



**Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013**



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

Европейски съюз

Инвестира във вашето бъдеще

Европейски социален фонд

www.bia-bg.com

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

Концепция за създаване на Национална референтна мрежа

Юни 2010 година

Резюме

Представеният материал съдържа резултатите от работата на експертния екип на Българска стопанска камара (БСК) по изпълнение на Дейност 8.1.1 “Разработване на концепция за създаване на Национална референтна мрежа (НРМ)” в България. Направена е обосновка на общия подход и взаимната връзка с другите дейности от Проекта по ОПРЧР „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”. Дефинирани са методологията и използваните методи в съответствие с проектните документи. На основата на методологията за изпълнението на Проекта **с тази дейност се поставя начало на изграждането на Национална референтна мрежа** в непосредствена връзка с изпълнението на останалите етапи и задачите за разработването на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (ИСОК). При нейното изпълнение се определят целите, обхвата, структурата, функционалните възможности и основните заинтересувани страни за създаването и работата на секторните и регионалните референтни звена. Формира се организационната основа за реализация на методологията и процедурите за оценяване на компетенциите в браншови и регионален аспект. Определят се основните изисквания към организацията и управлението на дейностите в звената като неотделим компонент от Информационната система.

На основата на формулираните изисквания към Модул 8 «Подготовка и изграждане на референтна мрежа от секторни и регионални звена» в рамките на цялостното изпълнение на Проекта, **целта** на тази дейност е да се предложи концепция за създаването на устойчива Национална референтна мрежа в България, като организационна инфраструктура на информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК) и логистична предпоставка за извършване на оценка на компетенциите.

Основните задачи, поставени за решаване при нейното изпълнение, са:

- да се определят целите, обхвата, структурата, функционалните възможности и основните заинтересувани страни за създаването и работата на секторните и регионалните референтни звена и центрове, като съществена част от инфраструктурата на ИСОК;

- да се определят основните изисквания към организацията на дейностите в секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка като компоненти на Националната референтна мрежа;

Очакваните резултати от изпълнението на дейността са:

Концепция за изграждане на Националната референтна мрежа.

Заглавие на аналитичния материал:	“Разработване на концепция за създаване на Национална референтна мрежа (НРМ)”
Срок за изпълнение:	30.06.2010 г.
Дата на представяне:	29.06.2010 г.
Наименование на дейността:	№ 8.1.1 “Разработване на концепция за създаване на Национална референтна мрежа (НРМ)”.
Задача (8.1.1.1.):	Изготвяне на анализ на необходимостта от практически действия на работодателските организации и техните социално-икономически партньори за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда
Задача (8.1.1.2):	Изготвяне на анализ на потребностите на целевите групи / работодателски организации, работодатели, социално-икономически партньори/ от оценка на компетенциите на работната сила в браншови и регионален аспект.
Задача (8.1.1.3):	Систематизиране на «добри практики» при изграждане на референтни мрежи и използването им от социално-икономическите партньори.
Задача (8.1.1.4):	Изготвяне на анализ на потенциалните ползи за секторните и регионалните работодателски организации
Задача (8.1.1.5):	Определяне на основните подходи и практиките за използване и прилагане на еталонни критерии и стандарти за оценка и анализ на трудови и професионални компетенции
Задача (8.1.1.6):	Определяне на основните критерии за подбор и изграждане на референтните звена в браншови и регионален аспект
Задача (8.1.1.7):	Разработване на основните изисквания към организацията на дейността на референтните звена
Задача (8.1.1.8):	Разработване на предложения за основните функции и задачи на референтните звена
Задача (8.1.1.9):	Разработване на основните изисквания и подходи за формиране на референтни секторни съвети за удостоверяване на компетенциите на работна сила на различни нива /сектор, професия, длъжност, работно място/.
Код:	978-954-9636-23-9
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Кирил Желязков Борис Гълъбов Рашко Рашков Ивана Радомирова Томчо Томов Политими Паунова

	Цветан Тончев Георги Михайлов Иван Костов
Отговорник:	Кирил Желязков
Ръководител на дейността:	
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа“
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Настоящата концепция е разработена от експерти на БСК и на регионални и браншови камари, като са систематизирани „добрата“ практика и световният опит на страни, в които успешно се прилага компетентностният подход в управлението на човешките ресурси. Заключениета и предложенията от изпълнението на дейността, фокусирани върху целите и задачите на Проекта, са насочени към подготовката за представяне на концепцията на предстоящо обсъждане на национално ниво с представители на целевите групи. Основната цел е създаването и реализирането на български модел за Национална референтна мрежа, която да обедини усилията и интересите на държавата, работодателите и синдикатите в областта на оценката на компетенциите на работната сила по браншове и региони. Изяснява се и поетапното стартиране на практически процедури за изграждане на пилотни референтни звена в секторен и регионален аспект. Аргументира се необходимостта от неразривна връзка и синхрон на организационните решения с методическото и съдържателното реализиране на процедурите и инструментариума за провеждането на комплекса от дейности, свързани с оценката на компетенциите. Систематизират се подходите за определяне на конкретните механизми за устойчивото практическо функциониране на референтната мрежа като създавана за първи път в България организационна инфраструктура при изграждането и внедряването на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони.
Ключови думи:	Работодатели, държавни институции, синдикати, браншови и регионални работодателски организации, референтни секторни и регионални звена, секторни консултативни съвети, Национален съвет за оценка на компетенции, регионални центрове за оценка на компетенции, компетенции и компетентности, референти в секторните звена и централните за оценка, критерии за подбор, функции и отговорности в референтните звена, ползи за целевите групи от оценка на компетенциите на работната сила.

Съдържание

Резюме	2
Съдържание	5
Използвани съкращения	7
Раздел 1. Въведение	8
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	8
1.1.1. Основна цел на Проекта	8
1.1.2. Специфични цели на Проекта:	8
1.1.3. Основни дейности в рамките на Проекта:	8
1.2. Цели и структура на документа	9
Раздел 2. Методология за работа	12
Раздел 3. Необходимост от изграждане на Национална референтна мрежа в България (НРМ)	13
3.1. Опит и тенденции в ЕС и България	15
3.2. „Добри практики“ при управлението на човешките ресурси	18
3.3. Потребности и ползи от изграждането на Национална референтна мрежа	21
3.3.1 Общи потребности и отговорности на участниците на пазара на труда у нас	21
3.3.2 Ползите от създаването и функционирането на НРМ	22
Раздел 4. Структура и функции на Националната референтна мрежа (НРМ)	27
4.1. Общо описание на НРМ	27
4.2. Национален съвет за оценка на компетенциите (НСОК)	30
4.2.1. Функции	30
4.2.2. Състав	31
4.3. Национален център за оценка на компетенциите (НЦОК)	32
4.3.1. Функции и задачи	32
4.3.2. Състав	33
4.4. Секторни референтни звена (СРЗ), секторни консултативни съвети (СКС) и секторни референти 33	
4.4.1. Обща структура и организация на СРЗ	33
4.4.2. Изисквания за формиране на СКС	34
4.4.3. Функции на СКС:	35
4.4.4. Задачи на СКС	36
4.4.5. Структура на СКС	37
4.4.6. Секторни референти	38
4.5. Регионални центрове за оценка на компетенциите (РЦОК)	39
4.5.1. Изисквания за създаване на РЦОК	39
4.5.1.1. Изисквания към офиса на РЦОК	39
4.5.1.2. Изисквания към оборудването:	40
4.5.1.3. Изисквания към персонала	40
4.5.1.4. Изисквания към финансирането	41
4.5.2. Функции	41
4.5.3. Задачи	44

Раздел 5.	Етапност при изграждане на Националната референтна мрежа (НРМ)	46
5.1.	Етапи за създаването на НРМ	46
5.2.	Фази за изграждане на секторно референтно звено и регионален център	47
Раздел 6.	Общи критерии за изграждането на НРМ	48
6.1	Към избора на сектори и региони	48
6.1.1	Основни изисквания за подбор и изграждане на секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка	48
6.1.2	Работни варианти за първите пилотни секторни референтни звена и регионални центрове за оценка	51
6.2.	Към избора на секторни и регионални референти	52
Раздел 7.	Основни Изводи	54
Раздел 8.	Използвани понятия	56
Раздел 9.	Литературни източници	58
Раздел 10.	Приложения	60
10.1.	Обобщени резултати и изводи от анализи на развитието на икономическите сектори	60
10.2.	Обобщени резултати и изводи от анализи на развитието на българските предприятия	62
10.3.	Предложения и препоръки от обсъждане на концепцията с представители на целевите групи	65
10.4.	Предложение за пилотни секторни звена през 2010 г. на основата на проведените експертизи и анализи	66

Използвани съкращения

Съкращение	Описание
БСК	- Българска стопанска камара
ЕКР	- Европейска квалификационна рамка
ISO 9 000: 2000	- Системи за управление на качеството
ЦПО	- Център за професионално обучение
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
НРМ	- Национална референтна мрежа
СКС	- Секторен консултативен съвет
РЦОК	- Регионален център за оценка на компетенциите
СРЗ	- Секторно референтно звено
НЦОК	- Национален център за оценка на компетенциите
НСОК	- Национален съвет за оценка на компетенциите
НКПД	- Национален класификатор на професиите и длъжностите
КИД	- Класификатор на икономическите дейности
ЕС	- Европейски съюз
КТД	- Колективно трудово договаряне
ВУЗ	- Висше учебно заведение
ПЧП	- Публично-частно партньорство

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

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

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

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

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА:

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

1.1.3. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА:

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);

- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;
- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

1.2. ЦЕЛИ И СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Този документ описва структурата, функциите, начина и подходите за изграждане в България на национална партньорска референтна мрежа за оценка на компетенциите на работната сила с участието на държавата, работодателите и синдикатите на трипартиден принцип.

Целта на този документ е да систематизира изпълнението на една от дейностите по Проекта на БСК, свързана предимно с организационни и управленски въпроси при изграждането и внедряването на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (ИСОК).

Основната цел на изграждането на Националната референтна мрежа е да се създаде устойчива организационната инфраструктура от пилотни секторни референтни звена и регионални центрове за оценка и обвързването им в мрежа, като логистична предпоставка за изграждането и функционирането на ИСОК в браншови и регионален аспект.

Подцели:

- дефиниране на «добри практики» и систематизиране на възможностите за използването им в практиката у нас при определяне на обхвата, структурата, функционалните възможности, спазването на трипартидният принцип и организацията на дейностите при създаването и работата на секторните и регионалните референтни звена;

- определяне на критериите и изискванията към експертния, техническия и организационния потенциал на пилотните секторни референтни звена и регионални центрове за оценка по браншове и региони;

- определяне на етапите за пилотно апробиране на годишна база и реално функциониране на 20 секторни референтни звена и 10 регионални центрове за оценка като неотделими компоненти от организационната инфраструктура на информационната система за оценка на компетенциите до края на 2013 година.

- дефиниране на основни изисквания към промяна на нормативната уредба, свързана с колективното трудово договаряне, определяне на минималните прагове за заплащане в зависимост от компетенциите на работната сила на браншово и корпоративно ниво, както и други въпроси, свързани с практическото функциониране на Националната референтна мрежа, като организационна основа за разработването и внедряването на ИСОК.

На „**входа**“ на работата по дейността се използват резултатите от дейност 5.1.1.1 „Анализ на състоянието и перспективите пред икономиката на Република България (2005-2009 г.)“; дейност 5.1.1.2 „Анализ на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони“; дейност 5.4. „Провеждане на анализ на основните проблеми при развитие и управление на национално, секторно, регионално ниво на оценяването на компетенциите на работната сила“. Основните използвани изводи и препоръки от тези анализи са показани в Приложенията. Ползвани са и междинни резултати от: дейност 5.5 „Проучване на действащи системи и инструменти за оценка на компетенциите на работната сила на корпоративно, регионално и браншово ниво, дейност 5.6 „Проучване на опита в страните от ЕС – „добри практики“, информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила, дейност 6.1 „Правила за оценка на компетенциите“, дейност 8.2.3 „Определяне на критерии за избор на експерти от браншови и регионални организации за участие в референтните звена“, дейност 8.2.4 „Определяне на критерии за избор на оценители“ и дейност 11.2.1 „Създаване на система за сертификация на оценители за нуждите на ЗОК“ .

На „**изхода**“ на работата по дейността основните концептуални подходи, изводи и препоръки са в основата на дейност 8.1.4 „Разработване на план-график за изграждане на референтната мрежа“, дейност 8.1.5 „Разработване и редакция на наръчник за работа на референтните звена в НРМ“; дейност 8.1.6 „Разработване на план-график за изграждане на НРМ и учредяване на национален съвет за оценка на компетенциите (вътрешни правила и организационна дейност); дейност 8.2.6 „Създаване на секторни и регионални референтни звена и включването им в мрежа“; дейност 8.2.7 „Създаване на секторни консултативни съвети (СКС).

На основата на избраната методология и методите за изпълнението на дейността “Разработване на концепция за създаване на Национална референтна мрежа (НРМ)”, са представени в логическа последователност **становищата на експертния екип в 10 основни тематични области, обособени като самостоятелни раздели**. В изводите от работата по тази дейност, са обобщени в синтезиран вид основните предимства и ползите от изграждането на Националната референтна мрежа, като съществена част от организационната инфраструктура на информационната система за оценяване на компетенциите по браншове и региони. Направена е **съдържателна връзка с резултатите от някои други аналитични дейности при изпълнението на Проекта**, с акцент върху проведените анализи и експертизи на технологичното обновление в българската индустрия, перспективността на отделните сектори на икономическите дейности, както и описание на използвания понятиен апарат.

В аналитичния материал са приложени таблици, фигури и схеми, даващи нагледна представа за възможните варианти на функциите и отговорностите на секторните и националния консултативни съвети, както и етапите за изграждане на Националната референтна мрежа. Тяхната обосновка в концепцията е от **организационна и управленска гледна точка**. Практическата им реализация по време на изпълнението на проекта е свързана с комплексното осъществяване на методическите и съдържателните аспекти от работата на отделните секторни и регионални звена, обвързването им в «мрежа» и **субординацията на системните връзки** с националния център за оценка на компетенциите (НЦОК) и с националния съвет за оценка на компетенциите на работната сила (НСОК).

Въз основа на проведените експертни анализи и по други дейности от проекта, са формулирани **предложения от организационен и управленски характер**, отнасящи се до избора на пилотни секторни референтни звена и регионални центрове за оценка. Подготвено е съдържателно резюме на настоящия проект за концепция за изграждане на Националната референтна мрежа, като съпровождащ документа отделен материал. Съгласно основния замисъл на изпълнението на проекта на БСК, това резюме, в съчетание с изводите от някои от останалите проведени до момента анализи и експертизи, свързани с други проектни задачи, следва да се представят за **дискусия на национална среща с широко участие на представители на държавата, работодателите и синдикатите**. На срещата се очаква постигането на работно становище на браншовите и регионалните организации, както и на други институции и организации, работещи на пазара на труда, относно предложения концептуален подход. Очаква се и обсъждане на последователността за стартирането на първите пилотни секторни и регионални референтни звена и уточняване етапите на практическото изграждане на Националната референтна мрежа до края на 2013 година.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Използваната **методология** включва провеждането на собствени анализи и проучвания на налична информация, систематизиране и обобщение на опит и „добри практики“ в регионални и браншови организации от страната и чужбина, ползването на подходящи информационни източници по темата, както и провеждането на работни срещи и дискусии с екипа на Проекта и експерти от заинтересувани институции, организации и ведомства. На основата на наличната информация и систематизирането на становищата на представители на целевите групи се предлагат възможните решения и работни варианти на подхода за създаването на референтните звена като организационна инфраструктура на информационната система за оценка на компетенциите. Уточнява се и етапността при изграждането на Националната референтна мрежа в съответствие с целите на Проекта. Използваната **методика** на работа се основава на комплексно и поетапно решаване на задачите по изпълнението на дейността, предвид както на нейната сложност, така и във връзка с допълването и координирането с резултатите от провеждането на аналитични проучвания и «обратната връзка» с останалите дейности от Проекта. Особено важни са синхрона и синергията с практическото реализиране на методологията, процедурите и инструментариума за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони, както и на ниво предприятие.

Прилаганите **основни методи** са: събиране и подбор на информация, анализ и синтез, обобщение, пренасяне на резултати по аналогия, мултипликация на опит и „добри практики“ от подобни, апробирани вече в практиката процедури за изграждане на подобни структури, мрежи и звена за оценка на работната сила.

Раздел 3. НЕОБХОДИМОСТ ОТ ИЗГРАЖДАНЕ НА НАЦИОНАЛНА РЕФЕРЕНТНА МРЕЖА В БЪЛГАРИЯ (НРМ)

Създаването на Национална референтна мрежа, съдържаща секторни референтни звена и регионални центрове за оценка, е съществен **организационен и логистичен инструмент** за провеждането на оценката на компетенциите на работната сила по браншове и региони. От проучения опит и практики, могат да бъдат направени обобщени констатации за ситуацията и проблемите в България, респективно за възможностите, които се откриват при изграждането на Националната референтна мрежа (референтните секторни и регионални звена).

Компетентностният подход и модели при управлението на човешките ресурси в досегашната българска практика:

1. **Прилагането на компетентностния подход** в България закъснява и понастоящем е в начална стартова фаза. При тази ситуация, през следващите години българските предприятия могат да се окажат неспособни да отговорят адекватно на глобалните тенденции в развитието на ефективността и конкурентоспособността на човешкия капитал, респективно конкурентоспособността на българските предприятия на Европейските и световните пазари;
2. **Компетентностни модели** в България са внедрени от по-динамичните, стратегически (дългосрочно) ориентирани предприятия, преобладаващата част от които са с чуждестранно участие. Тяхното прилагане обаче, в по-голямата си част, не дава очаквания ефект поради **механичното пренасяне** на чуждестранен опит – често се описват компетенции и поведения, които не са съобразени с контекста и културните особености в българската бизнес среда;
3. Разработването на компетентностни модели е **сложен и скъпо струващ** процес, който българските работодатели не познават в достатъчна степен и не могат да оценят ползите, които той би им осигурил.
4. Компетентностният подход много трудно може да бъде внедрен без „външна“ **консултантска помощ**. За съжаление, в България организациите, които специализират в областта на разработване на компетентностни модели, са все още малко (4-5) и нямат достатъчен капацитет за покриване на нарастващите практически нужди;
5. Работодателите в България са склонни да инвестират в обучение и развитие на своите служители, но най-вече в областта на техническите и специфичните за даденото предприятие компетенции;
6. С малки изключения, почти **няма разработени и внедрени компетентностни модели** на секторно (браншово) ниво, както и на национално ниво.

В сегашния труден за икономиката период на икономическа и финансова криза, чрез изграждането на Национална референтна мрежа се предвижда не само да се помогне за реализацията на схеми и дейности за оценка и определяне на компетенциите на „ключови” длъжности в практиката на българските предприятия. Поставя се и организационната основа за решаване и на друг не по-малко важен проблем – да се постигне много **по-добра съгласуваност** между изискванията на пазара на труда и действията на държавните и образователни институциите, които имат активна роля на него.

