе на долу” т.е. в този процес участват **предимно мениджърите**. Само в 28% от предприятията при определянето на потребностите от обучение се съобразяват с предложенията представени по **колективен (екипен) или индивидуален (от отделни служители) път**. От данните в Графика 34 можем да заключим, че най-предпочитаните подходи и причини за провеждане на обучение по сектори са свързани със следното:

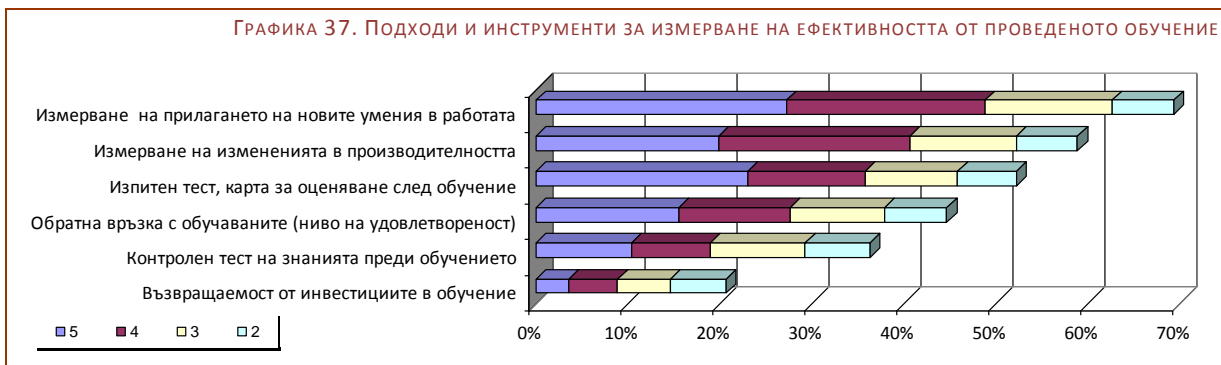
- Изисквания и потребности свързани с организацията на режимите за безопасност, околна среда и защита от бедствия и аварии (производство);
- Изисквания на държавни органи и внедряване на процедури за покриване на стандарти (селско стопанство);
- Нормативни изисквания, проверки и одити (търговия и услуги).



Около 40% - 46% от предприятията предпочитат да измерват ефективността от обучението, чрез проследяване прилагането на новите знания и умения и измененията в крайните резултати в работата на обучаваните. Със система за оценка и измерване на възвращаемостта от вложените в обучението инвестиции разполагат едва 8% от анкетираните мениджъри. Около 34% на предприятията завършват обученията с изпитен тест. Контролен тест определящ

нивото на знанията и уменията преди обучението провеждат само 18% от анкетираните фирми. Обратната връзка с обучаваните лица също се подценява. Едва 27% от предприятията провеждат анкета с обучавашите се за да установят тяхното ниво на удовлетвореност от съдържанието и качеството на проведеното обучение.

Графика 37. Подходи и инструменти за измерване на ефективността от проведеното обучение



ИЗВОДИ

1. Размерът на инвестициите, които предприятията правят в обучение и развитие на човешкия капитал, като цяло са твърде ограничени и десетки пъти по-малко в сравнение с конкурентния глобален пазар. Ако към този проблем прибавим и качеството на преподаване и обучение в професионалното и висшето образование, можем да направим извода, че в България има сериозен проблем с квалификацията на работната сила, което пък става причина за ниската производителност и недостатъчната конкурентоспособност на част от предприятията. Недопустимо е инвестициите в обучение да са толкова ниски при наличието на множество възможности за алтернативно финансиране чрез европейските фондове и програми. Необходимо е да се създаде нормативно регулирана система за насърчаване и мотивиране на работодателите да инвестират в капацитета на работната сила. Естествено рискът на работодателите при тези инвестиции също трябва да бъде защитен чрез съответните нормативни промени (договори за обучение, за отпускане на стипендии, за публично-частно партньорство с образователните институции).
2. Почти всеки пети нает служител (работник) в България е с капацитет под фирмените трудови и професионални стандарти, посочват мениджърите, обхванати в изследването. Като се има в предвид, че такива стандарти в България има само в ограничен брой сектори, може да се счита, че броят на хората с проявено ниво на знания, умения и способности под изискванията на длъжността (професията) е много по-голям. За да се анализира и управлява този процес е изключително важно в секторите (браншовете) и чрез тях в предприятията да се разработят или адаптират, вече създадените в Европа, САЩ и други развити страни, стандарти и модели за компетенции на работната сила (по длъжности и професии). В тази връзка, ролята на ИСОК и координираща дейност на структурите свързани с нея е от изключително важно значение.
3. Почти всеки пети нает служител (работник) е развил капацитет – знания, умения, опит и способности значително над изискванията на длъжността, която заема. В някои групи

сектори тези хора съставляват една трета от работната сила. Това е индиректен показател, че предприятията в тези сектори допускат „блокиране на възможности”, не провеждат адекватна кариерна политика и не са внедрили съвременни подходи и добри практики за обогатяване съдържанието на длъжностите, ротация и т.н. „развитие по хоризонтала” (растеж на място). Ако хора с висок потенциал се задържат продължително на длъжности, които предявяват към тях много по ниски изисквания, последствията за предприятията естествено ще бъдат свързани с демотивация и текучество. Разработването на компетентностен модел дава възможност на предприятието да определи точно, както дефицита, така и излишъците от способности в организацията и да ги пренасочи и оползотвори в полза на стратегическите си цели.

4. Почти всяка трета от участвалите в изследването фирми има проблеми с развитието на лидерски и предприемачески компетенции и езиковата култура на своите служители (работници). Проблемите в тази връзка са свързани, както с образователната система (кадрово обезпечаване, съдържание и качество на учебния процес) и отношението на работодателите (инвестиции в обучение, стил на управление), така и с личната инициатива и мотивацията на работещите. Не е нормално да се придобива образователна степен „бакалавър”, и „магистър” без дипломираният да е покрил изискванията на международно признат сертификат по владеене на чужд език или в техническите висши училища да не се изучават в достатъчна степен бизнес науки и мениджмънт. За съжаление, образованието в България се развива по отделен път, който не се пресича с потребностите на бизнеса и приоритетите в икономиката - не се базира на развитие на компетенции, а на академични и просветителски представи за учебно съдържание от миналия век. Създаването на обратна връзка и партньорството между бизнеса и образованието, основано на внедряване на компетентностния подход, е една от основните задачи на ИСОК и свързаните със системата институции.
5. Преобладаващата част от вътрешнофирменото обучение е свързано с неизбежни изисквания и задължения на предприятията, произтичащи от нормативни актове и предписания на контролни органи. От една страна изискванията към заемането на длъжностите се повишават значително, а от друга страна работодателите в България са склонни да инвестират в само в поддържането на тясно определени, специфични, технически компетенции, от които зависи безопасността и в известна степен качеството на продуктите и услугите. Не се инвестира в конкурентоспособността на човешкия капитал и в ключовите за изпълнението на стратегията компетенции. Не се подкрепя в достатъчна степен индивидуалната и екипната самоинициатива за професионално развитие и самоусъвършенстване. Преобладаващата част от предприятията не разполагат със система за определяне на дефицитите в познанията, уменията и способностите на своите служители и организиране на обучение за преодоляване на несъответствието. Практиката в развитите страни безусловно е доказала, че с внедряването на компетентностния подход в управлението и създаването на успешно работещи фирмени компетентностни модели, рязко може да се повиши ефективността на инвестициите в обучение и развитие на персонала.
6. Преобладаващата част от предприятията не отчитат и не разполагат с надеждна методика, инструменти и обективни критерии за измерване на възвращаемостта (добавената стойност) от разходите, които са направили за обучение и развитие на човешките ресурси.

Раздел 8. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО СРЕД РЪКОВОДИТЕЛИ НА ЕКИПИ (ЛИНЕЙНИ МЕНИДЖЪРИ)

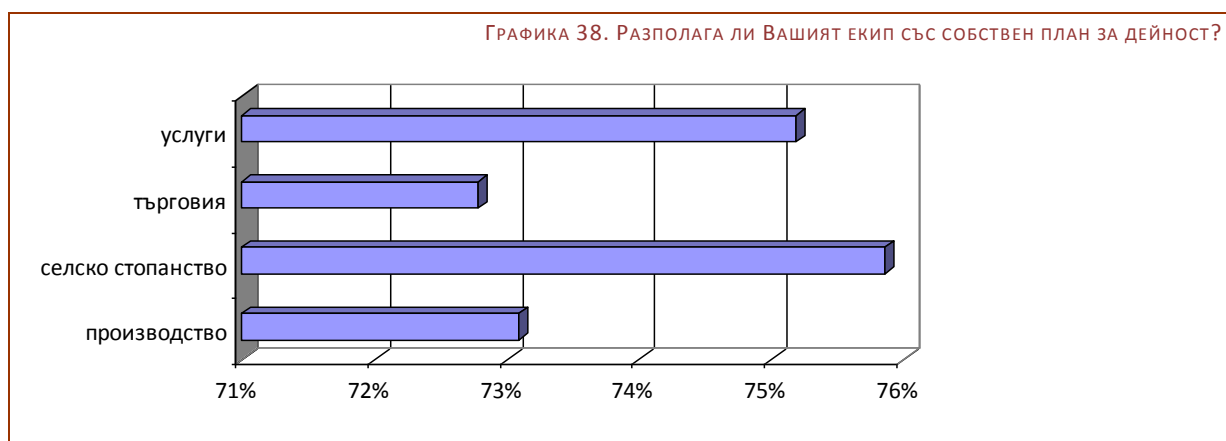
Проучването сред ръководителите на екипи е насочено най-вече към:

- Начините за определяне на приоритетите на екипа и измерване на резултатите от дейността в приоритетните функционални области;
- Оценка на капацитета на екипа, откриване на дефицитите и подходи за развитието и определянето на потребности от обучение.

8.1. ПЛАНИРАНЕ НА РАБОТАТА, ПРИОРИТЕТИ И НАЧИН НА ИЗМЕРВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ДЕЙНОСТТА НА ЕКИПА

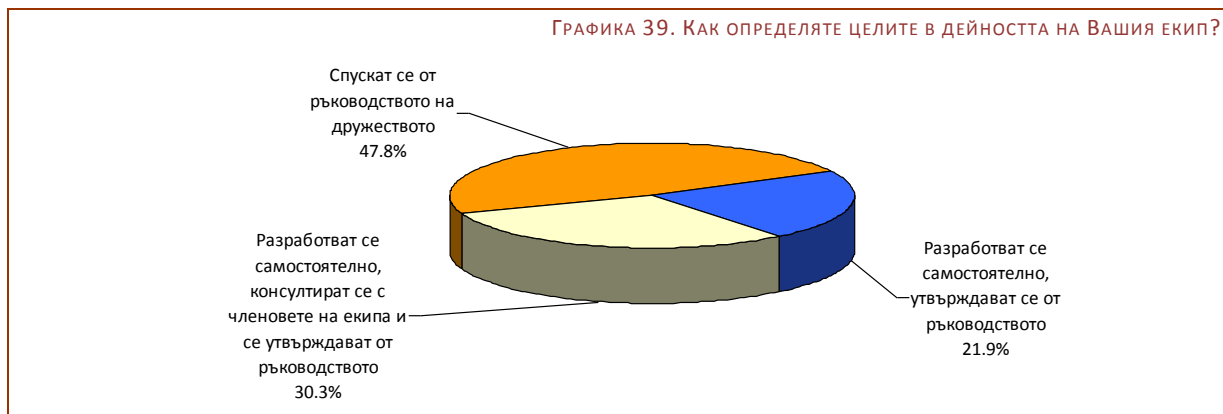
Потенциалът на работната сила зависи, както от политиката на предприятието, така и от ефективността на екипите, където хората координират действията си за постигане на общите цели. В тази връзка беше важно да се проучи мнението и подходите, които прилагат линейните мениджъри в целеполагането и развитието на професионалния капацитет на работещите в техните екипи.

От данните в изследването (Графика 38) се вижда, че преобладаващата част (75%) от анкетираните линейни ръководители разполагат с конкретни планове за дейността на екипите, които ръководят. Без собствени планове за работа са 27% от екипите в търговията и производството.



Как се декомпозират стратегическите цели (Графика 39) на предприятията по структурни звена? Визира ли се мнението на хората работещи в предприятието? От това до голяма степен зависи съпричастността и поддръжката, която работещите ще окажат за реализирането на стратегията.

Графика 39. Как определяте целите в дейността на Вашия екип?



От данните на Графика 39 можем да заключим, че в 70% от анкетираните фирми целите в дейността не се консултират с членовете на екипите, с хората, които ще ги изпълняват. Почти във всяка втора фирма в целеполагането на екипите се подхожда с **властови стил** - централизирано, задачите се „спускат от горе”, без да се вземе мнението на линейните ръководители и членовете на екипите. Този стил е характерен за около 55% от предприятията в производството и селското стопанство (Графика 40). Около 36% от предприятията в услугите и 33% в производството ангажират ръководителите и членовете на екипите в разработването на целите на техните звена.

Графика 40. Подход в целеполагането по групи сектори

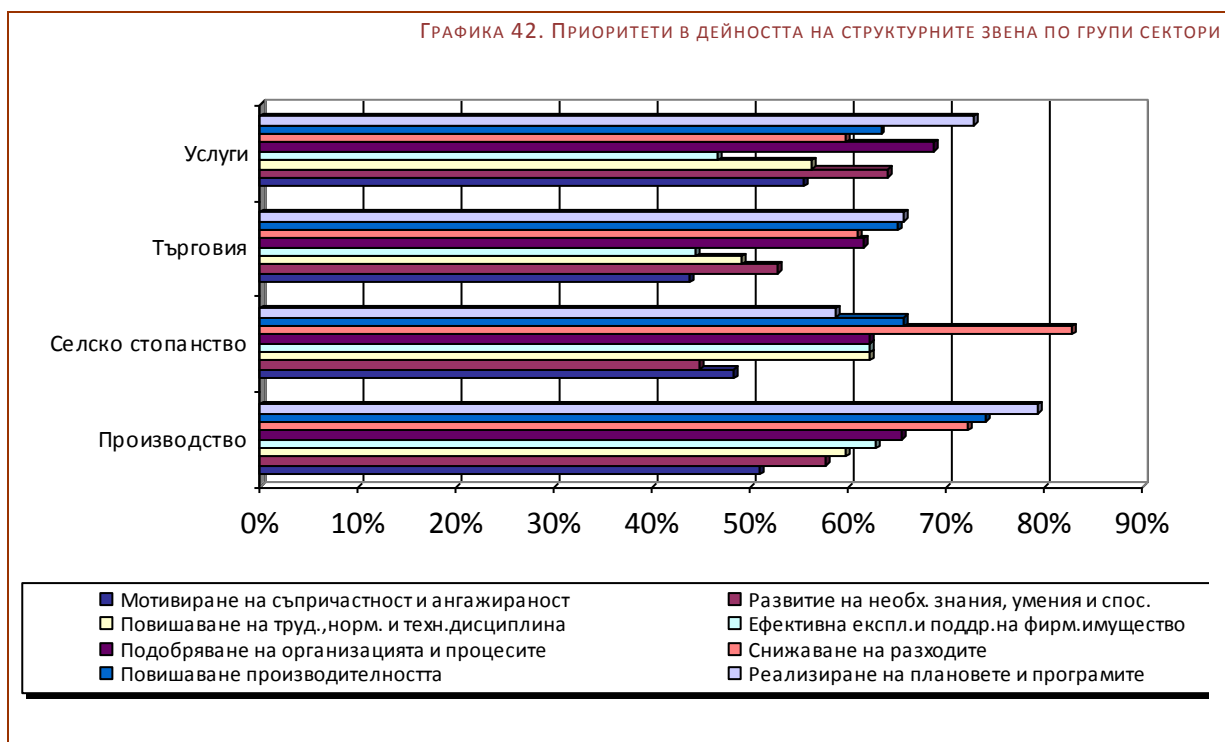
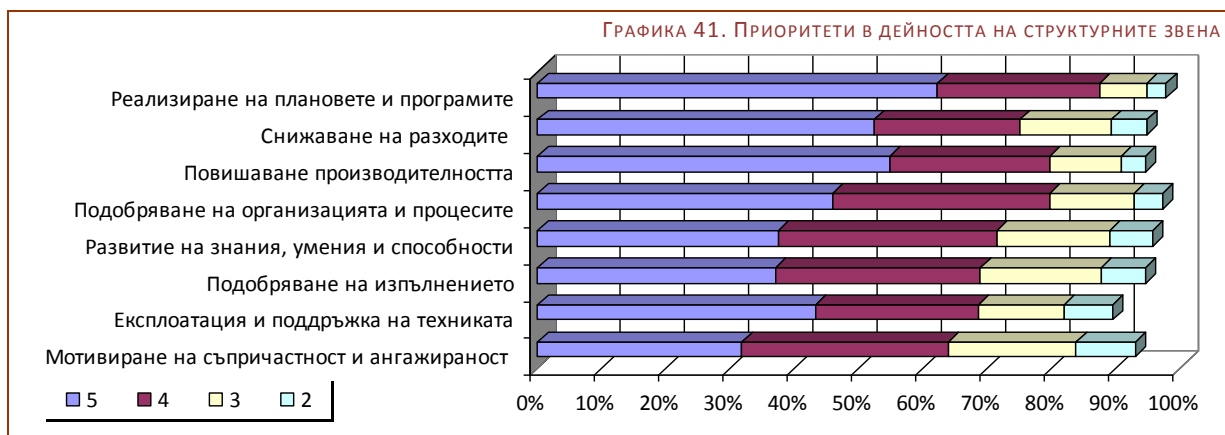


Основните приоритети в работата на структурните звена (Графика 41), според анкетираните ръководители, са следните:

- Изпълнение на плановете и програмите (85%);
- Повишаване на производителността (78%);
- Подобряване на организацията и процесите (78%).

Естествено, това са основните цели в дейността на един екип. Но ако съпоставим данните от Графика 41 с данните в Графика 1 (приоритети на фирмите), ще видим, че специфичните стратегически цели, които се поставят ръководствата на предприятията (подобряване на

качеството, финансово стабилизиране и намаляване на разходите) не са декомпозирани в достатъчна степен в плановете на екипите. Приоритетите на екипите по групи сектори (Графика 41) имат известни нюанси. За селското стопанство основният приоритет е намаляването на разходите (83%). За производството – изпълнението на плановете (79%) и повишаването на производителността (74%). За услугите – изпълнението на плановете (73%) и подобряване на организацията и процесите (69%). За предприятията в системата на търговията, основните приоритети пред структурните звена са изпълнение на плановете и повишаване на производителността (продуктивността).



До тук бяха анализирани данните за начина, по който екипите планират и виждат своите бизнес цели, като част от стратегията на предприятието. За да се постигне екипна ефективност е важно да се разполага със собствени (екипни) показатели и индикатори за обективно и точно измерване на крайните резултати от дейността. Как анкетираните линейни ръководители измерват резултатите в дейността на техните екипи (Графика 43)?

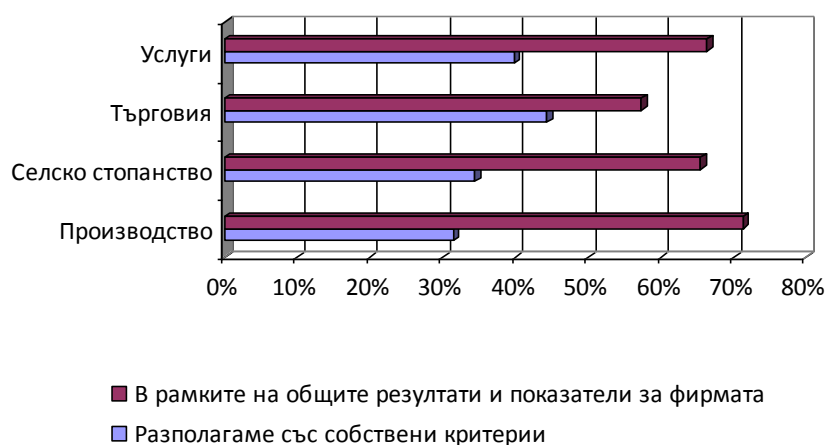
ГРАФИКА 43. КАК ИЗМЕРВАТЕ КРАЙНИТЕ РЕЗУЛТАТИ В ДЕЙНОСТТА НА ЕКИПА?



Данните показват, че има връзка между централизирания подход на целеполагане и начина на отчитане на крайните резултати в дейността на екипите. При 65.5% от анкетираните фирми показателите за тяхната ефективност се „размиват“ и смесват с общите резултати и показатели за дейността на предприятието. При този подход е по-трудно да се открие приноса на всеки отделен екип и да се стимулира справедливо в контекста на изпълнението на стратегическите цели на компанията. Това може да доведе до уравниловка и демотивация на членовете на екипите.

Съгласно данните от Графика 44, централизираният начин на отчитане на екипните резултати е най-характерен за секторите на производството (70%), а децентрализираният – измерване на крайните резултати със собствени критерии – в търговията и услугите (40 - 44%).

