



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CVETNET – Колекция от добри практики

Програми и курсове, предназначени за МСП - дигитална трансформация и обучение между поколенията



Партньори:

Търговско-промишлена палата – Добрич	В. Стоянова
Търговско- промишлена палата (Чехия)	D. Zufanova, M. Mares
Институт за икономическо подпомагане на Австрийската федерална стопанска камара– Виена	Cl. Scarimbolo
Българска търговско-промишлена палата (БТПП)	М. Танчева, Н. Дичева
Официална търговска палата на промишлеността, услугите и навигациите в Испания	C. Ayllon, R.Velasco
Германо-Българска индустриално-търговска камара (ГБИТК)	К. Вранчев
Търговско- промишлена палата– Тераса (Испания)	A. Pajaron, S. Perez



Съдържание

1. Въведение.....	4
2. Продължаващо ПОО, дигитална трансформация и обучение между поколенията (определения)	7
3. Модернизиране на ПОО, образование и обучение на възрастни и дигитална трансформация - национални доклади, 2019 г.....	10
A) Австрия	10
B) България	11
C) Чешка република.....	12
D) Германия	14
E) Испания.....	16
4. Програми и обучения на МСП в областта на цифровата трансформация и обучението между поколенията.....	18
5. CVETNET4Future.Net Добри практики.....	21
АВСТРИЯ.....	21
МЕНТОРСТВО С ОБЪРНИ РОЛИ /РЕВЕРСИВНО НАСТАВНИЧЕСТВО/	21
ВНЕДРЯВАНЕ НА МОДЕЛ ЗА ДИГИТАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ	25
DIGITOOLS ЗА ОБУЧИТЕЛИ.....	27
ДЕМОГРАФСКА ПРОВЕРКА	29
БЪЛГАРИЯ	31
Проект „BIG FOOT“, ПРОГРАМА УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ	31
ЧЕШКА РЕПУБЛИКА.....	33
ТАЛАНТИ ЗА ПРЕДПРИЯТИЯТА	33
ГЕРМАНИЯ.....	35
WE DO DIGITAL	35
ИСПАНИЯ	37
WOMEN MENTORING	37
XPANDE DIGITAL	39
INTERGENERATIONAL MANAGEMENT SERVICE.....	42
6. Изводи.....	47
7. CVETNET и Целите за устойчиво развитие.....	51



1. Въведение

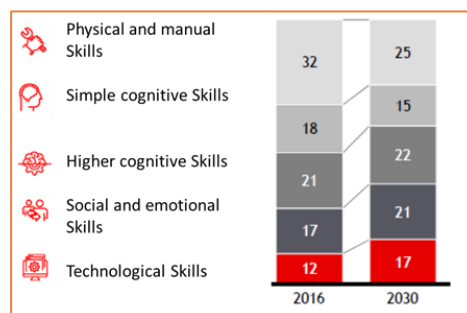
„Оптимистичен сценарий за бъдещето на ПОО предвижда по-разнообразни форми на обучение за възрастни, разнообразни като дестинация и подходящи за обучаващите се от всички възрасти“ - Кратък анонс 9133 “Какво бъдеще има ПОО в Европа?”, Европейски център за развитие на професионалното обучение (CEDEFOP)

“CVET.Net” е европейски проект, който има за цел да подпомогне националните мрежи за продължаващо ПОО чрез прилагане на по-съвременни методи за квалификация и преквалификация. Контекстът е обучение между поколенията по дигитална трансформация, предназначено за персонала на МСП и целящо развитието на началното и продължаващото ПОО.

Предизвикателствата, породени от дигиталната трансформация е необходимо да бъдат разгледани в най-кратък срок от компаниите, обществените сдружения, младото поколение и общия брой на заетите, с цел по-ефективно адаптиране към промените. Препоръчително е човешките ресурси в МСП, от ръководството до всеки служител, редовно да актуализират уменията на работното си място. В тази връзка, продължаващото ПОО е необходимо да предлага нови индивидуални форми за обучение на персонала.

Европейските политики за образование в областта на ПОО, по-специално заключенията от Рига, насърчават обучението на работното място във всички форми, включително преквалифицирането и повишаването на квалификацията на служителите от етапа на стажуване до всички сфери на професионалната кариера.

Според проучването на ОИСР „Автоматизиране на процесите и независим труд в дигиталната икономика“ 2016: „Дигитализацията намалява търсенето на рутинни и ръчни задачи (...) 9% от работните места са изложени на висок риск от автоматизиране, докато за други 25% от тях, 50% от задачите ще се променят значително заради автоматизацията“. Повече от 40% от работните места в Европа ще се променят драстично поради дигитализацията. Включването на големите данни и алгоритмите ще доведе до автоматизацията на много работни места, което ще промени съществено нуждите от умения за работна сила. 12% от всички работни места са застрашени от процесите по автоматизиране.



Проучването на Австрийската стопанска камара „Прогнозиране на бъдещето на образованието до 2030 г.“ предвижда, че до 2030 г. повече от 50% технологични и повече от 25% социални и емоционални умения ще са нужни на света и работещите и паралелно с това ще съществува значителна нужда от цифрови умения във всички професии.



Всички предизвикателства, пред които ПОО се изправя в променящото се настояще и близкото бъдеще, ще предопределят нови критерии за началното ПОО към нуждите на пазара на труда, а продължаващото ПОО ще стане по-приложимо при преквалифицирането и повишаването на квалификацията на служителите, които ще могат да се изправят пред нови предизвикателства и да получат необходимите умения на техните работни места или на бъдещите си работни места.

Настоящият доклад насърчава постиженията на продължаващото ПОО, като използва обучението на работното място, както и иновативни техники и методи за обучение. Той предоставя информация за състоянието на ПОО, развитието на обучението за възрастни и предприетите инициативи за справяне с нуждите на пазара на труда, свързани с дигитализацията в държавите партньори по проекта. Целите на доклада са:

- Събиране на добри практики за програми и обучения по дигитална трансформация и обучение между поколенията в МСП, като ключов елемент за бъдещото развитие на продължаващото ПОО;
- Насърчаване на информираността и прилагане на европейските политики за ПОО чрез взаимно изучаване на най-добрите практики за нови умения между поколенията за справяне с цифровите предизвикателства.

За подбора на добрите практики бе създадена обща методология и партньорите следваха няколко последователни стъпки:

Стъпка 1: Идентифициране на добри практики по програми и обучения за дигитална трансформация и обучение между поколенията, предназначени за персонала на МСП като ключов елемент за бъдещото развитие на продължаващото ПОО (чрез проучвания на място и / или директна комуникация със съответните заинтересовани страни).

Стъпка 2: Партньорите споделиха помежду си резюме на избраните добри практики, служещо едновременно като средство за избягване на дублираща се информация и документ за съобразяване с критериите, заложиени по проект CVET4Net.