Създаването на пилотни референтни звена в тясно сътрудничество с определени браншови и регионални организации, което да стартира още през 2010 г., аргументира на практика ползите за пазара на труда, ако в процеса на професионално обучение, квалификация и преквалификация, и при оценката на качествата на работната сила, се прилага подход, основан на компетенциите. Затова **изграждането на Националната мрежа от референтни звена е отговорност, която трябва да се приеме и сподели от всички национално-отговорни представители на целевите групи**, в т.ч. от избраните браншови и регионални структури, синдикалните партньори, предприятията и техните работници и служители. Доброто сътрудничество с държавните институции на национално и регионално ниво, както и познаването на европейския опит, членството и участието в работата на подобни европейски структури, също имат съществено отношение към успешното изпълнение на дейностите и задачите по Проекта на БСК. От съществена важност е участието и ангажиментите на държавните институции при изграждането на референтната мрежа, като организационна предпоставка за повишаване ефективността на човешкия капитал у нас и преодоляване на съществуващите проблеми на пазара на труда. В тази връзка, проведените анализи показват необходимостта от **ефективно публично-частно партньорство** в следните няколко насоки:

- ✓ По-ефективно обвързване на професионалното образование и обучение с потребностите на икономическите сектори, отраслите и регионите;
- ✓ Активно участие в оценката (рейтинга) на резултатите от обучението на човешките ресурси (ефективността на конкретни специалности в образователни институции, съответствие на качествата на завършващите средно и висше образование на изискванията на практиката, динамика в промените на учебни планове и програми и т.н.);
- ✓ Прогнозиране на нуждите от нови компетенции на работната сила, включително и чрез провеждане на периодични анализи и проучвания на пазара на труда;

3.1. ОПИТ И ТЕНДЕНЦИИ В ЕС И БЪЛГАРИЯ

В документа **„Европа 2020 - Стратегия за интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж“** на проблемите на високото качество на човешките ресурси във всички сфери на икономическия и социалния живот се отделя особено внимание. От гледна точка на динамичните промени и реструктурирания в европейската икономика, следствие от икономическата и финансовата криза през последните две години, заетите очевидно ще се нуждаят от разширяване и непрекъснато осъвременяване на компетенциите по време на своята трудова кариера. Това е и една от основните цели в съвременните политики на Европейския съюз за **ученето през целия живот**, в непосредствена връзка с технологичните промени, въвеждането на иновации и глобалните тенденции в развитието на научните изследвания. На участниците на обединения европейски пазар на труда трябва да се предоставят възможности да могат да проверяват и удостоверяват (валидират) непрекъснато своите знания, умения и професионално-личностни качества по време на трудовата си кариера, съгласно динамиката на изискванията и структурните промени на пазара на труда.

В свои становища относно една от **новите инициативи на ЕС „Нови умения за нови работни места“** по време на поредица от дискусии **представители на BUSINESSSEUROPE** подчертават, че за да бъде конкурентоспособен в глобалната икономика, Европейският съюз трябва все по-интензивно да постига конкретни резултати в усилията си за устойчиво развитие. За да се случи това обаче, особено съществена е ролята на високо компетентната, конкурентната и мобилната и работна сила. Участниците на пазара на труда нямат друг избор, освен да се адаптират динамично към глобалните процеси на въвеждане на новите ниско въглеродни технологии, на информационните и комуникационните технологии, на ефективното превръщане на знанията в иновативни практически решения и т.н.

Опитът в развитите икономики на редица страни от ЕС, Австралия, Канада, САЩ и Япония показва, че анализите и прогнозите не могат и не трябва да бъдат единствената база за модернизиране на политиките за развитие на човешкия капитал. В този смисъл, не по-малко внимание и активни усилия от страна на Европейската комисия са насочени и към усъвършенстване на **целия комплекс от процедури за оценяване** на знанията, уменията и на редица други професионални качества на заетите. Търсят се съвременни, практически решения за включване на социалните партньори и на другите организации и институции, опериращи на пазара на труда, **в нови организационни модели и мрежи** за координирано формиране на общоевропейски политики в тази насока.

Постигането на съвременните изискванията към компетенциите на работната сила, при отчитане на европейските и националните стандарти, е един от ефективните инструменти за подобряване адаптивността и **повишаване мобилността на заетите лица**. В тази насока много по-активно може да се приложи опита в преобладаващата част от страните от ЕС, а именно - при осъществяване на въздействията и управлението

на промяната на обществените и личностните нагласи и нормите на поведение на пазара на труда, да се прилага **комплексен подход базиран на компетенции**, с оглед оптимизиране на търсенето и предлагането на работна сила.

Повишаването на ефективността и динамиката в системите за професионално обучение и за повишаване на квалификацията с използването на компетентностни модели определено са важни приоритети за постигане на по-голяма гъвкавост и мобилност на работната сила. Те все повече се възприемат от развитите европейски икономики като стратегическа основа за постигане на устойчив баланс на обществените и корпоративните интереси. Финансирането на тези процеси се разглежда като стратегическа инвестиция, особено по време на икономическа криза. Преносът на тази тенденция в България в икономически аспект означава ускорен растеж и решаване на проблемите със заетостта в перспектива, а в социален – благоприятства положителните тенденции за подобряване качеството на живот и респективно – туширане на последствията от икономическата и финансовата криза в краткосрочен и средно срочен аспект.

Сегашната система за професионално обучение, квалификация и преквалификация в България не отговаря в достатъчна степен на динамично променящите се изисквания на работодателите. В практиката преобладават становищата, че тя е по-скоро недобре насочена, консервативна (в кибернетичен смисъл), тромава и неефективна. Съществува и реалната опасност тя да не може да отговори на възлаганите в момента очаквания за поемане на увеличаващия се брой безработни в резултат на икономическата и финансовата криза. Особено критична в тази насока е и очертаващата се понастоящем **неяснота за квалификационните изисквания към работната сила** при очакваната промяна в структурата на икономиката след отминаването на кризата (какви ще са новите необходими умения за съществуващите и новите работни места, вкл. промените, свързани с т.нар. „позеленяване“ на технологиите, продуктите и длъжностите). **Липсват обосновани стимули** за развитието на системата за непрекъснато обучение на възрастни, за насърчаване на формите за повишаване на квалификацията и за преквалификация „на работното място“, като едни от носещите конструкции **за ученето през целия живот**.

От съдържателна и организационна гледна точка, съвременният и все повече утвърждаващ се в редица страни членки на ЕС **подход, основан на компетенциите**, все още не се използва в подобаваща степен при оценяването на придобитите знания и умения в системата на професионалното образование и обучение у нас. Това показват становищата на браншови и регионални работодателски организации през последните няколко години. В преобладаващия случай стратегиите за икономическо развитие на различни управленски нива понастоящем не са обвързани в необходимата степен с протичащите процеси в развитието и усъвършенстването на системата за професионално образование и обучение на възрастни. Същевременно, предвид динамиката в индустриалното развитие, под натиска за промяна и очакваните кардинални промени в структурата на икономиката, изключително важно значение придобива ускореното прилагане на съвременните концепции за развитието на

компетенциите на работната сила. Това обективно изисква преход към използването на **съвременна инфраструктура за учене през целия живот и у нас.**

Изправени пред днешните предизвикателства, българските предприятия все по-често търсят **оптимизиране на бизнес процесите и разходите за усъвършенстване на човешките ресурси**, повишаване на ефективността, както на отделните служители, така и на организацията като цяло. Усъвършенстването на конкурентоспособността на предприятията у нас изисква все по-тясно обвързване със стратегически програми за усъвършенстване на човешките ресурси, базирани на **съвременните модели** за развитие на компетенциите на работната сила. Това се свързва с процесите по набиране и назначаване на персонал, с управлението на ефективността от работата на отделен индивид, на екип или на организацията като цяло, с ученето през целия живот, с развиването на кариерата и с последователното планиране на усъвършенстването на човешкия капитал на различни нива на управление. Анализирането и **оценката на компетенциите** и прилагането на компетентностните модели се превръщат в неделима част от съвременното управление на човешките ресурси, особено на фирмено ниво, и могат да бъдат широко използвани, като средство за подобряване на личностната, екипната и фирмената ефективност и конкурентоспособност.

Утвърждаването на **ученето през целия живот**, на непрекъснатостта в придобиването, развитието и адаптирането на професионалните знания, умения и способности, съобразно промените в технологиите, е в основата на икономиката и обществото на знанието. В тази насока, отговорностите и ангажиментите на работодателските организации, на социалните партньори и на другите институции, работещи на пазара на труда, за постигане на по-добър баланс на търсенето и предлагането на пазара на труда и за повишаване мобилността на работната сила, са изключително големи. Именно в тази връзка, **повишаването на информираността на работодателите и на заетите лица**, от една страна - относно състоянието и прогнозите за необходимите компетенции на човешките ресурси и, от друга страна - за тенденциите в развитието на технологиите в отделните сектори на икономическите дейности, е съществена основа за оптимизиране на търсенето и предлагането на пазара на труда. Една от тенденциите в Обединена Европа в тази насока е подкрепата за **разработване и изграждане на „мрежи“ от специализирани звена и центрове** за анализи, прогнози, консултации, оценки и обучения на секторно, регионално и национално ниво. Така работодателите и работниците и служителите могат да се ориентират по-лесно, както в практическите въпроси за своето професионално развитие, така и в нормативната уредба в тази област. Това е сериозна предпоставка за по-активно включване в различни форми за повишаване на образованието и квалификацията. **Чрез повишаване на информираността на заетите лица** се създават условия за устойчива промяна на обществените и личностните нагласи за учене през целия живот. По този начин се оптимизира съответствието между динамичните изисквания на съвременните професии, длъжностите и конкретните работни места и, съответно – необходимите компетенции на работната сила.

Звената от подобни **модели на «референтни мрежи»** могат да се разглеждат като специфична базова конструкция и организационна инфраструктура и при изграждането и внедряването в България на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила, с отчитане на настоящите и бъдещите потребности на пазара на труда. Това е така, тъй като се създава възможност за непосредствено участие на работодателите и работодателските организации, на техните социални партньори, както и на останалите институции, опериращи на пазара на труда, **в развитието и усъвършенстването на човешките ресурси** в браншови и регионален аспект. Същевременно работодателите получават допълнителна увереност и аргументация да се ангажират с инвестиране в израстването на съзидателен и добре обучен човешки капитал. Такъв подход открива перспективни възможности за подобряване адаптивността на работната сила, като една от най-важните предпоставки за реализирането на **съвременните информационни и комуникационни технологии** и повишаване конкурентоспособността на българската индустрия.

3.2. „ДОБРИ ПРАКТИКИ” ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Проучването и изследването на съществуващите практики за съвременно управление на човешкия капитал, дават **приоритетна роля на компетенциите** в организационната култура на корпоративно и браншово ниво. Според проучване, направено през 2007 г. във Великобритания, преобладаващата част от анкетираните лица отговарят, че използват модели, основани на компетенции в своите организации.

За България развитието на подобни модели е по-скоро характерно за част от организациите, които са собственост на чуждестранни инвеститори и то в определени сектори – банково дело, оператори на мобилни телефонни услуги, металургия, някои сегменти на хранително-вкусовата и питейна индустрия и др. С Проекта на БСК се предприемат практически стъпки от работодателските организации, техните социално-икономически партньори и другите активни на пазара на труда институции, за въвеждане на оценка на компетенциите и нейното практическо прилагане. Така се запълва една сериозна празнота в сега съществуващите български практики за балансиране между търсенето и предлагането на пазара на труда.

Всеки сектор на икономическа дейност в една или друга степен има своята специфика по отношение на изискванията, свързани с компетенциите на човешките ресурси. **Компетентностният секторен модел** („идеал”, «еталон», «рамка») дава отправна точка за дефиниране на изискваните компетенции на последващо ниво за всяка професия, предприятие и длъжност в конкретния сектор. Има се предвид не «усредняване» на необходимите компетенции, а по-скоро открояване и систематизиране на най-често срещаните изисквания към работната сила и тяхната важност за сектора. Именно създаването на такъв компетентностен секторен модел позволява трансфер на систематизирани на ниво сектор (бранш, отрасъл) изисквания от една страна към образователната система, а от друга страна – **към формиране на**

измерими индикатори за оценка на ниво предприятие в непосредствена помощ за работодателите.

От гледна точка на инициативата и отговорността за създаването на подобни компетентностни секторни модели в страните от ЕС и някои други страни извън Европа, може да се каже, че конкретните решения, възприети в различните държави, се различават по степен на влияние, степен на институционализация, обхват, регулация от страна на държавата и т.н. Въпреки това, обаче, могат да се изведат както някои **общи, така и специфични характеристики** на разработваните до момента различни модели:

- Водещо или значително **участие на секторни (браншови) организации**, като представители на основния потребител на кадри – работодателите (**на частния сектор**);
- Водещо участие на **държавата**, като ролята на работодателите е ограничена до консултативно участие, най-често при взимане на решения за разработването и утвърждаването на национални (или препоръчителни) образователни стандарти.
- Създава се обективна възможност за по-добра синергия и **повишаване на съответствието** между изискванията на работодателите и резултатите от процеса на образование и професионално обучение;
- Подпомага се тристранното **сътрудничество между** работодателски и синдикални организации, държавни структури и образователни институции, играещи активна роля на пазара на труда, основно чрез механизмите на **публично-частното партньорство**.

Така например, във **Великобритания** разработката на професионалните стандарти е изцяло делегирано на частния бизнес, чрез мрежа от секторни съвети. Не винаги секторните съвети обаче, съответстват на традиционните икономически сектори определени от статистиката. Те по-скоро следват логиката на доставката на материали/услуги, характерна за съответната икономическа дейност и интересите на своите членове.

В **Дания, Испания, Канада, Полша, Франция и Холандия, под различни форми, също се търси партньорство** при прилагането на компетентностни модели между работодателски и синдикални организации, с участието на държавни и образователни институции, с оглед подобреното на процесите на управление на човешките ресурси на секторно и корпоративно ниво.

В насока утвърждаването на по-ефективни форми на **публично-частни партньорства** и у нас, определен интерес представлява разработената от Агенцията по заетостта съвместно с националната агенция за професионално образование и обучение пилотна институционална интегрираща информационна система (ИИС). Нейната идея е да се апробира **модел** на между институционална интегрираща информационна система за набиране, съхранение, обработка и предоставяне на данни и информация за търсенето и предлагането на професионално обучение на всички заинтересувани лица и институции в зависимост от тяхното ниво на достъп. Считаме, че

представлява интерес в хода на работата по изграждане на референтната мрежа, да се потърсят допирни точки и партньорство от гледна точка на по-доброто балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда, с активното участие на работодателите. Това може да бъде от съществен интерес и за утвърждаването на подходящите модели на публично-частни партньорства при институционализирането на изгражданата Национална референтна мрежа и връзката с други работещи информационни системи в тази област у нас.

ФИГУРА 1 ПРИЛОЖЕНИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



На основата на направената систематизация на опита и практиките в различни страни (вж. Фигура 1), обобщението на **най-често срещните приложения на компетентностни модели, реализирани от подобни мрежови структури от звена (центрове) за оценка или развитие, показва следното:**

- Дефинират се изискванията към работната сила на различни нива, като акцентът най-често е върху необходими компетенции (често формализирани под формата на доброволни или препоръчителни “стандарти”) за заемане на **ключови длъжности** на ниво предприятие;
- Тези изисквания (“стандарти”) се отправят най-често в две направления - към институции, отговорни за планиране на учебно съдържание в системата на професионалната подготовка, или към работодателите, от гледна точка

оценката на качествата (степената на съответствие на компетенциите спрямо изискванията на стандартите) на заетите в техните предприятия;

- Координира се процесът на **прогнозиране на нуждите от нови компетенции** (вкл., знания, придобити умения и поведенчески нагласи) за перспективни длъжности на основата на провеждани периодични проучвания и анкети с работодателите, както и чрез анализи на развитието на икономиката и технологичното обновление в сектора;
- Координират се различни **методически и обучаващи инициативи** на работното място, насочени към усъвършенстване на компетенциите за определени «ключови» длъжности, тяхната оценка, валидиране и сертифициране, с активната роля на работодателя.

Разработените компетентностни модели на различни нива в съответната мрежова структура се използват най-често за целите на посочените 5 групи потребители и системи.

3.3. ПОТРЕБНОСТИ И ПОЛЗИ ОТ ИЗГРАЖДАНЕТО НА НАЦИОНАЛНА РЕФЕРЕНТНА МРЕЖА

3.3.1 ОБЩИ ПОТРЕБНОСТИ И ОТГОВОРНОСТИ НА УЧАСТНИЦИТЕ НА ПАЗАРА НА ТРУДА У НАС

Едни от най-съществените потребности на институциите, активно участващи на пазара на труда в България, са свързани с необходимостта от съвременно **интегриране на резултатите от професионалното образование и обучение** в секторното, респективно, регионалното управление на кадровия потенциал. Това е свързано главно с налагащото се съвременно разбиране за ученето през целия живот, подкрепено от динамично развиващите се информационни технологии, използването на съвременните подходи за дистанционно обучение, все по-широкото приложение на разпределени цифрови хранилища с организационни знания и техните социални приложения в експертни системи от ново поколение и т.н. В тази връзка съществена е отговорността на всички активни участници на пазара на труда за реализирането на съвременно тристранно сътрудничество и целенасочена работа за ускореното прилагане у нас на компетентностните модели и оценката на компетенциите на работната сила, като **съвременна европейска политика**.

От гледна точка на повишаване на мобилността на работната сила у нас в съответствие с европейските изисквания, отговорностите на работодателските организации, на техните социални партньори и на другите институции, опериращи на пазара на труда, стават все по-големи. Все по-осезаемо се чувства нуждата от ефективно тристранно сътрудничество за създаването на съвременна организация и национална система, с която да се осигури **непрекъснат поток от структурирана информация за състоянието, тенденциите и динамиката в промените на**

компетенциите на работната сила на секторно, корпоративно и регионално равнище. Това ще позволи по-ефективни съвместни действия и възможности за оценка на състоянието, представянето, резултатността и степента на съответствие на работната сила спрямо дефинираните компетенции на фирмено, браншово, регионално и национално ниво. Една добре изградена и ефективно функционираща референтна мрежа може да се превърне в **съвременна и надеждна организационна инфраструктура** и предпоставка за включването на тази информация в Информационна система за оценка на компетенциите в браншови и регионален аспект. Това ще позволява своевременно да се отразяват продължаващите процеси на реструктуриране на националната икономика и повишаващите се изисквания към **компетенциите на заетите** и новоназначените на ключови длъжности и работни места. По-доброто предвиждане на търсенето на работна сила на базата на разработваната в изпълнение на проекта на БСК Информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК) ще създаде основата за съществено подобряване приноса на работодателите, на социалните партньори и на другите институции, опериращи на пазара на труда, за повишаване **мобилността на работната сила**. Една ефективно действаща Национална референтна мрежа от секторни и регионални референтни звена и центрове може да създаде съвременни организационни възможности в отговор на потребностите на работодателските организации и работодателите – за по-ефективно посрещане нуждите на пазара на труда и за **редуциране на несъответствието между търсенето и предлагането на работна сила**.