ГРАФИКА 44. НАЧИН НА ИЗМЕРВАНЕ НА КРАЙНИТЕ РЕЗУЛТАТИ ПО ГРУПИ СЕКТОРИ



ИЗВОДИ

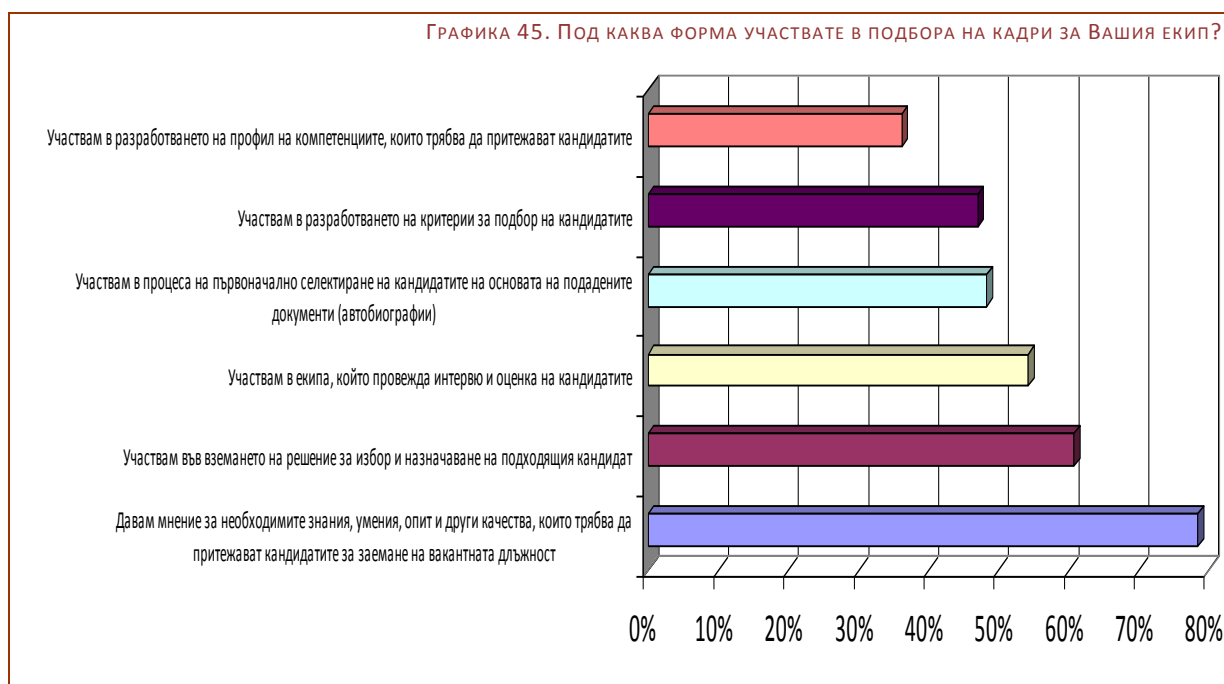
1. Всеки четвърти от анкетираните линейни ръководители посочва, че екипът, който ръководи работи без собствен план. Който не знае накъде да върви, не стига до никъде. Как при тази ситуация може да се измерва приноса на работещите, да се въздейства на трудовото поведение и да се развива екипния потенциал?
2. В над две трети от анкетираните фирми доминира управление в стил „култура на властта“. Целите на структурните звена се спускат централизирано и не се развива организационна синергия, не се извлича допълнителен потенциал, не се създава съпричастност и отдаденост в изпълнението на стратегията на предприятието. Този подход прави организациите по-ниско ефективни и неконкурентоспособни. Така се

създават условия за демотивация на екипите и за възникване на противоречия в организационните ценности и интереси от типа „ние и те”.

3. Две трети от анкетираните линейни ръководители посочват, че не разполагат със собствени (екипни) критерии за измерване на крайните резултати от дейността. Така се създават условия за възникване на уравниловка, субективизъм и не дотам справедливо оценяване и стимулиране приноса на отделните екипи и хора във предприятието. При липсата на такива критерии екипните ръководители трудно могат да влияят на развитието на екипната ефективност и потенциал.

8.2. ПРОФЕСИОНАЛЕН КАПАЦИТЕТ НА ЕКИПИТЕ

За да могат да влияят и да развиват капацитета на екипите си, линейните мениджъри преди всичко трябва да имат възможността да участват в подбора на човешки ресурси. Как анкетираните ръководители на екипи оценяват (Графика 45) степента, до която им е предоставена възможност да влияят на този процес?

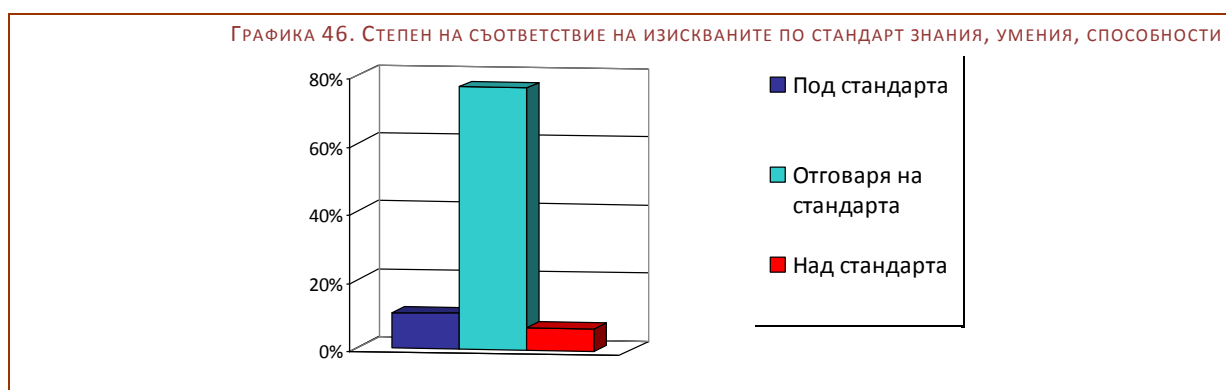


Анализът на данните показва, че само около половината от анкетираните ръководители имат възможност да участват пълноценно (критерии за подбор, селектиране, интервю) в подбора на хора за техните екипи. От около 80% от линейните ръководители се иска мнение за необходимите знания, умения и опит на кандидатите. Възможност да участват във вземането на решение имат 60%. Профил на компетенциите на вакантната длъжност се разработва в 35% от анкетираните предприятия.

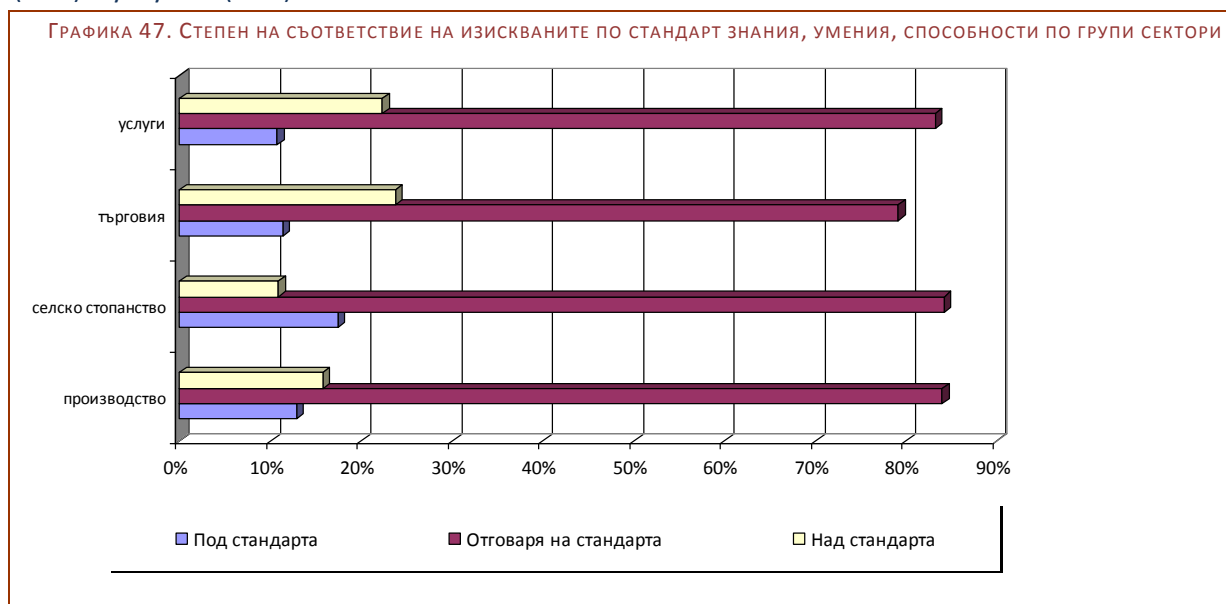
Как линейните ръководители преценяват капацитета на работещите в техните екипи?

От данните на Графика 46 се вижда, че според тях средно около 80% от членовете на екипа притежават и проявяват в практиката изискваните знания, умения и опит. Около 14% са тези, с качества под изисквания стандарт и към 6% притежават качества над стандарта. Видно е, че

ръководителите на екипи са по-умерени в преценките си за капацитета на работната сила в сравнение с анкетираните мениджъри от предприятията. Особено за броя на хората, чиито качества надвишават стандарта. Разминаването в оценките между мениджъри и линейни ръководители е красноречиво доказателство за потребността от внедряване на компетентностните модели, на основата, на които могат да се създадат стандарти за успешно представяне. Длъжностните характеристики могат да служат само, като база за определяне на минималните изисквания за заемане на длъжността.

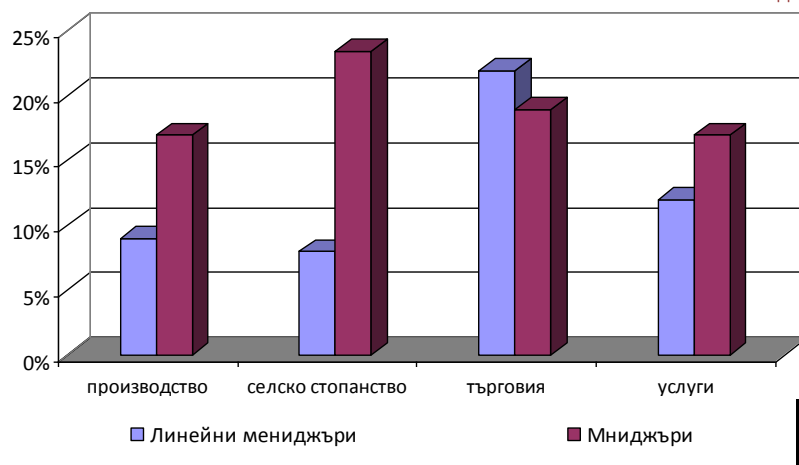


Каква е динамиката на оценката на капацитета на екипите по групи сектори? Това можем да видим от данните в Графика 47. От данните в нея може да се заключи, че най-голямо несъответствие със стандарта (под) отчитат линейните ръководители в секторите на търговията (22%) и услугите (12%).



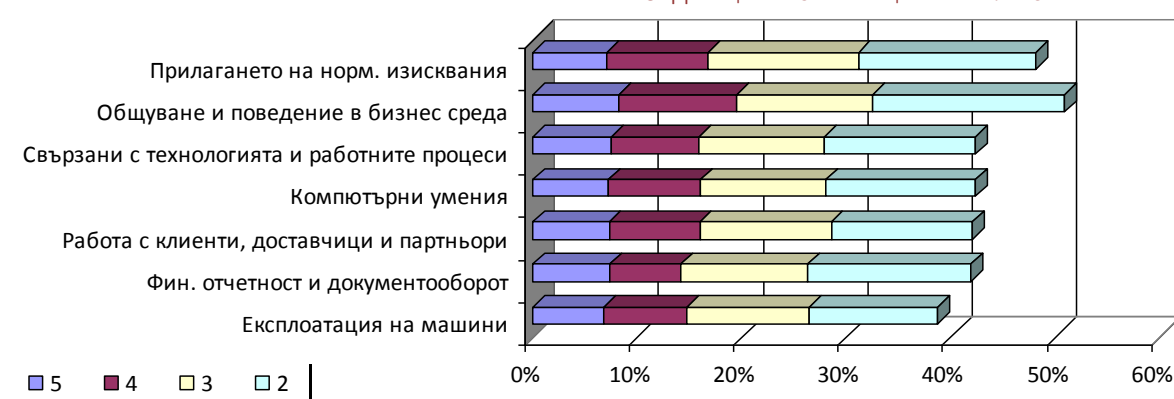
Нека да съпоставим преценките на мениджърите и екипните ръководители за броя на хората под стандарта по групи сектори (Графика 48). Видно е, че преценките в секторите на търговията и услугите се доближават най-много (3-5 пункта), а в производството и селското стопанство се разминават значително повече (8-16 пункта). Ако трябва да обобщим, данните от изследването показват, че има пряка зависимост между размера на инвестициите в обучение и развитие и въвеждането на компетентностния подход, състоянието на човешкия потенциал в предприятията и уменията на ръководителите да оценят обективно този потенциал.

Графика 48. Съпоставяне на оценките за капацитета на екипите дадени от линейните ръководители и анкетираните мениджъри в предприятията



В развитието, на кои компетенции на работещите в екипа, линейните ръководители преценяват, че има най-висок дефицит (несъответствие с изискванията)? Тези данни можем да проследим на Графика 49.

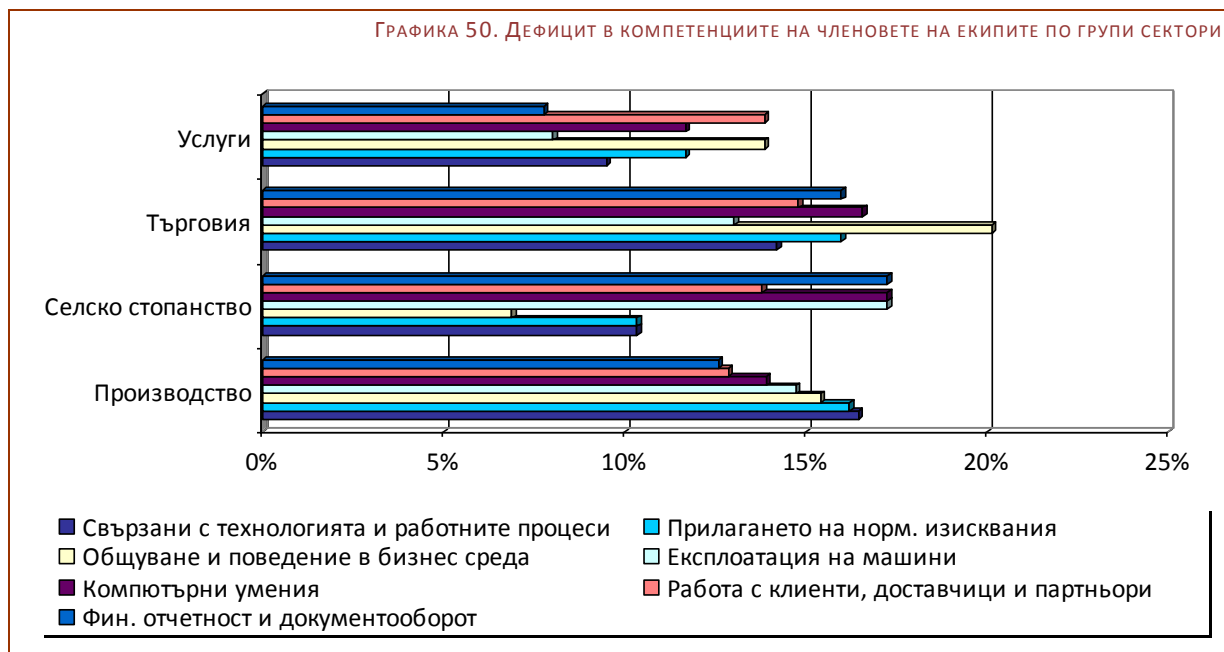
Графика 49. Дефицит в компетенциите на членовете на екипите



Според линейните ръководители, компетенциите, които не са достатъчно развити в екипите са уменията за общуване и поведение в бизнес среда (30%) и знанията относно приложението на нормативните актове (30%). По групи сектори (Графика 50) основните дефицити в компетенциите са, както следва:

- В сектор търговия, основният проблем си остават уменията за работа с клиенти и компютърните умения;
- В сектор услуги – умения за общуване и поведение в бизнес среда и за работа с клиенти;
- В сектор производство – умения свързани с технологията, работните процеси и с прилагането на нормативните изисквания;
- В селското стопанство – умения свързани с техническите характеристики и експлоатацията на машините и съоръженията, умения свързани с финансова отчетност и компютърни умения.

Прави впечатление обстоятелството, че за разлика от мениджърите, преките ръководители не подценяват компютърните умения.



Как линейните ръководители определят потребностите от обучение на хората в екипите?

От данните представени в следващата таблица можем да заключим, че линейните ръководители правят предложения за обучение, като най-вече се основават на данните от следните източници на информация:

- Изисквания към дейността на екипа, произтичащи от фирмената стратегия и планове (15%);
- Оценка на дейността от страна на ръководството на предприятието (11%);
- Крайни резултати от дейността на екипа (9.4%);
- Предложения от страна на членовете на екипа (9.4%).

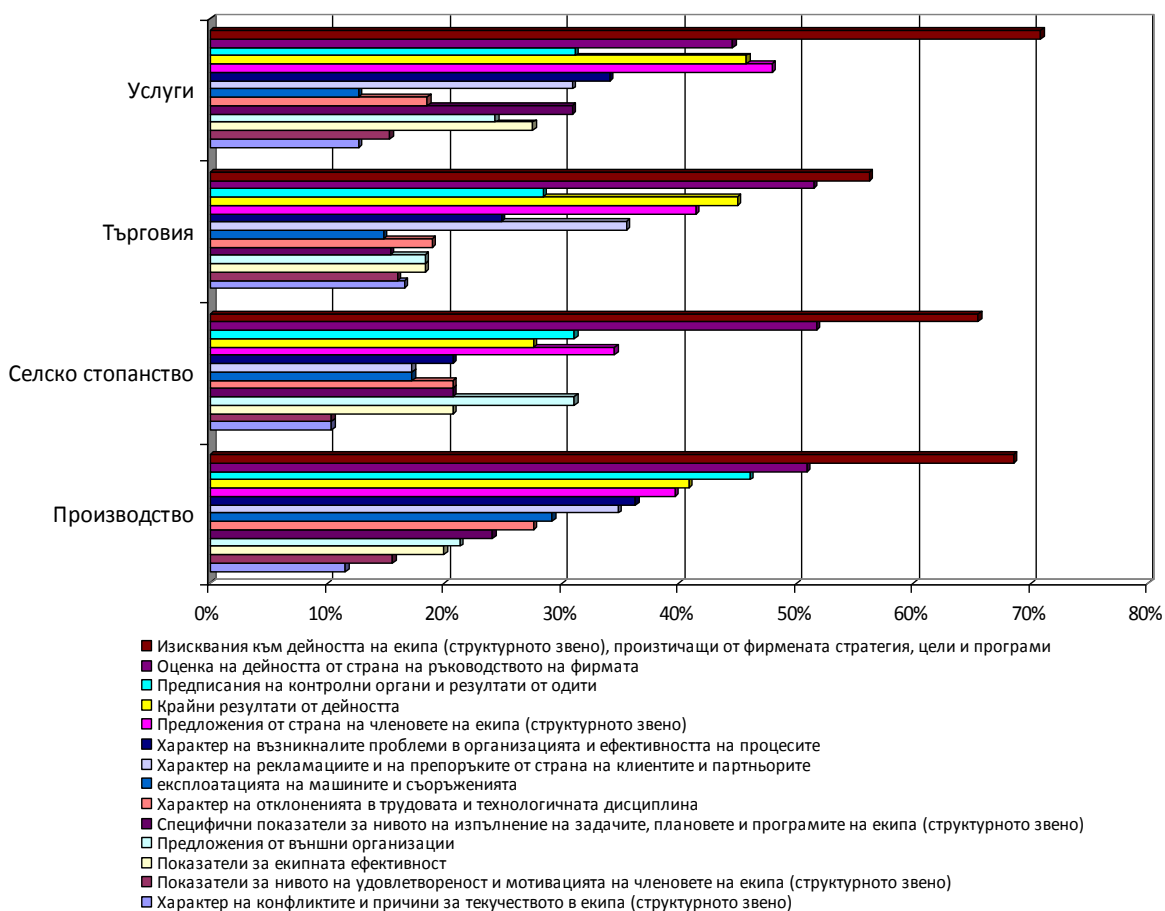
Тези източници, наистина дават обективна информация за проблемните области, в които трябва да се насочи обучението и развитието на членовете на екипите. Но те в по-голяма степен са свързани с механично следване на „преценката от вън” и по-точно на мнението на ръководството на предприятието. Тези източници не са достатъчни, за да се направи задълбочен експертен анализ, основаващ се на информацията и специфичния характер на вътрешните проблеми свързани с **екипната ефективност**.