Стъпка 3: Партньорите анализираха добрите практики въз основа на конкретен образец, разработен за целите на проекта.

Партньорство (Партньорски организации):

- Търговско-промишлена палата (Чехия);
- Институт за икономическо подпомагане на Австрийската федерална стопанска камара;
- Българска търговско-промишлена палата;
- Официална търговска палата на промишлеността, услугите и навигациите в Испания;



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



- Германско-Българска индустриално-търговска камара (ГБИТК);
- Търговско-промишлена палата - Тераса (Испания);
- Търговско-промишлена палата - Добрич (България).



2. Продължаващо ПОО, дигитална трансформация и обучение между поколенията (определения)

От 2006 г. европейските общества и икономики претърпяха значителни промени, под формата на цифрови и технологични иновации, както и промени на пазара на труда и демографски изменения. Много от днешните работни места не са съществували преди десетилетие и много нови видове работни места ще бъдат създадени в бъдеще. Повишената мобилност и културно разнообразие, новите форми на комуникация и взаимоотношения променят начина, по който се организира обществената нагласа. Промените в климата и ограниченията на екологичните ресурси, заедно с икономическите и социалните неравенства, определят устойчивото развитие като необходим фактор за всички социални начинания¹.

Не съществува универсално определение за термина продължаващо ПОО. Продължаващото ПОО² се дефинира като „образование или обучение след първоначалното образование или встъпване в професионални начинания, целящо да помогне на хората да подобрят или повишат своите знания и / или умения; да придобият нови умения за кариерно преместване или преквалификация; да продължат личното си или професионално развитие“ (CEDEFOP и Tissot, 2004, стр. 50). Продължаващото ПОО по същество е част от обучението за възрастни, ориентирано към професионално развитие. Продължаващото ПОО, в процеса на работа, цели да подобри овладяването на работните задачи на работниците, като им предостави необходимите умения, каквито и да са те, например основни, меки или трансверсални“ (CEDEFOP, предстоящо а). Най-малко три понятия трябва да бъдат разграничени от разбирането за продължаващо ПОО: а) обучение чрез учене (или чрез опит); б) обучение на работното място (или учене по време на работа); в) разбиране за обучението, свързано с работното място.

Демографските промени, глобализацията и новите технологии променят естеството на работа и кариерното развитие. Дигитализацията налага ключовото си влияние за бъдещето на работата през следващите десетилетия. Все по-нарастващата изчислителна сила на машините, големите данни, навлизането на Интернет технологиите, изкуствения интелект (AI), интернет на нещата и онлайн платформите са сред процесите, които коренно променят перспективите за вида на работните места, които ще са необходими в бъдеще и как, къде и от кого ще бъдат извършени³.

През 2014 г. в рамките на „Образование и обучение 2020“ Европейската комисия въведе по-широкото понятие „цифрово и онлайн обучение“, за да подчертае двата основни компонента на съвременното електронно обучение. Дигиталното

¹ Предложение за ПРЕПОРЪКА НА СЪВЕТА относно ключовите компетентности за учене през целия живот {COM (2018) 24 окончателно}: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5464-2018-ADD-2/EN/pdf>

² Cedefop (2015). Обучение в продължаващото ПОО: политики и практики в Европа, стр. 14: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5549>

³ ОИСР: Автоматизация и независима работа в цифровата икономика: <https://www.oecd.org/els/emp/Policy%20brief%20-%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf>



обучение е форма на преподаване, която комбинира елементи на информационни и комуникационни технологии. Онлайн обучение: разпространената днес форма на дистанционно обучение (Demiray и İşman, 2001), предоставена главно чрез интернет информация, включваща социални медии и уеб 2.0 услуги за съвместно и персонализирано обучение, навсякъде и по всяко време чрез настолни и мобилни компютърни устройства. То може също да включва използването на отворени образователни ресурси (ЮНЕСКО)⁴.

Този напредък неизбежно е свързан с промяната на познатите дидактически модели и методи на преподаване и учене. А що се отнася до МСП, цифровизацията и обучението на работното място, взаимното обучение между поколенията се превръщат в определящ фактор.

Обучението между поколенията описва начина, по който хората от всички възрасти могат да се учат заедно и един от друг. Обучението между поколенията е важна част от обучението през целия живот, където поколенията работят заедно, за да придобият умения, ценности и знания. Освен прехвърлянето на знания, обучението между поколенията насърчава взаимните отношения между различните поколения и помага за развитието на обществения капитал и социалното сближаване в застаряващите ни общества. Обучението между поколенията е един от факторите за справяне със значителните демографски промени, които преживяваме в цяла Европа и е начин за засилване на солидарността сред обществото чрез прилагането на практически обучения между поколенията⁵.

Европейската комисия разработи Европейската рамка за цифрови компетентности⁶ като референтна рамка, за да обясни какво означава понятието „цифрово компетентни“. Известна е като DigComp и предлага инструмент за подобряване на дигиталната компетентност на гражданите, но също така може да помогне за самооценката, определянето на учебни цели, идентифицирането на възможности за обучение и улесняването търсенето на работа. DigComp 2.0 идентифицира ключовите компоненти на дигиталната компетентност в 5 области, които могат да бъдат обобщени по-долу:

- 1) **Информационна образованост и грамотност на данните:** за формулиране на информационните нужди; за намиране и извличане на цифрови данни, информация и съдържание; за преценка на значимостта на източника и неговото съдържание; за съхранение, управление и организиране на цифрови данни, информация и съдържание.
- 2) **Комуникация и сътрудничество:** за взаимодействие, комуникация и сътрудничество чрез цифрови технологии, културна осъзнатост и многообразие

⁴ Дигитални умения и компетентност, както и цифрово и онлайн обучение: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/digital-skills-and-competence-and-digital-and-online>

⁵ Европейска карта на обучението между поколенията: <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>

⁶ Европейска рамка за цифрови компетенции 2.0: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>



между поколенията; за обществено и гражданско участие чрез публични и частни цифрови услуги; за управление на цифровата идентичност и репутация.

3) **Създаване на цифрово съдържание:** за създаване и редактиране на цифрово съдържание; за подобряване и интегриране на информацията и съдържанието в съществуваща група знания и същевременно подобряване на гражданската осведоменост за приложение на авторското право и лицензите; за придобиване на подходящи знания компютърни системи.

4) **Безопасност:** за защита на устройствата, съдържанието, личните данни и поверителността в цифрова среда; за защита на физическото и психическото здраве в съчетание с осведоменост от дигиталните технологии за социално благополучие и социално включване; за придобиване на знания по отношение на въздействието на цифровите технологии върху околната среда и тяхното използване.