3.3.2 ПОЛЗИТЕ ОТ СЪЗДАВАНЕТО И ФУНКЦИОНИРАНЕТО НА НРМ

Създаването и функционирането на Национална референтна мрежа, като организационна инфраструктура на информационната система за оценка на компетенциите, на практика може да създаде реални ползи на различни управленски нива и за различните участници на пазара на труда в България, както следва:

- **На национално ниво при разработването на политики на пазара на труда**
 - ✓ Прилагане на нов модел на пазара на труда, базиран в по-голяма степен на оценката на уменията и компетенциите, отколкото на оценяване на резултатите от професионалното образование и обучение;
 - ✓ Актуализиране на националния класификатор на професиите и длъжностите (НКПД) в съответствие с динамиката в оценката на компетенциите на работната сила;
 - ✓ По-ефективно обвързване на интересите на държавата, работодателите и синдикатите при **колективното трудово договаряне**, при определянето на минималната работна заплата, на минималните осигурителни прагове и т.н.
 - ✓ Прецизно, обективно, динамично и обосновано **предвиждане и планиране на потребността от кадри** с определени компетенции по сектори на икономическите дейности, по отделни професии и специалности, по отделни региони и за страната като цяло;

- ✓ Въвеждане на съвременни стандарти за професионална квалификация по професии и длъжности, включително в **съответствие с европейската квалификационна рамка** и прилагане на адекватен инструментариум за оценка, валидиране и сертифициране на професионалните компетенции по браншове и региони;
 - ✓ Формулиране и разработване на **стратегии за заетост** с използване на компетентностния подход в отделни сектори на икономическа дейност на национално ниво и по региони в България в съответствие с европейските тенденции и политики на пазара на труда;
 - ✓ Подобряване на взаимовръзката и координацията между доставчиците на публични и частни услуги на пазара на труда;
 - ✓ Усъвършенстване на **професионалния диалог** между различните участници на трудовия пазар (образователни и обучаващи организации, потребители на кадри, посреднически компании и др.) при определяне динамиката в съдържанието на професиите, длъжностите и съответно, компетенциите, изисквани за тяхното ефективно упражняване.
- **На секторно/браншово и регионално ниво и дейността на работодателските организации.**
- ✓ Използване на съвременните компетентностни секторни модели за аргументирано отстояване интересите на работодателските организации при разработването и актуализирането на **нормативната уредба** относно изискванията към компетенциите на работната сила по отделни професии на секторно и регионално ниво;
 - ✓ Използване на компетентностните секторни модели за последваща идентификация при определяне на измерими индикатори на ниво предприятие и за практическа оценка на компетенциите, която да се предлага на работодателите като съвременно средство при разработване на политиката за развитие на човешкия потенциал, участието в колективното трудово договаряне, за кариерно консултиране в рамките на сектора, подсектора, региона и общината.
 - ✓ Повишаване на практическия принос на работодателските организации за повишаване на мобилността на работната сила и придобиване на компетенции най-добре **адаптирани към местния пазар на труда** и изискванията на работодателите по браншове и региони;
 - ✓ Провеждане на ефективни **консултации, обмяна на опит и «добри практики»** с браншови и регионални представители на работодателите, както и с мениджърите и специалистите по човешки ресурси от водещи предприятия, включени в Националната референтна мрежа, относно разработени оценки на компетенции за «ключови» длъжности и работни места в пилотни предприятия;

- ✓ Апробиране и прилагане на еталонни критерии и „препоръчителни“ стандарти за оценка и анализ на трудови и професионални компетенции по подбрани ключови длъжности/работни места и облекчаване мултиплицирането им в предприятията от даден сектор;
- ✓ Практическо прилагане на адаптирани съвременни методики за разработване и верификация (проверка, тестване) на компетентностни секторни модели, за определяне на ключови длъжности в предприятията и др.;
- ✓ Използване и актуализиране на база от данни със специфични измерими индикатори за компетенциите за ключови длъжности от предприятията от сектора/бранша;
- ✓ Предлагане на комплексни услуги за прилагане на хармонизирани с европейските изисквания и рамки организация и процедури за **оценка, валидиране и сертифициране на компетенции** на заетите в съответствие с изискванията на европейската квалификационна рамка и реалните условия в България;
- ✓ Утвърждаване на общи правила, процедури и насоки за изготвяне и поддържане на база данни за **сертифицирани оценители**, контракуване и създаване на организация за предоставяне на обучения за повишаване на тяхната квалификация;
- ✓ Консултиране на предприятията при покриване на съвременните европейски критерии за управление на човешките ресурси в процеса на сертифициране по различни **системи и стандарти за управление на качеството** с използване на компетентностните секторни модели;
- ✓ Консултиране на работници и служители от сектора с оглед оценка и съпоставяне на техните компетенции с изискванията на работодателите и предлагане на възможности за **кариерно развитие и усъвършенстване**;
- ✓ Подпомагане на предприятия, обучаващи организации, научни и научно-приложни организации от даден регион да се кооперират и си сътрудничат в мрежа за управлението на човешките ресурси с използването на компетентностни модели.

➤ На корпоративно ниво

Натрупаният практически опит на ниво предприятие в редица европейски страни, включително и у нас, позволява да се приеме, че практическото използване на компетентностния подход от участниците в Националната референтна мрежа, по-обективно ще отрази динамиката в измененията на изискванията на конкретния работодател към качествата на работната сила. Така ще е възможно да се предложат съвременни решения и практически да се отговори на редица актуални въпроси, които стоят на **вниманието на българските работодатели**, а именно:

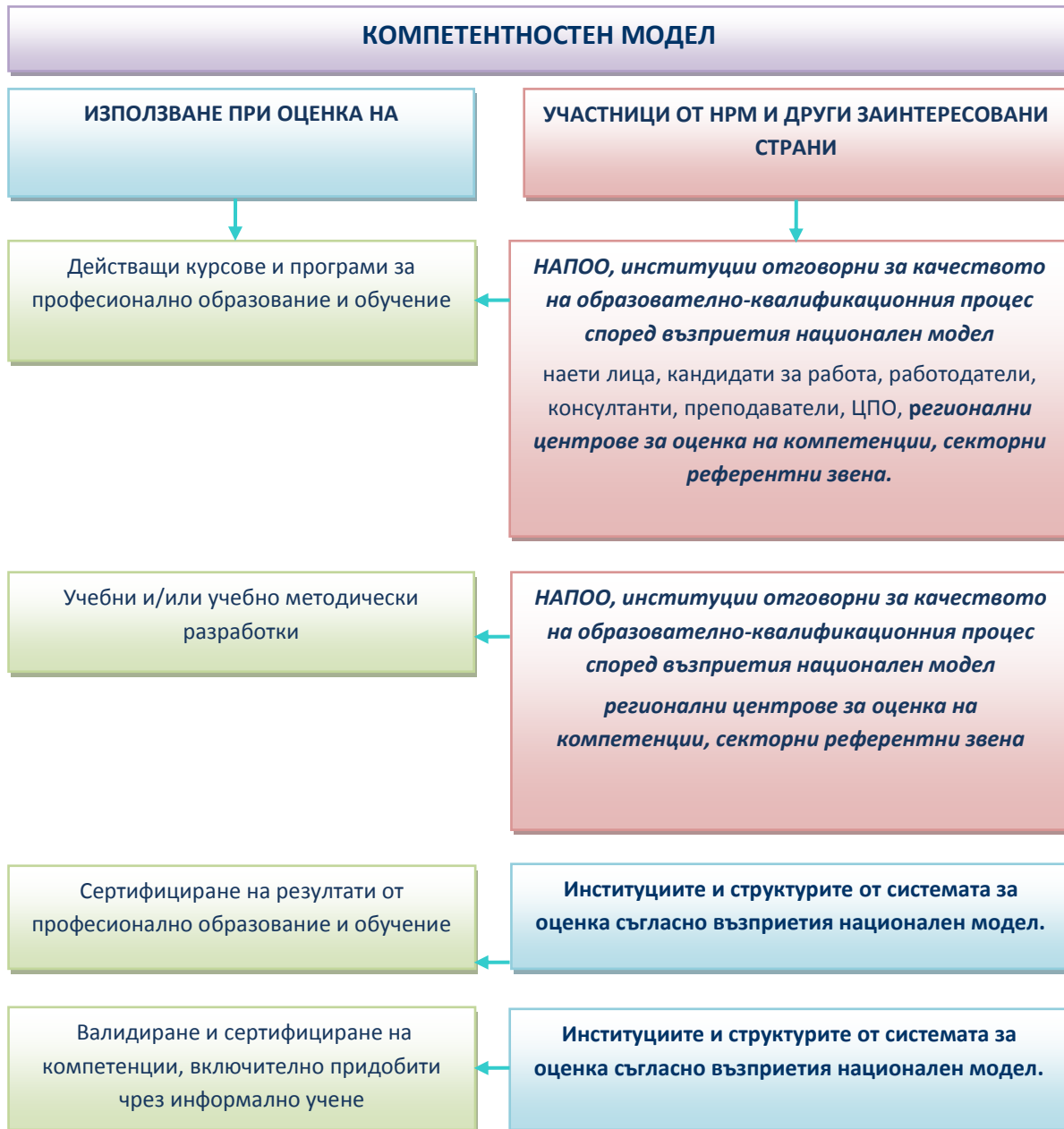
- ✓ Какво е действителното състояние на знанията, уменията и професионалните качества на работниците и служителите?;
- ✓ Могат ли и как да приложат компетентностния подход в своето предприятие?;
- ✓ Кога да приложат новия компетентностен модел - при промените на условията за бизнес или в критична за предприятието ситуация?;
- ✓ От какви ключови нови длъжностни позиции и компетенции на работещите се нуждае предприятието, за да се развива?;
- ✓ Как човешките ресурси на предприятието могат да допринесат повече за неговото конкурентно развитие?;
- ✓ Как да избере в кого от персонала и как да инвестира?;
- ✓ Защо не се получава очакваната професионална подготовка от образователната система?

Какви могат да бъдат конкретните ползи?:

- ✓ Ефективно фокусиране на вниманието върху оценката и развитието на компетенциите на работещите на „ключови длъжности“ в предприятието, които имат най-съществено влияние върху продуктивността и ефективността на работата и особено на тези длъжности, дейността на които може да доведе до драматични производствени и икономически ситуации;
- ✓ Определяне на възможните и необходимите обучаващи инициативи и инвестиции в обучение на „работното място“ на персонала в най-пълно съответствие с визията и ценностите на фирмата и оценката на компетенциите;
- ✓ Непрекъсната съвременна оценка на компетенциите на работещите след тяхното наемане на работа;
- ✓ Реализиране на ефективна атестация на кадрите с прилагане на съвременните процедури за оценка, валидиране и сертифициране на компетенциите;
- ✓ Обективно обвързване на заплащането на труда с резултатите от работата и оценката на нивото на компетенциите за дадена длъжност (работно място);
- ✓ Обосновано участие в диалога и колективното договаряне с представителите на работниците и служителите от гледна точка на резултатите от оценката на измеримите индикатори за компетенциите на ниво предприятие.

В обобщен вид ползите за участниците на пазара на труда у нас, са представени схематично на Фигура 2.

ФИГУРА 2 Ползи от използване на компетентностен модел за оценка в структурата на НРМ



Раздел 4. СТРУКТУРА И ФУНКЦИИ НА НАЦИОНАЛНАТА РЕФЕРЕНТНА МРЕЖА (НРМ)

4.1. ОБЩО ОПИСАНИЕ НА НРМ

В съответствие с целите на проекта и със световните, и европейските тенденции в управлението на човешките ресурси, БСК поема предизвикателството и отговорността за разработването и внедряването в България на **Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (ИСОК)**. Функционирането на системата и реализирането на процедурите за оценка на компетенциите, изисква създаването на **специфична организационна инфраструктура** на секторно и регионално ниво. Като такава инфраструктура в настоящата концепция е разгледана Националната референтна мрежа (**НРМ**), състояща се от **секторни референтни звена** и **регионални центрове за оценка на компетенциите**. НРМ обезпечава логистиката за разработване и утвърждаване на компетентностни модели, осигурява практическите организационни механизми за тяхното реализиране на различни нива, предоставя съвременни услуги за управление на компетенциите от интерес за всички участници на пазара на труда.

В управлението и развитието на мрежата се приема за целесъобразно да бъдат интегрирани, както интересите на работодателите и синдикатите, така и на държавата. В този смисъл, широко се прилага механизма на **публично-частното партньорство**. В предвижданите органи за управление на Националната референтна мрежа - **Националния съвет за оценка на компетенциите и секторните консултативни съвети** е планирано включването на представители на държавни институции, работодатели и синдикати, както и на заинтересувани организации в сферата на управлението на човешките ресурси.

Методическата координация на дейностите, реализацията на аналитични разработки и консултирането на участниците в процесите по разработване, утвърждаване и прилагане на компетентностните модели, ще се осъществява от **секторни референти** към съответните консултативни съвети на секторно ниво. Секторните консултативни съвети и секторните референти са основата за формиране на **секторните референтни звена**.

Предвижда се изграждането и на **регионални центрове за оценка на компетенциите**. В тях ще се извършва координирането на дейностите по оценка на компетенциите на регионален принцип. Планира се те да бъдат оборудвани с необходимата информационна и комуникационна техника за осъществяване на оценка на компетенциите. Методическата координация на дейностите, систематизирането на резултатите и експертизите от аналитични разработки, както и консултирането на участниците в процесите по прилагането на измерими индикатори за оценка на компетенциите на ниво предприятие, ще се реализират от **регионални референти** в регионалните центрове.

Общата методическа и съдържателна координация на дейностите в Националната референтна мрежа ще се осъществява от **звеното за оценка на компетенциите (ЗОК), което в хода на функционирането на мрежата постепенно ще започне да изпълнява функциите и да се преименува на национален център за оценка на компетенциите (НЦОК).**

Практическото оценяване на компетенциите в съответствие с утвърдените процедури, методики и компетентностни модели, ще се осъществява от **оценители**, сертифицирани от националния център за оценка на компетенциите.

В обобщен вид отделните компоненти на Националната референтна мрежа могат да се представят по следния начин:

№	Наименование	абривиатура	Брой 2013 г.
1	Национален съвет за оценка на компетенциите	НСОК	1
2	Национален център за оценка на компетенциите	НЦОК	1
3	Секторни референтни звена	СРЗ	20
3.1	Секторни консултативни съвети	СКС	20
3.2	Секторни референти	СР	20
4	Регионални центрове за оценка на компетенциите	РЦОК	10
4.1	Регионални референти	РР	10
4.2	Зали за компютърно базирано оценяване и обучение		10
5	Оценители на компетенции	ОК	400
6	Работодателски организации	РО	>30
7	Пилотни предприятия	ПП	200

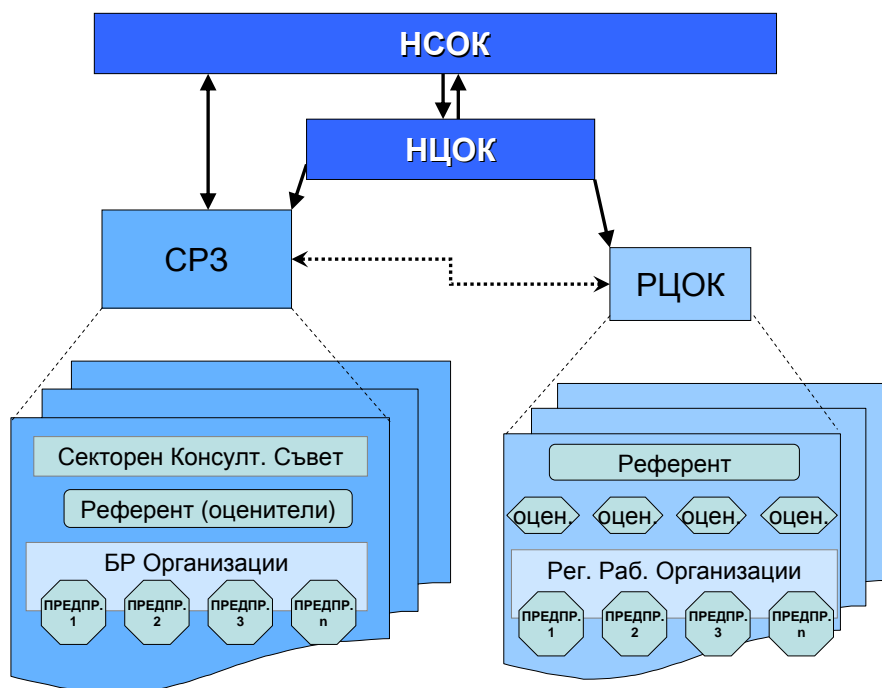
Секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка работят в **мрежа, като единна система**, изпълнявайки зададените им специфични функции и задачи.

Изграждането на мрежата се извършва постепенно и поетапно в рамките на Проекта, съгласно описаната в Раздел 5 етапност за изграждане на Националната референтна мрежа.

Структурата на Националната референтна мрежа включва като пилотно решение по време на изпълнението на Проекта **20 секторни референтни звена и 10 регионални центрове за оценка на компетенциите.**

Едно **секторно референтно звено** може да покрива един сектор (или един или няколко под сектора) на икономически дейности в зависимост от тяхната значимост и/или присъствието на една или няколко значими браншови или регионални организации (вж. Раздел Приложения, Фигура 11, Фигура 12).

ФИГУРА 3 ОСНОВНА СХЕМА НА ФУНКЦИОНАЛНИТЕ ВЗАИМОВРЪЗКИ В НРМ



Правилниците за дейността на Националния съвет за оценка на компетенциите и на секторните консултативни съвети, образците на споразумения между участниците в секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка от една страна, и ръководството на проекта – от друга страна, както и изискванията към референтите и оценителите, по време на изпълнението на проекта, се разработват под методическото ръководство и с експертно участие на националния център за оценка на компетенциите към БСК. Те се разработват и утвърждават от НСОК в **срок до три месеца от стартирането на дейността на звената от референтната мрежа. Примерни образци (проекти) на тези документи се включват в **Наръчника за изграждане и функциониране на националната референтната мрежа** на достатъчно ранен етап и се допълват по време на практическата дейност на мрежата.**

Ресурсното обезпечаване на секторните референтни звена и на регионалните центрове за оценка по време на изпълнението на проекта предвижда финансирането на възнагражденията на секторните и регионалните референти в звената и центровете. Финансово обезпечени са и дейностите на екипите за периодично провеждане на експертизи и анализи, както и дейностите на сертифицираните оценители. Предвидено е също закупуването по целесъобразност и инсталирането на **специализирана компютърна и комуникационна техника в регионалните центрове за оценка на компетенциите**. Конкретните параметри на финансирането се разглеждат поотделно за всяко референтно звено и за всеки регионален център за оценка, в зависимост от тяхната специфика и обема на планираните дейности в техните планове.

4.2. НАЦИОНАЛЕН СЪВЕТ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (НСОК)

На национално ниво се създава **Национален съвет за оценка на компетенциите в България (НСОК)**, организационно и институционално свързан с Националния център за оценка на компетенциите (НЦОК), със социалните партньори и с представители на основни и значими заинтересувани участници на трудовия пазар. Методически дейността на НСОК се подпомага от националния център за оценка на компетенциите към БСК. НСОК е **постоянно действащ орган за сътрудничество, консултации и институционализиране на резултатите**, получени на различни етапи и нива, при оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони по време на изпълнение на проекта. Съветът може да обсъжда и да дава становища по оценките на компетенциите за различни сектори, подсектори, професии, длъжности, предприятия и работни места, разработени при изпълнение на дейностите по Проекта. Предлага на Министерството на труда и социалната политика, на Министерството на образованието, науката и младежта, на Министерството на икономиката, енергетиката и туризма и на националния съвет за тристранно сътрудничество, **предложения и проекти на нормативни актове, мерки и програми** за насърчаване на адаптивността на работната сила, препоръки за преодоляване на проблемите на пазара на труда и др.

4.2.1. Функции

НСОК е основният управляващ и консултативен орган на Националната референтна мрежа за оценка на компетенциите на работната сила. Съветът реализира в национален мащаб **комплекс от функции**, които обезпечават прилагането на подхода за управление и развитие на човешките ресурси посредством разработването, прилагането и постоянното усъвършенстване на компетентностни модели, отразяващи актуалните изисквания на реалната икономика към качествата на работната сила.