ТАБЛИЦА 14 Източници на информация при определяне на потребностите от обучение

Източник на информация	Дял
Изисквания към дейността на екипа (структурното звено), произтичащи от фирмената стратегия, цели и програми	67.63%
Оценка на дейността от страна на ръководството на фирмата	49.04%
Крайни резултати от дейността	42.55%
Предложения от страна на членовете на екипа (структурното звено)	42.26%

Предписания на контролни органи и резултати от одити	39.01%
Характер на възникналите проблеми в организацията и ефективността на процесите	33.85%
Характер на рекламациите и на препоръките от страна на клиентите и партньорите	33.33%
Специфични показатели за нивото на изпълнение на задачите, плановете и програмите на екипа (структурното звено)	25.00%
Характер на отклоненията в трудовата и технологичната дисциплина	23.60%
експлоатацията на машините и съоръженията	22.12%
Предложения от външни организации	22.05%
Показатели за екипната ефективност	22.05%
Показатели за нивото на удовлетвореност и мотивацията на членовете на екипа (структурното звено)	15.41%
Характер на конфликтите и причини за текучеството в екипа (структурното звено)	12.46%

Графика 51. Източници на информация за определяне на потребностите от обучение на екипите по групи сектори



От данните представени в графиката се вижда, че има различни нюанси в подходите на линейните ръководители от различните сектори. Така например, най-предпочитаните източници на информация:

- за предприятията от **услугите** са формулираните изисквания произтичащи от целите и стратегията (71%) и предложенията от страна на хората в екипа (35%);
- за предприятията от **търговията** са формулираните изисквания произтичащи от целите и стратегията (66%), оценката на дейността от страна на ръководството на фирмата (51%) и крайните резултати от дейността (45%);
- за предприятията от **селското стопанство** са изискванията произтичащи от целите на фирмата (66%), оценката от страна на ръководството (52%) и предложенията на хората (34%);
- за предприятията от **производството** са изискванията произтичащи от целите на предприятието (67%), оценката от страна на ръководството (52%) и предписанията на контролни органи (46%).

Какви методи (подходи) за измерване на потребността от обучение на хората в екипите прилагат анкетираните линейни ръководители? (Таблица 15)

ТАБЛИЦА 15 Подходи при определяне на потребностите от обучение

Подход	Дял
Упражняване на контрол	60.91%
Дискусии по отделни проблеми	49.41%
Оценка на трудовото представяне (атестиране)	44.84%
Съвещания	41.59%
Проучване и внедряване на добри практики	40.41%
Анализ на причините за отклонения, злополуки, аварии	32.67%
Семинари, срещи за обмяна на опит	27.51%
Въвеждащи програми за новопостъпили	26.18%
Одит, тестване на знанията и уменията на работещите в екипа (структурното звено)	24.04%
Разработване на лични планове за развитие	17.92%
Организационни проучвания	17.18%
Наставничество (менторство) и коучинг	16.59%
Разработване на компетентностни модели	8.63%

От данните е видно, че анкетираните линейни ръководители отдават предпочитание на пет подхода в определянето на потребностите от обучение на членовете на екипите:

- Лични наблюдения, чрез упражняване на контрол (14.9%);
- Анализ на причините за отклоненията от изискванията (12.1%);
- Оценка на трудовото представяне (11%);
- Обсъждане на потребностите от обучение в служебни съвещания (10.2%);
- Проучване на добри практики (9.9%).

Само 2.1% от ръководителите посочват, че в оценката на потребностите от обучение прилагат компетентностния модел. Около 6% измерват с обективни методи (оценка на компетенциите и одит на знанията) реално притежаваните от хората компетенции. Това още веднъж доказва изводът в настоящето изследване, че оценяването на капацитета на персонала се извършва по субективен начин.

ИЗВОДИ

1. Подценява се ролята и ефекта от участието на линейните ръководители в процеса на набиране и подбор на човешки ресурси. В 20% от предприятията те са напълно изолирани от този процес. Само в 50% от анкетираните фирми ръководителите на екипи участват в определянето на критериите, селектирането по документи и интервютата с кандидатите. Този подход се отразява негативно на резултатите от подбора, на пригодността на наетите, текучеството и в крайна сметка на организационната ефективност.
2. Значително се разминават оценките на линейните ръководители (по-ниски) с тези на мениджърите (по-високи) за капацитета на хората в предприятията. Това е показател за липсата на единни, възприети на всички нива в управлението, фирмени и професионални стандарти за успешно трудово представяне. Разработването и успешното внедряване на компетентностен модел ще уеднакви разбиранията, както на мениджмънта, така и на работещите за успешно трудово поведение. Ефектите от този процес ще рефлектират в екипната и индивидуалната производителност и в нарастването на удовлетвореността в работата.
3. Отново основният дефицит в компетенциите на персонала е умението за общуване и поведение в бизнес среда. Съчетан с проблема за лидерските компетенции и комуникациите с клиентите, който бяха посочени в предишните изводи излиза, че бизнесът в България има сериозен проблем в ключови компетенции в областта на работата с хора - вътрешнофирмените комуникации, стилът на управление и атмосферата на взаимоотношенията в екипите, общуването с клиентите.
4. При определянето на потребностите от обучение линейните ръководители се съобразяват най-вече с информацията и оценките на ръководствата на предприятията. Не се анализират и вземат под внимание в достатъчна степен индикаторите и показателите за специфичната екипна ефективност. Преобладават субективните подходи и методи за анализ на капацитета на екипите и определяне на потребността от обучение. Компетентностния подход в оценката на потребностите от обучение се прилага в много малък брой фирми. Потребностите от обучение се дефинират не на основата на обективно измерване на несъответствието в компетенциите (дефицит в знания, умения, способности, опит, ценности), а на основата на разминаващи се по съдържание, лични представи на оценяващия за съответствие на персонала към изискванията (без да са въведени и възприети единни стандарти за съответните нива на поведение).

Раздел 9. ОБОБЩЕНИЕ НА ПРЕПОРЪКИТЕ НА АНКЕТИРАНИТЕ ЗА РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА ПЕРСОНАЛА

Предложенията на анкетирани ръководители на екипи (линейни мениджъри) в анкетата със съдействието на КНСБ, са постъпили в отговор на въпроса: „Три препоръки, които бихте отправили към ръководството на фирмата относно обучението и развитието на работниците и служителите от Вашия екип (структурно звено)“

Отразени са над 400 различни препоръки, които могат да бъдат систематизирани тематично в следните 9 области: **стил на управление; организационна ефективност; фирмени комуникации; подбор и въвеждане в работата; обучение и развитие; управление на знанието; изграждане на компетенции; управление на човешките ресурси; предложения за промяна в нормативните актове.**

1. Стил на управление

- Да се изгради система за диалог и по-широко участие в определянето и комуникиране на фирмените цели, стратегия, планове и програми;
- Оценяване на значимостта на квалификацията;
- По-висок приоритет на обучения на служители с високо представяне и изразяващи силно чувство за принадлежност;
- Осигуряване на отпуск за обучение;
- Да се наблегне на качеството на обучението, а не на количеството;

2. Организационна ефективност

- Оптимизация на персонала и усъвършенстване на управленската (организационната) структура;
- Да се изгради система за приемственост – развитие на резервни кадри;
- Провеждане на мероприятия за сплотяване на екипите, тийм-билдинги;
- Да се актуализират длъжностните характеристики

3. Вътрешнофирмена комуникация

- Подобряване на комуникацията между отделните структурни звена и офиси. Повече оперативни сбирки за поставяне на цели и задачи;
- Да се издава вътрешнофирмен информационен бюлетин;
- Да се изгради обратна връзка в комуникацията. Ръководството да дава отговор на поставените въпроси и проблемите, които вълнуват хората;
- Да се спазват изискванията за информирание и консултиране.

4. Подбор и въвеждане в работата.

- Програми за въвеждане на нови служители – нормативно изискване;
 - Повече време за обучение
 - Задължително провеждане на обучение преди да започне

- *Подробно запознаване с естеството на работа и прилаганите технологии*
- *Ориентация и навлизане във фирмения стандарт*
- Поставяне на високи и ясни изисквания при подбора;
- Използване на практически тестове и задачи в съчетание с интервю;

5. Обучение и развитие

- Увеличаване на бюджета за обучение и честотата на провежданите обучения;
- Планиране и провеждане на периодични обучения съобразно нуждите, вкл. непрекъснато обучение на работното място и стимулиране на участниците
 - *Премахване на практиката за планиране на обучения на принципа "X обучения на годината"*
 - *Обучения за повишаване на компетенциите за работа*
 - *Обучения за ключовите работни места*
 - *Обучения за ръководните длъжности*
 - *Стимулиране на индивидуалното идентифициране и заявяване на нуждите от придобиване на нови знания и умения*
- Оценка на ефективността от проведените обучения;
 - *Чрез обратна връзка с обучаваните.*
- Привличане на външни консултанти и обучаващи организации;
- Специализирани курсове за квалификация, Обучения от външна фирма.
- Индивидуални планове за развитие, особено на отличните служители;
 - *Специалистите с подходяща квалификация и опит да доминират*
- Система за управление на кариерното развитие на наетите лица
 - *Развитие и промотиране на служителите на база обективни критерии*
- Самообучение в процеса на съвместната работа. Обучение на персонала чрез ротация на работниците и служителите, заемащи еднакви длъжности в отделни структурни звена на предприятието. Подпомагане на самообучението;
- По-добро теоретично и практическо представяне на материала в обученията, практическа насоченост;
- Създаване на вътрешен екип - ресурс, правила и процедури, за организиране и провеждане на вътрешни обучения ;
- Завишени изисквания към курсистите при полагане на изпита и нормативно определяне на задължението да възстановят разходите при неуспешно полагане на изпити или напускане на предприятието;
- Подобряване на партньорството със специализираните ВУЗ и учебни заведения, нормативно регулиране на отношенията (договор за публично частно партньорство) и данъчни облекчения за инвестициите в образование, обучение и развитие;
- Планиране на кариерата в организацията в дългосрочен план – поне 5 г.

- Детайлно обучение на работниците за работа и въвеждане в експлоатация на нови машини;
- Да имаме конкретна длъжност треньор, чиято дейност да е свързана само с обучение - провеждане и контрол
- Информация за съдържанието и формите на обучение, добри практики във фирми със сходна дейност
- Професионално обучение на всички структурни нива и звена в организацията
- Фирмено обучение - веднъж годишно за всички служители и на всеки три месеца - за ръководния персонал.
- Организиране на ролеви игри, обучение и други, с цел развитие на екипност в изпълнението на работата. Повече игри и симулации на реални ситуации

6. Управление на знанието

- Въвеждане на ефективни методи за споделяне на знанията в организацията.
- Внедряване на иновации и съвременни технологии в сектора и компанията.
- Участие в семинари, технически изложения, международни форуми (вътрешно фирмени, национални, секторни, регионални или международни);
- Обмяна на опит в сектора, със сходни фирми;
- Да се търси информационно взаимодействие (обмяна на опит) на браншово ниво;
- Достъп до периодични издания, свързани с технологичните новости в бранша ;
- Възможности за внедряване на e-learning ;
- Да се възобнови практика със задълбочени браншови обучения и специализации по ключови за бранша професии;
- Участие в семинари свързани с въвеждането на европейските норми и стандарти;
- Обучения в посока предаване на опита на дългогодишните служители;
- Създаване на регионални структури за повишаване на квалификацията;
- Да се осигурява необходимата техническа и справочна литература за работниците;
- Осъвременяване на критериите, оценяващи резултатите и ефекта от реализирането на мотивационните програми и инициативи, както персонални, така и екипни;

7. Развитие на компетенции

- Разработка на компетентностни модели.
- Специфични професионални умения, повишаване на квалификацията
- ИКТ умения
- Работа в екип
- Обучения при промяна в нормативната уредба
- Езиково обучение
- Умения за продажби и връзки с клиенти
- Комуникативни умения

- Експлоатация, поддръжка и ремонт на техниката
- Безопасни условия на труд
- Управление на времето, Разрешаване на конфликти .
- Обучение за предлаганите продукти и услуги
- Повишаване на качеството. Контрол на качеството
- Опазване на околната среда и управление на отпадъците
- Документооборот и финансова отчетност
- Контрол на качеството
- Лидерски умения
- Развитие и обучение в областта на менторство и коучинг ;
- Периодична атестация по строго определени и прозрачни критерии анкета сред работниците и служителите относно дефицита от знания и предложения за обучението им;
- Усвояване на технологичния процес на 3 - 4 работни места от всеки един член на екипа (ротация);
- Сертифициране на работни места по европейски стандарти;
- Да се засили участието на преките ръководители в процеса на оценка на компетентностите, придобити от подчинените им след обучение;

8. Управление на човешките ресурси

- Програмни продукти за организация на работния процес и УЧР.
- Проучване и внедряване на добри практики и чуждестранен опит.
- Внедряване на системи за заплащане и мотивация на персонала
 - *Привличане и задържане на по-стойностни служители*
 - *Обвързване на резултатите от дейността с трудовото възнаграждение*
 - *Насочени към специалистите с висше образование*
- Система за оценка на трудовото представяне и ефективността на персонала:
 - *Годишна атестация на персонала от външна организация, на базата, на която да се прецени нивото на компетентност на персонала*
 - *Да се преосмислят критериите и да се подобри мотивационната система*
 - *Материални - парични и непарични награди, като възнагражденията разкриват индивидуалния принос на всеки*
- Системи за дългосрочно стимулиране на служителите;

9. Предложения за нормативни промени

1. Да се постави минимален праг на разходите за обучение на едно заето лице, в размер на 30% от минималния осигурителен праг;

2. Да бъдат освободени от данъци средствата, които влагат предприятията в обучение и развитие;
3. Да се възстановяват в пълен размер разходите направени за обучение в случай, че служителят не е издържал успешно изпита при завършването на курса или е напуснал предприятието по собствена инициатива;
4. Да се задължат предприятията да включат във вътрешните правила процедури за периодично оценяване на работниците и служителите;
5. Да се регламентира, като задължителен документ при постъпване на работа, оценка - препоръка издадена от предишния работодател;
6. Да се регламентират по-ясно процедурите за отнемане на лиценз на обучаващи организации, които осъществяват некачествено обучение;
7. В международните спогодби с различни държави, да се включват клаузи за преносимост на компетенциите и валидност на квалификационните степени;
8. Да се създадат стандарти за лицензиране на фирми, които организират стажантски програми за студенти и ученици. Лицензираните фирми да получават право на държавна субсидия в определен размер за разходите си, изчислена на базата на броят стажанти обхванати в програмата;
9. Да се регламентира, по нормативен път, задължението на работодателя в първите два дни от началото на трудовото правоотношение да обучава новопостъпилите работници и служители по безопасност и здраве при работа, технологични режими, вътрешни правила, организационна култура, мисия, ценности и стратегия на предприятието.
10. Обученията да се провеждат поне 1 месец преди настъпването на структурни и технологични промени във предприятието.

ИЗВОДИ

1. От броя, обхвата и съдържанието на направените предложения можем да направим извода, че темата на настоящето изследване е считана за изключително важна от линейните мениджъри в анкетираните предприятия. В тяхно лице БСК може да намери т.н. „критична маса“ от поддръжници на идеята за въвеждане на компетентностния подход в управлението.
2. Преобладаващата част от предложенията отговарят на целите и приоритетите, както и с отделни идеи, доразвиват задачите на проекта на БСК за изграждане на ИСОК.
3. Предложенията обогатяват темата за дефицита в компетенциите на работната сила. Според анкетираните ръководители основно внимание трябва да се обърне на следните компетенции:
А. Специфични компетенции (инженерни, технологични, конструкторски, проектни, оперативно наблюдение и управление на технологични процеси, експлоатация, поддръжка и ремонт, знания и умения за прилагане на нормативни изисквания, документооборот и финансови изисквания, безопасност на труда,

опазване на околната среда, системи за качество, умения за продажби и презентации);

Б. Общи компетенции (работа с хора, лидерство, екипност, менторство и коучинг, комуникативност, разрешаване на конфликти, управление на времето, управление на стреса, планиране и контрол, управление на трудовото представяне, оценяване, управление на знанието, организационен дизайн).

4. Значителна част от предложенията визират възможности за управление на знанието в организацията, управление на знанието на ниво бранш и регион, както и потребностите от условия за самообучение и самоусъвършенстване.
5. Предложенията свързани с промени в нормативната уредба изхождат от интересите, както на работодателите, така и на работната сила. Те трябва да бъдат внимателно проучени и доразвити.
6. Предложенията в областта на управлението на човешките ресурси и стилът на управление подсказват, че персоналните инвестиции в развитието на квалификацията не се оценяват и поощряват, както и че предприятията развиват неефективни политики в областта на оценката на трудовото представяне, възнагражденията и стимулирането. Иначе казано има проблем с мотивацията на персонала в българските предприятия.

Раздел 10. БАЗА ДАННИ - МЕНИДЖЪРИ И СПЕЦИАЛИСТИ ПО УЧР

Базата данни с имена на мениджъри и специалисти по управление на човешки ресурси е представена във файл във формат MSExcel - [ContactsHR.xls](#), приложен към настоящия анализ. В него има възможност за приложение на филтър по сектори и области.

Списъкът с с имена на мениджъри и специалисти по управление на човешки ресурси включва следната информация:

- Име на специалиста по УЧР
- Заемана длъжност
- Име на предприятието
- Адрес
- Телефон (при наличност)
- e-mail, web-site (при наличност)
- Регион, в който развива дейността си предприятието
- Отрасъл на предприятието (съгл. КИД2008)

Раздел 11. ПРИЛОЖЕНИЯ

11.1. ВЪПРОСНИК ЗА МЕНИДЖЪРИ И РЪКОВОДИТЕЛИ ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ (HR)

I. ОБЩИ ДАННИ ЗА ФИРМАТА.

Наименование на фирмата

Адрес на фирмата

Икономически сектор (отрасъл)..... Дейност по КИД

Чуждестранно участие: над 50% под 50% няма

Нетни приходи от продажби за 2009 г. (в хил. лв.)

Брой наети по трудов договор лица (към месец март 2010 г.)

Введена или в процес на въвеждане (сертифициране) по система за управление:

Система за качество - ISO9001:2000

Система за опазване на околната среда - ISO14001:2004

Система за здравословни и безопасни условия на труд – OHSAS 18001:1999

Стандарт за Корпоративна социална отговорност – ISO 26000

Други (Какви ?)

1. В каква степен, изброените бизнес цели са приоритет в развитието на вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта на всяка цел, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – целта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – целта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – целта е важен приоритет, при 5 – целта е ключов приоритет, от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма. Посочете стойност за всяка цел.

Бизнес цели		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Намаляване на разходите						
2	Оптимизиране числеността на персонала						
3	Задържане на ключовите специалисти						
4	Технологично обновление, реконструкция и модернизация						
5	Увеличаване на производителността и ефективността						
6	Подобряване на качеството						
7	Разширяване на продуктите и услугите, подобряване на връзките с клиентите						
8	Стабилизиране на финансовото състояние на фирмата						
Друго (Какво?)							

2. В каква степен изброените области (дейности) в управлението на човешките ресурси са приоритет за Вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта на всяка област, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – областта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – областта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – областта е основен приоритет, при 5 – областта е ключов (решаващ) приоритет, който е от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма. Посочете стойност за всяка област

Области в УЧР		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Проектиране и оценка на длъжностите.						
2	Разработване на компетентностни модели						
3	Набиране, подбор и въвеждане на персонал						
4	Управление на талантите и планиране на приемствеността						
5	Обучение и развитие. Управление на знанието.						
6	Оценка на трудовото представяне						
7	Заплащане и стимулиране						
8	Вътрешни комуникации и работодателска марка						
9	Изграждане на съпричастност и лоялност						
10	Управление на промяната						
11	Ефективно лидерство и екипност						
Други (Кои?)							

3. Кои от изброените дейности по управление на човешките ресурси осъществявате или възнамерявате да осъществите с помощта на външен партньор – консултант (аутсорсинг)?

Моля отбележете ги с ДА в колона „Външен партньор”. Можете да посочите повече от 1 отговор. В колона „значимост” попълнете число от 0 до 5. При 0 – областта е без значение, при 1 – почти няма значение, при 2 – има известно значение, но не е приоритет, при 3 – областта е приоритет, но не от първостепенно значение, при 4 – областта е основен приоритет, при 5 – областта е ключов (решаващ) приоритет, който е от първостепенно значение за развитието на Вашата фирма. Посочете стойност за всяка област

Дейности в УЧР		Външен партньор	значимост
1	Подбор и въвеждане на персонал (1)		
2	Менторство и коучинг (8)		
3	Оценяване и групиране на длъжностите в зависимост от тяхното стратегическо значение (9)		
4	Разработване на длъжностни профили и компетентностни стандарти (10)		
5	Разработване на модели на компетенциите за ключови позиции (11)		
6	Разработване на модели на компетенциите за мениджърски позиции (12)		
7	Оценяване на потребностите от обучение (13)		
8	Анализ на възвращаемостта на инвестициите в обучение (ефективност) (14)		
9	Обучение на персонал (15)		
10	Обучение на линейни мениджъри (2)		
11	Оценяване на екипната ефективност (3)		

Дейности в УЧР		Външен партньор	значимост
12	Оценяване на трудовото представяне (4)		
13	Внедряване на ефективни системи за заплащане и стимулиране (5)		
14	Проучвания на организационната ефективност (6)		
15	Проучване на мотивационния профил на фирмата (7)		
Други (Кои?)			

III. ДАННИ ЗА ДЛЪЖНОСТИТЕ ВЪВ ФИРМАТА.

4. Общ брой длъжностни наименования (брой различни длъжности)

От тях:

А. Брой длъжности, изискващи висше образование

Б. Брой длъжности, изискващи средно образование и допълнителна квалификация

В. Брой длъжности, изискващи средно образование без допълнителна квалификация

Г. Брой длъжности изискващи основно образование

Д. Брой новоразкрити длъжностни наименования (нови длъжности) от 2006 г. до момента

5. Какви подходи (инструменти, техники) използвате при проектирането на нови длъжности във Вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – подхода не се практикува, а при 5 – е много важен и се използва активно. Можете да посочите повече от 1 отговор.