5) **Решаване на проблеми:** за идентифициране на потребности и проблеми и за разрешаване на концептуални проблеми и ситуации в дигитална среда; за използване на цифрови инструменти за иновации на процеси и продукти; за придобиване на знания за цифровата еволюция.



3. Модернизирани на ПОО, образование и обучение на възрастни и дигитална трансформация - национални доклади, 2019 г.⁷

Хората продължават обучението си като възрастни по различни причини: за да подобрят перспективите си за заетост, да се развиват в личен или професионален план и да придобият умения, като например критично мислене. Ученето за възрастни също така допринася за подобряване на социалното сближаване и насърчава активното гражданство.

Националните доклади следват общата структура, представяйки най-актуалните количествени и качествени доказателства за представяне и оценка на основните скоршни и текущи политически мерки в страните от Партньорството.

А) Австрия⁸

ПОО е привлекателна възможност за австрийските студенти, тъй като предлага отлични възможности на завършилите да започнат работа. Учениците в системата на ПОО се обучават в реална работна среда - почти половината от образователните програми предвиждат някои практически елементи в учебната програма (УОЕ, 2017). Коефициентът на заетост сред скоро завършилите ПОО през 2018 г. остава висок - 87,3%, доста над средното за ЕС 79,5% (LFS, 2018).

Някои скоршни инициативи бяха съсредоточени върху адаптирането на ПОО, включително и чиракуването, към дигиталната промяна. През 2019 г. по инициатива на Федералното министерство на цифровите и икономическите въпроси двата образователни изследователски института IBW⁹ и ÖIBF¹⁰ разработиха насоки за компетентностно ориентирано развитие на чиракуването. Целта е да се създаде рамка за разработване на обучение, което да служи като ориентир за всички отговорни за ръководството, планирането и прилагането на чиракуването. Насоките имат за цел по-силното интегриране на персонала на компаниите при създаването на професионално ориентирани профили, правила за обучение и изпити. В началото на 2019 г. Австрийската обществена служба по заетостта стартира инициативата „Нови цифрови умения“ с водещи компании в пет икономически сектора (производство, търговия, туризъм, строителство и офис / администрация / ИТ), за да стимулира адаптирането на програми и учебни курсове на първоначалното и продължаващо ПОО.

Развитие на обучението за възрастни

Въпреки че участието в различни форми за обучение на възрастни е над средното за ЕС, все още съществува сериозна нужда от повишаване на квалификацията в тази сфера. В Австрия 14,7% от възрастните нямат най-малко висше образование,

⁷ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-austria_en.pdf

⁸ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-austria_en.pdf

⁹ IBW Австрия – изследвания и разработки в сферата на ПОО

¹⁰ Австрийски институт за проучване в сферата на ПОО



съотношение под средното за ЕС 21,9%. 55.3% от нискоквалифицираните възрастни са заети, което е близо до средното за ЕС от 56.8% (LFS, 2018).

В съответствие с Препоръката на Съвета от 2016 г. относно повишаването на образователните квалификации, Австрия прилага своята Инициатива за образование за възрастни (Initiative Erwachsenenbildung). Целта е да се подобри достъпа до образование за хората в неравностойно социално положение и да се повиши нивото им на образование. Тя дава възможност на възрастните, които нямат основни умения или които никога не са завършили средно образование, да продължат и завършат образованието си безплатно. В третия си програмен период (2018-2021) инициативата ще достигне около 27 000 души.

През 2018 г. и в началото на 2019 г. бяха предприети няколко инициативи за справяне с нуждите на пазара на труда, свързани с дигитализацията. Моделът за цифрова компетентност беше публикуван през 2018 г. въз основа на референтната рамка на Европейската комисия „DigComp“. DigComp 2.2 AT ще подкрепя идентифицирането и оценката на персоналните компетентности и ще идентифицира силните страни и възможностите за личностно развитие. Във връзка с това през 2019 г. стартира инициативата „fit4internet“, за да може всеки да оцени своята дигитална компетентност и да получи предложения за обучение като основа за по-нататъшното си личностно развитие. Пактът за цифрова компетентност (Pakt für digitale Kompetenz) обединява компаниите, институциите за образование за възрастни и публичната администрация за насърчаване на съвместното развитие на цифрови компетенции сред всички целеви групи.

В) България¹¹

Модернизиране на професионалното образование и обучение

В страната постоянно се полагат усилия за повишаване на значимостта на пазара на труда за професионалното образование и обучение (ПОО). През юни 2018 г. Министерският съвет на България прие списък на професиите с недостиг на квалифицирани специалисти и условията за допълнително финансиране на училищата, които предлагат тези квалификации. Повечето от тези специалности бяха в областта на машиностроенето, строителството и транспорта. Коефициентът на заетост на завършилите ПОО се увеличи значително през 2018 г., достигайки 66,4%, в сравнение с 59,1% от предходната година. Независимо от това, през 2018 г. той остана значително под средния за ЕС 79,5%. Основен етап от развитието на дуалното обучение беше приемането на ревизирия закон за ПОО през октомври 2018 г. Измененията включваха определянето на по-добри критерии за дуално обучение, разработването на база данни за компаниите, участващи в дуалното обучение, и създаването на трудов договор за учащите се, с възможност за социално и здравно осигуряване. В допълнение, проект, съфинансиран от ЕСФ, който има за цел да подкрепи дуалната система, бе планиран да стартира през

¹¹ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-bulgaria_en.pdf



втората половина на 2019 г. Концепцията „учител-методист“ бе въведена в рамките на българо-швейцарския проект за дуално ПОО (DOMINO).

Развитие на обучението за възрастни

Необходимостта от повишаване на квалификацията и преквалификацията на населението е голяма. В България 17.4% от населението в трудоспособна възраст варира от 25 до 64 години (приблизително 677 000 души) са нискоквалифицирани. Въпреки че този процент е малко под средния за ЕС (21,9%), той е особено комплексен, като се има предвид, че съответства на двойно повече от наличните работни места, които изискват само елементарно ниво на умения (357 000). Това ясно подчертава необходимостта от значително повишаване на квалификацията и преквалификацията в страната.

В България липсва обширна система за обучението и оценяването на учителите на възрастни, като запасът от кадри не е достатъчен. В много случаи, особено в професионалните центрове и в предприятията, които предлагат неформално обучение чрез работа, квалификацията на учителите е оставена изцяло на ангажирания персонал и се третира като въпрос на личностно развитие. Учителите на възрастни попадат в същата професионална категория като друг педагогически персонал, но тяхната професия се разглежда като дори по-малко атрактивна от тази на училищните педагози.

През 2014 г. е приета **Стратегия за ефективно прилагане на информационните и комуникационните технологии в образованието и науката.** Стратегията определя начините за модернизирание на образователната система, за подобряването на достъпа до качествено образование и увеличение на предлаганото ИКТ обучение във формалното и неформалното образование.