Основните функции на НСОК обхващат следните направления и дейности:

А. В организационно направление:

- утвърждава предложения на НЦОК, свързани с развитието на НРМ, осигуряването на оптимална организация, условия и предпоставки за използване на подхода базиран на компетенции за решаване съвременните проблеми на пазара на труда у нас;

- Осъществява координацията с представителите на държавните институции, синдикатите и другите участници на пазара на труда по отношение оптимизирането на нормативната уредба.

Б. В методическо направление:

- Обсъжда, **определя и препоръчва насоки** за повишаване качеството на човешките ресурси и мобилността на работната сила, свързани с динамиката и тенденциите в развитието на националната икономика и на отделни сектори на икономически дейности;

- **Консултира** секторните консултативни съвети при разработването на компетентностни секторни модели и практическото им приложение в пилотни предприятия. Разглежда и оценява по целесъобразност предложения от секторните референтни звена за прилагане на подхода, базиран на компетенции при оценка на работната сила в секторен и регионален аспект;

- **Утвърждава** компетентностни модели със статут на препоръчителни професионални стандарти и ги предлага на заинтересуваните страни. Прави предложения за промяна на нормативната уредба по целесъобразност до отделни министерства, националния съвет за тристранно сътрудничество, организации от системата на образованието и други институции с активна роля на пазара на труда.

4.2.2. СЪСТАВ

Националният съвет за оценка на компетенциите се състои от представители на национално представени работодателски организации (на квотен принцип), представители на Министерството на труда и социалната политика, на Агенцията по заетостта, на Националната агенция за професионално обучение и образование (НАПОО), на Министерството на образованието, науката и младежта, на национално представени синдикални организации, на висши училища и БАН, на организации, специализирани в управление на човешки ресурси (на квотен принцип). Към състава на представителите на работодателските организации могат да се предлагат и **председатели на секторни консултативни съвети и на регионални центрове за оценка**, също на квотен принцип и с възможности за ротация на годишна база.

Съветът се ръководи от един председател, двама заместник-председатели и организационен секретар. Председател на НСОК е ръководителят на проекта. Заместник-председателите се избират с обикновено мнозинство от неговия състав. Изпълнителен секретар на съвета е ръководителят на Националния център за оценка на компетенциите.

ТАБЛИЦА 1 ПРИМЕРНА СТРУКТУРА И СЪСТАВ НА НСОК:

Наименование	брой
Представители на национално представени работодателски организации, чиито членове участват в работата на секторни консултативни съвети	5
Представители на държавата, вкл. МТСП, АЗ, НАПОО, МОМН и др.	5
Представители на национално представени синдикални организации	2
Представители на академичната общност БАН + двама предложени от съвета на ректорите	3
Председатели на секторни консултативни съвети и представители на РЦОК	5
Изпълнителен секретар на НСОК –ръководителят на НЦОК	1
ВСИЧКО	21

4.3. НАЦИОНАЛЕН ЦЕНТЪР ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (НЦОК)

4.3.1. ФУНКЦИИ И ЗАДАЧИ

НЦОК методически и организационно подпомага дейността на Националния съвет за оценка на компетенциите.

НЦОК е основното методологическо звено на Националната референтна мрежа .

НЦОК разработва и/или консултира всички стратегически документи, отнасящи се до устойчивото функциониране на НРМ.

НЦОК методически ръководи и консултира дейността на секторните референтни звена и на регионалните центрове за оценка, като компоненти на Националната референтна мрежа и организационна инфраструктура на ИСОК.

Дейността на НЦОК се осъществява на основата на правилник, утвърден от ръководството на Проекта, като неотделима част от структурата на БСК.

Основните функции на НЦОК са насочени към:

- Методическо обезпечаване на дейността на националния съвет за оценка на компетенциите, на секторните консултативни съвети и на регионалните центрове за оценка на компетенциите;
- Експертно, методически и логистично подпомагане дейността на другите участници в Националната референтна мрежа по отношение процеса на създаване на компетентностни модели.
- Консултиране на участниците в Националната референтна мрежа и всички заинтересовани страни в процеса на разработване, съгласуване и утвърждаване на препоръчителни професионални стандарти.
- Разработване и разпространяване на методически пособия и указания за прилагане на разработени препоръчителни професионални стандарти и консултира участниците в Националната референтна мрежа и всички заинтересовани страни за ползването им в процеса на оценка на придобитите или притежавани компетенции, като:
 - Еталон при оценка компетенциите на завършилите различни образователно – квалификационни курсове и други обучения.
 - Еталон при оценка с цел валидиране компетенциите на различни лица, които са ги придобили самостоятелно чрез неофициално учене.
 - Еталон при оценка на нает персонал по отношения недостига на компетенции и разработване на индивидуални програми за тяхното развитие.
- Разработване, развиване и прилагане на система за сертифициране на оценители и водещи оценители на компетенции на работната сила.

Сред основните задачи на НЦОК могат да се определят:

- Извършване на експертизи и анализи, свързани с управлението на компетенциите на работната сила, изискванията на реалната икономика към компетенциите на работната сила, както и оценката на реалното ниво на подготвеност на работната сила;
- Създаване на организационна и технологична инфраструктура за оценка на компетенциите в българската индустрия;
- Методическо обезпечаване на експертните екипи и оценителите и координиране провеждането на обучения, консултации и дискуссионни форуми, предвидени при изпълнението на Проекта.
- Събиране, систематизиране и публикуване на информация за нормативни изисквания, стандарти, добри практики, чужд опит и инструментариум за оценяване на компетенциите на работната сила;
- Поддържане на специализиран информационен портал в Интернет.

4.3.2. СЪСТАВ

Предвижда се НЦОК да бъде в състав от 3^{ма} души. Единият от тях изпълнява функциите на координатор (ръководител) на центъра с правомощия да го представлява в рамките на делегираните му компетенции. Останалите двама експерти са с диференцирани отговорности за подпомагане дейностите на секторните референтни звена и на регионалните центрове за оценка. Подробното описание на дейността и отговорностите на експертите в НЦОК, като част от структурата на БСК, се определя в правилника за дейността му, който се утвърждава от ръководителя на Проекта.

4.4. СЕКТОРНИ РЕФЕРЕНТНИ ЗВЕНА (СРЗ), СЕКТОРНИ КОНСУЛТАТИВНИ СЪВЕТИ (СКС) И СЕКТОРНИ РЕФЕРЕНТИ

4.4.1. ОБЩА СТРУКТУРА И ОРГАНИЗАЦИЯ НА СРЗ

Едно **секторно референтно звено** може да покрива един сектор (или един или няколко подсектора) на икономически дейности в зависимост от тяхната значимост и/или присъствието на една или няколко значими браншови или регионални организации. (вж. Раздел Приложения Фигура 11 и Фигура 12). От управленска гледна точка, основната роля за функционирането на референтното звено може да бъде поверена на съответната браншова организация (или на една от **браншовите организации с преобладаващи дейности в сектора/подсектора**), която ще предложи свои експерти като референти и водещи оценители, както и ще координира излъчването на оценители от съответните ключови предприятия от съответния сектор/подсектор. **Браншовите организации заявяват своето желание за участие в пилотните референтни звена с решение на тяхното Общо събрание или на**

Управителния си съвет (в зависимост от Устава на организацията). Методически работата на секторните звена ще се ръководи от НЦОК в БСК. Съдържателната и консултантската ежедневна дейност на всяко референтно звено ще се осъществява от един секторен референт.

Основната роля за функционирането на референтното звено ще бъде поверена на съответната браншова организация /или на една от браншовите организации с преобладаващи дейности в сектора/бранша. Браншовата организация участва активно в дейността на секторното референтно звено при подбора, предоставянето на обучения и сертифициране на кандидатите за оценители и водещи оценители. Съдейства за поддържане на база данни за сертифицираните оценители от сектора и съответните ключови предприятия, поддържа активни работни контакти с тях и подпомага дейността им при провеждане на оценката на компетенциите на територията на пилотните предприятия от сектора/бранша.

Методическата и съдържателната ежедневна дейност на всяко звено ще се осъществява от един **секторен референт**. Референтът осъществява при необходимост методическата връзка и съдържателната координация в дейностите с референтите от останалите секторни звена и регионални центрове за оценка. Към референта се формират „пулсиращи“ групи от експерти и сертифицирани оценители с оглед провеждането на анализите и разработването на компетентностния секторен модел и на стандартизирани класификатори и описания на компетенциите, като основа за систематизирането на измеримите индикатори на компетенциите на ниво предприятия.

4.4.2. ИЗИСКВАНИЯ ЗА ФОРМИРАНЕ НА СКС

Към всяко секторно референтно звено се изгражда **секторен консултативен съвет (СКС)**, който ще координира провеждането на експертизи и проучвания за развитието на сектора, ще определя и предлага подходящите «пилотни» предприятия, ще подпомага организирането на техния подбор, ще осъществява координацията в съвместните политики на пазара на труда в сектора, ще насърчава членуващите в организациите предприятия да използват компетентностния подход. Методическата координация на дейностите, реализацията на аналитични разработки и консултирането на участниците в процесите по разработване, утвърждаване, прилагане и актуализиране на компетентностните секторни модели, ще се осъществява от секторните консултативни съвети и **специализирани експертни общности към тях**. В тези общности се включват водещи мениджъри, технолози, експерти в областта на управлението на човешките ресурси, водещи оценители, аналитични специалисти от съответните технологични направления в сектора и т.н. Наличието на този висококвалифициран експертен потенциал към секторното референтно звено ще позволи да се формират различни експертни екипи, които да разработват и **актуализират на определен период от време компетентностните секторни модели**. По същество, в тези експертни групи ще се синтезира опита и познанието за развитието

на сектора и динамиката в пилотните предприятия и ключовите длъжности в тях. На тази основа ще се реализират комплексни експертизи за бъдещите потребности от кадри в сектора и респективно, новите изисквания към компетенциите на работната сила, произтичащи от технологичните нововъведения и направените инвестиции. Секторните консултативни съвети са основата за устойчивото функциониране на секторните референтни звена.

Под методическото ръководство и контрола на Националния съвет за оценка на компетенциите и Националния център за оценка на компетенциите към БСК, ще подпомага популяризирането на резултатите от проекта сред предприятията от сектора и сред други заинтересувани институции, опериращи на пазара на труда. В секторните консултативни съвети участват с право на глас представители и на съответните секторни и/или регионални структури на КНСБ и «Подкрепа». Към него се формират експертни групи от линейни мениджъри, технолози, специалисти по управление на човешки ресурси, водещи оценители, оценители и др., които периодично изпълняват дейностите по създаването, внедряването и актуализирането на компетентностните секторни модели. **Основен принцип в изграждането и в дейността на консултативните съвети е публично-частното партньорство** между държавните институции, работодателите и социалните партньори на съответното ниво на управление на сектора, както и други заинтересовани страни (ЦПО, консултантски организации, представители на ВУЗ и професионални гимназии, трудови посредници и др.).

Място на изграждане на секторните консултативни съвети:

Секторни консултативни съвети се изграждат към всяко секторно референтно звено. **Методически** работата на секторните консултативни съвети се ръководи от НЦОК в БСК. **Институционално и методически работата на секторните консултативни съвети се ръководи и координира от НСОК.**

4.4.3. Функции на СКС:

- Организируют и координират дейности по изготвяне на анализи за тенденциите в развитието на технологиите и техниката, прилагането на „най-добрите“ достъпни технологии и влиянието им върху изискванията към компетенциите на работната сила в сектора;
- Създават специализирани експертни общности (от водещи мениджъри, технолози, експерти в областта на управлението на човешките ресурси, водещи оценители, аналитични специалисти от съответните технологични направления в сектора и др.), от които сформират експертните екипи за разработване и актуализиране на секторните компетентностните модели.
- Организируют изготвянето на експертизи за перспективността на развитие на конкретните предприятия в сектора и възможностите за възникването на нови производствени структури, нови професии и длъжности и свързаните с тях компетенции;

- Прилагат или разработват препоръчителни секторни стандарти за изискванията към компетенциите на работната сила за определени значими за съответния сектор професии, съгласувано с интересите на пилотните предприятия;
- Създават стандартизирани класификатори и описания на компетенциите (базирани на чуждестранни и български системи), адаптират ги към българските условия с участие на експертни групи от всеки от пилотните сектори и по целесъобразност ги актуализират на определен период от време;
- Прилагат или разработват препоръки при определянето на индикатори за оценка компетенциите на работната сила за ключови длъжности, предназначени за заинтересованите предприятия от сектора и работата на оценителите в тях;
- Организируют и координират провеждането на експертизи, анализи и прогнози за потребностите от работна сила по професии и длъжности (работни места) в сектора с използването на секторните компетентностни модели;
- Организируют обсъждания, работни дискусии и изготвят проекто-становища за промяна в законовите и подзаконовите нормативни актове и документи, и ги изпращат по целесъобразност в националния съвет за оценка на компетенциите.

4.4.4. ЗАДАЧИ НА СКС

Предвид на необходимостта от синхронизирано действие на отделните компоненти на Националната референтна мрежа, СКС имат да изпълняват следните основни задачи:

- Да систематизират и актуализират информацията за състоянието на човешките ресурси, необходима за изработване на подробен каталог на предприятията от сектора, особено на тези, които са сертифицирани по приложими стандарти (ISO, EN, БДС и други), включително и в регионален аспект;
- Да систематизират информацията и предложенията за изготвяне на правилници за дейността на секторните референтни звена и да ги предлагат за одобрение от НСОК и националния център за оценка на компетенции;
- Да систематизират, обновяват и поддържат база данни за водещи експерти и оценители по региони и сектори;
- Да поддържат и опазват материалната база и гарантират използването и по целесъобразност за предоставяне на обучения, консултации и методическа помощ на работодателите и всички заинтересувани лица и организации от сектора;

- Да организират периодичното провеждане на пресконференции и други медийни изяви в съответствие с оперативния план за изпълнението на дейностите по Проекта за създаване на адекватна публична представа за работата по разработването и внедряването на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони.

4.4.5. СТРУКТУРА НА СКС

Като пилотно решение се предлага числеността на **секторните консултативни съвети** да бъде от 9 души – 5-7 представители на работодателските организации с опит и експертиза в областта на управлението на човешките ресурси и до 2-ма представители на органите на Министерството на труда и социалната политика, на Министерството на образованието, науката и младежта, на регионалната администрация и на синдикатите на съответно управленско ниво. Съветите се ръководят от председател (като правило, председателят на съответната браншова работодателска организация), заместник-председател и изпълнителен секретар (по целесъобразност – референтът).

Числеността на секторните консултативни съвети, може да бъде следната:

Да бъдат съставени от нечетен брой представители на заинтересуваните организации, но не повече от 9 човека, например :

- Един представител на съответното секторно референтно звено (секторен референт);
- Един представител на националния център за оценка на компетенциите към БСК,
- Двама представители на водещи предприятия от сектора;.
- Един представител на работодателски организации от сектора;
- Председателят на съответната браншова организация, или упълномощено от него лице;
- Експерти в областта на оценката на компетенциите (сертифицирани оценители).

Заседанията на секторните консултативни съвети могат да се свикват от техните ръководства при:

- необходимост от разглеждането и утвърждаването на материали, предложени от водещи експерти и оценители от съответните пилотни предприятия;
- при целесъобразни изисквания на организацията на процедурите за оценка на компетенциите;
- по предложение на националния консултативен съвет или на националния център за оценка на компетенциите към БСК.

Решенията, становищата и предложенията на секторните консултативни съвети към секторните референтни звена по целесъобразност се предлагат за утвърждаване от националния съвет за оценка на компетенциите. Заседанията на секторните

консултативни съвети се свикват от техните ръководства не по-малко от 2 пъти годишно. При необходимост, може да се предвиди и провеждане на присъствени заседания – съгласуване по електронен път на обсъжданите материали и вземането на съответно решение. Целесъобразно е да се предвиди разработването на унифицирани и специализирани интернет базирани електронни страници с оглед централизирането на документацията и на информационните потоци от съответните предприятия към секторното референтно звено и респективно към НЦОК и националния съвет за оценка на компетенциите. Това е и обективната основа за постигане на синергия между тях при обмяната на опит и «добри практики» в рамките на Националната референтна мрежа, както по време на изпълнението на проекта, така и след неговото приключване.

4.4.6. СЕКТОРНИ РЕФЕРЕНТИ

Секторният референт е един от основните фактори за ефективното функциониране на секторните референтни звена и секторните консултативни съвети. В основните му отговорности са вменени методическите и консултантските дейности в референтното звено във връзка с изпълнението на проекта. Изискванията към секторния референт, както и основните му функции и задачи са подробно описани в раздел 6, т. 6.1.2.

В обобщение, в схематичен вид организационната и кадровата структура на секторните референтни звена е показана на Фигура 4.

ФИГУРА 4 ОРГАНИЗАЦИОННА И КАДРОВА СТРУКТУРА НА СРЗ



4.5. РЕГИОНАЛНИ ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (РЦОК)

4.5.1. ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА РЦОК

Регионалните центрове за оценка на компетенциите (РЦОК) са «оперативната» част от референтната мрежа. В тях, под методическото ръководство на Националния център за оценка на компетенциите, на основата на разработените в секторните референтни звена компетентностни модели, ще се извършва на практика **координация на практическото провеждане на оценка на компетенциите в подобрите „пилотни предприятия“ и ключови длъжности в тях.** Към центрoвете, след провеждането на съответните процедури за подбор, описани подробно в дейност 11.2.1 «Система за сертификация на оценители за нуждите на НЦОК» от проекта, ще се формират **групите от сертифицирани водещи оценители и оценители.** В РЦОК ще могат да се консултират всички заинтересувани страни, ще се създават технически възможности за използване на информационната система за оценка на компетенциите от всички заинтересувани страни и представителите на целевите групи. Референтите в регионалните центрове за оценка на компетенциите са отговорни за реализирането на методиката и координацията на процесите на оценка на компетенциите.

Предвижда се в 10-те регионални центрове за оценка да се разработят и поддържат унифицирани и **специализирани интернет базирани електронни страници** с оглед централизирането на документацията и на информационните потоци от съответните сектори или региони към НЦОК. Това е и обективната основа за **постигане на синергия** между тях и секторните референтни звена при обмяната на опит и «добри практики» в **рамките на Националната референтна мрежа,** както по време на изпълнението на Проекта, така и след неговото приключване.

4.5.1.1. Изисквания към офиса на РЦОК

За да започне да работи по предназначение регионалният център за оценка на компетенциите, трябва да има осигурено офис пространство от поне две административни стаи. Препоръчително е те да бъдат разположени в съседство една до друга и да имат удобен достъп за посетители. Офисът трябва да има съвременен бизнес-излъчване, той е лицето на регионалния център. Това предполага той да е нов, или обновен, добре и функционално подреден, да създава усещане за приятна делова атмосфера, което да стимулира ефективното извършване на основните функции, задачи и дейности в Центъра. В офиса трябва да има възможности за провеждането на индивидуални или групови срещи и консултации с представители на целевите групи, за представяне на специализирани презентации, за осъществяване на съвременни комуникации. В една от своите посочени по-горе административни стаи регионалните звена за оценка на компетенциите трябва да оборудват до 10 специализирани работни места, за предоставяне на обучения, за индивидуална работа с Информационната система и за провеждането на специализирани процедури за оценка на компетенциите.