Подходи в проектирането на нови длъжности		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Проучване на информация от други фирми, където е разкрита подобна длъжност						
2	Проучване на техническа, технологична и друга информация, свързана с длъжността						
3	Описание и анализ на бизнес процесите, задачите, функциите, компетентностите свързани с новата длъжност						
4	Структурирано интервю с ръководителя, направил предложението за разкриване на новата длъжност						
5	Структурирано интервю с лица, с които новоразкриващата се длъжност ще бъде във функционално взаимодействие						
6	Анкетни карти (въпросници)						
7	Експертно мнение (вътрешно)						
8	Външен консултант						
9	Адаптиране на длъжностна характеристика от сходна длъжност						
10	Използване на готови компетентностни модели						
Други (Какви?)							

6. В кои от изброените случаи пристъпвате към анализ (одит на длъжностите) и актуализиране на изискванията - промени в длъжностните характеристики?

Моля, дайте оценка на степеня на вероятност, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – не се пристъпва към актуализиране, при 5 – съдържанието на длъжността (изискванията) задължително се актуализират. Можете да посочите повече от 1 отговор.

Причини за актуализиране на изискванията към длъжността		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Промени в нормативните актове и свързаните с тях нови изисквания към длъжността						
2	Промени в стратегията на фирмата и свързаните с нея нови изисквания към човешките ресурси						
3	Потребност от развитие на нови знания, умения и способности свързани с промени в технологията и усъвършенстването на процесите						
4	Потребност от развитие на нови компетенции, породени от динамиката на пазара и тенденциите в конкурентната борба						
5	Потребност от развитие на нови компетенции, свързани с организационното усъвършенстване и повишаване на ефективността						
Други (Какви?)							

7. На основата на какви критерии степенувате длъжностите, според тяхното значение за целите на фирмата?

Моля, дайте оценка на значимостта на критериите, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – критерият няма значение,, а при 5 – е от изключителна важност. Можете да посочите повече от 1 отговор.

Критерии за оценка и степенуване на длъжностите		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Място в йерархията						
2	Изискван образователен ценз и квалификация						
3	Изисквани знания, умения и опит за упражняване на длъжността						
4.	Степен на напрежение и стрес в работата						
5	Степен на сложност в изпълняваните функции и задължения						
6	Обхват на отговорността и степен на риск						
7	Обхват на контролираните от длъжността ресурси (човешки, материални, финансови, енергийни)						
8	Степен на свобода при вземането на решение						
9	Принос на длъжността към постигането на крайните цели на фирмата						
10	Размер на стойността, която длъжността директно създава за компанията						
Други (Какви?)							

8. Кой от изброените методи прилагате или възнамерявате да приложите при оценката и степенуването на длъжностите във Вашата фирма?

Моля, дайте оценка на степеня на ефективност и приложимост на методите, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При оценка 0 – според Вас метода не е

ефективен или не е приложим, при оценка 5 – метода е ефективен и напълно приложим във Вашата фирма. Можете да посочите повече от 1 отговор.

Метод (кратко описание на същността)		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Ранжиране. Длъжностите се съпоставят и подреждат в списък една след друга. Обикновено, критерият е място в йерархията						
2	Сравняване. Всяка длъжност се сравнява с останалите на основата на експертно определен, коефициент на тежест (значимост). Длъжностите се подреждат в списък и номерират една след друга, на основата на определения коефициент на тежест. Най-често използваните критерии са свързани с изисквано ниво на образование и квалификация и обхват на отговорността.						
3	Класифициране по групи длъжности (степени) на основата на експертна оценка. Метод изискващ по-задълбочен анализ и експертна оценка. Длъжностите не се съпоставят като цяло, а като елементи. Дефинират се и се подреждат по значимост длъжностни степени (нива), които се характеризират със сходни елементи като: ниво на изискваните знания, умения и опит; сложност на труда; обхват на отговорността; обхват на контролираните ресурси и пр. Длъжностите се описват и групират в няколко нива в т.н. Класификатор на длъжностните степени.						
4	Класифициране по групи длъжности (степени) на основата на точкова система (бал). Сложен на прецизен метод за оценка и степенуване на длъжностите. Определят се критерии за оценка и степенуване (Въпрос 7). На всеки критерий, в зависимост от неговата значимост, се присъжда коефициент на тежест изразен в точки. За всяка длъжност се изчислява съответния бал от точки, получен при сбируването на критериите. Длъжностите се класифицират и групират по нива (длъжностни степени) в зависимост от полученият общ бал от точки.						
Друг метод, който използвате. Моля опишете накратко неговата същност!							

IV. МОДЕЛ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ.

9. Във Вашата фирма, моделът от компетенции:

Моля изберете само един от посочените по-горе отговори и задраскайте с X квадратчето срещу него.

- а/ вече е разработен и дава ефект б/ разработен е но не дава ефект
 в/ предстои да се разработи г/ би се приложил
 д/ не се прилага

10. Компетентностният модел във Вашата фирма (ще се разработи и ще) се прилага за:

Моля изберете само един от посочените по-горе отговори и задраскайте с X квадратчето срещу него.

- Мениджърски позиции Ключови позиции Всички позиции не се прилага

11. Компетенциите (ще) са представени като:

Моля изберете само един от посочените по-горе отговори и задраскайте с X квадратчето срещу него.

- Няма да се прилага

- Наименования
- Наименования и описания
- Наименования и описания с наблюдаеми поведения
- Наименования и описания с наблюдаеми поведения и нива на изява

12. Компетентностният модел във Вашата фирма (ще) се прилага в следните области:
 Можете да посочите повече от един отговори, като ги отбележите съответно с X.

- а/ Подбор на човешки ресурси
- б/ Определяне на потребностите от обучение
- в/ Оценка на трудовото представяне
- г/ Кариерно развитие
- д/ Управление на индивидуалното и екипното представяне
- е/ Друго. (Какво?)
- ж/ Няма да се прилага

13. Какви методи за събиране на информация и разписване на компетенциите (ще предпочетете да) използвате във Вашата фирма? Моля, дайте оценка на значимостта на метода, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – методът не се използва, а при 5 – се практикува и предпочита най-много.

Методи за събиране на информация и разписване на компетенции		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Работен семинар						
2	Фокус група						
3	Структурирано интервю с мениджъри и ръководители на екипи						
4	Анкети (Въпросници)						
5	Експертно мнение						
6	Техника на „критичните инциденти” (Групова дискусия с лица, които притежават експертно знание или опит с конкретна длъжност, се споделят реални примери за събития, довели до успешен или неуспешен резултат в рамките на практикуване на определена длъжност.)						
Други методи (Какви?)							

V. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

14. Процент на разходите за обучение от общите разходи на фирмата за 2009 г.%

15. Моля, посочете Вашата приблизителна оценка за степента на съответствие между изискваните по стандарт знания и умения и реално притежаваните (проявени качества и способности) от изброените категории персонал във Вашата фирма!

Сумата от графите „Под стандарта“, „Отговарящи на стандарта“, „Над стандарта“ трябва да съставлява 100%

№	Категория персонал	Степен на съответствие на изискванията в %		
		Под стандарта	Отговарящи на стандарта	Над стандарта
1	Ръководители на структурни звена			
2	Администрация			
3	Специалисти			
4	Търговци			
5	Неквалифициран персонал			

16. Как определяте потребностите от обучение във Вашата фирма?

Моля, дайте оценка на значимостта, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – методът не се използва, а при 5 – се практикува активно.

Източници и методи за определяне на потребностите от обучение		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Нормативни изисквания, препоръки и предписания от проверки и одити						
2	Държавни изисквания и стандарти, свързани със сертифициране и практикуване на определени професии						
3	Изисквания произтичащи системите за управление на безопасността, технически надзор над съоръженията, системи за опазване на околната среда, режими на поведение в аварийни и др. критични ситуации.						
4	Технологични изисквания, маркетингови програми, системи за управление на качеството, вътрешнофирмени правила, информационно обезпечаване, финансова отчетност, документооборот и пр.						
5	Анализ на дефицитите в изискваните знания, умения, нагласи и поведения в т.ч. и анализ на резултатите от оценката на трудовото представяне (атестиране)						
6	Екипно идентифициране и заявяване на потребности от обучение						
7	Индивидуално идентифициране и заявяване на потребности от обучение и развитие						
8	Предложения от мениджъри и линейни ръководители						
9	Предложения от външни консултанти, партниращи и обучаващи организации						
10	Резултати от стажантски програми, програми за въвеждане на новопостъпили, менторство и коучинг						
11	Други (.Какви?)						

17. Какви методи за оценка на ефекта от обучението използвате?

Моля, дайте оценка на значимостта, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – методът не се използва, а при 5 – се практикува активно.

Методи за оценка на ефекта от обучението		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Контролен тест на знанията преди обучението						
1	Изпитен тест, карта за оценяване след преминаване на обучението						
2	Въпросник за обратна връзка с обучаваните (ниво на удовлетвореност)						
3	Измерване на степента на прилагане на придобитите знания и умения в работата.						
4	Измерване и отчитане на измененията в крайните резултати от дейността (производителност) на обучаваните.						
5	Изчисляване на възвращаемостта от инвестициите в обучение и развитие. Коефициент ROI, BCR.						
Други (Какви?)							

Benefits Cost Ratio Ползи от програмата по УЧР

BCR = -----

Разходи за програмата

ROI - Return on Investments (възвращаемост на инвестициите):

Ползи от обучението - Разходи по обучението

ROI % = ----- x 100

Разходи

18. В развитието на кои компетенции на персонала, срещате най-големи трудности?

Моля, дайте оценка на степента на трудност, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – нямате проблеми, а при 5 – имате най-много трудности.

Компетенции		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Специфични, професионални (технически) компетенции						
2	Лидерски и предприемачески компетенции						
3	Компютърни умения						
4	Езикова култура						
5	Емоционална интелигентност						
6	Комуникативни умения						
Други компетенции, чието развитие е приоритет за Вашата фирма							

Вашето име и фамилия

Длъжност

Тел. E-mail

Бих искал да ми изпратите обобщения анализ по електронна поща

Бих искал да получавам новини и информация за хода на изпълнението на проекта за оценка на компетенциите по електронна поща

11.2. ВЪПРОСНИК ЗА РЪКОВОДИТЕЛИ НА ЕКИПИ

I. ОБЩИ ДАННИ ЗА СТРУКТУРНОТО ЗВЕНО (ЕКИП).

Наименование на структурното звено

Наименование на длъжността на анкетирания

Брой работници (служители) в структурното звено (екип)

Основни цели на структурното звено (функции, предназначение)

II. ПРИОРИТЕТИ В ДЕЙНОСТТА НА СТРУКТУРНОТО ЗВЕНО (ЕКИП), ПРОИЗТИЧАЩИ ОТ ФИРМЕНИТЕ ЦЕЛИ, ПРОГРАМИ И СТРАТЕГИЯ.

1. Разполага ли Вашето звено (екип) със собствена програма, план за дейност ?

ДА	НЕ
----	----

2. Как определяте целите в дейността на Вашето структурно звено (екип)?

- а) Спускат се от ръководството на дружеството
- б) Разработват се самостоятелно на основата на фирмените цели, планове, програми и се утвърждават от ръководството на дружеството
- в) Разработват се самостоятелно на основата на фирмените цели, планове, програми, консултират се с членовете на екипа и се утвърждават от ръководството на дружеството

3. Как измервате крайните резултати от дейността на Вашето структурно звено (екип)?

- а) разполагаме със собствени (за структурното звено, екипа) критерии и е възможно сами да измерваме крайните показатели за отчитане на резултатите
- б/ измерват се в рамките на общите резултати и показатели за фирмата

4. Кои от изброените по-долу функционални области са приоритетни (важни) за дейността на Вашето структурно звено (екип)?

Моля, дайте оценка на значимостта, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – областта не е приоритетна, а при 5 – областта е ключов (важен) приоритет за дейността на Вашия екип. Можете да зачертаете и повече от един отговор

Функционални области и цели		НЕ					ДА
		0	1	2	3	4	5
1	Снижаване на разходите						
2	Повишаване производителността на труда						
4	Реализиране на плановете и програмите по обем, качество и срок						
5	Подобряване на организацията и усъвършенстване на процесите						

6	Подобряване на изпълнението, чрез развитие на необходимите знания и умения и способности в работниците и служителите						
7	Подобряване на изпълнението, чрез повишаване на трудовата, нормативната и технологичната дисциплина						
8	Подобряване на изпълнението, чрез мотивиране и развитие на съпричастност и ангажираност						
9	Ефективна експлоатация и поддръжка на машините и съоръженията, стопанисване на фирменото имущество						
Други (Кои?)							

III. ПРОФЕСИОНАЛЕН КАПАЦИТЕТ НА РАБОТЕЩИТЕ В ЕКИПА (СТРУКТУРНОТО ЗВЕНО).

5. Под каква форма участвате в подбора на кадри за Вашия екип (структурно звено)?

Моля, отбележете в съответната графа с X формата на участие в процеса на подбор на членове на Вашия екип (структурно звено). Можете да зачертаете и повече от един отговор.

№	Форма на участие в етапите на подбор	X (ДА)
1	Давам мнение за необходимите знания, умения, опит и други качества, които трябва да притежават кандидатите за заемане на вакантната длъжност	
2	Участвам в разработването на критерии за подбор на кандидатите	
3	Участвам в разработването на профил на компетенциите, които трябва да притежават кандидатите	
4	Участвам в процеса на първоначално селектиране на кандидатите на основата на подадените документи (автобиографии)	
5	Участвам в екипа, който провежда интервю и оценка на кандидатите	
6	Участвам във вземането на решение за избор и назначаване на подходящия кандидат	
Друго (Какво?)		

6. Моля, посочете Вашата приблизителна оценка за броят на хората от Вашия екип (структурно звено), притежаващи и проявяващи изискваните по стандарт (длъжностна характеристика, критерии за добро представяне) знания, умения и опит.

Общ брой на работещите в екипа (структурното звено)	Брой хора с качества „Под стандарта”	Брой хора с качества „Отговарящи на стандарта”	Брой хора с качества „Над стандарта”

7. В развитието на кои компетентности на работещите във Вашия екип (структурно звено), смятате, че има най-голям дефицит (несъответствие със стандарта, с критериите за много добро представяне)?

Моля, дайте оценка за степента на дефицит в притежаваните знания, умения и опит, като подчертаете с X една от посочените стойности в диапазона от 0 до 5. При 0 – няма дефицит, компетентността се притежава напълно от всички, в съответствие с изискванията на стандарта. При 5 – дефицитът е изключително висок и компетентността не е развита. Оценете

само тези компетентности (от изброените), които са ключови (важни) за дейността на вашия екип (структурно звено). Изключително важно, за целта на настоящето изследване, е да посочите, кои други компетентности са ключови (важни) за дейността на Вашият екип (структурно звено).
Оценете всички възможности

№	Тип компетентности	Степен на дефицит					
		0	1	2	3	4	5
1	Знания, умения и опит свързани с техническите характеристики и експлоатацията на машините и съоръженията						
2	Знания, умения и опит, свързани с технологията и работните процеси						
3	Знания, умения и опит, свързани с прилагането на нормативните изисквания в т.ч. и системите за качество, безопасност на труда и опазване на околната среда						
4	Знания, умения и опит в работата с клиенти, доставчици и партньори						
5	Знания, умения и опит във финансовата отчетност и организацията на документооборота						
6	Компютърни умения						
7	Умения за общуване и поведение в бизнес среда						
Други компетентности, чието развитие е приоритет за Вашия екип (структурно звено)							

8. Моля посочете източниците на информация и подходите, които използвате при определяне на потребностите от обучение на работещите във Вашия екип (структурно звено)!

Отбележете с X само тази информация и тези подходи, които прилагате във Вашата работа в тази връзка.

Можете да отбележите повече от 1.

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ					
№	Източници на информация	X (ДА)	№	Подходи (методи)	X (ДА)
1	Изисквания към дейността на екипа (структурното звено), произтичащи от фирмената стратегия, цели и програми		1	Оценка на трудовото представяне (атестиране)	
			2	Упражняване на контрол	
2	Предложения от страна на членовете на екипа (структурното звено)		3	Анализ на причините за отклонения, злополуки, аварии	
3	Предложения от външни организации		4	Организационни проучвания	
4	Крайни резултати от дейността		5	Съвещания	
5	Оценка на дейността от страна на ръководството на фирмата		6	Разработване на лични планове за развитие	
6	Специфични показатели за нивото на изпълнение на задачите, плановете и програмите на екипа (структурното звено)		7	Наставничество (менторство) и коучинг	
			8	Въвеждащи програми за новопостъпили	
7	Характер на възникналите проблеми в организацията и ефективността на процесите		9	Одит, тестване на знанията и уменията на работещите в екипа (структурното звено)	
8	Характер на отклоненията в трудовата и технологичната дисциплина		10	Разработване на компетентностни модели	
9	Характер на рекламиите и на препоръките		11	Дискусии по отделни проблеми	

	от страна на клиентите и партньорите			
10	Причини за аварии и проблеми в експлоатацията на машините и съоръженията		12	Семинари, срещи за обмяна на опит
11	Показатели за екипната ефективност		13	Проучване и внедряване на добри практики
12	Показатели за нивото на удовлетвореност и мотивацията на членовете на екипа (структурното звено)		Други (Кои?)	
13	Характер на конфликтите и причини за текучеството в екипа (структурното звено)			
14	Предписания на контролни органи и резултати от одити			
Други (Кои?)				

9. Три препоръки, които бихте отправили към ръководството на фирмата относно обучението и развитието на работниците и служителите от Вашия екип (структурно звено).

- А.....
 Б.....
 В.....

Вашето име и фамилия

Длъжност

Наименование на фирмата.....

Адрес на фирмата

Длъжност

Тел. E-mail

Бих искал да ми изпратите обобщения анализ по електронна поща

Бих искал да получавам новини и информация за хода на изпълнението на проекта за оценка на компетенциите по електронна поща

Още веднъж Ви благодарим за отзивчивостта и коректността! Надяваме се работата с този въпросник да Ви е подсказала нови идеи. Успех!

11.3. ПОЯСНЕНИЕ НА ТЕРМИНИТЕ ЗА АНКЕТЬОРИТЕ

КРАТКО ПОЯСНЕНИЕ НА ТЕРМИНИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ ВЪВ ВЪПРОСНИКА

Въведение в темата.

Съвременната бизнес среда се променя непрекъснато. За да отговорят на промените и запазят своите конкурентни предимства, фирмите са принудени постоянно да се усъвършенстват, да търсят и прилагат нови управленски модели, които да повишат ефективността им. В тази връзка съвременните организации все повече подходи ориентирани към резултатите, които да се съобразяват както със стратегията, така и със специфичния човешки потенциал, уникалността, ценностите, визията и организационна култура. Употребата на компетенциите (компетентностите модели) в управлението на човешките ресурси става все по-популярен метод в съвременните практики на управление. Целта е да се повиши ефективността на организацията, да се постигне организационна интеграция и синергия в реализирането на бизнес целите. Компетентностните модели са свързани с постигането на стандарти за организационно развитие, които се извличат от високите нива на трудовото представяне. Компетентностните модели са добавената стойност, която организацията очаква от своите човешки ресурси. Така всеки служител (работник) има ясна представа - какво се изисква от него на определена позиция и чрез самооценка може да развива умения, които да го направят по-ефективен. Чрез компетентностния модел се създава стабилна връзка между организационните ценности и изискванията към конкретния служител (работник). Разбирането за използването на компетентностни модели, установяването на набор от препоръчителни компетенции и желателни поведения, създава солидна основа за по-нататъшно управление на процесите свързани с подбора, обучението, развитието, идентифицирането на таланти, управлението на кариерата, на потенциала и трудовото представяне на хората във фирмата.

Дефиниции:

Компетенции.

Наблюдаеми личностни характеристики, съвкупност от конкретни умения, познания и нагласи, както и конкретните поведения, които един или група служители (работници) трябва да демонстрират, за да постигнат високи нива на представяне в своята професионална област. Иначе казано компетенциите включват знанията, уменията и поведението, които подпомагат представянето (успешното изпълнение на дадена задача или професионална роля). Фокусът при дефинирането на компетенциите е върху резултатите, които фирмата очаква от своите служители (работници) и начините, по които могат те да се постигнат.

Компетентностни модели (модели на компетенциите).

Описание на компетенциите, гарантиращи най-добро представяне. Интегрирана система от взаимно допълващи се компетенции. Матрица от компетенции, описващи какво поведение е необходимо за да се постигнат най-добрите резултати на дадена позиция (длъжност). Всеки модел съдържа определени групи компетенции, като за всяка компетенция са дефинирани конкретни наблюдаеми (видими, измерими) поведения. Компетентностният модел представя най-важните (критичните) знания, умения и типове поведение, които проявяват (трябва да проявяват) успешните служители (работници), заемайки дадена позиция. Те описват компетенциите от поведенческа гледна точка, използвайки поведенчески индикатори (показатели), за да могат да бъдат разпознати демонстрираните компетенции.

Типове компетенции.

А. Според обхвата на хората, за които се отнасят.

Основни компетенции. Отнасят се за всички служители (работници), независимо от длъжността и структурното (функционалното звено). Това е ядро от споделени компетенции в организацията, което отразяват нейните ценности, уникален опит, култура, традиции и общоприетите (споделяни от всички) норми на поведение. Те отразяват уникалния характер на организацията и трудно могат да бъдат имитирани от конкурентите. Тези компетенции са от изключително значение за конкурентоспособността на фирмата.

Общи (стратегически) компетенции. Важат за всички служители (работници), независимо от длъжността и структурното (функционалното звено). Те са свързани с мисията, стратегията, визията за бъдещето и ценностите на организацията и отразяват основните знания, умения, нагласи и поведения, които са от важно значение за нейния успех.

Специфични компетенции. Отнасят се до отделни функции в организацията, и отразяват съвкупността от знанията, уменията, нагласите и поведенията, които водят до успешното представяне на конкретна длъжност и/или позиция в определено функционално направление.