Националната програма „Цифрова България 2025“ е друг стратегически документ, който определя целите, мерките и действията, свързани с развитието и широката употреба на ИКТ, както и ангажиментите на различните институции в рамките на техните секторни политики. Програмата съдържа шест приоритетни области на действие за постигането на интелигентен, устойчив и приобщаващ цифров растеж в периода 2017-2025 г., които са свързани с по-нататъшно развитие и подобрение: цифрови мрежи и услуги; цифрова икономика и потенциал за растеж; цифрови компетентности и умения; обществени електронни услуги; киберсигурност и интернет управление¹².

С) Чешка република ¹³

Модернизирание на ПОО

Чехия продължава да прави ПОО по-гъвкаво и приложимо към нуждите на пазара на труда. Изменението на Закона за училищата от 2018 г. задължава училищата да

¹² https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-32/country_report_-_bulgaria_-_final_2019_0D321A4A-044E-25BE-662DADCE68FAF893_61229.pdf

¹³ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-czech-republic_en.pdf



си сътрудничат с работодателите при разработването на учебните програми, предоставянето на практическо обучение, участието във финалните изпити и организирането на стажове във фирмите за педагогическия персонал. Благодарение на започнатия през 2017 г. проект „Модернизиране на ПОО“, който е финансиран от Европейския социален фонд, до момента са въведени 365 модула, които целят да подобрят възможностите за прехвърляне между различни направления в началното и продължаващото ПОО и квалификации в Националния регистър на квалификациите. През 2017-2018 г. в региона Моравия-Силезия започва пилотен проект с елементи на дуално обучение. В ход е преработването на професионалните предмети от учебната програма в горния курс на средното образование.

През октомври 2018 г. правителството приема Стратегията „Цифрова Чехия“. С изпълнението ѝ ще се надгради Стратегията за цифрово образование 2020. Последната се фокусира върху отваряне на образованието към нови методи на учене чрез използване на нови технологии, подобряване на компетентностите на учениците да боравят с информационни и цифрови технологии, и подобряване на техните изчислителни умения.

Развитие на обучението на възрастни

В Чехия вероятността за честото обновяване на знанията и уменията чрез обучение на възрастни е сравнително ниска. През 2018 г. само 8.5 % от хората на възраст 25-64 г. са имали учебен опит в последните 4 седмици (при 11.1 % средно за ЕС). Само 6.1 % от възрастните чехи са придобили ниска квалификация (при 21.9 % средно за ЕС). През 2017 г. около 5300 души на възраст 25 г. и повече са придобили квалификация от горния курс на средното образование. Това представлява по-малко от 0.02 % от близо 367 000 души на възраст 25-64 г., които имат ниска степен на образование. В същото време има малко работни позиции за нискоквалифицирани кадри – през 2017 г. е имало 287 000 позиции за нискоквалифицирани длъжности. През 2017 г. заетите нискоквалифицирани възрастни са били 52.2 %, което е под средното ниво за ЕС от 58.4 %.

Няколко проекта се фокусират върху общото подобряване на цифровите умения на възрастните. Проектът Upskilling CZ (който е в процес на одобрение) е насочен към изпълнение на Препоръката на Съвета относно повишаване на уменията: нови възможности за възрастните от 2016 г. Проектът ще разработи онлайн инструмент за оценка на базови умения и инструмент, който предлага съответните възможности за учене. Ще бъде осигурено тясно сътрудничество между ключовите играчи – Министерството на образованието, младежта и спорта, Министерството на труда и социалната политика и обществените агенции по заетостта. Ще бъдат разработени курсове за електронно обучение, наръчници и други методически материали. Обновената Стратегия „Цифрова Чехия“ също включва мерки за възрастни. Те са насочени особено към подобряването на цифровата грамотност на възрастните и цифровите умения на МСП, към подкрепата за работа чрез телеконференция със съответните цифрови технологии и справянето с цифровото изключване. В



допълнение, стратегията си поставя за цел „готовността на гражданите за промените на пазара на труда, образованието и развитието на цифровите умения, преквалификацията на работната сила, необходимостта от по-нататъшно образование на работниците и създаването на нови образователни програми“.

Също така се наблюдават важни развития в областта на продължаващото ПОО. Хора с професионални удостоверения и петгодишен професионален опит ще имат опцията за явяване на изпит за придобиване на квалификация майстор занаятчия. Планира се разработването на 45 такива квалификации. Търговската палата ще има ключова роля в улесняването на сътрудничеството между професионалните занаятчийски сдружения и професионалните училища, които ще участват в новата система.

D) Германия¹⁴

Модернизиране на ПОО

Въпреки че нивото на заетостта се увеличава, по-малко студенти се записват в програми за формално ПОО. През 2017 г., 450 535 нови студенти са започнали програми за формално ПОО, което представлява спад от 2.7 % спрямо 2016 г. Броят на незаетите места в програмите за ПОО се е увеличил от 49 000 през 2017 г. до 57 700 през 2018 г. Регионалните дисбаланси по отношение на квалификацията и професиите изглеждат все по-ясно изразени (BIBB 2019). При ПОО студентите е силно застъпено ученето чрез работа, като повечето учебни програми съдържат значителен брой практически модули. Нивото на заетост на наскоро завършилите се е увеличил от 91.3 % през 2017 г. до 92.4 % през 2018 г., и е далеч над средното ниво за ЕС от 79.5 %.

Мерките, насочени в тази посока, основно се фокусират върху модернизирането и приспособяването на ПОО към пазара на труда в области като цифровизация, автоматизация, технологии и устойчивост. През 2018 г. Федералното министерство на образованието и научните изследвания (BMBWF) обявява Пакт за професионално обучение, с обширен дневен ред за модернизиране на ПОО. Относно върховите постижения в ПОО, през 2018 г. Федералното правителство се съгласи да обнови Закона за професионално обучение (Berufsbildungsgesetz), като представи три нива на продължаващо ПОО с хармонизирани условия за изучаваните професии. Промените се очаква да влязат в сила от 1 януари 2020 г. През януари 2019 г. е дадено началото на нова федерална инициатива INNOVET „Формиране на бъдещи иновационни клъстери за постижения в ПОО“, с първоначален бюджет от 80 милиона евро, предназначен за подкрепа на развитието и изпробването на иновативни подходи. Търсенето на договори за обучение се увеличава за втора поредна година. Германия също така продължава усилията си за засилване на

¹⁴ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-germany_en.pdf



дуалното обучение, включително чрез обявяване на 2019 г. за „Година на професионалното обучение“.