4.5.1.2. Изисквания към оборудването:

Съвременните информационни технологии и използването на модерни средства за комуникация са съществени за успеха на регионалните центрове за оценка. Всеки регионален център трябва да има по един компютър за всеки референт, както и поне една съвременна аудиовизуална система за организиране на презентации и семинари, и за предоставяне на обучения. От съществено значение е електронната страница, чрез която да може да се осъществява обмен на данни с информационния портал на Проекта, както и свързването в мрежа с останалите секторни референтни звена и регионалните центрове за оценка от Националната референтна мрежа. Тъй като във всеки регионален център за оценка ще има подготвяне, отпечатване и размножаване на голямо количество методически и информационни материали, то е необходимо в него да има и минимална техническа обезпеченост за това: принтер, копирна машина, консумативи.

Една от най-важните функции на регионалните центрове за оценка е осъществяването на ежедневната връзка между работодатели, кандидати за оценяване, националният център за оценка на компетенциите и т.н. Това означава, че тези активни комуникации следва да бъдат обезпечени с телефон, факс, бърз достъп до интернет. В Регионалните центрове за оценка на компетенциите трябва да има и допълнително оборудване за провеждане на „стимулационни“ игри, видео връзки, аудиовизуални системи. Това оборудване трябва да позволява достъп до информационната система за оценка на компетенциите, разбира се при определени условия, на всеки изявил желание да оцени своите компетенции.

4.5.1.3. Изисквания към персонала

Един от най-важните фактори за ефективната работа на регионалните центрове за оценка на компетенциите е дейността на регионалните референти. Те трябва да са добре обучени, високо мотивирани и да гарантират успешното функциониране на звеното и на помощните органи към него. Референтът трябва да може да се възприема от работодателите, от кандидатите за оценка, от ръководството на Проекта. Референтът трябва да е в състояние да предоставя целия набор от консултантски и методически услуги, за които са създадени възможности в секторните референтни звена и в регионалните центрове за оценка.

Практиката от работата на подобни референтни звена и центрове за оценка показва, че най-подходящи за това са специалисти в областта на човешките ресурси и психологията, които имат организационен опит и практика в областта на заетостта, мотивирани са за отговорно изпълнение на възложените им функции и задачи. Референтите в регионалните центрове за оценка на компетенциите трябва да имат допълнителни социални компетенции, като например:

- Умения за работа с кандидати за оценка и с други „клиенти“ под напрежение, умения за предотвратяване на конфликти;
- Обективност, търпеливост, умение за изслушване на събеседника;

- Чувство за отговорност, умения за приоритизиране на задачи, умения за спазване на срокове при изпълнение на задачи;
- Умения за работа в екип и висока степен на комуникативност;
- Отлични умения за убедително изразяване, убеждаване, представяне;
- Компютърна грамотност (MS Office – Word, Excel, PowerPoint, Internet);
- Добро писмено и говоримо владеене на английски език.

4.5.1.4. Изисквания към финансирането

Обезпечаването на достатъчни ресурси за издръжката на работата на регионалните центрове за оценка е изключително важно. Освен разходите за възнаграждението на референтите, заплащането за провеждането на периодични експертни проучвания, анализи и прогнози, следва да се прибавят и разходи за консумативи. Това е особено съществено за регионалните центрове за оценка, тъй като там ще са необходими материали за информиране, за методическо обезпечаване на процедурите за оценка, размножаването на необходимите тестови и инструментариум за оценка на компетенциите, и т.н. Освен това работата на оценителите към регионалния център за оценка също следва да се обезпечи финансово, както за възнаграждения на експертите, така и за необходимите консумативи в тази връзка.

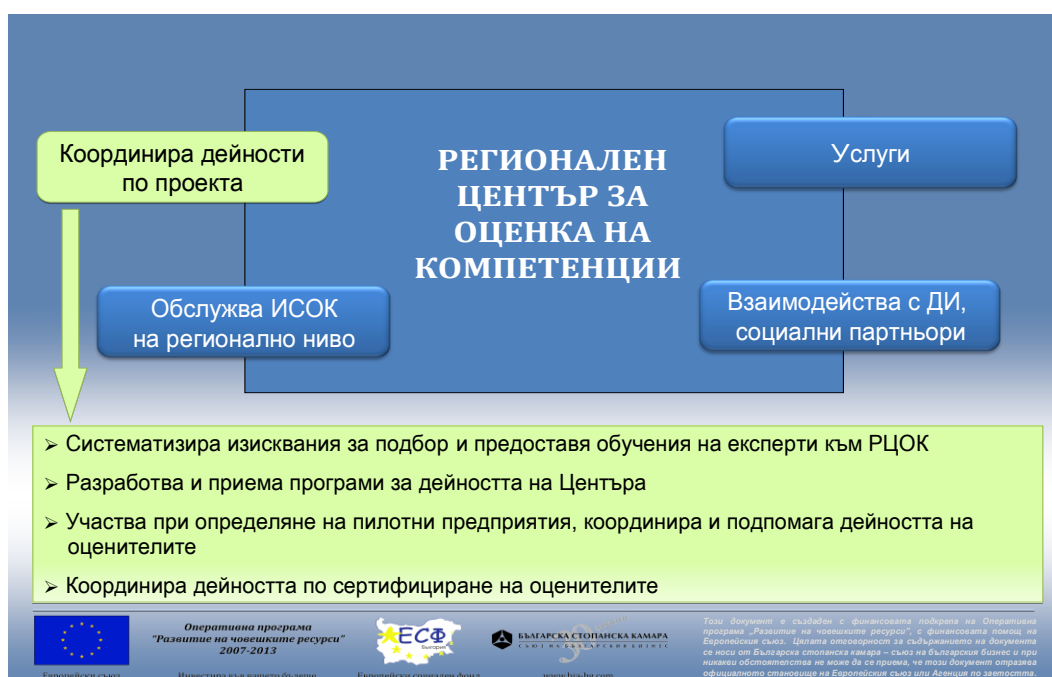
Съществената част от разходите на референтните звена ще се поеме в рамките на изпълнението на Проекта на БСК, но приносът на браншовите и регионалните работодателски организации също може да допринесе за по-добрата им работа.

4.5.2. ФУНКЦИИ

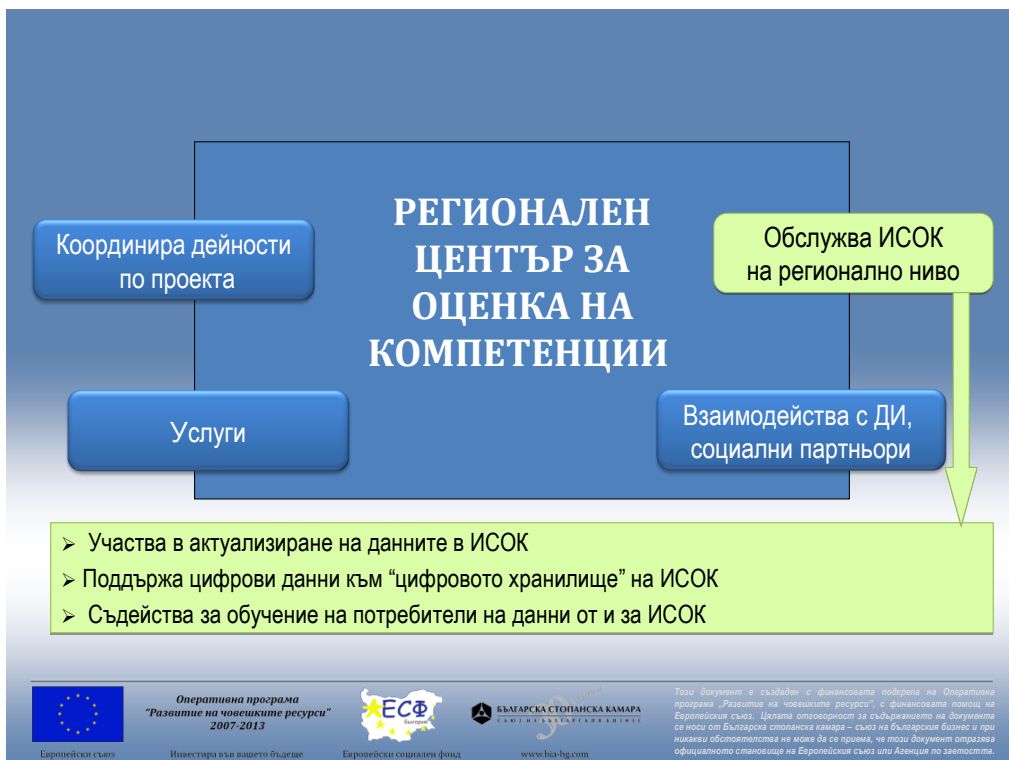
- Предоставят организационна инфраструктура за изготвяне на оценките на компетенциите за избраните „пилотни” предприятия, професии и длъжности (работни места) по време на изпълнението на Проекта;
- Информират работодателите и заетите лица от една страна - относно състоянието и прогнозите за необходимите компетенции на човешките ресурси и от друга страна - за тенденциите в развитието на технологиите в отделните сектори на икономическата дейност, като съществена основа за оптимизиране на търсенето и предлагането на пазара на труда;
- Извършват консултации на работодателите и заетите лица по въпроси свързани с реализацията на Проекта;
- Предоставят информация и консултират предоставянето на обучение на различните експерти, включени в дейностите на регионалния център, съгласно изискванията на Проекта;
- Предлагат и методически съдействат на работодателите от „пилотните” предприятия за внедряването на „добрите практики” свързани с оценката и усъвършенстването на компетенциите на работната сила;
- Систематизират заедно с работодателите от „пилотните” предприятия информация и експертизи относно потребностите от кадри с определени знания и умения по отделни професии и специалности;

- Подпомагат методически и информационно обучението на „работно място“, извършвано от работодателя на „пилотното“ предприятие;
- Участват при обсъждане въвеждането на съвременни стандарти за професионална квалификация по професии и длъжности, включително европейски квалификационни рамки и прилагането на процедури и адекватен инструментариум за оценка, валидиране и сертифициране на професионални компетенции;
- Участват при обсъждането и формирането на стратегии за заетост на целеви групи в сектори и региони в страната в съответствие с европейските тенденции и политики на пазара на труда на различни равнища на управление;
- Координират дейността на оценителите в прехода от компетентностни секторни профили към изискванията за определяне на измеримите индикатори при оценка на компетенциите за отделните „ключови“ длъжности в „пилотните“ предприятия ;
- Предоставят в помощ на работодателите от „пилотните“ предприятия методически материали за разработването на длъжностни характеристики на основата на подхода, основан на компетенциите, оценени и съобразени с националните и европейски норми и стандарти;
- Съдействат и подпомагат методически работодателите за оптимизиране атестирането на кадрите на ниво предприятие;
- Извършват активни и ефективни действия за популяризиране чрез медиите на подхода, необходимостта и ползата от изграждащата се информационна система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Координират дейностите на представители на различните организации и структури за професионална подготовка и обучение (ППО) на всички равнища на управление в регионален аспект.

ФИГУРА 5 Основни координиращи дейности на РЦОК



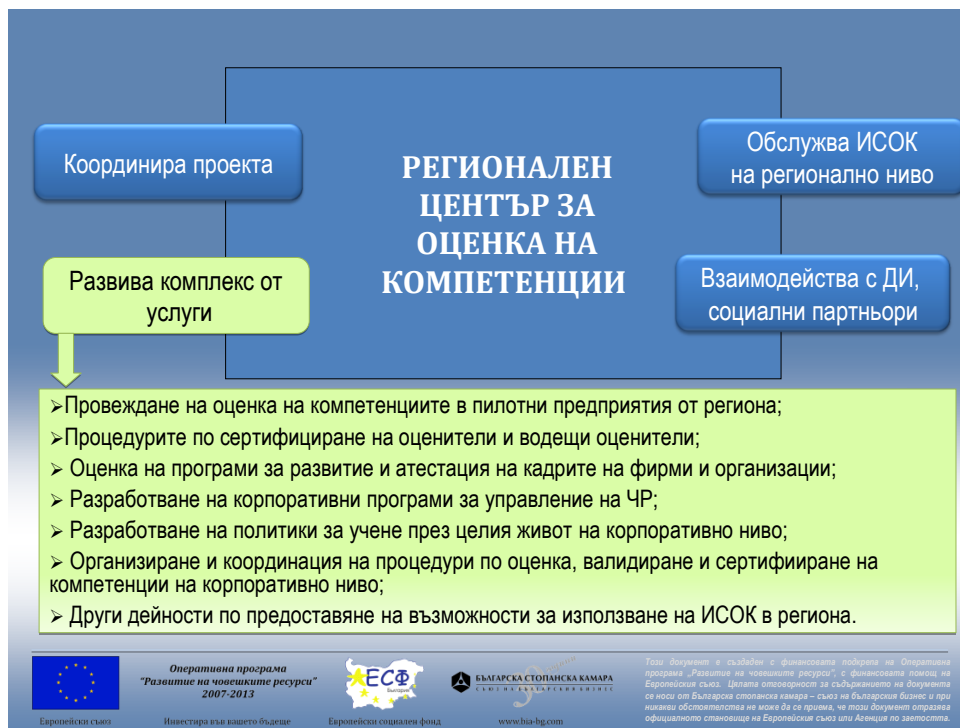
ФИГУРА 6 Основни обслужващи дейности в РЦОК



ФИГУРА 7 ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ НА РЦОК С ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА ЦЕЛЕВИТЕ ГРУПИ



ФИГУРА 8 Основни комплексни услуги в РЦОК



4.5.3. Задачи

В съответствие с предвидените функции за синхронизираното и целенасочено действие на мрежата, РЦОК имат да изпълняват следните основни задачи:

- Да систематизират и актуализират информацията за човешките ресурси необходима за изработване на подробен каталог на предприятията особено на тези, които са сертифицирани по приложими стандарти (ISO, EN, БДС и други) по региони и сектори (браншове);
- Да систематизират информацията и предложенията за изготвяне на правилници за дейността на регионалните центрове и да ги предлагат за одобрение от ИСОК и националния център за оценка на компетенции;
- Да систематизират, обновяват и поддържат база данни за водещи експерти и оценители по региони и сектори;
- Да поддържат и опазват материалната база и гарантират използването и по целесъобразност за предоставяне на обучения, консултации и методическа помощ на работодателите и всички заинтересувани лица и организации;
- Да организират периодичното провеждане на пресконференции и други медийни изяви в съответствие с оперативния план за изпълнението на дейностите по Проекта за създаване на адекватна публична представа за работата по разработването и внедряването на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони.
- Да опазват имуществото, предоставено им за изпълнение на задачите по Проекта.

Структурата, съставът, взаимоотношенията на компонентите и взаимовръзките между звената и центровете от Националната референтна мрежа са показани схематично в обобщен вид на Фигура 9 и Фигура 10.

ФИГУРА 9 ОРГАНИЗАЦИОННА СТРУКТУРА НА НРМ



ФИГУРА 10 УПРАВЛЕНСКА СТРУКТУРА И ВРЪЗКИ МЕЖДУ ЗВЕНАТА И ЦЕНТРОВЕТЕ В НРМ



Раздел 5. ЕТАПНОСТ ПРИ ИЗГРАЖДАНЕ НА НАЦИОНАЛНАТА РЕФЕРЕНТНА МРЕЖА (НРМ)

5.1. ЕТАПИ ЗА СЪЗДАВАНЕТО НА НРМ

Основните етапи за създаването на НРМ – НСОК, НЦОК, СРЗ, СКС, РЦОК са подредени в следната последователност:

1. Разработване и приемане на концепция за създаване на НРМ.
2. Разработване на правния статут за създаването на: НСОК, СРЗ, СКС, РЦОК.
3. Учредяване на НСОК и приемане на основните актове за дейността (устав, правилник, наръчник, друга норма).
4. Писмо от БРО или РСК (ИСА) със заявено предложение за създаване на СРЗ / РЦОК, демонстриращо наличие на нужната база, експертен потенциал, пилотни предприятия.
5. Разглеждане на предложението от НЦОК и при положителна становище, подготовка и подписване на рамково споразумение.
6. Подготвяне на учредителни документи за създаване на СРЗ/РЦ и проект на договор за възлагане на дейност (или договор за съвместна дейност) и поемане на отговорности от БСК и БРО/ РСК.
7. Решение на НСОК за създаване на СРЗ/РЦ и подписване на договора.
8. Учредяване на СРЗ/РЦ .
9. Подбор и назначаване на референт в СРЗ/РЦОК.
10. Разработка и утвърждаване на правилници за организацията на работата в СКС и тяхното учредяване.
11. Приемане на планове за работата в СРЗ/РЦОК.
12. Окомплектоване на СРЗ и РЦОК с необходимите компютри, комуникационна техника, както и с други технически средства.
13. Предоставяне на ръководствата на СКС и РЦОК на:
 - Анализи за възможности и тенденции в технологичното развитие на сектора, предприятие.
 - Предоставяне на примерни модели за компетенции.
 - Предоставяне на анализи за пилотни (водещи) предприятия.
14. Съдействие при обучаване на оценители.
15. Съдействие при окомплектоване на СКС.

5.2. ФАЗИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕ НА СЕКТОРНО РЕФЕРЕНТНО ЗВЕНО И РЕГИОНАЛЕН ЦЕНТЪР

От организационна гледна точка, създаването на секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка на компетенциите минава през няколко фази:

Фаза 1: Постигане на консенсус за изграждане на референтно звено (според досегашната практика в други страни обикновено за това са необходими около 6 до 12 месеца)

- Обратна връзка от индустрията и доказателства, че интерес към дейността и подхода за оценка на компетенциите по браншове и региони съществува в преобладаващата част от юридическите лица, опериращи в сектора, респективно в региона;
- Спечелване институционалната и експертната подкрепа на основните заинтересовани лица – работодателските организации, синдикалните организации, други институции, опериращи на пазара на труда;
- Постигане на консенсус относно основните проблеми с човешките ресурси, пред които е изправен сектора и региона;
- Постигане на консенсус относно функциите, структурата и възможностите на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Постигане на консенсус относно основните процедури, методиката и инструментариума за оценка на компетенциите;
- Основаване на инициативен комитет с представители на заинтересованите страни, който има за задача да формулира мандата и мащаба на дейност на секторното референтното звено и на потенциалния секторен консултативен съвет, и на регионалния център за оценка на компетенциите.

Фаза 2: Дейности по създаването и развитието на секторното референтно звено и на регионалния център за оценка на компетенциите:

- Основаване на секторен консултативен съвет и създаване на експертен екип от референт и административен сътрудник (при възможност);
- Разработване на кооперативна платформа за мандата и мисията на референтното звено и регионалния център за оценка;
- Осигуряване експертната и институционалната подкрепа на предприятията за организационната структура на референтните звена;
- Идентифициране и сформирание на секторна експертна общност за оценка на компетенциите,
- Определяне на експертния екип, който ще участва в разработването на секторния компетентностен модел.

- Изготвяне и подписване на договори за съвместна дейност (или друга юридическа форма) с ръководството на Проекта на БСК, изпълняван по ОП „Човешки ресурси“;

Фаза 3: Стартиране на дейността и текущо развитие

- Изготвяне и изпълнение на годишен план;
- Разработване и прилагане на комуникационен план за постигане на публичност и прозрачност в дейността на секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка;
- Ежегодно актуализиране на плановете;
- Обновяване и актуализиране на състава на секторния консултативен съвет и административната структура на секторните референтни звена и на регионалните центрове за оценка в съответствие с ново възникналите нужди и текуща ситуация

Последователността за изграждането на СРЗ или РЦОК е показана в Раздел Приложения, Таблица 1.