Б. Според характера на компетенциите.

Поведенчески компетенции. Това са т.н. „меки умения”. Определят начина, по който се очаква да се държат хората, за да изпълняват качествено задълженията си и да постигат желаните резултати. Те са свързани с уменията за комуникация, лидерство, аналитично мислене, работа в екип и пр.

Технически компетенции. Това са т.н. „твърди умения”. Те определят какво служителите следва да знаят и умеят, за да могат да изпълняват работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат **родови** (отнасящи се до група сходни длъжности) или **специфични** (отнасящи се до конкретна длъжност).

В. Според броя и степените на проявление на компетенциите.

Клъстери (категории). Комплекс от тясно свързани отделни компетенции. Примерно клъстер от „Разрешаване на проблеми”, „Вземане на решение” и др.

Компетенции без степени на проявление. Компетенции за които са дефинирани поведения (поведенчески индикатори) без да е определена степен на тяхното проявление.

Компетенции със степени (нива) на проявление. Поведенческите индикатори за компетенцията са разделени на различни нива според това доколко са ключови (важни) или по-сложни за изпълнение.

Компетентности. Ниво на определени знания и умения, необходими за извършването на дейността по определена позиция. В литературата и практиката често се смесват понятията

компетентност и компетенции. За целта на настоящето изследване ще поясним, че под компетентност трябва да разбираме базовите стандарти - знания и умения, които се изискват за заемането и изпълнението на дадена длъжност. Те могат да бъдат посочени в длъжностната характеристика. Докато компетенциите включват и добавената стойност, т.е. как тези знания, умения, способности се усъвършенстват и свързват с ценностите и нагласите на човека, и как той ги реализира реално в практиката под формата на устойчиви поведения, водещи до отлично представяне и високи резултати?. Тези способности и поведенчески характеристики се дефинират в компетентностните модели.

Оценяване (степенуване) на длъжностите.

Дейност, която се изисква от нормативните актове (Наредба за реда и организацията на работната заплата). Това е управленски процес свързан с анализ на степента на тежест и класифициране на длъжностите според техния принос и значимост за реализирането на целите на компанията. На тази основа длъжностите могат да бъдат степенувани на отделни нива или да бъдат групирани на основата на предварително определени критерии в три категории – „ключови”, „подкрепящи”, „спомагателни”. Опитът на успяващите компании показва, че те управляват успешно т.н. „портфолио от длъжности”, като съсредоточават усилията и инвестициите си преди всичко в потенциала на хората, заемащи „ключови” длъжности, от които пряко зависят крайните резултати в дейността на фирмата.

Оценка на ефективността и на степента на възвръщаемост на инвестициите в обучението

В практиката се прилагат различни методи за проследяване и отчитане на ефекта от обученията. Най-популярни са методите BCR и изчисляването на коефициент ROI.

Benefits Cost Ratio Ползи от програмата по УЧР

BCR = -----

Разходи за програмата

ROI - Return on Investments (възвращаемост на инвестициите):

Ползи от обучението - Разходи по обучението

ROI % = ----- x 100

11.4. ПРЕДЛОЖЕНИЯ ОТНОСНО ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ И СЛУЖИТЕЛИТЕ

На въпроса: „Три препоръки, които бихте отправили към ръководството на фирмата относно обучението и развитието на работниците и служителите от Вашия екип (структурно звено)” анкетиранияте линейни мениджъри (мениджъри на екипи) дадоха следните конкретни предложения: *(същите са представени в обобщен вид в анализа)*

- повишаване нивото на компютърна грамотност
- А. Екипната ефективност, според крайните резултати от дейността ни се отчита от оценката на ръководството, която е повече от добра.
- а. Развитие на продажбените умения б. Продуктово обучение в. Умение за общуване и поведение в бизнес среща.
- организиране на техн. учебна година преди есенно-зимния сезон, обучение на работниците от отдел транспорт, при набора на водачи на МПС или СМ да се изискват и компетенции по ремонт на техниката
- А Обучение на търговския отдел- нови форми на търговия и предлагане на продуктите. Б Обучение на организатор по безопасност на труда. В Обучение на работниците за производство на тоалетна хартия и салфетки по отношение на качеството.
- А В деня на качеството да се включват и монтьорите от подготвителното с цел анализ на технологичния процес. Б Кастинг на персонала от звеното при подготовка на новата асортимента структура.
- А Внедряване на програмно планиране на дейността.
- А. Организиране на дискусии относно тълкуване и прилагане на нормативната уредба.
- А Изграждане на система за растеж на квалифицирани кадри в отдел производство
- а. Въвеждащи програми и обучение на новопостъпилите служители б. Периодично обучение на служителите в. работно облекло
- А. Обръщане на по-голямо внимание на обученията и развитието на персонала с което да се отговори на все по-голямата необходимост от развитие на нови компетенции. Б. по-голямо сътрудничество с външни консултанти, обучаващи организации при определяне потребностите на обучение В. Внедряване на ефективни системи за заплащане и стимулиране на персонала с цел повишаване на мотивацията и развитието на служителите.
- А. Осъществяването на активна дейност по обучение на персонала се счита за приоритетна област при управлението на човешките ресурси, като причина са особеностите на съвременната икономика: увеличаващата се конкуренция между организациите; непрекъснатите п
- а. Обучение на служители по Продажбени умения б. Обучение на служителите по умения за обслужване и поведение в бизнес среда. в. Обучение на служителите по продуктите на банката

- А. Организацията да насърчава възможност на служителите за обучение и образование с оглед получаване на квалификация за служебно издигане или развитие на кариерата в организацията. Б. Създаване на програми за оценка и доказване на ефективността от обучени
- А Да се инвестира повече в обучения, свързани с боравене със съвременните технологии и процеси в нашата сфера. Б Изграждане на системи за дългосрочно стимулиране на служителите.
- А Да се възобнови практика със задълбочени браншови обучения. Б Да се разработят програми за обучения на новопостъпващи служители в зависимост от длъжностите им. Същите да стартират един месец след назначаването им. В Езикови обучения
- А Обученията да се извършват като средство за поощрения на членовете на екипа като се дава по-висок приоритет на обучения на служители с високо представяне и изразяващи силно чувство за принадлежност. Б Да се проучват възможностите за внедряване на e-l
- А системност Б повече обучение В планиране
- А Езиково обучение. Повишаване квалификацията на служителите на по-ниски йерархични нива с цел повишаване на квалификацията. Б Изграждане на система за оценка нивото на ефективността на персонала с цел повишаване конкурентоспособността на фирмата и пр.
- А Веднъж в годината да се посещава семинар.
- а. Да се разработи и утвърди система за определяне на фирмените цели, планови, програми. б. Да се утвърди процедура за комуникация между ръководителите на отделните фирми, направления и звена. в. Да се изгради и утвърди процедура за обратна връзка между
- а. Да се въведе система за атестация на персонала.
- а. Да се направи оценка на трудовото представяне б. Да се подобрят знанията, уменията и опита във финансовата отчетност и организацията на документооборота в. Упражняване на повече контрол и дисциплина в работния процес
- създаване на автоматизиран модел с цел мониторинг на рисковите експозиции системен анализ на причините за възникване на рискови експозиции намаляване на относителния дял на високорисковите експозиции в общата експозиция с цел подобряване ликвидността
- Провеждане поне 2 пъти годишно обучение на персонала периодична атестация по строго определени и прозрачни критерии анкета сред работниците и служителите относно дефицита от знания и предложения за обучението им
- периодично обучение за нови продукти задължително обучение за новопостъпилите служители периодични срещи семинари между колеги, работещи в една област, но от различни географски райони
- организиране на обучение, отговарящо най-точно на нуждите на хората развитие на уменията за работа с хора и ръководене на екип планиране на кариерата в организацията в дългосрочен план - 5 г.
- организиране на ежегодни обучения

- индивидуални планове за развитието на служителите, със съответните изисквания за повишаване на квалификацията
- обучение на персонала във фирмата доставчик - версиите на Solid Works посещения на технически изложения и курсове за квалификация
- разработване на ефективни методи за споделяне на знанията в организацията
- А Периодично обучение за повишаване новото на знания с програмни продукти. Б Обучение за изменения в нормативните документи.
- подsigуряване на средства за посещения на семинари и срещи канене на лектори и организиране на срещи в лечебното заведение организиране на курсове на работното място за повишаване компютърната грамотност на служителите
- при финансова възможност да отделя по-голям финансов бюджет за обучение
- А Правилна оценка на нуждите от обучение. Планиране на по-добро ниво
- А По-голяма посещаемост на семинари във връзка с въвеждането на европейските норми и стандарти.
- А Да се изпращат периодично директорите по производството на семинари по въпроси относно организацията на шевното производство и новости в машините за конфекция.
- А Да се изпращат хора на обучение извън фирмата. Б Да се канят външни специалисти с техническа насоченост за обучение.
- а. Повишаване обема на предвижданите средства за обучение б. Внедряване и обучения за използване на нови програмни продукти в. Обучения по внедряване на нови технологии
- а. Служителите от екипа да посещават редовно обучение и семинари свързани с промените в трудовото и осигурително законодателство. б. Ежегодно да участват в семинарите на фирмата, която постоянно осигурява работа на служителите за да са наясно с новостите
- а. Предлагам да се отделя повече време и средства за участие в семинари и обучения във връзка с изменения на нормативните актове и приемане на нови.
- А Квалификацията на персонала трябва да се повишава непрекъснато чрез обучение, като е необходимо да се извършва оценка на ефективността на провежданото обучение. Б Периодично да се извършва анализ на работното натоварване и да се оценяват нуждите от
- А Повече работа със средния управленски екип. Повишаване на къдравата политика сред работниците.
- А Възможност за обмяна на опит във водещи европейски летища и участие в международни форуми. Б Възможност за участие в курсове за квалификация във специализирани учебни центрове.
- а. При наличие на повече средства да се организират курсове за повишаване квалификацията на сервизните работници.
- Б Провеждане на тийм билдинг за периода лято 2010

- А Към настоящия момент ръководството е удовлетворило всички изисквания за провеждане на специализирано обучение.
- А Да бъде организирано посещението на курсове по английски език на служителите в отдела, съобразно нивото на владеене и специализирани компютърни курсове (MS Excell, Power Point) Б Да бъде осигурено посещението на семинари по протокол и ПР
- възможност за повече обучение, обучение в посока предаване на опита
- при подбор на нови служители да се включат текстове за решаване на конкретни задачи
- по-голяма тежест на значимостта от обучение, квалификация
- организиране на team building с цел сплотяване на колектива и оптимизиране на социалната среда, индивидуални планове на годишна база, отпуск за обучение
- А. Да продължи прилагането на установената практика в Роса АД за постоянно усъвършенстване на знанията на работниците и служителите чрез провеждане на семинари от специалисти към завода и инспектиращите органи. Б. Да продължи прилагането на взискателност относно усвояване на технологичния процес за 3 до 4 работни места от всеки един член на екипа. В. Да продължи участието на работниците и служителите в преквалификационни курсове с цел осигуряване на трудов ресурс, притежаващ гъвкави качества и умения
- повишаване персоналната мотивация и отговорност обновява материалната база и сертифициране на раб. места по европейски стандарти предварителен тест при кандидатстване
- по-чести обучения
- А Да се провеждат курсове относно политиката на търговските обекти и въведат съвременни методи на обслужване на клиентите. Б Да се повиши образователния ценз на служителите.
- обучение - КТ, ЗЗБУТ, ЗИОД компютърно обучение - MS Office обучение - работа в екип, бизнес комуникация, разрешаване на конфликти
- оптимизация на персонала
- непрекъснато обучение
- а. Обученията да се провеждат от специалисти и експерти с необходимите знания и умения б. Усъвършенстване на програмните продукти и максимално автоматизиране на пощенската дейност.
- обучение членовете на комисията по ЗБУТ и съответно на работниците и служителите ежегодно обучение на специалистите по ел. част на работещите с ел. уреди и агрегати, с уреди под налягане организиране обмяна на опит с фирми със сходна дейност
- финансиране на курсов и семинари справедливо оценяване на работата по-задълбочено използване анализите на звеното
- А Към ръководството на фирмата бихме отправили като препоръка да се осигурят срещи за обмяна на опит с екипи от нашия бранш.

- А. При възможност да се проведе курс за обучение на персонала в кухнята Б. Да се проведе курс относно компютърната грамотност на членовете на екипа, които обслужват клиентите. В. Да се проведе курс относно културното обслужване на клиентите.
- коректност към работещите във фирмата и спазване на раб. време
- организирани и участие в семинари за обучение - безопасни условия на труд и ефективност внедряване на нови технологии - повишаване производителността осигуряване по-голям достъп до информираност на служителите
- а. Да се провеждат повече обучения, тъй като от 2 години такива не са провеждани.
- създаване на регионална структура за обучение и повишаване на квалификацията, външни организации за обучение, ползване на международен опит в областта
- подобряване програмата за първоначално обучение на охранители високи изисквания при подбор на охранители повишен контрол при изпълнение на задачите
- а. Нямаме препоръки към ръководството, т.к. работи по програма. Липсва конфликт или отказ по поставените въпроси. б. основен двигател е нашата работа. Традициите и приемствеността - са основни черти на целия екип
- А Да поддържа нивото на знанията и уменията на работниците. Б Да осигурява участие в семинари и обучения на звеното. В Да осигурява необходимата литература за работниците.
- периодично провеждане на дискусии или семинари с цел подобряване комуникативните способности и работа в екип ежегодно обучение на бригадирки и МООТК-та свързано с техн. характеристики и експлоатацията на машините и съоръженията във фирмата
- А. При получаване и въвеждане в експлоатация на нови строителни машини по-детайлно обучение на определения работник за работа с тях. Б. Систематично обучение за новите моменти в нормативните изисквания, безопасните условия на труд. В. По-чести дискусии по възникналите проблеми.
- подобряване работата в екип
- подбор на кадрите липса на приемственост
- а. Повече обучения б. Повече семинари
- обмяна на опит с др. фирми с подобно производство организирани курсове за квалификация в различни направления - комп. грамотност, езиково обучение и др.
- актуално състояние на нормативната база
- А Добра дисциплина, организация и контрол.
- А. Осигуряване обучение на персонала относно работата му с последните новости в техническото оборудване на фирмата, с цел повишаване квалификацията на персонала. Б. Организирани на тиймбилдинг срещи с цел сплотяване на колектива и взаимно опознаване.
- А Да се удължи въвеждащият обучителен процес. Б Да се канят лектори или посещават семинари.

- а. Обученията да се провеждат поне 1 месец преди настъпването на структурни промени във фирмата б. Да се засили участието на преките ръководители в процеса на оценка на компетентностите, придобити от подчинените им след обучение в. Процесът на самообучение
- а. Обучения на конкретни теми и програми б. Назначаване и обучение на млади специалисти
- а Подобряване на организацията по атестирането на резултатите от обученията, провеждани на служителите на звеното. Б Осъвременяване на критериите оценяващи резултатите от мотивационните програми и инициативи, както персонални, така и екипни.
- А Курсове за повишаване на квалификацията.
- А Да се подобри партньорството със специализираните ВУЗ и учебни заведения. Б На браншово ниво да се търси информационно взаимодействие(обмяна на опит). В Детайлен подбор на кадрите при приемането на работа.
- А Коректност Б Лоялност В организираност
- А Организирането на обучения и семинари.
- А Повишаване квалификацията на работниците и служителите чрез организиране на квалификационни курсове.
- А. Обмяна на опит със сродните дружества Ви К в страната Б. Да се продължи участието в семинари със световно известната фирма "Хазле"
- допълнително материално стимулиране на най-добре развиващите се и най-добре справящите се със задълженията си работници годишна атестация на всички работници и служители информация за степента и начините на обучение във фирми със сходна дейност
- А По-голям контрол на служителите. Б Повече средства, които да се отделят за обучение на служителите. В Подобряване на материалната база.
- а. Регулярно обучение на персонала б. Контрол вътрешен-трудова дисциплина.
- а. Периодичност на обученията
- А Приемане на работници с минимум средно образование. Б Постоянно повишаване на квалификацията чрез курсове извън работното място. В Модернизация на техниката и вкарване на нови технологии.
- А. Действащо законодателство по управление на околната среда в частта отпадъци - Българско и Европейско - Програма за опазване на околната среда - Програма за управление на отпадъците Б. Инсталации и оборудване за управление на твърдите отпадъци - депа В. Мониторинг
- А Провеждане на курсове по компютърна грамотност.(еднократно) Б Провеждане на курсове по професионална компетентност.(еднократно) В Провеждане на курсове за опазване на нововнедрената техника. (периодично според нуждите)
- А Новопостъпилите на длъжност в отдела (преназначени от други длъжности) да се обучават и контролират поне шест месеца. Б Да не се нарушава регламента на

квалификационните групи под давление на отделни звена. В Да се организират срещи и семинари с

- А Да се провежда активно годишния план-програма за обучение на персонала. Б Да се акцентира върху потребностите от обучение във връзка с иновациите и нови технологии. В Мотивационно обучение
- А Да се допитва до мнението и да се посещават курсове и семинари.
- А Да се провежда по-обтоен анализ на програмите за обучение съвместно с ръководителите на структурните звена. Б Да се анализират резултатите от въвеждащите програми на новопостъпилите и да се вземат предвид при разработване на програмите за обучение.
- повишаване квалификацията външно обучение тийм билдинг
- въвеждане на диференциран подход в отношенията към служителите
- повишаване комуникативността между служителите тийм билдинг периодични фирмени съвещания и обучение на персонала
- организиране тийм билдинг периодично обучение повишаване компетентността на ръководството и служителите
- тийм билдинг обучение на персонала повишаване компетентността
- повишаване комуникативността между ръководството и служителите тийм билдинг обучение на персонала
- обучение
- съвещания при възникване на проблеми мероприятия за мотивиране на персонала определяне на програма и отговорник за новопостъпилите
- семинари за обмяна на опит - норм. база програма за новопостъпили периодична атестация
- отделяне средства за квалификация
- закупуване на нов биохимичен анализатор комбиниран с изработване на хормони финансиране на курсове за CLO
- А По-качествено обучение на персонала-в това число да се увеличи срока за обучение преди встъпване в длъжност, непрекъснато (регулярно) по време на сезона-запознаване с нововъведения, ново продукти, услуги и практики. Б Квалификацията и преквалификация
- курсове
- индивидуален подход към клиентите
- по-големи инвестиции в обучение и развитие по-строг контрол при провеждането на обучения
- А. Да организира редовно участие в технически семинари, срещи и форуми за обмяна на опит и въведени новости Б. Да организира срещи в дружеството с лектори по теми касаещи специфичната дейност на звеното

- А Да се организира ежегодно обмяна на опит с колегите от другите производствени места SUMITOMO Б Да се организират непрекъснати езикови курсове-немски и англ. език за различни нива.
- А Разработване на критерии за оценяване на труда. В Разработване на програми за обучение на персонала.
- А Повече обучения, насочени към прилагане на нови методи в технологията на производството. Б Прилагане на по-гъвкави форми на обучение в хода на производството, във връзка с усвояване на нови процеси и операции. В Обучения във връзка с повишаване н
- А Отделяна на по-висок процент от общите разходи на фирмата за обучение и развитие на работниците и служителите. Б Информираност на актуални обучения, касаещи дейността на фирмата. В Ежегодно увеличение на броя на работниците и служителите, на които
- А. Съобразяване с изискванията и институциите на клиента
- А При стабилизиране финансовото състояние на фирмата- да се заделят средства за поемане разходите на служителите за обучение и развитие. Б Въвеждане система за атестиране на служителите.
- А Нямам особени препоръки. Винаги съм била изслушване и подкрепяна. Проблемите ги решаваме поетапно и според възможностите.
- А Изградената добра традиция за ежегодно организиране на семинари във връзка с промените в нормативните уредби да бъде продължена във времето. Б Евентуално посещаване на курс по чужди езици.
- А. Да се отделят повече средства за обучение
- А. Привличане на нови кадри и подмладяване на екипа Б. Подобряване на технологичното оборудване с оглед навлизащите нови технологии В. Обучение и квалификационни курсове във връзка с новите технологии
- временно изпращане в произв. процес за получаване на допълнителни познания по спецификата на технологиите, контрол върху тях и правилното използване на машините и съоръженията срещу семинари с подобни структури на национално и европейско равнище курсове за квалиф. по стандартизирани документи
- По-често да се прави анализ на необходимостта от повишаване квалификацията на работниците Б. Да се отпускат повече средства за обучение
- повишаване мотивацията на членовете на екипа чрез усъвършенстване с-мата на оценка на отделната личност и заплащането търсене на форми за периодично оценяване на членовете на екипа за нивото на тяхната квалификация и усъвършенстване като условие за заплащането провеждане на мероприятия, които да осигуряват по-голяма информация за новостите в машиностроенето, в намеренията на фирмата в посока на техническата осигуреност и развитие
- А. Отделяне на повече средства за повишаване на квалификацията на лекарите и мед. сестрите Б. Внедряване на нови технологии и методи В. Материално стимулиране съгласно приноса на всеки един към работния процес