Федералното правителство и провинциите изпълняват втората фаза на инициативата за качество 2013-2023 г., насочена към подобряване на преподаването и справяне с потенциалните липси на умения.

Развитие на обучението на възрастни

В Германия, 13.4 % от възрастното население не притежава поне горен курс на средно образование, като за сравнение средното ниво за ЕС е 21.9 % (2018 г.). Делът на заетите нискоквалифицирани работници е 61 %, което е по-високо от средното ниво за ЕС от 56.8 % (2018 г.). Участието в обучение на възрастни е 8.2 %, което е под средното ниво за ЕС от 11.1 % (2018 г.). Близо 6.11 милиона германци на възраст 25-64 г. притежават само ниска или неизяснена образователна степен. Въпреки това има само 3.2 милиона заети в нискоквалифицирани професии (2017 г.). Това подчертава необходимостта от по-широки действия за повишаване и преквалифициране на уменията, насочени към нискоквалифицираните възрастни.

Продължават усилията за насърчаване на обучението на възрастни и допълнителни мерки за повишаване на уменията. Законът за квалификационните възможности (Qualifizierungschancengesetz), приет на 1 януари 2019 г., ще подобри достъпа до финансова подкрепа за по-нататъшно образование на заетите в дейности, които рискуват да бъдат заменени от новите технологии, тези които са засегнати от структурни промени и на професиите с недостиг на квалифицирани кадри. Новата Национална стратегия за продължаващо обучение, представена на обществото на 12 юни 2019 г., отговаря на цифровата трансформация, засягаща работните места. Програмите за обучение на възрастни, изпълнявани от федералното и провинционалните правителства, трябва да бъдат съобразени с потребностите на заетите и компаниите, както и с необходимостта от създаването на нов център за обучение на възрастни. Освен това правителството планира да реформира Закона за подпомагане на надграждащото обучение с допълнителни 350 милиона евро, които ще бъдат похарчени в текущия законодателен мандат за подкрепа на обучаващи се в курсове за продължаващо ПОО на по-високи нива. В допълнение на текущите мерки, свързани с Препоръката на Съвета относно повишаване на уменията¹⁵, през 2018 г. Федералното министерство на образованието и научните изследвания даде началото на нов финансов приоритет с фокус върху засилване на грамотността, уменията и основното образование на възрастни, като част от Националното десетилетие на грамотността 2016-2026 г.

¹⁵ Education and Training Monitor 2018; European Council Recommendation on Upskilling Pathways (2016)
https://eurlex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOC_2016_484_R_0001



Е) Испания ¹⁶

Модернизиране на ПОО

През 2017 г. се наблюдава леко увеличение на записаните в горен курс на средното ПОО. През 2017 г., 35.3 % от студентите са записани в професионални програми, което е значително под средното ниво за ЕС от 47.8 %. Студентите са имали малко възможности за учене чрез работа, като много малко програми са го предоставили през 2017 г. Нивото на заетост на наскоро завършилите ПОО се увеличава значително от 58.5 % през 2017 г. до 70 % през 2018 г., което все още е под средното ниво за ЕС от 79.5 % (2018 г.).

С разработването на стратегически план за професионалното обучение се възнамерява да се насърчи ПОО. През септември 2018 г. правителството представя предложение за план, включващ мерки, като разработване на нови специализирани курсове за завършилите ПОО, които искат да пригледят своите умения към нуждите на пазара на труда, обновяване на длъжностните стандарти и квалификации, улесняване продължаването към неформално учене. Обновени са Националният каталог на професионалните квалификации и Каталогът на ПОО дипломи. През декември 2018 г., правителството утвържда бюджета за обучение и мобилност на преподаватели по ПОО (8.6 милиона евро, със съфинансиране от Европейския социален фонд).

Съветът за професионално обучение ¹⁷ създава работни групи за насърчаване на системата на ПОО и за задълбочаване на сътрудничеството между образованието и бизнеса. Работата на тези групи се фокусира върху разработването, оценяването и качеството на системата, професионална информация и упътване, национални референтни центрове и интегрирани центрове за професионално обучение, дуално обучение, акредитация на професионални компетентности, придобити чрез трудов стаж.

Испания предприема много мерки за дуалното обучение. Кралски указ 28/2018 намалява възрастово ограничение за участие в ученето чрез работа. През декември 2018 г., Министерският съвет одобрява допълнително финансиране на регионално ниво, със съфинансиране от европейските фондове, за насърчаването на дуалното обучение. Споразумението между Търговската палата и обществената Агенция по заетостта за съветване и подкрепа на компании, участващи в дуално образование, е удължено до края на 2019 г. През февруари 2019 г., правителството публикува стратегически план за дуалното обучение, който обявява по-активното участие на компаниите в продължаващото професионално развитие на учителите и в разработването на длъжностни стандарти и обучителни програми.

¹⁶ https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-spain_en.pdf

¹⁷ Consejo General de Formación Profesional



Развитие на обучението на възрастни

В Испания липсва както специализирано обучение за учители на възрастни, така и специфична квалификация за преподаване или обучаване на педагози. По тази причина, запасът от специализирани педагогически кадри за обучение на възрастни е недостатъчен, както за ПОО, така и за „общото“ образование на възрастни.

През декември 2018 г. правителството одобрява план за действие за младежката заетост. Един от шестте му приоритета е да насърчи професионалното обучение на младежи за подобряване на техните компетентности.

Участието на възрастни в ученето през целия живот се увеличава, но все още е далеч от показателя за ЕС. През 2018 г. нивото на участие на възрастни в образование и обучение (10.5 %) е близко до средното за ЕС (11.1 %), но много по-ниско от показателя за ЕС от 15 %. 39.9 % от възрастните испанци не притежават квалификация от горния курс на средното образование (при средно ниво за ЕС от 21.9 %). Поляризация и несъответствия на уменията оказват влияние на испанския пазар на труда и натежават на растежа на производителността.