Раздел 6. ОБЩИ КРИТЕРИИ ЗА ИЗГРАЖДАНЕТО НА НРМ

6.1 КЪМ ИЗБОРА НА СЕКТОРИ И РЕГИОНИ

6.1.1 Основни изисквания за подбор и изграждане на секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка

Изборът на **подходящи сектори** на икономически дейности и **представителните работодателски организации** в тях, както и **регионите**, в които ще стартират пилотните референтни звена и центрове, предвидени като първи етап от създаването на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила, е съществен **организационен фактор** за успешната реализация на Проекта. Това е така, тъй като в днешния глобален икономически свят, силна либерализация на световната търговия и свободно движение на стоки, хора и капитали, е необходимо да се формулират и създават нови форми и подходи за усъвършенстване на работната сила в подкрепа на българската индустрия. Това е и сериозна предпоставка да се постига повишена конкурентоспособност, устойчиво развитие и приобщаващ растеж. Влиянието на **качеството на човешките ресурси** върху тези процеси вече се оценява на практика от много български фирми като основен фактор за развитие и затова се приема като приоритет в тяхната дейност. Особено в условията на икономическа и финансова криза, с оглед намиране на пътища за нейното преодоляване, отделните предприятия и цели индустриални сектори са изправени пред предизвикателството да осигурят за своите производства **компетентна и мотивирана работна ръка**.

На основата на досегашната практика в дейността на работодателските организации, подходящи за тяхното приоритизиране в посочения по-горе смисъл, могат да бъдат следните критерии:

Критерии от по-общ икономически характер:

- дял на сектора/региона в стоковата промишлена продукция или в БВП на страната за последните три години;
- извършено продуктово и технологично реструктуриране на основните производствени мощности в предприятията-членове, вложени инвестиции в нови технологии и опазване на околната среда;
- подобряваща се конкурентноспособност на сектора и възможности за реализация на продукти и услуги на вътрешния и външния пазар;

Критерии, свързани с активността и представителността на браншовата и регионалната организация:

- активна работа на браншовата или регионалната организация в изпълняваните дейности за **защита на работодателските интереси**, включително и по проблемите на човешките ресурси;
- **добър социален диалог** на национално/секторно/регионално/фирмено ниво със съответните синдикални партньори и практически опит при изпълнение на съвместни проекти, развито браншово колективно трудово договаряне;
- партньорство с образователни структури и осъществени форми на сътрудничество с тях на национално, регионално и фирмено ниво;
- **наличие на експертни, финансови и технически възможности** за организационна, експертна и финансова подкрепа на Проекта в процеса на създаването, оборудването и функционирането на пилотните Секторни и регионални референтни звена и центрове;
- изградена система за постоянни комуникации и обмен на информация с предприятията от сектора/региона, включително **наличие на «електронна страница» на организацията;**
- прилагане на **работещи процедури за наблюдение** и систематизиране на комплекс от показатели за състоянието и тенденциите в развитието на сектора/региона;
- подготовка и разпространение на информационни материали за бранша/региона, включително чрез поддържане и разпространяване на **електронни и печатни периодични издания;**
- **членство в европейски** и други международни партньорски структури и ефективно участие в тяхната работа, вкл., по отношение развитие на човешките ресурси;
- **предварителна информираност, мотивация и декларирано съгласие** на общо събрание или на управителен съвет на браншовата или регионалната организация за участие в стартирането на практически действия по създаването

и функционирането на пилотните референтни звена и центрове, с които започва изграждането на референтна мрежа още през 2010 година и продължава до края на изпълнението на Проекта.

Критерии, характеризиращи потенциала на корпоративно ниво:

- добро взаимодействие и климат за социален диалог, вкл., когато са създадени и функционират синдикалните организации (в.т.ч. **сключени КТД**);
- досегашен практически опит на предприятията-членове на организациите в разработването и **внедряването на компетентности модели**, с достатъчно опитен и професионален ръководен и експертен потенциал;
- доказани добри възможности и практически опит на предприятията да участват професионално и отговорно при набиране на необходимата информация по отделни дейности на Проекта в процеса на неговата пилотна реализация (включително **покрити изисквания на стандарти** за качество, за **опазване на околната среда** или **за здравословни и безопасни условия на труд**);
- възможности за **избор на „ключова“ за дадено предприятие и за сектора длъжност** за оценка на компетенциите от пилотните звена в референтната мрежа, така, че оценените компетенции да могат да бъдат адаптирани като **„ключови“ и «преносими»** за редица други предприятия и сектори, с важно за икономиката на страната значение, което да мултиплицира ефекта от Проекта;

При стартиране на изграждането на Националната референтна мрежа от секторни референтни звена и регионални центрове за оценка на компетенциите, определянето на **водещите работодателски структури**, които ще бъдат своеобразни «гаранти» за пилотните действия по създаването им, следва да става в зависимост и от резултатите от предварително проведени и постоянно обновяващи се експертни проучвания и анализи на перспективните сектори и региони. Имаме предвид основните изводи от анализа на състоянието и перспективите пред икономиката на Република България (2005-2009 г.) и от анализа на състоянието и развитието на българските предприятия по сектори и региони (вж. Приложения 10.1 и 10.2).

Поради това, че данните от такива анализи са много динамични и работата по тях ще продължи и през следващите години, в посочените по-горе критерии са включени и показатели, които дават една достатъчна и представителна характеристика за потенциала на сектора (бранша), на браншовите организации и на регионалните работодателски структури (вж. Раздел Приложения, Таблица 2). Направено е подреждане на пилотните референтни звена по обобщени показатели с оглед включването им НРМ. Потърсено е равномерно разпределение на територията на страната, като същевременно се предлагат основни икономически центрове на страната, в които да се разположат пилотните регионални центрове за оценка. Това ще позволи на планираната Национална експертна среща, при използването на тези критерии, да се осъществи необходимата предварителна оценка и да се предложат за публично обсъждане предвидените за изграждане през 2010 г. пилотни референтни звена, както и план графика за изграждане на оставащите звена и центрове до края на

2013 година. Една от целите при такова **етапно решение** е да се извърши реална апробация на методиката и инструментариума за оценка на компетенциите, но важно е също така на този първи етап, при самия подход на избора, да се положи **основата за една потенциална «добра практика»**. Изводите от нейното пилотно реализиране ще могат да се вземат предвид на следващите етапи, свързани с определяне и създаване на всички останали **20 секторни и 10 регионални референтни** звена от организационната инфраструктура на информационната система за оценка на компетенциите. Същевременно следва да се отчита необходимостта от “узряване” и от натрупване на “критична маса” и капацитет, за което е необходимо достатъчно време (минимум 1-2 години) при наличие на предварителна подготовка за реализация на основните функции и дейности в обхвата на референтните звена на етапа на активно изпълнение на съответните дейности по Проекта.

6.1.2 Работни варианти за първите пилотни секторни референтни звена и регионални центрове за оценка

По предварителна оценка на по-активните браншови структури, отговарящи на предложените по-горе критерии, може да се приемат работни варианти за **първите пилотни секторни референтни звена**, с участието на отделни представители от системата на браншови организации (вж. Раздел Приложения, Таблица 2, Таблица 3, Таблица 4).

Като едно от основните предимства при избора на посочените работодателски организации и структури може да се приеме и факта, че в тях членуват на практика всички основни предприятия от съответния сектор на икономическа дейност. Това ще позволи обхвата, разпространяването и ползването на резултатите от Проекта, още на пилотния етап, да се осъществи в целия сектор.

С оглед по-добрата координация и използването на експертния потенциал и капацитета на посочените браншови организации и на водещите предприятия в тях, при **избора на местата за създаване на регионалните центрове за оценка, е целесъобразно** те да са в региони (областни градове), където посочените приоритетни сектори имат **добро присъствие на тяхната индустриална карта**. Това означава, че един от водещите критерии при избора на регионалните организации, които да бъдат в основата на функционирането на съответните регионални центрове за оценка на компетенциите, следва бъде наличието в региона на **поне 10 «водещи пилотни» предприятия** от един или няколко сектора на икономическа дейност, сертифицирани по ISO, даващи възможност при избора на «ключовите длъжности» в тях да се потърси широка възможност за последваща мултипликация на резултатите от оценката на компетенциите.

Целесъобразно е изборът на конкретна «ключова длъжност» за прилагане на методиката и инструментариума за оценка на компетенциите да се направи с отчитане на становището на бранша или региона, който ще има водещата отговорност при създаването на пилотното референтно звено. Предложението трябва да бъде **съгласувано и утвърдено от ръководните органи на съответната браншова**

организация, която да отчете и възможността с този избор да бъдат обхванати достатъчен брой **«преносими компетенции»**, съществени и за други сектори, които имат съответната или сходна длъжност/професия или компетенции в тяхната производствена дейност. Така се създава възможност от една страна за много добър преход при изпълнение на етапите в следващите години, предвиждащи включването на нови браншове и регионални организации и цялостно изграждане на референтната мрежа като организационна инфраструктура за информационната система. От друга страна, така ще се **«официализират» отговорността и ангажиментите на съответната работодателска организация за устойчивото функциониране на отделните секторни референтни звена и регионални центрове за оценка на компетенциите.**

6.2. КЪМ ИЗБОРА НА СЕКТОРНИ И РЕГИОНАЛНИ РЕФЕРЕНТИ

По отношение подбора на експерти за изграждането и работата на референтното звено към съответен бранш или регион следва да се подходи преди всичко в зависимост от поставените цели и задачи за изпълнение, както и от обхвата на икономическите дейности, които ще обслужва. За методическата и експертната ежедневна дейност, която ще се осъществява от един секторен или регионален референт, важно е той да има базови знания, умения и професионално-личностни качества, свързани с:

- основни теоретични/практически познания по изграждане на информационни системи на различни нива на управление (национално, секторно, корпоративно);
- знания за технологичните, техническите и икономическите характеристики на сектора, както и взаимовръзките с националната икономика;
- знания за вида на дейността, броят и местонахождението на предприятията/фирмите и организациите, които звеното ще обслужва;
- базови познания по закони, наредби и правилници, които действат в страната и са свързани с професионалното обучение, квалификацията и преквалификацията на работната сила;
- основни познания и изисквания при изпълнение и отчитане на дейности по проекти, финансирани от европейски и национални фондове и програми;
- добри професионално-личностни качества и възможности, както за работа в екип, така и за взимане на самостоятелни решения и за тяхното изпълнение.

Горните компетенции могат да бъдат придобити в резултат на завършени от кандидатите различни степени на образование (средно и висше), на проведени допълнителни обучения за получаване на нови специалности и квалификации, както и от натрупан професионален опит и знания в процеса на досегашната трудова дейност. Проверката на тези компетенции се осъществява при провеждане на **специализирани процедури за подбор** на потенциалните кандидати за референти, разработени от Националния център за оценка на компетенциите. Всеки кандидат, допуснат до подобна оценка, следва да бъде предварително запознат (обучен) с кръга от въпроси и

компетентности, които ще бъдат проверявани. Това ще позволи всички кандидати да бъдат равнопоставени, тъй като ще имат възможности да попълнят евентуалните пропуски в своите познания до този момент.

За успешното изпълнение на задачите, които се поставят на референтите в референтните звена при изпълнението на Проекта за изграждане на информационна система за оценка на компетенциите, кандидатите следва да отговорят и на някои препоръчителни общи изисквания, включващи:

- Образование – висше / техническо, икономическо или друго подходящо хуманитарно /.
- Трудов стаж – минимум 3 (три) години в предприятие от съответния бранш или в управленско административно звено.
- Чуждо езикови познания – на добро (комуникативно) ниво, с предпочитания към английски език.
- Технически умения – добри компютърни познания за работа с WORD, EXCEL и др.
- Получен сертификат за водещ оценител / оценител от НЦОК

Що се отнася до работата на регионалните референти в регионалните центрове за оценка на компетенциите, то изискванията към тях са с по-широк и по-специализиран обхват. Това е така, тъй като те ще имат допълнителни специфични експертни отговорности за провеждането на процедурите по оценка, валидиране и сертифициране на компетенциите, включително методическата координация на дейностите на оценителите и водещите оценители в «пилотните» предприятия.

В този смисъл ролята на регионалните референти в регионалните центрове за оценка е различна от тази на референтите в секторните референтни звена и се доближава по-скоро до статута на „Водещ оценител”. Техните ключови компетенции следва да фокусират върху знания, умения и професионално-личностни качества, необходими за изпълняването на широк кръг от практически социални дейности и експертиза в регионалния център за оценка. Това могат да бъдат например:

- Широка обща култура и познаване на тенденциите в съвременното управление на човешките ресурси;
- Възможност за качествено планиране и ефективно координиране на организацията на процеса на оценка на компетенциите;
- Системна информация за тенденциите в образованието, обучението на възрастни и заетостта, пазара на труда, социалните въпроси и т.н.
- Ефективна комуникация с колегите, както в референтното звено, така и извън него
- Хора със знания, умения и компетенции за организация и ръководство на различни видове обучителни дейности и дейности по заетост;

При необходимост, следва да се предвиди и възможност за допълнителни предварителни инструктажи/обучения от страна на обучаващото звено на БСК, на избраните кандидати, преди оценяването и реализация на подбора.

Раздел 7. ОСНОВНИ ИЗВОДИ

Проученият опит, проведените консултации и експертните становища в хода на изготвянето на настоящата концепция и предложеният инструментариум за нейната реализация, позволяват да се направят следните изводи:

1. Формулираните цели, обхват, структура, функции и възможности на националния съвет за оценка на компетенциите, на националния център за оценка на компетенциите, на секторните референтни звена и секторните консултативни съвети, на регионалните центрове за оценка на компетенции, са реалната предпоставка за започване на работа по изграждане на Националната референтна мрежа (НРМ), като организационен фундамент за дейността на ИСОК. В национален мащаб за България, функционирането на мрежата, като организационна инфраструктура на ИСОК, е реален практически принос в помощ на работодателите, работниците и служителите и другите институции на пазара на труда, като съвременен механизъм с оглед постигането на по-добра мобилност на работната сила и по-ефективен пазар на труда ;
2. Определените основни задачи и изисквания по отношение организацията на дейността на ИСОК, НЦОК, СРЗ, РЦОК и техните референти позволяват бързото поетапно създаване на Мрежата в помощ, от една страна - на всички заинтересувани институции у нас, от друга страна – създава логистиката за разработването и внедряването на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони;
3. Създадени са практическите основи, реалните предпоставки и възможностите, чрез нови форми на ПЧП, с водещата роля на частната инициатива и организациите на работодателите, да се решават конкретни проблеми, свързани с пазара на труда и съвременните изисквания към компетенциите на работната сила, налагани от високо конкурентни технологии и производства на европейските и световните пазари;
4. На практика се предлага нова за България организационна инфраструктура в подкрепа на реализацията на европейската инициатива „**Нови умения на нови работни места**“ на основата на съвременни европейски подходи и **модели** за развитие на компетенциите на работната сила.
5. Описаната работна технология за изграждане и внедряване на Националната референтна мрежа създава реални организационни модели и инфраструктура за водене на **целенасочена иновативна национална и регионална политика** от работодателите, синдикатите и държавата по отношение на повишаване на конкурентоспособността на човешкия потенциал в индустрията и услугите.
6. Създава се потенциалната възможност за всеки проявяващ интерес работодател да се възползва от професионално разработени съвременни компетентностни модели, гарантиращи му съвременна оценка и подбор на кадрови ресурс, отговарящ на изискванията на **европейската квалификационна рамка за учене през целият живот** .

7. В хода на своето внедряване НРМ позволява да бъде създадена организацията за разработване, популяризиране и внедряване на препоръчителни професионални стандарти на секторно/браншово ниво и да се определят компетенциите за водещи и отговорни длъжностни и работни места в пилотните предприятия на базата на съвременни измерими индикатори.
8. Водещо значение и отговорности в изграждането и внедряването на Националната референтна мрежа следва да имат работодателските организации, като представители на частния бизнес, в партньорство със синдикалните организации, както и с другите институции, опериращи на пазара на труда.
9. Секторните референтни звена и регионалните центрове за оценка на компетенциите трябва да бъдат обезпечени с **подходящи и унифицирани методически и информационни материали**. Те трябва да осъществяват дейността си под прякото методическо ръководство на НЦОК към БСК, особено що се отнася до прилагането на процедурите и инструментариума за оценка на компетенциите;
10. Изискванията в съществуващите международни стандарти в професионалното обучение, квалификационните стандарти, препоръките в европейската квалификационна рамка за учене през целия живот, трябва да **бъдат адаптирани към спецификата и контекста** в развитието на секторите, браншовете и отраслите в България. Така адаптираните изисквания да се имат предвид от методическа гледна точка при функционирането на секторните референтни звена и при регионалните центрове за оценка на компетенциите;
11. Особено ценно може да бъде практическото приложение на компетентностния подход от структурите на Националната референтна мрежа при изготвянето на предложения за промени в нормативната уредба, регулираща пазара на труда у нас. В тази насока се очертават много сериозни възможности за усъвършенстване на процедурите по колективното трудово договаряне, определянето на минималните осигурителни прагове, подобряването на тристранното сътрудничество с оглед повишаване мобилността на работната сила у нас и т.н.
12. Създаването на Национална референтна мрежа като организационна инфраструктура на информационна система за оценка на компетенции на работната сила, се прави за първи път в България. Ето защо, предложените в Концепцията становища, модели и вариантни решения следва да се приемат като основа при стартиране на практическата работа в синхрон с изпълнението на останалите дейности по Проекта. Това с особена сила се отнася до препоръчаните функции и задачи на секторните референтни звена и на регионалните центрове за оценка. Резултатите от функционирането на пилотните звена и центрове за периода 2011 – 2013 година ще позволят прецизиране на структурата на Националната референтна мрежа. Това ще допринесе за нейното оптимално използване при изграждането и внедряването на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони по време на изпълнението на Проекта.