- да се изгради система за самообслужване без откъсване и без прекъсване на работното място/процес да се изгради процедура осигуряваща и проследяваща мултифункционалността на членовете на екипа
- семинари срещи за обмяна на опит
- А. Да се отделят 5 работни дни за обучение на персонала (по различно време) за период от 1 година Б. Служителите да преминават курсове за обучение по компютърна грамотност и чужди езици за достигане на средно ниво В. Да се прави обмяна на опит с другите клонове на фирмата (относно дейността на озеленителите) чрез командировки и практически дейности
- обучение и въвеждане в експлоатация на конкретна складова програма индивидуален подход към ключовите клиенти
- обучение чужди езици - немски или английски по-чести посещения на технически изложения и презентации обучение при въвеждане на нови програмни продукти
- А Като цяло без забележки и препоръки. В зависимост от необходимостта, във фирмата се отделят финансови средства за обучение на персонала.
- А Участие в семинари на техническа тематика (компютърни системи, металорежещи машини, информатика и други). Б Вътрешни обучения В Посещения и участия в технически панаири и симпозиуми
- А Добра дисциплина Б Повече отговорност
- А Включване на служителите в проекти за обучение, които да повишават компетентността-английски език, по-високо ниво на компютърна грамотност
- А Ръководството да съдейства на екипа при провеждане на вътрешни одити по ISO 9001:2008 и обучението на нови вътрешни одитори
- А Посещения на изложения
- А. Включване в програми "АЗ мога" и др. проекти
- текущо запознаване с новостите в машиностроенето повишаване квалиф. на работниците и специалистите с цел взаимозаменяемост повишаване качеството и подобряване УТ и безопасност
- финансова ангажираност в процеса на обучение на работниците разработване на с-ма за диференциално заплащане на труда според допълнителната професионална квалификация организиране на образователни форми по месторабота
- по-голямо внимание и задълбочаване на първоначалното обучение на новопостъпилите по повече професии с цел осигуряване мобилност в бъдеще
- обучение на новопостъпилите по предварително изготвен план организиране курсове за обучение на служителите в отдела с цел развитието на техните компетентности относно митническото законодателство, договори, планиране, управление на паричния поток и др.
- преминаване на курс за подобряване уменията за работа с интернет и други помощни програми
- създаване на възможност за развитие в самите структури. ни звена в енергомеханичен отдел - и не само; създаване на вертикала в отделенията атестация бонификация

- Повишаване на компютърната грамотност на екипа Мотивиране на работниците и служителите в звеното да повишават своите умения и знания
- обучението да се съгласува с мен по част компетентности, а не по желания на други методи обучението да се обвърже с увеличение на заплатата продиктувано от необходимостта за квалификация на отделната професия обучението да се извърши не на скорост за отчитане дейност и получаване на документ, а до реален ефект, да е свързано с действително добиване на компетенция
- Приемане по-етапна на по-млади работници Всеки работник да владее минимум 2 операции - този въпрос е обсъждан с ръководството и на края на тази година ще има обучение
- А. повишаване на квалификацията на ръководителите и техническите кадри чрез участието им в семинари, конференции и курсове за обучение Б. Проучване и внедряване на по-добри технологии и по-модерна техника и оборудване на персонала за обслужване на съответното оборудване с цел повишаване на производителността на труда. В. Организиране на срещи за обмяна на опит с други фирми от минния бранш.
- да бъде включен в разработването на критерии за подбор на нови работници, да участвам в екипа за оценка на кандидатите и решение за избор и назначаване ръководството на фирмата да въведе програма за новопостъпилите работници предоставяне на анализи един път годишно за злополуки, аварии и отклонения от технологията и трудовата дисциплина
- А. Участие в организирани курсове за повишаване и усъвършенстване на знанията и уменията на служителите от екипа Б. Взаимстване на знанията и уменията от сродни дейности в страната В. взаимстване на знания и умения от сродни дейности в чужбина
- А. Да се направи стимулиране за добра работа като качество Да се изготвят програми за техническа безопасност - обучение
- А. Периодична обмяна на опит с ръководния екип за управление на качеството и техническия контрол с водещи специалисти на "Амерс Спортс" Б. Периодично обучение на персонала във връзка с промени и нововъведения на стандартите на готовата продукция на фирми производители на материали.
- А Да изгради стройна система за оценка на качеството на работа на фирмата, като се търсят еднозначни резултати. Б Да не се превишават разходите предвидени по фонд дейности и да се следят стриктно финансовите резултати. В Да се изгради звено за проучване на пазара в строителния бранш.
- Да се организира посещение да най-добрата транспортна фирма. Запознаване с организацията на работа Въвеждане на униформено облекло на шофьори, кондуктори и билетни касиери с отличителни знаци на фирмата. Събеседване по въпроса свързан с културата на обслужване на пътниците.
- А Спазване задължителни критерий за ниво на компетентност. Б Периодична оценка на ефективността от работата на персонала В Материално стимулиране и санкциониране

- А Да се въведе система за текущо оценяване на трудовото представяне Б Да се разработи програма за кариерно развитие В Да се отделят повече средства за обучение
- А Обучение в областта на прилагането на ЗОП
- А Актуализация на показателите за нивото на удовлетвореност и мотивацията на екипа. Б Разработване на лични планове за развитие на тези в екипи. В Непрекъснатата квалификация под формата на семинари, срещи, курсове, обмяна на опит с по-добрите и оценка на дейността от ръководството на фирмата
- А Запознаване и усъвършенстване на знания и умения в областта на съвременните програми. Изготвяне на проекти и предложения за усвояване на средства по европейски програми за повишаване на конкурентоспособността на фирмата, усъвършенстване на потенциала на кадрите и материалната база. Б Усъвършенстване и доразвиване на синхрона между отделните звена във фирмата, повишаване на критериите при изпълнението на видовете работа. В Запознаване на екипа и служителите му по-отблизо с производствения продукт, протичащ на изпълняваните обекти.
- да се засили рекламната дейност на фирмата с цел увеличаване на производството
- разработвана на мотивационен модел свързан с повишаване на производителността
- възстановяване паричното стимулиране на работниците - месечно ежегодно провеждане на курсове за опресняване на знанията на непопулярни длъжности
- А. Да се изпращат работници на обмяна на опит. Б. Да идват лектори, които да запознават работниците с новостите в областта на свиневъдството.
- тестване на познанията необходими съобразно длъжностната характеристика ефективност на работата намаляване на разходите
- обхваща не по-голяма част от работещите в различни обучения с цел опресняване знанията им за техн. изисквания на машините и технологичните процеси, което да доведе до повишаване на компетентността им, а от там и до подобряване качеството на произвежданата продукция периодично организиране и провеждане на вътрешни обучения, свързани със специфични процеси и съоръжения организиране и провеждане на обучения при въвеждане на ново оборудване и нови технологични процеси
- перманентно опресняване познанията на висококвалифицирани специалисти
- да продължи обучението на кадрите съгласно изискванията за съответните длъжности обучение на специалисти по новите технологии, които предстои да се внедрят във фирмата
- А. Организиране на срещи с други дружества, упражняващи същата дейност, с цел обмяна на опит Б. по-често посещение на специализирани семинари с цел запознаване с новости възникнали в съответната област. В. Ежемесечно провеждане на колегиуми с цел дискутиране на възникналите проблеми и новости.
- по-добра координация между търговски отдел и производствен отдел да се повиши отчетността в складово стопанство

- А. Мотивация на персонала за обучение и развитие да се обвърже с временните правила за работна заплата, чрез които индивидуалното заплащане се свързва пряко със стриктното спазване от служителите и работниците на изискванията на СУК и постигнатите резултати в производството.
- организиране и провеждане на вътрешни обучения, свързани със специфични процеси и съоръжения своевременно провеждане на задължителни периодични обучения с различни машини и съоръжения с цел опресняване знанията на работещите по-голям обхват от работещите в различни обучения относно технологията и техн. изисквания на машините с цел повишаване компетентността им за подобряване качеството на произвежданата продукция
- разработване на с-ма за мотивация при заплащането на труда влизане в действие разработената процедура по атестация на персонала изготвяне на въпросник за обратна връзка с работници и служители, преминали обучение
- разработване на с-ма за мотивация, свързана с кариерното развитие и резултатите от дейността разработване на с-ма за оценяване на входното ниво на ключови работни места подсигуряване с тесни специалисти при обучението на ключови компетенции
- А. Периодично посещение на курсове, относно промените в нормативните актове Б. Стимулиране на екипната работа
- А. Езиково подготовка - английски език Б. Компютърна подготовка - интернет В. Участие в национални конференции, форуми и техн. представяния на фирми.
- уплътняване на работното време с цел повишаване производителността на труда намаляване на аварийните ремонти на пакетажни машини и транспортни средства оптимизиране на заданията за производство по видове и количества
- разработване на с-ма за мотивация на персонала, свързана с кариерно развитие и резултатите от извършената работа разработване на с-ма за оценка на входното ниво на ключови работни места подсигуряване на тесни специалисти при обучение на ключови компетенции
- търсене и реализиране на адекватни форми на обучение за повишаване професионалната компетентност на членовете на екипа в условията на променящата се икономическа среда и извършващата се здравна реформа изграждане на умения и компетентности в управленския екип повишаване компютърната грамотност за работа със специализирани софтуерни продукти в областта на медицинската практика и обработката на масиви от база данни
- търсене на адекватни форми за обучение .за повишаване на проф. компетентност на членовете на екипа изграждане на умения и компетентности в управленския екип повишаване комп. компетентност за работа със специализиран софтуер в областта на медиц. практика и обработка на масиви от база данни
- А. След публикация на нов нормативен акт във връзка с характера на нашата дейност обучението да бъде осъществено в рамките на седем работни дни
- А. Повишаване компютърната грамотност на по-голяма част от работниците и служителите обучени в усвояване на английски език Б. Повишаване качеството (бързина) на интернет и възможност за използването му за проучване на технически новости, които могат да бъдат внедрявани в централата В. Възможност за участие на

персонала в технически конференции, форми и технически презентации на фирми
Възможност за обмяна на опит с колеги от бранша електропроизводство, чрез посещения в други електропроизводствени предприятия

- по-голям достъп до информация и обучение в областта на развитие на новите технологии в енергетиката организиране на общи съвместни мероприятия с цел сплотяване на колектива
- финансиране на курсове за повишаване на квалиф. на членовете на екипа
- А Участие в повече семинари. Б Обучение на местно ниво
- А Да се разработят програми за оценка на персонала
- А Изграждане на система за оценка на персонала
- А Вискателност при изпълнение на длъжностните характеристики Б Контрол от всички нива, ръководни кадри при изпълнение на производствения процес В Заплащане според приноса на всеки работник
- А. Организиране на обучението в по-къси срокове с оглед обхващане навреме новопостъпилите служители. Б. Надграждане на обучението в процеса на времето съобразно стажа на служителите В. По-тясно обвързване на финансовите резултати за всеки служител съобразно участието му в учебителния процес и показаните резултати.
- да се организира посещение на други ПСОВ с цел обмяна на опит и запознаване с новостите в технол. на пречистване на отпадъчни води участие на Химик - лаборатория в курсове за повишаване на квалиф., както и участие в семинари участие на технолог ОВ и технолог утайки и обеззаразяване в курсове и семинари за увеличаване на опита и познанията
- персонално мотивиране и стимулиране своевременно обучение осигуряване на съвременни технически средства за комуникация
- А. Да поеме разходите за обучението. Да се осигури служебен отпуск по време на обучението.
- повишаване изискванията свързани с експлоатацията и поддържането на машините и съоръженията и стопанисването на фирменото имущество и регламентирането на подходящи санкции при неспазването им, както и прилагането им при доказана 100% вина
- инвестиции за планиране и провеждане на дейността по обучението и развитието на персонала с цел повишаване на квалиф. периодична проверка на уменията на работниците във фирмата с цел определяне на тяхното ниво /на заеманата от тях длъжност/ външни семинари и създаване на проекти, свързани с изпълнение на конкретната работа
- А. Реализация на програма за обмяна на кадри и ротация на ключови позиции между отделните поделения на корпорацията.
- В зависимост от потребностите фирмата отделя средства за обучение на персонала
- А Обучение по компютърна програма AutoCad; ArchiCad

- А. Да се отдели по-голямо внимание на обучението по чужди езици Б. Да се акцентира върху обучението касаещо нормативната база за безопасност на труда и опазване на околната среда.
- А. Внедряване на иновационни технологии в търговската дейност Б. Повишаване ефективността на труда. повишаване на фирмената култура В. Отговорност към задължения и работния процес Умения за работа с клиенти
- А Своевременно обучение на водещи анализатори по безопасни условия на труд
- А Да се приемат и назначат работници притежаващи добри технически познания Б Да се организират периодични курсове и изпращат работниците на обучение във водещи фирми от бранша В Да се осигури подобаващо заплащане, за да се мотивират механиците за денонощни дежурства
- А Участие в семинари, обучения, презентации, организирани от МРРБ, МОСВ и др. Б Участие в обучения на ниво Вик ООД В Повишаване квалификацията на членове на отдела
- организиране на обучение поне веднъж годишно за работниците и служителите индивидуален подход при обучението на работниците и служителите изготвяне план за обучение е опресняване знанията на работещите във фирмата в съответствие с измененията на нормативните актове, касаещи нашата работа
- А По-тясна връзка с учебните заведения, подготвящи кадри за фирмата с цел подпомагане тяхната подготовка за бързо и безпроблемно адаптиране към изисквания на производствените процеси в отделните звена. Б Периодична оценка на знанията и уменията на работещите в отделните звена и създаване на условия за растеж на място В Запознаване с върховите- наши и световни достижения в отрасъла
- А Провеждане на курсове за преквалификация. Б Използване опита на сродни фирми. В Използване на съвременна и модерна техника и механизация при асфалтополагането.
- А Повишаване компютърните умения на персонала. Б Организиране на периодични посещения на семинари
- А Да се включват кадри в периодични курсове за запознаване с новостите . В Новопостъпващите специалисти задължително да се включват в курсове за безопасност .
- А Да се провеждат обучения относно прилагането на нормативната база-документация, нормативни изисквания
- А Нямам препоръки- ръководството на бригадата е безупречно, относно обучението и развитието на своя персонал- изпълнителен и технически.
- участие в изложения на материали и машини, свързани с кабелното производство организиране и участие в срещи с представители на фирми за машини и материали закупуване на актуална техническа литература и стандарти, свързани с кабелното производство
- срещи за обмяна на опит участия в семинари по теми на външно-търговската дейност закупуване на специализирана литература

- подобряване на приемствеността планирано снабдяване с резервни части за машините и съоръженията обновление на оборудването
- А Да се изготви план за обучение на персонала по нововъведенията в закона за управление на отпадъците. Б Да се запознае обслужващият персонал с новоиздаденото комплексно разрешително КР-181-Н1/2010г. В Да се предвидят увеличаване на разходите за обучение.
- А По-чести посещения на изложения и панаири за запознаване с новостите в техниката и технологиите. Б Участие на специалистите от цеха в семинари по производство на плочи от дървесни влакна, организирани в страната и чужбина.
- обучение на новопостъпващите по повече професии с цел осигуряване мобилност в бъдеще
- А Да се подготви контрола по регионалните представителства
- текущо запознаване на работниците и служителите с технологичните новости в машиностроенето повишаване квалификацията с цел взаимозаменяемост повишаване качеството и подобряване условията на труд и безопасност
- А Повишаване качеството на материалната база за обучение
- А Семинари, срещи за обмяна на опит със сходни организации. Б Повишаване знанията свързани с прилагането на нормативните изисквания и подобряване на изпълнението В Повишаване на професионалната мотивация.
- А Назначаване на млади специалисти с висока степен на образование и умение. Мотивация на същите. Б Обучение за повишаване на квалификацията. Обучение за придобиване на втора професия с цел съвместяване на длъжности.
- А. Мотивация Б. Специализирани обучения в страната и чужбина Ф. Диференциация
- А. Подбор на кадри за допълнително обучение в различните звена (като технолог, бригадир шевен участък, ОШК, бригадир кроялна).
- А. Обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетата работна сила. Б. Участие в курс по градинарство и овощарство
- А. Оценяването на трудовото представяне на работниците и определяне на техния принос в работата на звеното, даване на предложения за професионално и длъжностно развитие, промяна на тяхното възнаграждение. Б. поддържането на връзките и взаимодействието със съответните синдикални организации или с представителите на работниците и служителите. В. Обучение на длъжността на работното място.
- А. Препоръчвам да има обучение на немедицинския персонал в дружеството
- А Ангажираност и мотивация на персонала. Б Възможност за професионално-квалификационно развитие на работниците и служителите. В Ефективно използване на работната сила.
- А За да се повишат компетенциите, свързани със спецификата на дадено работно място, технология или организация на труда в технически район да се използват добри практики и професионален опит на фирми със сходни дейности.

- А Цялостно поемане на разходите за курсове. По-добър жизнен стандарт на работниците и служителите. Значими социални цели за мотивация на работната сила, да работят по-ефективно за постигане на ик. цели на фирмата Б Планират програми за обучение на работниците и служителите.
- А Участие в семинари при промяна на законодателството.
- А Нужно е обучение и семинари на непрекъснато променящата се нормативна база.
- А Да се въведе бонусна система за опаковката с цел повишаване производителността
- А Да се обособят ясни цели и отговорности на всеки един от съответния екип или организационно звено. Б Да се провеждат по-често срещи, където да се коментират трудностите и постиженията на всеки един екип. В Да се систематизира потока на информация.
- А Да се използват възможно по-рационално възможностите за обучение на персонала при обучения и семинари, предлагани от фирмите, с които работим.
- А. да се извършва подбор на кадрите по степен на образование Б. да се осигури двусменен режим на работа с цел осигуряване на почивките на работниците
- А Ясни критерии и правила за работа Б Мотивация на персонала чрез различни методи и форми В Подобряване на производствената ефективност
- А участие в семинари, курсове. Б информационна осигуреност с литература.
- ежегодно обучение на служителите задължителен абонамент за специализирана литература подобряване информационното обслужване чрез по-чести срещи с ръководството
- А Отделяне на повече средства за обучение и развитие на служителите . Б Организиране на повече дискусии и семинари, свързани с проблемите на структурното звено. В Посещаване на курсове с цел повишаване квалификацията на служителите.
- А Спазване на нормативната уредба в страната и изискванията на Европейския съюз. Б Ежегодно да се провеждат обучения от СТМ на членовете на ГУТ, да се провеждат обучения с цел повишаване квалификацията на персонала и такива по здраве и безопасност. В Да се увеличи рекламирането на дейността на дружеството чрез рекламни материали в средствата за масова информация.
- провеждане на курсове по прилагане на нови методи в строителството с цел по-добра технологична дисциплина проучване нивото на удовлетвореност на екипа и да се приложат съответните мерки с цел подобряване ефективността на труда и качеството на работата вземане под внимание мнението на прекия ръководител на обекта за квалифик. умения на работниците от екипа и за нуждите от провеждане на подходящо обучение
- А Обучение в финансово-икономическата област чрез семинари и курсове. Б Оценка на възнаграждението според вложения труд и професионални възможности. Стимулиране на новите проекти. В Запознаване с добрите практики в Европейския съюз.
- А Във фирмата като цяло да се назначават на работа млади хора, за да има приемственост и естествено подмладяване на персонала б При повишаване на

квалификацията и уменията на работниците да се работи с младите, а не с пенсионираните вече работници. в За да бъде по-привлекателно и с приоритет пред останалите предприятия и фирми, предприятието ни трябва да е с много по-добро заплащане.