4. Програми и обучения на МСП в областта на цифровата трансформация и обучението между поколенията

Проучването „Учене чрез работа за възрастни и продължаващо ПОО в Европа“¹⁸, проведено сред служителите в предприятия, включени в системата на продължаващото ПОО, определя два основни вида обучение: курсове за продължаващо ПОО и пет други форми на продължаващо ПОО, които са типично свързани с активния работен процес. Обучителните дейности могат да бъдат финансирани изцяло или поне отчасти от предприятията, като финансирането може да бъде пряко или непряко, тъй като обучението може да се провежда през платеното работно време под формата на:

- 1) **Курсове за продължаващо ПОО:** „обикновено са ясно разделени от активното работно място (ученето се извършва на места, които са специално определени за учене, като класна стая или център за обучение). Те показват висока степен на организираност (време, пространство и съдържание) от страна на учител или обучителна институция. Съдържанието е разработено за група от обучаващи се (съществува учебна програма)“ (Евростат, 2012b, стр. 24).
- 2) **Други форми на продължаващо ПОО:** „обикновено са свързани с активния работен процес и активното работно място, но също така могат да включват посещения на конференции, търговски изложения и т.н. за целите на обучението. Те често се характеризират със степен на самоорганизация (време, пространство и съдържание) от индивидуалния обучаем или от групата от обучаващи се. Съдържанието често е приспособено според индивидуалните потребности на обучаващите се на работното място“ (Евростат, 2012b, стр. 25). Отличават се пет различни форми:
 - **Планирано обучение чрез направлявано обучение на работното място:** „характеризира се с планирани периоди на обучение, инструктаж или практически опит на работното място, използвайки нормалните работни инструменти, като се извършва непосредствено на работното място или в работна ситуация“ (Евростат, 2012b, стр. 26);
 - **Планирано обучение чрез работни ротации, обмени, командировки или учебни посещения:** „работна ротация в предприятието и обмени с други предприятия са „други“ форми на продължаващо ПОО само при положение, че тези мерки са предварително планирани и имат за основна цел развитие на уменията на участващите работници. Това изключва трансфери на работници от една работа на друга, които не са част от планираната програма за развитие“ (Евростат, 2012b, стр. 26);

¹⁸ CEDEFOP (2015), „Job-related adult learning and continuing vocational training in Europe: a statistical picture“, Luxembourg: Publications Office. CEDEFOP research paper; No 48, page 130. https://www.cedefop.europa.eu/files/5548_en.pdf



- **Посещение на конференции, работилници, търговски изложения и лекции:** „Посещения (с получени инструкции) на конференции, работилници, търговски изложения и лекции могат да бъдат сметнати за обучителни дейности само при положение, че са предварително планирани и основната цел е обучение на участващия служител“ (Евростат, 2012b, стр. 26);
- **Планирано обучение чрез участие в кръгове на учене или качество:** „кръговете за учене са група от служители, които редовно се събират заедно с основна цел да научат повече за изискванията на организацията и процедурите на работа и работното място. Кръговете на качество са работни групи, които имат за цел да разрешат проблеми, свързани с производството и работното място чрез обсъждане. Те се считат за ‚други‘ форми на продължаващото ПОО само при положение, че основната цел е обучение на участващите служители“ (Евростат, 2012b, стр. 26);
- **Планирано обучение чрез **самонасочено обучение**** (например самонасочено електронно обучение): „При самонасоченото обучение, обучаващият се е ангажиран в планирана обучителна инициатива, при която сам определя времето и мястото на обучение. Самонасоченото обучение означава планирани индивидуални учебни дейности чрез използването на една или друга учебна среда. Ученето може да се извърши в частна, обществена или работна среда. Самонасоченото учене може да се проведе чрез използване на отворени и дистанционни учебни методи, видео/аудио касети, кореспонденция, компютърно-базирани методи (включително интернет, електронно обучение) или чрез средствата на център за учебни ресурси. То трябва да е част от планирана инициатива. Изключва се сърфирането в интернет по неструктуриран начин. В тази категория не попада самонасоченото учене, свързано с курсове за ПОО“ (Евростат, 2012b, стр. 26).

За целите на проект CVET.net и обмена на добри практики между държавите партньори се откроява опита на Австрийската федерална стопанска камара (WKO-WIFI) за нов вид обучение - **менторство с обърнати роли /реверсивно наставничество/**, при което учителят и обучаващият се си разменят ролите: по-младият обучава по-възрастния по теми, в които по-младият може да се справи по-добре. Целта на менторството с обърнати роли е да увеличи цялостния цифров фитнес на компанията, да приспособи старите методи на комуникация и работа към изискванията на цифровата ера и да запознае по-възрастните колеги и управители със света на поколенията, родено през новото хилядолетие.

Ключовите фактори за успех при въвеждането на менторството с обърнати роли са:



1. **Подходящото групиране на участниците** - менторските тандеми трябва да бъдат съставени между служители от различни отдели и от различни нива на йерархията.



2. **Темите** - тандемите определят сами своите приоритети, както и обхвата и честотата на срещите си. Могат да бъдат обсъждани специфични теми като подобро търсене на таланти, инструменти за ефективно сътрудничество по отношение на времето, идеи за цифров работен процес, идеи или текущи аспекти на онлайн маркетинга.

3. **Професионализъм** - менторът трябва да притежава не само високо ниво на професионална експертиза, но също така да проявява разбиране, съпричастие, комуникационни умения и дипломатичност.

4. **Привличане на високопоставени служители** - за да може програмата да бъде приета на вътрешно ниво, тя трябва да добие известност. Ако член на мениджмънта е сред първите, които вземат участие в нея, естествено ще последва участие и на другите управители.

5. **Повишаване на осведомеността сред управителите**, че цифровизацията не може да бъде делегирана.

6. **Цифровата грамотност не е въпрос на поколения - дори сред управителите, това е въпрос на разбиране на ролите.**

7. **Набирането на участници** – те трябва да имат не само силен интерес към представените теми, но също така и личен суверенитет. Не трябва да бъдат подценявани психологическите бариери.

8. **Процедурата** – програмата може да продължи за неопределен или фиксиран период от време. Организационните усилия включват:

- Концепцията като такава;
- Определянето на насоки;
- Прилагането на вътрешни маркетингови мерки;
- Подбор и квалификация на подходящи наставници;
- Набиране на обучаеми;
- Организиране на събитие за стартиране на обучението;
- Последващи мерки;
- Измерване и документиране на успеха;
- Разпространение на успешни истории чрез вътрешни и външни медии;
- Може да бъде създадена и менторска общност.

Прочетете повече за менторството с обърнати роли /реверсивното наставничество/ на следващата страница.



5. CVETNET4Future.Net Добри практики.

АВСТРИЯ

МЕНТОРСТВО С ОБЪРНАТИ РОЛИ /РЕВЕРСИВНО НАСТАВНИЧЕСТВО/

Място: Виена

Целева група: Австрийска федерална стопанска камара - Австрия; Банка - Австрия

Контекст: При менторството с обърнати роли, ролите на учителя и обучаемия се разменят – младежът наставлява по-възрастния си колега по теми, които младите владеят по-добре от възрастните.

Целта на менторството с обърнати роли е да се повишат цялостните дигитални умения във фирмата, старите методи на комуникация и работа да се приспособят към изискванията на дигиталната ера и по-възрастните колеги и мениджърите да опознаят света на милениалите¹⁹.