Раздел 8. ИЗПОЛЗВАНИ ПОНЯТИЯ

За целите на настоящата разработка, приемаме следните работни определения за използваните понятия:

Таблица 2 Използвани понятия

Понятия	Обяснение
„Сектор”	Обозначава група от една или няколко икономически дейности, в които се осъществява сходна стопанска дейност. При групирането на сектори за целите на изпълнението на Проекта, ще се търси максимално съответствие с наложените европейски практики при анализ на пазара на труда, описанието и оценката на сходни и/или близки компетенции на работната сила
„Регион”	Област, като административно-териториална единица
„Квалификация”	Означава официален резултат от процеса на оценяване и признаване (валидиране), получен, когато компетентен орган реши, че определено лице е постигнало резултати от обучението, съответстващи на определени стандарти.
„Отрасъл”/ „бранш”	Означава съвкупност от професионални дейности, въз основа на тяхната основна стопанска функция, продукт, услуга или технология;брой
„Браншова организация”	Работодателска организация, защитаваща работодателските интереси на своите членове, които могат да бъдат от различни подсектори на един сектор, или дори от различни сектори от Класификатора на икономическите дейности.
„Международна отраслова/браншова организация”	Означава сдружение на национални организации, включително например работодатели и професионални организации, които представляват интересите на националните отрасли/браншове;-
„Резултати от обучението”	Означава показатели за онова, което учащият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес, които се определят по отношение на знания, умения и компетентности;
Компетенция	<i>За целите на тази концепция под компетенция се разбира съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на високи резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация.</i>
„Знания”	Означава резултат от усвояване на информация в процеса на учене. Знанията са съвкупност от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение. В контекста на Европейската квалификационна рамка знанията се описват като теоретични и/или фактологични;
„Умения”	Означава възможност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка уменията се описват като познавателни (включващи прилагане на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включващи сръчност и употреба на методи, материали, уреди и инструменти);
Ключова длъжност	
„Оценка на компетенциите”	Оценката на компетенциите ни дава възможност да вникнем в качествата на служителите. С нейна помощ става ясно в кои области даден служител има нужда да израства, да се приспособява към измените обстоятелства или ново

	<p>професионално развитие. За оценката на компетенциите се използват инструменти за измерване Тук не става въпрос за стандартни мерки, а по-скоро за инструменти, насочени към индивидуалните силни и слаби страни на служителя и към нуждите на предприятието. Това се разглежда като възможност да се разпознаят отрано нуждите от последващо развитие на служителите, за да могат да се справят успешно, както с настоящите, така и с бъдещите изисквания на работното място. Оценката на компетенциите ни дава възможност да вникнем в качествата на служителите. С нейна помощ става ясно в кои области даден служител има нужда да израства, да се приспособява към изменените обстоятелства или ново професионално развитие.</p>
<p>„Анализ на потребностите от обучение”</p>	<p>Анализът на потребностите от обучение има за цел оперативните изисквания (запазвайки приемствеността и развитието на компанията) и индивидуалните потребности от обучение на служителите. Оперативните потребности от обучение възникват от квалификационните изисквания за работното място и работните процеси. Потребност от обучение е налице, ако има празнота между изискванията на работното място и компетенциите на въпросния служител. Анализът на потребностите от обучение образува основата за планиране на последващо обучение. В инструментите и методите на оперативния анализ на потребностите от обучение се включват текущите и бъдещи изисквания на работното място и компетенциите на въпросния служител. Особено важна роля тук играят секторните анализи и експертизи, очертавайки перспективите в развитието на секторите, респективно изискванията към професиите и длъжностите, произтичащи от технологичните промени и въвеждането на иновации в производството.</p>
<p>„Организационно развитие”</p>	<p>В съвременното разбиране, организационното развитие отстоява системния подход при разглеждане на структурите, процесите и личностите в организациите и необходимостта от промени в интерес на стратегическите цели на фирмите и техните служители. Новите концепции за работата и знанието, свързани с настъпващите промени в обществото и работното място, изискват непрекъснат процес на организационно развитие, който се отразява на оперативната работа в сферата на обучението, включително и развитието на персонала.</p>
<p>„Развитие на персонала”</p>	<p>Развитието на компетенциите на служителите на оперативното ниво има отношение към развитието на персонала за постигане на бизнес целите чрез оптимално използване на човешките ресурси. Развитието на персонала все повече се разглежда като решителен стратегически фактор за успешно повишаване на конкурентоспособността на предприятието. То трябва да осигури постоянен баланс между целите на предприятието и тези на персонала, обучението и оперативното образование като обобщава всички мерки за последващо обучение. Развитието на персонала е тясно свързано с организационното развитие и оперативната работа в сферата на обучението. Мерките и концепциите за развитие на персонала са ориентирани главно към индивидуалните изисквания към служителите. Обучението в контекста на развитие на персонала вече не е предимно технически ориентирано, а все повече се разработва като екстензивно развитие на компетенциите.</p>

Раздел 9. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

- БДС EN ISO / IEC 17024 / Български стандарт. Оценяване на съответствието. Общи изисквания за органите, извършващи сертификация на лица (ISO / IEC 17024: 2003).
- Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот (ЕКР), Европейска комисия, Люксембург, Служба за официални публикации на Европейските общности, 2009 г.
- Закон за акредитацията, извършвана от Българската служба за акредитация, В сила от 14.01.2006 г.Обн. ДВ. бр.100 от 13 Декември 2005г., Обн. ДВ. бр.100 от 13 Декември 2005г., изм. ДВ. бр.105 от 29 Декември 2005г., изм. ДВ. бр.30 от 11 Април 2006г., изм. ДВ. бр.42 от 5 Юни 2009г., изм. ДВ. бр.82 от 16 Октомври 2009г., http://www.nab-bas.bg/docs/LAW_accred.pdf
- Закон за професионалното образование и обучение
- Обн. ДВ. бр.68 от 30 Юли 1999г., изм. ДВ. бр.1 от 4 Януари 2000г., изм. ДВ. бр.108 от 29 Декември 2000г., изм. ДВ. бр.111 от 28 Декември 2001г., изм. ДВ. бр.103 от 5 Ноември 2002г., изм. ДВ. бр.120 от 29 Декември 2002г., доп. ДВ. бр.29 от 31 Март 2003 г., изм. ДВ. бр.30 от 11 Април 2006г., изм. ДВ. бр.62 от 1 Август 2006г., попр. ДВ. бр.63 от 4 Август 2006г., изм. ДВ. бр.13 от 8 Февруари 2008г., изм. ДВ. бр.26 от 7 Март 2008г., изм. ДВ. бр.36 от 15 Май 2009г., изм. ДВ. бр.74 от 15 Септември 2009г.
- Колев, Б., Икономическа култура, С., УИ „Стопанство”, 2002
- Националната стратегия за продължаващо професионално обучение 2005-2010г.; http://www.minedu.government.bg/opencms/export/sites/mon/left_menu/documents/sstrategies/strategy_prof_edu-2005-10.pdf
- Паунов, М., Организационна култура, С., УИ „Стопанство”, 2005
- Стойков, Л., Фирмена култура и комуникации, С., УИ „Стопанство” 1995
- Commission Restructuring Forum: SECTORS’NEW SKILLS FOR NEW JOBS, 7&8 December 2009, Brussels
- ULRICH, D., BROCKBANK, W. и JOHNSON, D. (2008) HR competencies: mastery at the intersection of people and business. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- WHIDDETT, S. и HOLLYFORDE, S. (2003) A practical guide to competencies: how to enhance individual and organisational performance. 2nd ed. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- WHIDDETT, S. and HOLLYFORDE, S. (2007) Competencies. Toolkit. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- BYWATER, J. (2007) Future-oriented competencies: a framework for job profilers and competency modellers. IRS Employment Review.No 879, 20 August. 5pp.

- CLARDY, A. (2008) The strategic role of human resource development in managing core competencies. Human Resource Development International. Vol 11, No 2, April. стр.183-197.
- CRISMAN, D.W. (2008) Using competencies to drive talent management. Workspan. Vol 51, No 9, September. pp70-75.
- Definitions of key competencies. (2005) Competency & Emotional Intelligence Benchmarking supplement 2005/06. стр. 35-48.
- MILSOM, J. (2009) Key trends and issues in employers' use of behavioural competencies. IRS Employment Review. No 918, 30 March. 8pp
- RANKIN, N. (008) Survey : competencies in the workplace. IRS Employment Review. No 906, 6 October. 13pp. 151 The Broadway, London SW19 1JQ, UK
- CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT. (2007) Reward: summary of the CIPD Research into Practice event. London: CIPD, http://www.cipd.co.uk/subjects/pay/general/_rwrdr07.htm
- CARTY, M. (2007) Merit-based budgets increase to 3.5% over 2006/07 pay round. IRS Employment Review. No 882, 19 October.
- SUFF, R. (2007) Public sector pay 2007/08. IRS Employment Review. No 887, 14 December.
- BELFIELD, R., BENHAMOU, S. and MARSDEN, D. (2007) Incentive pay systems and the management of human resources in France and Great Britain. CEP Discussion paper 0796. London: London School of Economics, Centre for Economic Performance.
- MAKINSON J. (2000) Incentives for change: rewarding performance in national government networks. London: HM Treasury.
- ATKINSON, A. et al. (2004) Evaluating the impact of performance-related pay for teachers in England. CMPO Working paper, No 04/113. Bristol: University of Bristol, Centre for Market and Public Organisation.
- BURGESS S., and PROPPER C. (2007) Performance pay in the public sector: a review of the issues and evidence. London: Office of Manpower Economics. За повече информация: <http://www.ome.uk.com>
- ILINA O. и Tessaring M. (2007) Systems, institutional frameworks and processes for early identification of skills needs. Luxemburg: Office for official Publications of the European Communities

Раздел 10. ПРИЛОЖЕНИЯ

10.1. ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ И ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗИ НА РАЗВИТИЕТО НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ СЕКТОРИ

Анализът разглежда икономическото състояние на българската икономика в периода 2005-2009 г., като проследява развитието от икономика с ускоряващ се темп на увеличение на производството и ръст на brutният вътрешен продукт, усещането на първите признаци на кризата и изпадането в период на рецесия. Прогнозирани са тенденции за развитие в краткосрочен период като очакването е българската икономика да покаже ръст в края на годината и признаци за възстановяване.

Подготвена е собствена методология за формиране на индекси, съгласно които да се извърши ранжиране на икономическите браншове в страната с оглед тяхната перспективност за извеждане на икономиката от кризисната ситуация и перспективността им по отношение въвеждането на нови работни места, в съответствие с очакванията за развитие на световната икономика и националните приоритети и тенденции, както и прогнозите за изискванията на необходими нови умения и познания от трудовия ресурс.

Ранжирането на браншовете е извършено въз основа на комплексен индекс, формиран от световните и националните тенденции. Световните тенденции са оформени от темповете на нарастване на инвестициите по икономически сектори (браншове), темпа на изменение на износа, степента на обновяване на технологиите. Данните са извлечени от международни източници, каквато е статистическата база данни на ООН и Международния търговски център в Женева.

Индексът на националните приоритети е формиран въз основа на качествени и количествени показатели. Количествени критерии, въз основа на които са направени показателите включват: темп на нарастване на производството, темп на нарастване на износа, темп на нарастване на инвестициите, темп на увеличаване на заетостта, темп на намаляване на задлъжнялостта. Към качествените критерии са включени естествените предимства на браншовете, потенциалът за намаляване на енергоемкостта, потенциалът за увеличаване на износа и намаляване на вноса (степен на заместване на вноса), потенциалът за намаляване на вредните въздействия върху околната среда, потенциалът за повишаване на общата производителност и потенциалът за обновяване на технологиите.

Според броя на изследваните сектори и статистическото разпределение на възможните отклонения и грешки, е извършено групирането им в 6 групи, като на всяка група е присвоен бал от 0 до 5.

Комбинирането на показателите и изчисляването на интегралния индекс е спрямо максимално възможната стойност от оценките по отделните показатели, т.е. максимално възможното най-добро състояние на индекса, отговарящо на най-напредничавите и перспективни сектори е единица. За показателите не са дефинирани

допълнителни тежести. Разпределението на теглата между националните приоритети и световните тенденции е 50:50.

Ранжирането на първите тридесет бранша, чрез прилагането на описаната методология е:

1. Дейности в областта на информационните технологии (код 62 по КИД-2008);
2. Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти (26);
3. Производство и разпределение на електрическа и топлинна енергия и на газообразни горива (Сектор D);
4. Производство на лекарствени вещества и продукти (21);
5. Производство на химични продукти (20);
6. Събиране и обезвреждане на отпадъци;
7. Рециклиране на материали (38);
8. Ресторантьорство (56);
9. Строителство (Сектор F - 41, 42, 43);
10. Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение (28);
11. Производство на електрически съоръжения (27);
12. Селско, горско и рибно стопанство (Сектор A - 1, 2, 3);
13. Хотелиерство (55);
14. Събиране, отвеждане и пречистване на отпадъчни води (37);
15. Възстановяване и други услуги по управление на отпадъци (39);
16. Производство на мебели (31); Производство на основни метали (24);
17. Производство на хранителни продукти (10);
18. Производство на изделия от други неметални минерални суровини (23);
19. Събиране, пречистване и доставяне на води (36);
20. Производство на дървен материал и изделия от дървен материал и корк, без мебели (16);
21. Производство на изделия от каучук и пластмаси (22);
22. Добив на неметални материали и суровини (8);
23. Производство на хартия, картон и изделия от хартия и картон (17);
24. Производство на метални изделия, без машини и оборудване (25);
25. Въздушен транспорт (51);
26. Добив на нефт и природен газ (6);
27. Добив на въглища (5);
28. Финансови и застрахователни дейности (Сектор K - 64, 65, 66);
29. Производство на облекло (14);
30. Производство на напитки (11).

Подборът на регионите се извършва чрез проектиране на браншовете в отделните региони по количествени критерии за последните няколко години (2005-2009 г.), нормализиране на получените показатели и ранжиране. Основни критерии за подбор на региони са:

1. Делът на добавената стойност в общата за страната, темпа на нарастване на заетостта и степента на развитие на района. Взети са под внимание проекциите на браншовете в регионите въз основа на факторите: работна сила, природни дадености, изградена инфраструктура и др.
2. Получените индивидуални индекси за брутната добавена стойност, средния темп на заетостта и индекса на човешкото развитие са нормализирани към най-добрите показатели от съответната група за избягване на вътрешните диспропорции и изкривявания, съдържащи се в информационния масив.
3. Общият индекс е получен от обединяването на стойностите на трите нормализирани индекси за всеки от показателите. Ранжирането е извършено в низходящ ред на общия индекс.

По така приложената методология ранжирането на областите до ранг 15 е както следва: Бургас; Стара Загора; Благоевград; София (столица); Враца; Пловдив; Варна; Шумен; Велико Търново; Русе; Плевен; Добрич; Търговище; Ловеч; Габрово.

10.2. ОБОБЩЕНИ РЕЗУЛТАТИ И ИЗВОДИ ОТ АНАЛИЗИ НА РАЗВИТИЕТО НА БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Микроикономическият анализ разглежда състоянието на секторите и областите в икономиката на България на база агрегирани показатели и предприятията включени в тях, както и на самите предприятия едни спрямо други. Целта на документа е да даде алтернативен подбор от водещи сектори и региони които биха могли да бъдат взети предвид за целите на Проекта, както и да представи водещите предприятия в избраните сектори и информационна база с техните контактни данни.

Ранжиранията са на база показател „степен на развитие“, резултат от многомерен статистически метод за анализ, т.нар. „Метод на Хелвиг“. Той изчислява сравнителния показател синтезирайки различни несъпоставими количествени показатели и позволявайки да се изчислят разстоянията между наблюдаваните обекти. Избраните показатели, които да формулират „степен на развитие“, са брой предприятия, приходи от продажби, брой заети, дълготрайните материални активи, ефективност на използване на персонала, темп на изменение на продажбите, обръщаемост на ДМА. Те са количествени и комбинирането им и изчисляването на „степен на развитие“ е спрямо максимално възможната стойност от оценките по отделните показатели, т.е. оптималният показател, отговарящ на най-развитите сектори е единица.

Въпреки че избраният метод за анализ е количествен, субективният прочит на резултатите показва, че те отразяват реалната ситуация в страната. Факторът

“чуждестранно участие”, при който е анализиран делът на чуждестранните физически и юридически лица в собствеността, дава и една качествена оценка за случващото се в съответния сектор или предприятие, тъй като наличието на чуждестранни инвеститори говори за бизнес интерес и предпоставки за инвестиции в модернизация на оперативните процеси, материалната база, технологии, внедряване на иновации, спазване на екологичните норми, както и повишаване уменията и знанията на работната ръка, преквалификация, иновативни подходи за управление и организация на труда. Друг фактор разглеждан в анализа, е наличието на сертификати съгласно международните стандарти ISO и OHSAS. Преминаването на сертификационен одит на практика означава, че предприятията отговарят на изискванията към системите за управление. Всяка организация, която се стреми към непрекъснато подобрене на управленската си дейност и процеса на работа и иска да увеличи ползите от непрекъснатото си усъвършенстване се стреми към внедряване и сертификация. Тенденцията да се отдава все по-голямо значение и роля на работната ръка като фактор за успех е връзката с предвидените референтни звена за анализи, консултации, оценки и обучения на секторно, регионално и национално ниво.

Анализът на секторите като съвкупност от предприятия е извършен чрез агрегирането им в т.нар. раздели по сходност на извършваните дейности. Предвид различния характер и спецификите на предприятията в различните сектори, и които по експертна оценка е некоректно да бъдат сравнявани в общ план, те са групирани в следните раздели:

1. „Селско стопанство“;
2. „Добивна промишленост“;
3. „Преработваща промишленост“;
4. „Строителство“;
5. „Електроенергия, газ, вода, отпадъци“;
6. „Търговия“;
7. „Услуги“.

След представяне на общата картина чрез сравнение между така формулираните раздели, всеки един от тях е анализиран поотделно чрез ранжировки по „степен на развитие“, по отделните количествени показатели, дял на чуждестранното участие в собствеността и наличието на сертификати по международни стандарти. В резултат е направено предложение за 20 водещи сектора:

1. „Селско стопанство“ – група А (кодове 01, 02, 03) по КИД 2008;
2. „Производство и преработка на месо; производство на месни продукти, без готови ястия“ (10.1);
3. „Производство на напитки“ (11);
4. „Производство на облекло“ (14);
5. „Производство на химични продукти“ (20);

6. „Производство на изделия от каучук и пластмаси“ (22);
7. „Производство на изделия от други неметални минерални суровини“ (23);
8. „Производство на основни метали“ (24);
9. „Производство на метални изделия, без машини и оборудване“ (25);
10. „Производство на електрически съоръжения“ (27);
11. „Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение“ (28);
12. „Производство, пренос и разпределение на електрическа енергия“ (35.1);
13. „Управление на отпадъци и възстановяване“ (кодове 38 и 39);
14. „Строителство“ (Група F - кодове 41, 42, 43);
15. „Търговия на едро, без търговията с автомобили и мотоциклети“ (46);
16. „Търговия на дребно, без търговията с автомобили и мотоциклети“ (47);
17. „Сухопътен транспорт“ (49);
18. „Хотелиерство и Ресторантьорство“ (кодове 55 и 56);
19. „Финансови и застрахователни дейности“ (група K - кодове 64, 65, 66);
20. „Операции с недвижими имоти“ (група L - код 68).

Анализът по региони се извършва чрез ранжиране на административните области в страната по „степен на развитие“ на база сумарните количествени показатели на предприятията регистрирани в тях за периода 2004-2008 г. След претегляне на географското им разпределение по райони за планиране, за следващ подбор са препоръчани следните 10 области: София-град, Пловдив, Бургас, Варна, Стара Загора, Русе, Благоевград, Велико Търново, Шумен и Враца. Изборът им отразява обективно високата им степен на развитие, както и равномерното им разпределение на територията на България. Предложените райони се предлагат за фокус на избора на регионални звена съгласно настоящият проект.

Резултатите от анализа на предприятията в секторите също е базиран на показателя „степен на развитие“ и съдържа ориентировъчна качествена информация за това, в кои от тях собственият капитал е 50% или повече собственост на чуждестранни физически или юридически лица, дали съответните предприятия са членове на Българска стопанска камара, както и за техните сертификатите. Въз основа на получените ранжировки на предприятията, е изготвена базата данни с контактна информация, която да бъде използвана за бъдещи връзки с представителите на бизнеса в България.

10.3. ПРЕДЛОЖЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ОТ ОБСЪЖДАНЕ НА КОНЦЕПЦИЯТА С ПРЕДСТАВИТЕЛИ НА ЦЕЛЕВИТЕ ГРУПИ

В съответствие с целите на Проекта, от анализа на проведените дискусии и анкетите за «обратна връзка» по време на двете стартови работни срещи за обсъждане на варианти на концепцията за изграждане на Национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила ,в изпълнение на работен модул 8 от Проекта, могат да бъдат обобщени направените досега предложения и препоръки от участниците, както следва:

1. Прилагането на организационни критерии за избор на браншови и регионални организации и структури при изграждане на референтните звена трябва да бъде съчетано с прилагането на допълнителни критерии за икономическата и социалната значимост на съответните сектори.