- А Работещите, които не си повишават достатъчно нивото и нямат развитие да бъдат бързо и без трудности отстранявани, за да се взимат нови работници с цел постигане на набелязаните цели. Б Увеличаване броя на работниците, за да има допълнително време за обучение с цел последващо поемане на нови задачи и увеличаване ефективността на екипа.
- разработване и внедряване на система за обмен на информация, идеи, творческа осъзнатост и нови технологии между членовете на екипа и ръководството разработване на инструментариум за измерване на удовлетвореността на клиентите, с цел стимулиране ефективността и качеството на работа на членовете на екипа разработване на система и инструментариум за мотивация и стимулиране на база обратна връзка, удовлетвореност, индикатор за ефективност
- А Като една важна препоръка на ниво място, бих казал, че липсват компютри за всяко работно място, което понякога е проблем, тъй като се ограничава възможността за професионалното развитие. Б На второ място бих изказала мнение, че не всички колеги сме достатъчно подготвени. Изискванията от години налагат всички ние да сме взаимнозаменяеми, а само няколко души могат да пишат програми за цифровите машини. В На трето място считам, че е необходим достъп до интернет поне на едно работно място. В нашия екип често се налага да се направят справки или да се получи друг тип информация, мое лично мнение е, че това е един отворен прозорец към света и може само да ни е от ползва.
- навременна информация за получени предложения за участия в семинари и др. форми на обучителни програми и мероприятия определяне годишен бюджет за разходи за обучение изграждане на нов модел на отношение към персонала в екипа с цел мотивация на работещите
- А Курсове за обучение: чужди езици, компютърна грамотност, квалификационни курсове за основни работници.
- А Участие в семинари
- А Да има по-продължителен период за адаптация на работното място.
- повишаване изискванията за по-висока квалификация по-настойчива работа за промяна на съзнанието на служителите в. силен контрол във всичко
- А Да се осигуряват повече пари за обучение и развитие на технолозите. Тяхното развитие като професионалисти струва доста скъпо. Б Да се назначават достатъчен брой работници в звеното, съобразно с изпълняваната производствена програма, така че да има време за обучение. В Да се осигурят повече средства за модернизиране на технологиите.
- повече средства за обучение и квалификация стимулиране финансово стремеж към обучение и развитие
- повишаване квалификацията на работниците отчитането на крайните резултати от дейността анализ на възвращаемостта на инвестициите

- А Обучения за повишаване на професионалната квалификация Б Запознаване с добри практики по условията на труд
- А Ръководството на фирмата е отворено към всички мои предложения и идеи спрямо образованието и обучението на колегите ми, както и към предложенията от тяхна страна.
- А Организиране на повече фирмени мероприятия за сплотяване на екипа. Б Повишаване квалификацията на приемчиците.
- А Въвеждане на мотивиращи системи за качество. Б Сертифициране по ISO
- А Разработване, внедряване и прилагане на модели за оценка на компетентностите.
- А: Да организира чуждоезиково обучение с цел повишаване квалификацията на екипа.
- А Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения .Развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на работата и приоритетите на ДП "НКЖИ" Б Подготовка на персонала за справяне с промените.Създаване на чувство за удовлетворение от работата и личната мотивация на обучаваните лица.Даване на възможност за развитие и делегиране на по-сложни задачи. В Засилване на семинарния вид обучение, където акцентът е обмен на знания, умения и опит, дискутиране по проблеми, с които участниците са предварително запознати.
- А Добър подбор на кадрите в начален етап и по-малко текучество. В Повече семинари и срещи за обмяна на опит.
- А. Да се подобри мотивацията чрез стимули като награди за добра свършена работа, бонуси и други Б. Да се вземат мерки за подобряване на комуникацията между служителите и клиентите, с които те работят В. Да се повиши професионалната квалификация и умения на работниците
- А. Ако има европейски програми за повишаване на квалификация на работниците и служителите да се използват за преквалификация
- А. Да се отделят повече време и средства за обучение на кадрите.
- Предоставяне на възможност за посещение на курсове и семинари
- А. Внедряване на добрите практики от сродни фирми Б. Стимулиране удовлетвореността и мотивацията В. Обучения по ЗЗБУТ
- обучение на персонала за производството на безопасни за здравето храни повишаване квалиф. на оперативния персонал подбор на кадрите с цел комплектоване на екип от отговорни и висококвалиф. работници
- участие в семинари, срещи свързани с леярското производство обмяна на опит в сродни лаборатории акредитирани съгл. БДС EN/IEC 17025 повишаване квалификацията на персонала по аналитико-химични изпитвания и металография
- повече средства за външни обучения обучение на повече хора за повишаване на компетенциите разработване от обучителните организации на по-гъвкави тренинги
- повече курсове, семинари и обучение с цел повишаване квалификацията и компетентността на служителите

- провеждане на семинари за повишаване на квалиф. и уменията на персонала повишаване възнагражденията на персонала спрямо инфлацията за страната
- А Да се извършва системно обучение във връзка с новостите в съвременна технология. Б Системен контрол при отчитане на извършената работа от колектива.
- годишни семинари
- използване на външни организации консултанти в подбора на персонала и неговото обучение разработване на мотивационна стратегия на фирмата, осигуряваща достатъчно стимули за персонала
- подобряване на анкетните карти при оценка на работата на служителите по-чести анкетни проучвания сред пациентите при възможност по-често закупуване на съвременна апаратура
- А Редовно се провеждат опреснителни курсове на специфичните позиции. При желание за повишаване на квалификацията всеки служител получава лично съдействие от ръководството, затова нямам препоръки.
- квалификационни курсове изпитателни срокове възможност за кариерно развитие
- по-добра координация, подкрепа и екипност между структурните звена при прилагане на мерките за ефективност езиково обучение и курсове по адаптивност към промените в законодателство и макроикономически процеси и тенденции на бизнес-средата засилване на персоналният подход в критериите за оценка и мотивация на персонала за включване в допълнителни форми на обучение и самообучение
- А Поради ниската степен на сложност на труда в звеното, считам че не се налага отправяне на препоръки към ръководството. Б Персоналът на звеното в болшинството си е от категорията нискоквалифицирани работници, които не се нуждаят от допълнителна квалификация. Обучение по безопасност. Инструктажите се извършват в съответствие с нормативните изисквания.
- поради непрекъснатостта на работа е добре обучението да е на място отдалечено от работното, където можем да се съсредоточим
- преминалите обучение да се обвързват с договор за по-продължителна работа във фирмата
- А Администрацията се включва в производството по всяко време. Б Да се спазва трудовата дисциплина.
- повишаване квалификацията на работниците нови обучения за последните нормативни актове обучение чужди езици
- А Да се провеждат повече обучения. Да се отделят средства за обучение и оценка на персонала, за да се повиши ефективността от труда на служителите и да са достатъчно мотивирани за работа. Б Повече социални придобивки- почивки на служителите и семействата им, медицински прегледи и допълнителни здравни бонуси.
- повишаване на основните месечни заплати на управленския персонал в дружеството обучение да бъде сведено до най-ниско квалифицираните работници и служители заделяне на повече средства за обучение при стабилизиране на финансово-икономическото състояние на дружеството

- А Фирмата да намери сили и време да се пребори с бюрократичните проблеми по осигуряване на безплатни образователни фондове. Б Фирмите, обучаващи работници и служители да си изпълнят сериозно и компетентно образователните програми. В Да се направи национална стратегия за образованието, която се контролира и стимулира.
- А Да се посещават семинари относно данъчното законодателство.
- А По възможност да се завиши материалното стимулиране на служителите при отлично изпълнение на поставени задачи и функционалните задължения.
- А Организиране на дискусии по възникнали проблеми с ръководители на звена. Б Изграждане на дългосрочна стратегия за обучения на кадри, съобразени с целите на фирмата и ресурсите.
- А Да се организира втори модул за обучение на технологичния персонал чрез центровете за подготовка на кадри в целулозо-хартиената индустрия.(Австрия и Германия) Б Да се разработи индивидуални планове за обучение и развитие на перспективните кадри във фирмата . В Да се разработи и внедри бонусна система с ясни критерии за оценка на индивидуалните и колективни резултати, включително стимулиране на персонала, който усвоява нови допълнителни умения и поема повече отговорности.
- А При възможност да се отделят повече средства за повишаване квалификацията на кадрите или да се намери източник за финансиране на обучението. Б Повишаване компютърната грамотност на кадрите . В Да се повиши квалификацията на нисшия персонал (санитари) във връзка със специфичните им задачи.
- А Към фирмата имаме учебен център и всички служители без необходимата квалификация преминават курсове на обучение и преквалификация.
- А Финансово стимулиране на отговорните и можещи ръководители и работници.Санкциониране на лошо работещите. Б Когато фирмата поема разходите по обучение на работниците-това да се обвързва със задължението същите да работят определен срок във фирмата. В Да се търсят възможности за подмладяване на състава.
- обучение на място в болницата с водещи специалисти обучение по екипи с участие на всички от екипа - лекари, мед сестри, специалисти да се планира развитието на персонала
- предоставяне икономическа самостоятелност разработване и прилагане критерии за стимулиране на и санкциониране относно персонално или групово изпълнение на задачите периодично атестиране
- А Обучение на ръководителите на звена и отдели за придобиване на мениджърски умения и прилагането им на практика. Б По-голяма взискателност към отговорните лица по изпълнение.Стратегия за развитие по човешки ресурси.
- А По-голямо сътрудничество по обмяна на опит със сходни производства извън страната. Б Увеличаване на стимулирането следователно увеличаване на производителността. В Team Building.
- А Обмяна на опит с други фирми. Б Допълнително обучение чрез специализирани курсове.

- А Да бъдат използвани външни консултанти в дейности като оценяване екипна ефективност, внедряване на ефективни системи за заплащане и стимулиране, обучение на персонала.
- обучение компютърни умения; необходимост да се вкарват данни в мрежата на операторите обучение по английски език обучение за повишаване професионалната квалификация
- А Ясна политика в здравеопазването като цяло.
- А Подобряване на организацията и ефективността. Б Засилване на дисциплината сред колектива. В Снижаване на разходите.
- последващ контрол върху кадрите
- периодично организиране на срещи-семинари съвместно със специалисти от партньорските фирми разработване на лични планове за развитие на всеки член от структурното звено ръководството да подобри ритмичността при поставяне на задачите и плановете на звеното
- А Преразглеждане на трудовите дейности на всеки един служител на база прослужено време и извършена дейност от него във фирмата. Б По-добра организация във фирмата по отношение на стоките. В По-добра комуникация и разбиране между служителите във фирмата.
- А Използване на добри практики от сродни дейности
- А Да се провеждат по-често обучителни семинари. Б Да се разработи типови програми за подготовка и преподготовка на охранителния състав съобразно степента на отговорност и риск на изпълняваните задължения. В Да се въведат нови методи на комуникация .
- опреснителни курсове за различните професии в структурното звено обучение за придобиване на втора професия - взаимозаменяемост лекции и семинари - опазване на околната среда
- правилен подбор на кадри с професионален опит оценка работата на служителите реално трудово възнаграждение
- опреснително обучение по БДС EN ISO 900 опреснително обучение по BS OHSAS 18000:2007 опреснително обучение по БДС EN ISO 14001:2005
- А Своевременно запознаване с промените в нормативните документи
- заделяне на повече средства за участия в семинари на професионална тематика
- А Добрият контрол на дейността спомага за установяване на проблемите и своевременното им отстраняване. Б Като един от най-важните методи е допълнителното обучение и усъвършенстване компетенциите на персонала.
- А Усвояване на нови техники и авангардни технологии за работа. Б Изготвяне на вътрешна нормативна уредба, регламентираща подбора и назначаването на кадри, обучение и квалификация на персонала. В Разработване на система за асистирание на персонала.

- А Подобряване плановете организиране на задачите на структурното звено. Б Намиране и прилагане на подходящи форми за увеличаване и развитие на уменията, както и знанията на служителите на екипа .
- системно провеждане на семинари и обучения за служителите при финансова възможност да се обновява материално-техническата база, основно компютрите внедряване на нов софтуер с цел подобряване процеса на анализ
- провеждане минимум един път годишно обучение на работното място на всички работещи организиране на фирмени обучения съвместно с фирмите производители или вносители изпращане представител на ръководството на презентации на нови Продукти, които се предлагат на пазара
- подписване на КТД закупуване на работна облекло и препарати закупуване на специализирани инструменти
- А Обучение по условия на труд Б Добри практики от сходни фирми
- с оглед ограничаване на текучеството при възможност да се повиши нивото на заплащане на персонала
- участие в семинари във връзка с фин.-смет. дейност, при промяна на нормативната уредба закупуване на електронен вариант Апис участие в курсове за повишаване на квалификацията
- А Внедряване на добрите практики от сродни фирми. Б Стимулиране удовлетвореността и мотивацията на звеното. В Разработване на модели за усъвършенстване на знанията и квалификацията във връзка с динамичното изменение на пазара на труда.
- оценка потребностите от обучение, базирана на разработени компетентностни модели повишаване вътрешнофирмените обучения, стимулиране индивидуалните обучения на заетите, финансирано по оперативни програми
- да се правят повече работни групи и семинари вътре в компанията да се увеличат в известна степен разходите за обучения в чужбина
- обучение с конкретна практическа насоченост
- одит и тестване на знанията и уменията на работещите в екипа, за да се установи реалното ниво на компетенциите и да се насърчат към саморазвитие на професионалните знания организиране семинари, срещи или курсове, посветени на новостите в направлението, в което работи екипа или теми, които се индикират от служителите като слаби места провеждане на периодични срещи между ръководството и служителите - получаване на информация за желаетите да се обучават
- А Подмладяване на колектива. Б Разработване система на заплащане труда на работниците с оглед на стимулиране и привличане на нови млади работници. В Подновяване на машинния парк и технологичното оборудване на цеха.
- създаване на връзки с други подобни звена в страната за обмяна на опит посещения на семинари, отнасящи се да храненето
- областите за повишаване на компетентностите да се определят след задълбочен анализ на възникналите проблеми в организацията и ефективността на процесите

поддържане на добра информираност и възможност за участие във форуми за представяне на нови материали и технологии в областта на строителството въвеждане на тестова система за оценка на компетентностите, свързани с прилагането на нормативните изисквания

- да се осигурят повече средства за обучение
- А При квалификацията на работниците от финансирането да се поема от ръководството на болницата Б Да има диференциран подход за финансиране за извършена дейност по клинични пътеки за отделните медицински звена(отделения). В По чести общоболнични презентации на нови медикаменти от фармацевтични фирми.
- повишаване компютърните умения, свързани със следенето и отчитането на показателите на водомери техническо оборудване с преносими лаптопи или носители на информация свързана с тяхната дейност
- да се подпише нов КТД
- А Да имат по-голямо доверие към служителите си. Б Има необходимост от разработена програма за развитие на тези служители. На базата на такава програма може да се решава какъв вид обучение да им се предложи. В Да не се извършват дейности на парче, без план и идея.
- А Предоставяне на възможност на младите обучени кадри да се развиват, да поемат отговорности и да участват в управленските процеси. Б По-добра мотивация за реално можешите и доказалите се кадри. В Повече възможности за творчески решения и въвеждане на иновативни технологии.
- А Предвид трудностите към момента за осигуряване на финансови средства не мога да дам никакви особени препоръки на ръководството на фирмата. При възможност, полезни ще са следните действия и мерки: - организиране на курсове за обучение за работа със съвременни обработващи машини с ЦПУ; - участие в семинари, представяне и обучение за работа със съвременни металорежещи инструменти; - участие в курсове, семинари и обучение по-съвременни методи за програмиране и настройване на машини с ЦПУ;
- А Обучение на персонала. Б Оформяне на система за допълнителни поощрения според себеотдаване в работния процес на отделните служители. В Инвестиции в нови технологии и машинен парк.
- А. Обучение, свързано с повишаване квалификацията на работниците Б. Обучение, свързано с опазването на околната среда В. Обучение, свързано с експлоатацията на машини и съоръжения
- А Всеки един от екипа един път годишно да посети семинар за осъвременяване на актуалните въпроси на счетоводно, данъчното облагане и социалното и здравно осигуряване.
- А Възможност за посещение на международни технически изложения. Б По-голям достъп до периодични издания, свързани с техническите и технологични новости в бранша. В Възможност за чуждоезиково обучение.

- А Обсъждане и конкретизиране на задачите с екипа от ръководители и служители. Периодично оценяване на резултатите от тяхната дейност. Б Периодична оценка на КТУ на работниците във връзка със спазване на трудовата и технологична дисциплина и производителност на труда. В Да се усъвършенства системата за изучаване и прилагане на нови технологии във фирмата и ползване на нови строителни материали.
- А HR отделът прави програма, която изпълнява срокове и за различни компетентности.
- А Провеждане на обучения на персонала, заемащ ръководни длъжности. Б По-чести анализи на извършената работа В Подобряване на бонусната система.
- Повишаване на трудовата, нормативната и технологична дисциплина. По-голяма мотивация, развитие на съпричастност и ангажираност
- Да се отделят повече средства за обучение от ръководството. Да се анализират ползите и разходите свързани с обучението. Учебният материал да има практическа приложимост.
- А Като метод за оценка на ефекта от обучението да се разработят и прилагат въпросници за обратна връзка с обучаваните. Б Стимулиране на индивидуалното идентифициране и заявяване на нуждите от придобиване на нови знания и умения. В Отделяне на повече средства за обучение на всички служители.
- А Да се усъвършенства работата по мотивация на персонала като независим за работния процес ресурс. Б Възнагражденията като част от съвременните техники на мотивация изискват от ръководния екип да работи с материални-парични и непарични награди, тъй като възнагражденията разкриват индивидуалния принос на всеки. В Да се внедри система за стимулиране на професионалната квалификация и самоусъвършенстване на работещите.
- А Създаване на индивидуални програми за развитие на ръководителите на структурните звена- клиники и съотделения (т.н. мениджъри второ ниво) Б Разработване на програми за обучение на новопостъпили специалисти. В Участие в регионални и национални форми на сътрудничество със сродни организация.
- А Екипът трябва по-често да посещава семинари и обучения с теми значими за естеството на работата, с цел да се поддържа креативността, новаторството и подхода като цяло към процеса на изпълнение на задълженията. Б След изпълнението на по-сложни и дълготрайни проекти да се поощрява екипа - финансово или друго лично възнаграждение.
- Подобряване на отчетността и обучение за водене на отчетност, съставяне и обработка на документи от вътрешния документооборот
- Да има по-регулярни запитвания относно конкретни нужди от обучение и респективно по-чести обучения Развитие и промотирането на служителите да се извършва на база обективни критерии. Да има последваща оценка от ефекта на обучението.
- Регулярни обучения на годишна база. Повтарящи се обучения по: комуникация, тимбилдинг. Проактивно участие на ЧР. Предложения за обучения за решаване на

специфични проблеми и повишаване на квалификацията, да идват от ЧР. Обучения по комуникация, водене на проекти, тимбилдинг между отделите.

- Обучение по управление и лидерски умения
- осигуряване на възможност за обмяна на опит с подобни структурни звена от други фирми обучение на място от външни специалисти за добри практики в областта на контрола на качеството периодични вътрешнофирмени обучения за запознаване с новоразработваните продукти, нови технологии и машини, въведени в производство, нови клиенти и техните специфики
- периодично организиране на курсове за повишаване на квалификацията на производствения персонал в областта на експлоатацията и ремонта на техниката и технологиите провеждане на целеви семинари за ИТР персонал, профилирани по направления за запознаване с нови технологии, машини и средства за автоматизация в областта на В и К да се провеждат срещи на ИТР персонал за обмяна на опит с други В и К дружества или фирми с подобна дейност
- В дирекцията да работят специалисти, притежаващи изискуемата за дейността на дружеството квалификация и опит, за да могат да работят самостоятелно подобряване организацията на работа като цяло в дружеството възможност за приемственост в структурните звена - специалистите с подходящата квалификация и опит да доминират, за да има положителни резултати
- осигуряване на финансов ресурс от страна на ръководството за присъствие на специалисти на курсове за обучение по теми касаещи ЧР организиране на срещи за обмяна на опит с аналогични специалисти в столичните университетски болници своевременно купуване на актуални програмни продукти и компютърна техника от висок клас предвид голямата щатна численост и огромния обем информация, която в кратки срокове следва да бъде обработена, особено тази по заплащането на труда
- Обучението и развитието на кадрите на всички нива в здравеопазването е уредено със законови и подзаконови актове и не може да бъде самоцел за един колектив или един ръководител. В медицината има утвърдени форми за поддържане качеството на мед. дейности, което не се вписват в настоящия проект.
- разширяване на посещенията на семинари и лекции с цел усъвършенстване на знанията и на методите за работа
- подобряване финансовото състояние на фирмата - с наша помощ да се коригира системата за премиране на служителите да се преосмислят критериите и да се подобри мотивационната система
- повече внимание за изграждането на екипност в колектива да се разработят компетентностни модели
- въвеждане на политика по ЧР и нейното последователно прилагане и спазване внимание върху мотивацията на служителите, основно с нефинансови средства
- периодичен, седмичен, ежедневен инструктаж посещения на повече курсове, семинари провеждане на "тийм билдинг"
- проекти, свързани с индивидуални и екипни дейности с хора

- А Да се създадат годишни план-програми към ръководството на фирмата относно обучението и развитието на работниците и служителите от Вашия екип (структурно звено). Б Периодични срещи на главния металург и началник ОТКК с персонала на звеното с цел разясняване на текущи проблеми.
- Да се организира всеки един служител, да има възможност да премине обучение в другите отдели с цел запознаване с цялостната организация на работата. Това ще доведе до повишаване на производителността.
- Внедряване на нови технологии Въвеждане на спец. раб. облекло социално-битови условия
- Периодичност на семинари - 4 пъти в годината. Постоянно разположение на необходимите рекламни материали Медийна реклама от страна на производителите.
- годишна атестация на персонала ат външна организация, на базата на която да се прецени нивото на компетентност на персонала
- Осигуряване на средства за допълнителна квалификация Осигуряване на специалистите от отдела на участие в ежедневни образователни курсове Увеличаване на възнагражденията на сътрудниците в отдела
- организиране на мероприятия за сплотяване на колектива търсене на индивид. отговорност при възникнали проблеми
- Повишаване бюджета за обучение Насърчаване на всички ключови служители към повишаване на квалификацията
- Да се отделя повече време за обучение за външен вид и хигиена. Да се правят по-обстойни за ориентация и навлизане във фирмения стандарт. Повече работа в екип
- Да прави повече оперативни сбирки за поставяне на целите и задачите.
- Организиране на курсове за квалификация. Разработване на програма за обучение и за преквалификация на работниците. Разработване на мероприятията за мотивиране на специалистите с висше образование
- заделяне на време и средства за обучение на служителите стимулиране на служителите желаещи да продължат обуч. и квалиф. да оценяват работата на звената
- да се планират повече участия в семинари и изложения с цел обмяна на опит и повишаване на знанията
- повече възможности за участие в курсови и семинари за повишаване на квалификацията бърз достъп до всички промени финансово-счетоводното законодателство и нормативни актове възможност за консултации с водещи специалисти
- необходимо обучение в областта на търговски практики и работа с клиенти при директна продажба
- оценка на резултатите от поставените задачи обвързване на резултатите от поставените задачи с трудовото възнаграждение професионално обучение, семинари
- необходимост от повече време за обучение и запознаването на новопостъпилите с естеството на работа и артикулите в отдела кратък курс на новопостъпилите за работа в екип и хора кратък курс на обучение за работа в екип на ръководните кадри