Описание:

1. Дефиниране на темата;
2. Определяне на професионалните и лични знания на менторите;
3. Обявяване на темата чрез тест и покана за кандидатстване за наставник;
4. Подбор на наставниците;
5. Провеждане на обучение на наставниците от ИТ-експерти (Обучение на обучители);
6. Набиране на кандидати (лично или чрез отдел „Човешки ресурси“);
7. Съчетаване на интересите наставник - обучаем (формиране на тандемите за менторство с обърнати роли);
8. Актуализиране и задълбочаване на темата от ИТ-експерти.



- I. Начало на партньорството.
- II. Провеждане на редовни срещи – максимум 6 срещи за 9 месеца.
- III. Крайна оценка.
- IV. Отчет на придобития чрез менторството с обърнати роли опит.



¹⁹ [Милениали или поколение Y](#)



Въздействие

Ключови фактори за успех от внедряването на менторството с обърнати роли:

1. Съчетаване на интересите при менторството с обърнати роли.

Тандемът наставник – обучаем трябва да се определи **извън йерархията в предприятието**.

В големите фирми обикновено с това се занимава координационен офис, в който Австрийска федерална стопанска камара (WKÖ) отговаря за развитието на персонала и определя тандема обучаем – наставник. За тази цел например може да се организират бързи срещи, тъй като целта е да се разбере дали наставникът и обучаемият са правилно подбрани. Участниците се опознават посредством петминутно интервю, след това преминават към следващия потенциален партньор. Накрая всеки решава с кого да проведе обучението.

2. Темите

Всеки **тандем определя своите приоритети** и с какъв обхват и каква честота ще се провеждат срещите. В допълнение към обучението за работа с конкретен софтуер, приложения, социални мрежи, интернет и нови технологии, могат да бъдат дискутирани и нагласите на младото поколение. Могат да се обсъдят и работата и начина на живот на милениалите, духът на времето, модерните тенденции. И накрая може да се премине към специфичните теми, като подобряване на уменията за търсене в интернет, ефективни инструменти за сътрудничество, дигитално организиране на задълженията или съвременни аспекти на дигиталния маркетинг.

3. Професионализъм

Наставникът трябва да притежава не само **широки професионални познания, но също така и да подхожда с разбиране и съпричастност, да притежава комуникационни умения и дипломатичност**. Той трябва да може добре да обяснява, но преди всичко, да остави колегата, когото наставлява да се справи сам, особено когато става въпрос за дигитални приложения. Тъй като в този случай наставникът е млад, изключително полезно би било самият той да премине предварително обучение за наставници. Това може да се осъществи от друг по-опитен наставник или чрез посещение на специализиран семинар.

4. Спечелете най-добрите обучаеми

За да бъде **приета** тази програма **от всички във фирмата**, тя трябва да бъде популярна. **Ако член на ръководния екип се съгласи да бъде обучаван, останалите мениджъри ще го последват**. В Банка Австрия например, 8 милениали бяха разпределени да обучават осемте члена на Борда на директорите през първия етап от програмата. През следващите етапи 30 мениджъри от второ и трето ниво бяха обучени от по-младите служители, които по онова време бяха на възраст до 35 години.

5. Информирание на мениджърите, че дигитализацията не може да се делегира.



6. **Дигиталната грамотност не е проблем на дадено поколение – дори и сред мениджърите, при нея трябва да се разбере ролята** (с дигитализацията, задачите по-лесно се придвижват от асистентите към мениджърите, напр. одобряването на командировки).

7. Набиране на кандидати

Необходимо е **обучаемият не само силно да е заинтересован от темата, но и да е независим. Психологическите пречки не трябва да бъдат подценявани.** Да допуснеш по-млад човек да те наставлява за нещо, не винаги е лесно. Конфликтите между поколенията имат много страни, които частично могат да се обяснят с чиста биохимия. От друга страна съществува комплексът бащи и синове, който също играе причинно-следствена роля при корпоративната приемственост. При менторството с обърнати роли е необходимо да се вземе под внимание и половия признак: за добре развития алфа мозък, по-младите жени са преди всичко плячка или бета. Ето защо при подготовката на обучаемия трябва да се вземат под внимание тези два аспекта, които биха могли да провалят обучението.

8. Процедурата

Програмата може да работи за неопределено време или като фиксиран проект. Организационната работа включва:

- Концепцията като такава;
- Определянето на насоки;
- Прилагането на вътрешни маркетингови мерки;
- Подбор и квалификация на подходящи наставници;
- Набиране на обучаеми;
- Организиране на събитие за стартиране на обучението;
- Последващи мерки;
- Измерване и документиране на успеха;
- Разпространение на успешни истории чрез вътрешни и външни медии;
- Може да бъде създадена и менторска общност.



Източник:

Mag. Martina Bahardoust-Baumann, Human Resources Development, WKOE
WKO Intranet

[Generationen-Balance im Unternehmen](#), WIFI Österreich 2018

Наръчник: Баланс на поколенията във фирмата: препоръки и практически съвети за съобразена с възрастта работна среда в МСП;

[Demografie-Check](#) – Инструмент за анализ на възрастовата структура в предприятието и осигуряване на квалифицираната работна сила, Федерална търговска камара - Австрия, 2019



ВНЕДРЯВАНЕ НА МОДЕЛ ЗА ДИГИТАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Място: Виена

Целева група: Федерална стопанаска камара; „Хенкел“ - Австрия

Контекст: Моделът за дигитални компетенции е разработен от Федералната стопанска камара за повишаване на дигиталните умения на служителите. Той обхваща 6 области:

- Дигитално производство – публикувано през ноември 2018;
- Комуникация и сътрудничество - февруари 2019;
- ИТ- сигурност – юни 2019;
- Дигитална осведоменост - септември 2019;
- Информационна грамотност;
- Специфични компетенции за работа в Камарата.

Описание:

1. Проектът е с продължителност от 1 година и обхваща 6 тематични области, като на всеки 2 месеца темите се сменят.



2. Служителите извършват самооценка в интранет на Камарата.

3. Резултатите от самооценката, както и допълнителните мерки за обучение се обсъждат с мениджъра по време на годишното интервю за оценка.

→

- I. Информация за мениджърите;
- II. Информация за служителите;
- III. Организиране на събитие за стартиране на обучението;
- IV. Онлайн самооценка;
- V. Обсъждане на резултатите с прекия ръководител;
- VI. Набелязване на следващи мерки за обучение;
- VII. Обсъждане на резултатите по време на интервюто за годишна оценка.

Въздействие

Ключови фактори за успех от въвеждането на модела за дигитални компетенции:

1. Участие на всички служители – никой не трябва да бъде изключен (и младите, и по-възрастните са важни ...)
→ **Онлайн самооценка за всички**



Всички служители могат да тестват своите знания и компетентности посредством онлайн тест за самооценка. За всяка тематична област са подготвени базови въпроси и въпроси за напреднали. Приема се, че базовото ниво се преминава при постигане на 66% верни отговори. В зависимост от отговорността, която се поема от дадена длъжност, може да се наложи и преминаване на ниво за напреднали.