2. Организационните критерии за избор, както и критериите за административен капацитет на браншовите и регионалните организации и структури, са много важни, но трябва да имат балансирана роля в модела за многокритериална оценка, който ще отразява и предложенията и изводите от провежданите анализи за развитието на отделни аспекти на развитието на българската икономика, както и отчитането на допълнителни фактори, въздействащи върху тези процеси, като например становищата на останалите активни участници на пазара на труда.

3. Очертават се три групи потенциални сектори, подходящи за изграждането на пилотни референтни звена като организационна инфраструктура за разработване и тестване на системата за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони:

- Сектори, имащи икономическо и социално значение в момента;
- Сектори, притежаващи потенциал за перспективно развитие;
- Сектори, даващи възможност за решаване проблемите на заетостта, без да се изискват особено висока степен на образование и квалификация, но с изразена необходимост от много на брой кадри.

4. Моделът за многокритериална оценка да бъде подчинен на методология, съгласно която решенията за изграждане на Националната референтна мрежа и корекциите по време на периода на изпълнението на Проекта до 2013 година, да се вземат въз основа на «обратна връзка», получавана от междинните резултати на дейността на поетапно изгражданите референтни звена и центрове и анализирана в края на всяка календарна година.

5. Най-широко да бъдат използвани резултатите от анализите на перспективите и технологичното обновление на различните сектори при разработване на окончателните варианти на концепцията за функциите, задачите, отговорностите и особено за последователността на изграждане на Националната референтна мрежа.

6. Реализацията на Националната референтна мрежа да се осъществи по метода „стъпка по стъпка“ и на отделни етапи на годишна база (затова да се изготви примерен план-график). В тази връзка се счита, че изграждането на пилотните референтни звена и тяхната роля за апробиране дейността на звената, като част от «мрежата» и за цялостната реализация на Проекта придобиват особена важност.

7. Структурното и техническото изграждане на пилотните референтни звена, да се предшества от анализ на организационните, финансовите и експертните ресурси на потенциалните участници в него. Възможно е, като пилотно решение още през 2010 година, едното пилотно звено да бъде секторно, а другото регионално. Така при апробирането ще се разкрият специфичните проблеми за двата типа звена и ще се избегнат нежелателни грешки в бъдеще.

8. В Проекта на концепцията за изграждане на референтната мрежа, който ще се представи за окончателно обсъждане и приемане на национална работна среща, да са посочени различни варианти за решение за пилотните звена, които да дадат по-широка възможност за дискусии и обсъждания с участието на всички заинтересувани институции и представителите на целевите групи.

9. При разработването на методическите и експертните материали за работата на пилотните референтни звена, да се използва единна работна терминология, максимално съобразена с действащата нормативна база в България. Придържането към най-актуалните версии на НКИД и НКПД се възприема като задължително условие при извършването на анализите и предложенията.

10. Окончателният вариант на концепцията и последователността на изграждане на Националната референтна мрежа, да се внесат за разглеждане и обсъждане в УС на БСК.

10.4. ПРЕДЛОЖЕНИЕ ЗА ПИЛОТНИ СЕКТОРНИ ЗВЕНА ПРЕЗ 2010 Г. НА ОСНОВАТА НА ПРОВЕДЕНИТЕ ЕКСПЕРТИЗИ И АНАЛИЗИ

Първо пилотно референтно звено

Сектор С. Преработваща промишленост

Подсектор 24. Производство на основни метали

- Производство на чугун, стомана и феросплави
- Производство на тръби, кухи профили и фитинги за тях от стомана
- Производство на други продукти при първичната преработка на стомана
- Производство на основни благородни и други цветни метали
- Леене на метали

Подсектор 25. Производство на метални изделия, без машини и оборудване

- Производство на метални изделия за строителството
- Производство на котли за централно отопление и радиатори с неелектрическо

загряване; производство на цистерни, резервоари и контейнери от метал

- Производство на парни котли, без котли за централно отопление
- Производство на въоръжение и боеприпаси
- Коване, щамповане и валцуване на метал; прахова металургия
- Друго металообработване
- Производство на кухненски прибори, инструменти и железария
- Производство на други метални изделия

Местоположение на пилотното Референтно звено – София, или Перник

Потенциални «ключови длъжности»:

- Длъжност – Енергиен Мениджър
- Длъжност – Главен технолог
- Длъжност – Оператор на мехатронни системи
- Длъжност - ...

Водеща браншова организация – Българска асоциация на металургичната индустрия, като в дейността на звеното се включват още:

- Българска браншова камара машиностроене
- Българска асоциация по рециклиране
- Сдружение на предприемачите в Панагюрище
- Клъстер «мехатроника и автоматизация»
- Сдружение на производителите на земеделска техника
- Браншова стопанска камара «Отбранителната промишленост на Република България»
- Сдружение «Българската отбранителна индустрия»

ФИГУРА 11 ИЗГРАЖДАНЕ НА СЕКТОРНИ РЕФЕРЕНТНИ ЗВЕНА – ВАРИАНТ 1



Второ пилотно референтно звено

Сектор С. Преработваща промишленост

Подсектор 10. Производство на хранителни продукти

- Производство и преработка на месо; производство на месни продукти, без готови ястия
- Преработка и консервиране на плодове и зеленчуци, без готови ястия
- Производство на мляко и млечни продукти
- Производство на мелничарски продукти, нишесте и нишестени продукти
- Производство на хлебни и тестени изделия
- Производство на други хранителни продукти

Подсектор 11. Производство на напитки;

- Производство на пиво
- Производство на малц
- Производство на безалкохолни напитки, минерални и други бутилирани води

Местоположение на пилотното Референтно звено – Пловдив или Стара Загора

- Потенциални «ключови длъжности»
- Длъжност - Техник-технолог по качество на храни и напитки
- Длъжност – Главен технолог
- Длъжност -

В дейността на звеното се включва консорциум от браншови организации:

- Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци
- Съюз на пивоварите в България
- Асоциация на млекопреработвателите в България
- Асоциация на хлебопроизводителите и сладкарите „Хляб за България“
- Съюз на производителите на растителни масла и маслопродукти в България
- Съюз на производителите на комбинирани фуражи в България
- Съюз на птицевъдите в България
- Федерация на хлебопроизводителите и сладкарите в България
- Съюз на българските мелничари
- Асоциация на месо преработвателите в България
- Браншова камара на индустриалните хлебопроизводители
- Съюз на производителите на захар и захарни продукти
- Асоциация на производителите на безалкохолни напитки

ФИГУРА 12 ИЗГРАЖДАНЕ НА СЕКТОРНИ РЕФЕРЕНТНИ ЗВЕНА – ВАРИАНТ 2



Трето пилотно референтно звено

Сектор I. ХОТЕЛИЕРСТВО И РЕСТОРАНТЬОРСТВО

- Подсектор - Хотелиерство
- Подсектор - Ресторантьорство

Сектор N. АДМИНИСТРАТИВНИ И СПОМАГАТЕЛНИ ДЕЙНОСТИ

- Подсектор Туристическа агентска и операторска дейност; други дейности, свързани с пътувания и резервации

Местоположение на пилотното Референтно звено – Смолян / к.к. Албена

- Потенциални «ключови длъжности»
- Длъжност – Управител на хотел
- Длъжност – Управител на ресторант
- Длъжност -

Водеща браншова организация – Българска туристическа камара, като в дейността на звеното се включват още:

- Българска асоциация на туристическите агенции – БАТА
- Българска хотелиерска и Ресторантьорска асоциация
- Хотели, ресторанти, кафетерия (ХОРЕКА)

Четвърто пилотно референтно звено

Сектор С. Преработваща промишленост

Подсектор 26 Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти

- Производство на електронни елементи и печатни платки
- Производство на компютърна техника
- Производство на радио-, телевизионна и далекосъобщителна техника
- Производство на битова електроника
- Производство на уреди и апарати за измерване, изпитване и навигация; производство на часовници
- Производство на излъчващи електромедицински и терапевтични апарати
- Производство на оптични уреди и елементи и фотографска техника
- Производство на магнитни и оптични носители, незаписани

Сектор J. Създаване и разпространение на информация и творчески продукти; далекосъобщения

- Подсектор 58 Издателска дейност (Издаване на програмни продукти, издаване на компютърни игри);
- Подсектор 62 Дейности в областта на информационните технологии / Компютърно програмиране, Консултантска дейност по информационни технологии, Управление и обслужване на компютърни средства и системи, Други дейности в областта на информационните технологии

Местоположение на пилотното Референтно звено – София

- Потенциални «ключови длъжности»
- Длъжност - Мениджър
- Длъжност – Главен технолог
- Длъжност – Технолог по качество

Водеща браншова организация – Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ), като в дейността на звеното се включват още:

- Българска браншова камара по електронна промишленост и информатика
- Клъстер „Лазери и оптика” - Пловдив
- Асоциация «Медицинска техника»
- Баском и др.

Таблица 3 Последователност за изграждане на СРЗ или РЦОК

№ по ред	Дейност	Резултат (в т.ч. провеждане и приемане)	Бюджет	Отговорно лице	Тримесечие									
					1	2	3	4	1	2	3	4		
1.	Избор и контракуване на референт на референтно звено													
2.	Организационна подготовка, в т.ч. правилници, процедури, наръчник, вътрешно планиране на дейностите и очакваните резултати													
3.	Подготовка и учредяване на секторен консултативен съвет													
4.	Проучване, подготовка, контракуване на фирмени координатори (HR) и създаване на мрежа от поне 10 пилотни предприятия към референтното звено													
5.	Осигуряване на офис техника													
6.	Инструктаж, обучение и сертифициране на оценители и водещи оценители на референтното звено.													
7.	Подготовка и провеждане на секторни анализи в съгласуван формат и обхват													
8.	Разработване на стандарти за изискванията към компетенциите за избраните 10 ключови длъжности за всеки сектор (20)													
9.	Подготовка на секторни модели за оценка на компетенции													
10.	Съдействие при обучения за оценители													
11.	Съдействие при обучения за потребители на ИСОК													
12.	Съдействие при оценяване на компетенциите на работната сила за съответния сектор (10 предприятия, 10 ключови длъжности) в общо 20 сектора													
13.	Подготовка на финален доклад и препоръки за бъдещо развитие на секторното референтно звено и регионалния център за оценка.													

ТАБЛИЦА 4 ПОДРЕЖДАНЕ НА ПИЛОТНИТЕ РЕФЕРЕНТНИ ЗВЕНА СЛЕД АНАЛИЗИТЕ С ОГЛЕД ВКЛЮЧВАНЕТО ИМ В НРМ

Перспективни области	Перспективни сектори	Водещи браншови организации	Водещи Регионални организации	Пилотно звено
София-град Варна Бургас Стара Загора Пловдив Плевен	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Информационни и комуникационни технологии ➤ Производство на компютърна техника, електронни и оптични продукти ➤ Хотелиерство и ресторантьорство (55 и 56) ➤ Производство на хранителни продукти ➤ Производство на основни метали 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Българска асоциация на металургичната индустрия, 2. Асоциация на месопереработвателите в България 3. Българска туристическа камара 4. Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ), 5. Камара на строителите в България 	<ol style="list-style-type: none"> 1. СК – Стара Загора 2. СК Варна 3. ТИК Бургас 4. СК Ловеч 5. ИСА Пазарджик 6. РСК Враца 7. ИСА Ямбол 8. СК Плевен 9. РСК Русе 10. СА Пловдив 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Преработваща промишленост Подсектор 24. Производство на основни метали 2. Преработваща промишленост Подсектор 26 Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти 3. Хотелиерство и ресторантьорство Подсектор - Хотелиерство Подсектор – Ресторантьорство 4. Преработваща промишленост Подсектор10. Производство на хранителни продукти

ТАБЛИЦА 5 ЕТАПНОСТ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА РЕФЕРЕНТНИ ЗВЕНА

Референтни звена	Мярка/година	2010	2011	2012	2013
Секторни звена – I вариант	брой	2	5	10	3
Секторни звена – II вариант	брой	1	6	13	
Регионални звена (Регионални центрове за оценка) – I вариант	брой		10		
Регионални звена (Регионални центрове за оценка) – II вариант	брой	1	9		
Ресурсно обезпечаване (Експерти + технически средства)	-	да	да	да	да

Това работно виждане ще се разработи в детайли след уточняването на първите две пилотни референтни звена през 2010 година в резултат от обсъжданията на националната работна среща.

ТАБЛИЦА 6 ВАРИАНТИ ЗА ЕТАПНОСТ В ПРИВЛИЧАНЕТО НА БРО ЗА СЪЗДАВАНЕ НА СКС

2010	2011	2012	2013
I ВАРИАНТ			
<p>1. Българска асоциация на металургичната индустрия</p> <p>2. Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ)</p> <p>3. Българска туристическа камара</p> <p>4. Българска асоциация по електронна промишленост и информатика</p> <p>5. Асоциация на месопреработвателите в България</p>	<p>1. Българска асоциация на електротехниката и електрониката</p> <p>2. Съюз на пивоварите в България</p> <p>3. Камара на строителите в България</p> <p>4. Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика (НСБС)</p> <p>5. Българска камара на химическата промишленост</p> <p>6. Българска браншова камара машиностроене</p>	<p>1. Асоциация на млекопреработвателите в България</p> <p>2. Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци</p> <p>3. Браншова камара на дървообработващата и мебелната промишленост</p> <p>4. Асоциация на производителите на безалкохолни напитки;</p> <p>5. Българска браншова камара на енергетиците,</p> <p>6. Българска асоциация по рециклиране</p> <p>7. Сдружение „Български врати и прозорци”</p>	<p>1. Съюз на птицевъдите в България</p> <p>2. Съюз на производителите на комбинирани фуражи в България</p> <p>3. Браншова камара на целулозно-хартиената промишленост</p> <p>4. Браншов съюз на кожарската, кожухарската, обувната и галантерийната промишленост</p> <p>5. Асоциация на фирмите за професионално почистване и техника в България</p> <p>6. Национална браншова асоциация „Пожарна и аварийна безопасност”</p>
II ВАРИАНТ			
<p>1. Българска асоциация на електротехниката и електрониката</p> <p>2. Българска асоциация на металургичната индустрия</p> <p>3. Съюз на пивоварите в България</p> <p>4. Българска камара на химическата промишленост</p>	<p>1. Българска асоциация по рециклиране</p> <p>2. Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика (НСБС)</p> <p>3. Българска туристическа камара</p> <p>4. Браншова камара електронна промишленост и информатика</p> <p>5. БАХПИ</p> <p>6. Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ)</p>	<p>1. Асоциация на месопреработвателите в България</p> <p>2. Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци</p> <p>3. Асоциация на хлебопроизводителите и сладкарите „Хляб за България”</p> <p>4. Браншова камара на дървообработващата и мебелната промишленост</p> <p>5. Българска браншова камара машиностроене</p> <p>6. Българска браншова камара на</p>	<p>1. Съюз на птицевъдите в България</p> <p>2. Съюз на производителите на комбинирани фуражи в България</p> <p>3. Асоциация на производителите на безалкохолни напитки;</p> <p>4. Браншов съюз на кожарската, кожухарската, обувната и галантерийната промишленост</p> <p>5. Браншова камара на целулозно-хартиената промишленост</p> <p>6. Национална браншова асоциация</p>

		енергетиците, 7. Асоциация на млекопреработвателите в България 8. Сдружение „Български врати и прозорци”	„Пожарна и аварийна безопасност” 7. Асоциация на фирмите за професионално почистване и техника в България
III ВАРИАНТ			
1. Българска туристическа камара 2. Българска асоциация на металургичната индустрия 3. Асоциация на месопреработвателите в България 4. Българска браншова камара на енергетиците,	1. Браншова камара електронна промишленост и информатика 2. Българска асоциация по рециклиране 3. Съюз на пивоварите в България 4. Българска камара на химическата промишленост 5. Сдружение „Български врати и прозорци” 6. Българска асоциация на електротехниката и електрониката 7. БАХПИ	1. Асоциация на млекопреработвателите в България 2. Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци 3. Асоциация на хлебопроизводителите и сладкарите „Хляб за България” 4. Браншова камара на дървообработващата и мебелната промишленост 5. Българска браншова камара машиностроене 6. Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика (НСБС) 7. Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ)	1. Съюз на птицевъдите в България 2. Съюз на производителите на комбинирани фуражи в България 3. Асоциация на производителите на безалкохолни напитки; 4. Браншов съюз на кожарската, кожухарската, обувната и галантерийната промишленост 5. Браншова камара на целулозно-хартиената промишленост 6. Национална браншова асоциация „Пожарна и аварийна безопасност” 7. Асоциация на фирмите за професионално почистване и техника в България
IV. ВАРИАНТ			
1. Браншова камара електронна промишленост и информатика 2. Браншова камара на дървообработващата и мебелната промишленост 3. Съюз на преработвателите на плодове и зеленчуци 4. Българска асоциация по	1. Българска асоциация на металургичната индустрия 2. Българска асоциация на електротехниката и електрониката 3. Съюз на пивоварите в България 4. Българска камара на химическата промишленост 5. Сдружение „Български врати и	1. Асоциация на месопреработвателите в България 2. Асоциация на хлебопроизводителите и сладкарите „Хляб за България” 3. Българска браншова камара машиностроене 4. Българска браншова камара на енергетиците,	1. Съюз на птицевъдите в България 2. Съюз на производителите на комбинирани фуражи в България 3. Асоциация на производителите на безалкохолни напитки; 4. Браншов съюз на кожарската, кожухарската, обувната и галантерийната промишленост

рециклиране	прозорци” 6. Българска туристическа камара 7. БАХПИ	5. Асоциация на млекопреработвателите в България 6. Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика (НСБС) 7. Българска асоциация по информационни технологии (БАИТ)	5. Браншова камара на целулозно-хартиената промишленост 6. Национална браншова асоциация „Пожарна и аварийна безопасност” 7. Асоциация на фирмите за професионално почистване и техника в България
--------------------	---	---	--

Списък на таблиците и фигурите

Фигура 1 Приложения на компетентностен модел за управление и развитие на човешките ресурси	20
Фигура 2 Ползи от използване на компетентностен модел за оценка в структурата на НРМ.....	26
Фигура 3 Основна схема на функционалните взаимовръзки в НРМ	29
Таблица 1 Примерна структура и състав на НСОК:	31
Фигура 4 Организационна и кадрова структура на СРЗ	38
Фигура 5 Координиращи дейности на РЦОК.....	42
Фигура 6 Обслужващи дейности в РЦОК.....	43
Фигура 7 Взаимодействие на РЦОК с представители на целевите групи.....	43
Фигура 8 Комплексни Услуги в РЦОК.....	44
Фигура 9 Организационна структура на НРМ	45
Фигура 10 Управленска структура и връзки между звената и центровете в НРМ	45
Таблица 2 Използвани понятия	56
Фигура 11 Изграждане на Секторни референтни звена – Вариант 1	67
Фигура 12 Изграждане на Секторни референтни звена – Вариант 2	69
Таблица 3 Последователност за изграждане на СРЗ или РЦОК	71
Таблица 4 Поддръждане на пилотните референтни звена след анализите с оглед включването им в НРМ	72
Таблица 5 Етапност за създаване на референтни звена	72
Таблица 6 Варианти за етапност в привличането на БРО за създаване на СКС	73