- да се провеждат периодични и системни обучения за развитие и утвърждаване на знанията и уменията във всички отдели отпускане бюджет за обучение на годишна база мотивиране на служителите сами да търсят и предлагат за позициите си програми за развитие
- обмяна на опит с други хотели от веригата
- да се наблегне на качеството на обучението, а не на количеството; повече игри и симулации на реални ситуации
- повишаване на квалификацията използване на съвременна технология
- създаване на вътрешен екип /ресурс, правила, процедури/ за организиране и провеждане на вътрешни обучения със съдействието от ръководство
- Да се подобри подбора при назначаване Да се внедри система за оценка на персонала
- Да се създаде система за приемственост, обучение на резервни кадри Да се разработят трудови профили с ясни компетентности /знания, умения/ и обучението да се осъществява на основата на дефицита в знанията и уменията
- обучения от специализирани консултантски фирми
- Да се осигурява присъствието на семинари и квалификационни курсове
- дискусии по отделни проблеми въвеждащи програми за новопостъпили
- Да се подобри формата за стимулиране на добрите работници Да се организират курсове за допълнителна квалификация на работниците на компютър, английски език
- съответно обучение, съобразено с необходимостите на служителите и възможностите на фирмата тийм - билдинг повишаване на общото ниво на компетентност, чрез привличане на по-стойностни служители с помощта на подобрена с-ма за мотивация
- въвеждане на компетентностен модел за екип "продажби" /медицински представители/ кариерен модел за развитие вътрешен тренер за отдела
- А. Да организира по-често срещи с представители на фирми предлагащи нови разработки в областта на инструменталното производство и запознаване с нови технологии. Б. Организиране на посещения на Пловдивския панаир на членове от КТБ за запознаване с новостите в машиностроенето В. Организиране и посещения на семинари за повишаване квалификацията на персонала.
- тренинги за повишаване на компетенциите за работа премахване на практиката за планиране на обучения на принципа "X обучения на годината"
- оптимизиране на структурната организация на служителите във фирмата
- да се извършва обучение на персонала и от външни фирми тясно специализирани в определена област
- провеждане на обучение за Time Management организиране на вътрешнофирмени семинари за взаимно обучение и предаване на опит - по график обучение по график за планиране на етапите
- Развитие на работниците и служителите да бъде пряко свързано с икономическа мотивация и изключителен контрол за качество, професионално изпълнение и готов завършен строителен продукт в срока на договора

- А. Проучване на опита на водещи чуждестранни фирми в областта. Б. Заделяне на по-големи средства за финансиране в обучение
- А Обученията трябва да се провеждат по-често ! Б По-голяма строгост по отношение на наказанията .
- А. Преди усвояването на основен ремонт на нова марка автобуси да се проведе обучение на основните работници от цеха, относно технологията. Б. При внедряването на нови машини и съоръжения в цеха да се обучават работниците, които ще работят в тях относно техническите характеристики и експлоатация В. Да се помогне на цеховото ръководство за създаване на по-добра мотивация на работещите.
- развитие и обучение в областта на менторство и коучинг обучение и развитие на компетенции за ключови позиции обучение и развитие на персонала във връзка с ефективността на труда
- А Увеличаване на броя на участниците в конгреси, семинари, курсове и др. Б Разработване на компетентностни модели В Проучване и внедряване на добри практики
- А Необходимост от по-голям брой цифрово-програмни машини. Б Необходимост до по-голям достъп до Интернет.
- А Обмяна на опит с колеги от други страни. Б Провеждане на срещи за взаимно обучение и дискусии по срещани проблеми.
- А. Самообучение в процеса на съвместната работа Б. Новости в технологията на производството на облекла В. Подобряване заплащането
- А Да ни осигури финансиране за обучение по чужди езици. Б Да ни осигури финансиране за участие в различни семинари, свързани с нашата дейност. В Да има по-голямо разграничаване при заплащането на служителите съобразно тяхното участие във фирмените резултати
- А Разработване на компетентностен модел
- Препоръките са отправени към външните фирми, които осъществяват обучението на персонала. По-добро теоретично и практическо представяне на материала, завишени изисквания към курсистите при полагане на изпита. **ТОВА СЕ ОТНАСЯ ЗА ОПРЕСНИТЕЛНИТЕ КУРСОВЕ И ТЕЗИ ЗА ПРИДОБИВАНЕ НА КВАЛИФИКАЦИЯ.**
- А Отделяне на повече средства за обучение и преквалификация. Б Веднъж годишно да се провежда фирмено обучение на всички служители. В Ръководният персонал в страната да бъде обучаван на три месеца по веднъж.
- А Да имаме конкретна длъжност треньор, чиято дейност да е свързана само с обучение, провеждане и контрол.
- А Time managment- планиране на задълженията във времето Б Делегиране на права относно вземане на решения в компетентността на служителя. В Повече колективни оперативки.
- А Да се организират курсове за усъвършенстване на компютърните умения на оператори- желателно на местно ниво.

- А По-често да се провеждат компютърни обучения. Б Организиране на външни обучения от външна фирма. В Посещение на сродни фирми.
- А Провеждане на тимбилдинги- даващи възможност за по-добро сработване и сплотяване на екипа. Б Провеждането на проф. обучения на всички структурни нива и звена в организацията. В Обучение за работа в екип по време на криза и управление на промяната
- А Да се отстраняват работниците, които системно не изпълняват своите задължения. Б Да се повишава квалификацията на работниците чрез курсове за работа с по-нови материали и технологии. В Да се повишат знанията и уменията за работа с клиенти и за из
- А Системно обновяване на компетенциите на главните готвачи.
- А Да се почерпи от опита на други фирми със сходна дейност при определени процеси. Б Ръководството трябва да осигурява време за провеждане на обучение по съвместителство във фирмата. В Съдействие от ръководството при изпълнение на плана за обучение.
- А Обучение на персонала чрез ротация на работниците и служителите, заемащи еднакви длъжности в отделни структурни звена на предприятието. Б Перманентно обучение на персонала за опресняване на знанията и уменията и поддържане на квалификацията.
- А Мотивиране- обмисляне и на нови мотивиращи системи за персонала. Б Съпричастност- още по-голяма съпричастност при изпълнението на поставените цели. В Ангажираност- пълна ангажираност към работния процес.
- А. Периодични обучения по видове продукти Б. Провеждане на семинари - продуктово ориентирани с извършване на сравнителен анализ с продуктите предлагани от конкуренцията /предимства и недостатъци/ В. Прилагане на различни форми за материално стимулиране в
- А Организиране на повече ролеви игри, обучение и други, с цел развиване на екипност в изпълнението на работата
- А Да помогне за откриването на силните лични характеристики на служителите и областите, в които могат да се развиват и същевременно да водят до правилното планиране на работния процес. Б Изготвяне на индивидуални планове за развитие. В Срещи на "отвор
- А Организиране на квалификационни курсове. Б Внедряване на програмни продукти за организация на работния процес.

11.5. БРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ, С ДЕСЕТ И ПОВЕЧЕ НАЕТИ ЛИЦА

ТАБЛИЦА 16 БРОЙ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СЕКТОРИ И РЕГИОНИ

Сектор	общ брой предприятия	Благоевград	Бургас	Варна	Велико Търново	Видин	Враца	Габрово	Добрич	Кърджали
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	1 743	48	104	118	99	10	58	11	118	28
Добивна промишленост	152	5	9	5	6	2	3	1	1	6
Храни и напитки, тютюневи изделия	1 714	63	85	80	98	23	35	34	26	33
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	2 145	337	39	49	54	11	29	66	27	62
Обработка на кожи и изделия от тях	282	43	3	2	2	1	1	13	12	2
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	468	46	12	18	13	2	4	11	2	3
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	186	4	5	14	13		2	2	1	1
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	199	1	9	12	4	1	1	3	4	1
Производство на кокс и рафинирани нефтопродукти	7		1	1						
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	209	5	5	17	8		3	3	2	
Производство на изделия от каучук и пластмаси	502	11	34	22	17	4	7	20	10	7
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	486	24	37	35	12	3	16	12	10	8
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	1 077	41	58	71	39	8	23	49	10	15
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	131	7	2	6	5	2	1	2		1
Производство на електрически	215	5	4	11	9	1	1	7	7	

съоръжения										
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	420	3	7	15	15	3	10	24	7	10
Производство на превозни средства	99	2	8	10	5	1	1		6	
Производство на мебели	583	34	25	33	7	4	10	23	17	7
Производство, неклаифицирано другаде	138	7	5	7	2			5	2	2
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	248	4	13	54	7	1	8	3	4	
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	94	5	3	10	1	1	4	2	1	
Строителство	4 989	199	412	513	139	25	81	64	76	65
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	759	17	53	63	24	4	9	10	13	3
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	3 714	107	182	296	114	9	38	61	44	27
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	3 795	113	260	301	139	32	70	74	67	60
Транспорт, складиране и пощи	1 612	57	97	146	54	17	23	24	23	25
Хотели и ресторанти	2 420	83	249	266	69	8	19	42	59	24
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност	277	1	8	14	7	1		2	3	
Далекосъобщения	129	4	8	6	6	2	4	1	2	
Дейности в областта на информационните технологии	438	4	3	26	6		2	3	2	1
Финансови и застрахователни дейности	308		8	17					2	
Операции с недвижими имоти	549	18	36	64	11	4	10	4	5	3
Професионални дейности и научни изследвания	1 162	12	40	83	20	2	2	8	6	6
Административни и спомагателни дейности	985	21	47	98	18	5	12	16	12	4
Образование	82	2	3	9	2		1		2	

Хуманно здравеопазване и социална работа	800	23	43	61	24	10	21	18	15	11
Култура, спорт и развлечения	313	9	25	32	5		6	7	3	1
Други дейности	275	6	14	30	6		2	3	7	1
Общ брой предприятия	33 913	1383	1961	2628	1064	200	523	631	610	419

ТАБЛИЦА 17 Брой предприятия по сектори и региони (Продължение)

Сектор	Кюстендил	Ловеч	Монтана	Пазарджик	Перник	Плевен	Пловдив	Разград	Русе	Силистра
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	11	52	26	54	12	85	115	67	81	66
Добивна промишленост	3	2	1	3	8	8	9	4	4	1
Храни и напитки, тютюневи изделия	26	32	35	62	25	70	223	28	49	31
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	42	32	55	47	23	81	243	29	162	19
Обработка на кожи и изделия от тях	43	6	4	28		6	51	8	6	1
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	5	37	7	51	5	7	64	3	11	9
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	2	6	4	11	1	2	32	4	8	1
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	2	1		1	2	2	27	1	2	5
Производство на кокс и рафинирани нефтопродукти							1		1	
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	3	5	2	5	4	1	33	3	12	1
Производство на изделия от каучук и пластмаси	10	6	10	14	6	13	85	8	23	6
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	3	25	12	19	8	16	39	6	12	6
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	9	11	19	35	21	33	138	11	45	6
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти	1	1		6			21		4	
Производство на електрически съоръжения	7	7	2	4	3	2	37	2	8	4

Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	5	10	6	15	9	24	54	7	18	13
Производство на превозни средства		1	2	3		1	10	1	11	1
Производство на мебели	4	45	10	52	5	10	31	3	45	4
Производство, неклассифицирано другаде	1	3	2	6		2	16		5	3
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	4		3	5	2	6	23	3	14	1
Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива	2	1	1	1	2	1	5	1	4	
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	5	6	4	17	6	3	13	3	5	4
Строителство	51	38	44	85	72	122	441	42	124	42
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	9	6	9	17	8	26	86	2	23	4
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	22	42	30	83	31	110	403	48	131	33
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	66	60	62	100	55	106	340	44	120	55
Транспорт, складиране и пощи	20	28	11	43	23	40	133	24	65	18
Хотели и ресторанти	25	45	28	50	27	37	213	16	70	19
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност		1		6	3	2	18	1	8	1
Далекосъобщения		4	3	2		5	6		3	1
Дейности в областта на информационните технологии				2	1		20		9	
Финансови и застрахователни дейности	1			2			16		2	2
Операции с недвижими имоти	3	5	4	6	4	12	33	4	10	4
Професионални дейности и научни изследвания	1	2	3	9	2	6	53	5	20	1
Административни и спомагателни дейности	4	8	13	18	18	19	76	13	17	2
Образование				1	1	1	5		2	
Хуманно здравеопазване и социална работа	11	11	12	27	16	28	79	5	24	6
Култура, спорт и развлечения	3	3	4	2	3	2	30		9	2
Други дейности	3		2	5	4	6	28	2	13	
Общ брой предприятия	407	542	430	897	410	895	3250	398	1180	372

Брой предприятия по сектори и региони

ТАБЛИЦА 18 Брой ПРЕДПРИЯТИЯ ПО СЕКТОРИ И РЕГИОНИ (ПРОДЪЛЖЕНИЕ И КРАЙ)

Сектор	Сливен	Смолян	София-град	София-област	Стара Загора	Търговище	Хасково	Шумен	Ямбол
Селско, ловно, горско стопанство и рибно стопанство	63	32	100	51	104	60	51	69	50
Добивна промишленост	3	11	32	5	4	1	7	2	6
Храни и напитки, тютюневи изделия	65	24	261	46	73	36	61	39	51
Производство на текстил и изделия от текстил; производство на облекло	39	75	224	41	57	33	211	30	28
Обработка на кожи и изделия от тях	3	3	18	4	5	3	8		6
Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели	11	37	46	22	17	6	4	11	4
Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон	3	3	32	22	4		2	6	1
Печатна дейност и възпроизвеждане на записани носители	4		94	3	9		3	1	6
Производство на кокс и рафинирани нефтопродукти			3						
Производство на химични вещества, химични продукти и химични влакна	2	3	53	12	10	2	6	8	1
Производство на изделия от каучук и пластмаси	8	3	90	25	18	10	9	21	5
Производство на изделия от други неметални минерални суровини	10	10	79	17	19	7	15	19	7
Металургия и производство на метални изделия, без производство на машини и оборудване	19	12	209	37	60	17	35	33	13
Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти			64	4	3		1		
Производство на електрически съоръжения	6	6	49	10	8	2	7	4	2
Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение	12	2	72	6	34	3	23	8	5
Производство на превозни средства	1		21	5	4		1	1	3
Производство на мебели	15	5	115	16	25	5	10	10	13
Производство, неклассифицирано другаде	1	5	44	5	4	2	2	4	3
Ремонт и инсталиране на машини и оборудване	4	2	57	6	17	2	2	2	1
Производство и разпределение на	1		34	4	7		1	2	

електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива									
Събиране, пречистване и доставяне на води, отпадъчни води. Отпадъци и рециклирането им	5	2	49	9	5	3	5	7	7
Строителство	87	102	1 525	128	216	44	102	75	75
Търговия на едро и дребно с автомобили и мотоциклети, техническо обслужване и ремонт	12	3	269	15	29	5	18	15	7
Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети	76	32	1 295	80	169	35	95	69	52
Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети	77	57	968	115	157	53	115	75	54
Транспорт, складиране и пощи	25	28	404	72	67	23	82	20	20
Хотели и ресторанти	47	59	640	80	92	25	63	38	27
Производство на филми и телевизионни предавания, звукозаписване и издаване на музика. Радио- и телевизионна дейност		3	178	5	6	1	4	2	2
Далекосъобщения			60	5	3		3		1
Дейности в областта на информационните технологии			343	5	5		1	2	3
Финансови и застрахователни дейности	1	1	239	3	5	1	2	5	1
Операции с недвижими имоти	10	2	242	11	20	1	9	10	4
Професионални дейности и научни изследвания	5	8	798	14	25	7	8	12	4
Административни и спомагателни дейности	13	4	447	28	20	9	22	10	11
Образование			49	2	1		1		
Хуманно здравеопазване и социална работа	22	13	194	27	35	15	22	16	11
Култура, спорт и развлечения	5	2	132	4	13	3	7	1	
Други дейности	1	2	117	2	8	2	4	4	3
Общ брой предприятия	656	551	9646	946	1358	416	1 022	631	487

Списък на таблиците и фигурите

таблица 1. Разпределение на броя на предприятията по сектори	11
таблица 2. Разпределение на броя на предприятията по региони	12
таблица 3. Разпределение на избраните и резервните предприятия по региони	14
Таблица 4. Разпределение на избраните и резервните предприятия по сектори	15
таблица 5. Брой допълнителни предприятия за анкетиране	21
таблица 6. Брой анкетираните предприятия по региони	24
таблица 7. Разпределение на попълнените анкети по региони	25
таблица 8. Разпределение на анкетите според вид на анкетата и по сектори	25
таблица 9. Разпределение на анкетите според броя на наетите лица в предприятията (Анкета HR)	26
таблица 10. Разпределение на анкетите според посочения оборот (нетни приходи от продажби, в хил. лева) на предприятията (Анкета HR).....	26
таблица 11. Разпределение на анкетите според чуждестранно участие в регистрирания капитал на предприятията (Анкета HR)	26
таблица 12. Разпределение на анкетите според наличието на система за управление (Анкета HR)	27
Графика 1. В каква степен изброените цели са приоритет в развитието на вашата фирма?	29
Графика 2. Секторен разрез: В каква степен изброените цели са приоритет в развитието на Вашата фирма?	30
Графика 3. В каква степен изброените области в УЧР са приоритет за Вашата фирма?	31
Графика 4. Секторен разрез: В каква степен изброените области в УЧР са приоритет за Вашата фирма? .	32
Графика 5. Кой от изброените дейности по УЧР бихте осъществили с външен партньор?	33
Графика 6. Брой новоразкрити длъжности за периода 2006-2009 г.....	34
Графика 7. Изисквано образование за заемането на длъжностите	34
Графика 8. Структура на длъжностите по сектори според изискваната квалификация	35
Графика 9. В кои от изброените случаи пристъпват към анализ и актуализиране на длъжностите в компанията?	35
Графика 10. Секторен разрез: Причини за актуализиране на длъжностите	36
Графика 11. Предпочитани инструменти и подходи при проектиране и анализиране на длъжностите	36
Графика 12. Предпочитани инструменти и подходи при проектиране и анализиране на длъжностите по сектори	37
Графика 13. Критерии за ранжиране и степенуване на длъжностите според тяхната важност за компанията	38
Графика 14. Предпочитани критерии за важност по групи сектори	38
Графика 15. Практикувани (предпочитани) методи при оценката на длъжностите	39
Графика 16. Във Вашата фирма, моделът на компетенциите:	41
таблица 13. Нагласи за въвеждане на компетентностен подход.....	42
Графика 17. Степен на въвеждане на компетентностния подход в „малки”, „средни” и „големи” предприятия	44
Графика 18. Приложение на компетентностни модели към позиции в компаниите	44
Графика 19. Приложение на КМ към позициите – секторен анализ	45
Графика 20. Приложение на компетентностни модели по области	45
Графика 21. Области на приложение на КМ по групи сектори	46
Графика 22. Области на приложение на КМ по признака „малки”, „средни” и „големи” предприятия	46
Графика 23. Начин на описание на компетенциите	47
Графика 24. Методи за събиране на информация и описване на компетенциите	47
Графика 25. Дял на инвестициите в обучение и развитие, като процент от общите разходи (в %).....	48

Графика 26. Дял на инвестициите за обучение и развитие на човешките ресурси по сектори (в %)	49
Графика 27. Разходи за обучение, като процент от общите разходи на фирмата.....	49
Графика 28. Степен на съответствие между изискваните по стандарт знания и умения и реално притежаваните (по категории персонал)	50
Графика 29. ПРОИЗВОДСТВО. Степен на съответствие между изискваните по стандарт знания, умения, способности и реално притежаваните (по категории персонал).....	50
Графика 30. СЕЛСКО СТОПАНСТВО. Степен на съответствие между изискваните по стандарт знания, умения, способности и реално притежаваните (по категории персонал)	51
Графика 31. ТЪРГОВИЯ. Степен на съответствие между изискваните по стандарт знания, умения, способности и реално притежаваните (по категории персонал).....	51
Графика 32. УСЛУГИ. Степен на съответствие между изискваните по стандарт знания и умения, способности и реално притежаваните (по категории персонал).....	52
Графика 33. В развитието на кои компетенции на персонала срещате най-големи трудности?.....	52
Графика 34. Трудности в развитието на компетенциите по групи сектори	53
Графика 35. Подходи при определянето на нуждите от обучение на персонала	53
Графика 36. Предпочитани подходи при определяне на нуждите от обучение на персонала по сектори	54
Графика 37. Подходи и инструменти за измерване на ефективността от проведеното обучение	55
Графика 38. Разполага ли Вашият екип със собствен план за дейност?	57
Графика 39. Как определяте целите в дейността на Вашия екип?.....	58
Графика 40. Подход в целеполагането по групи сектори	58
Графика 41. Приоритети в дейността на структурните звена	59
Графика 42. Приоритети в дейността на структурните звена по групи сектори	59
Графика 43. Как измервате крайните резултати в дейността на екипа?	60
Графика 44. Начин на измерване на крайните резултати по групи сектори	60
Графика 45. Под каква форма участвате в подбора на кадри за Вашия екип?	61
Графика 46. Степен на съответствие на изискваните по стандарт знания, умения, способности.....	62
Графика 47. Степен на съответствие на изискваните по стандарт знания, умения, способности по групи сектори	62
Графика 48. Съпоставяне на оценките за капацитета на екипите дадени от линейните ръководители и анкетираните мениджъри в предприятията	63
Графика 49. Дефицит в компетенциите на членовете на екипите	63
Графика 50. Дефицит в компетенциите на членовете на екипите по групи сектори	64
таблица 14 Източници на информация при определяне на потребностите от обучение	64
Графика 51. Източници на информация за определяне на потребностите от обучение на екипите по групи сектори	65
таблица 15 Подходи при определяне на потребностите от обучение	66
таблица 16 Брой предприятия по сектори и региони	119
таблица 17 Брой предприятия по сектори и региони (Продължение)	121
таблица 18 Брой предприятия по сектори и региони (Продължение и край)	123