2. **Подбор на темите.**
3. **Включване на мениджърите** – проектът трябва да се поощри от управителя и да се подкрепи от ръководителите на различните отдели.
4. **Открита корпоративна култура:** учеща организация – ангажиране с учене през целия живот, грешката като възможност, напр. висшестоящите, като модели за подражание - приемане на грешките, никой не е съвършен. Проектът е **добър за повишаването на информираността, че всеки сам е отговорен за собственото си ниво на дигитални умения.**
5. **Предоставяне на информация за ангажираните служители и техните успехи,** напр. съобщаване на имената им по време на Коледното тържество, в редовните отчети или в рубриката „Често задавани въпроси“ и др. Обсъждането на дигиталните умения по време на интервюто за оценка не е достатъчно. Отдел „Човешки ресурси“ инвестира **множество ресурси, за постоянното насърчаване на проекта,** но за да се подобрят резултатите има нужда от продължително обучение.

Процедурата:

Програмата може да работи безсрочно или като фиксиран проект. Организационните усилия включват:

- I. Концепция, създаване на работна група и учебен план.
- II. Определяне на важните области на компетентност.
- III. Избор на подходящи тестове за самооценка.
- IV. Включване на мениджърите в концепцията, напр. редовно предоставяне на информация от лидера на работната група.
- V. Прилагане на мерки за вътрешен маркетинг.
- VI. Организиране на събитие за стартиране на обучението.
- VII. Осъществяване на контрол.
- VIII. Измерване и документиране на успеха.
- IX. Разпространение на добри практики за успех чрез вътрешни и външни медии.

Източник на информация:

Mag. Martina Bahardoust-Baumann, Human Resources Development, WKO
WKO Intranet



DIGITOOLS ЗА ОБУЧИТЕЛИ

Място: Австрия

Целева група: Австрийски институт за насърчаване на икономиката

Контекст: Федералната стопанска камара на Австрия работи според принципа „От икономиката – за икономиката“, тоест учителите, които започват работа в Камарата, нямат преподавателска квалификация по основната си професия.

Цел и целева група:

- Повишаване преподавателските умения на менторите;
- Повишаване на дигиталните им умения – те трябва да познават и използват нови методи и средства за обучение.



Описание:

В хода на семинара, участниците се запознават и изпробват множество инструменти. С помощта на онлайн тестове чрез смартфон, съвместна работа с умни карти, дигитални пинбордове и проучвания, те имат възможност да подобрят обучението си.

Този вид обучение е в две части – присъствено (обхваща 6 тематични области) и самообучение онлайн (2 тематични области). По време на онлайн обучението, обучаемите могат да осъществят идеите си, а на заключителната виртуална конференция – да получат обратна информация от колегите си и от преподавателя.

Средства:



- Онлайн проучвания (PollEverywhere, SurveyMonkey и др);
- Doodle (координиране на срещи);
- Stormboard (споделено работно място);
- Plickers (онлайн обучителен инструмент, който осигурява моментална обратна връзка);
- Padlet (инструмент за сътрудничество и за споделяне на идеи);
- Wordcloud (за графично представяне на термини);
- Bubble.us (мисловни карти за организиране на идеи, брейнсторминг и сътрудничество);
- Kahoot (за е-обучения, интерактивни презентации и онлайн тестове през смартфон);
- Free media (Creative Commons, бази данни с изображения).

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на нейните автори и Комисията не може да бъде отговорна за съдържащата се в нея информация.



Въздействие

Ключови фактори за успех:

Кутия с инструменти (LENA Lernmodell) и ясно описани методи, които дават **идеи на менторите как да разнообразят и направят обучението по-интересно**; ученето е винаги аналогово, а **дигиталните инструменти са само допълнително средство**.

- **Извлечени поуки:** Менторите, чиято основна работа не е да обучават, имат малко време за собственото си обучение; темата трябва непрекъснато да се популяризира.

От трансфер на знания към развитие на компетенциите



Източник на информация:

- <https://youtu.be/mjWUjy9sYZk> - WIFI TRAINER TOOL LAB (WIFI Trainer/innen only)
- https://www.wifi.at/service/wifi-lernmodell-lena/lernen_lernen



ДЕМОГРАФСКА ПРОВЕРКА

Инструмент за анализ на възрастовата структура на фирмата и осигуряване на квалифицирани работници

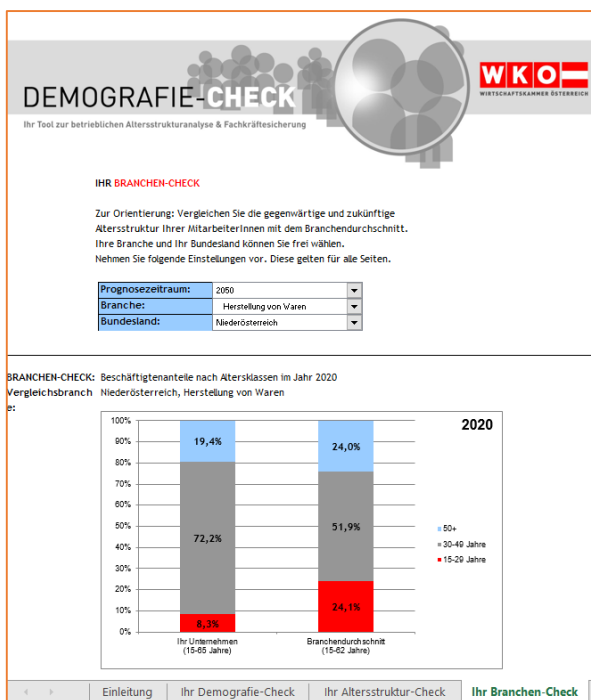
Място: Австрия

Целева група: Австрийските предприемачи

Контекст: Осведомяване за демографските промени в предприятието

Много е важно фирмите да се съобразят отрано с предизвикателствата, причинени от демографските промени и да ги вземат под внимание при планирането, наемането и развитието на кадрите.

Демографските промени и свързаното с тях застаряване на населението е причина за неизбежното използване в бъдеще на потенциала на възрастните работници и задържането им на работа за възможно най-дълго време.



Описание:

Инструментът за проверка на демографската структура на предприятието е разработен от Федералната стопанска камара на Австрия и е със свободен достъп. Той дава възможност за **бърз преглед на възрастовата структура в дадена фирма само в няколко стъпки**. Чрез него всеки предприемач може да определи възрастта на своя персонал, **да направи общ преглед за бъдещото му развитие** и да анализира демографската структура на предприятието в сравнение с други фирми от същия бранш.

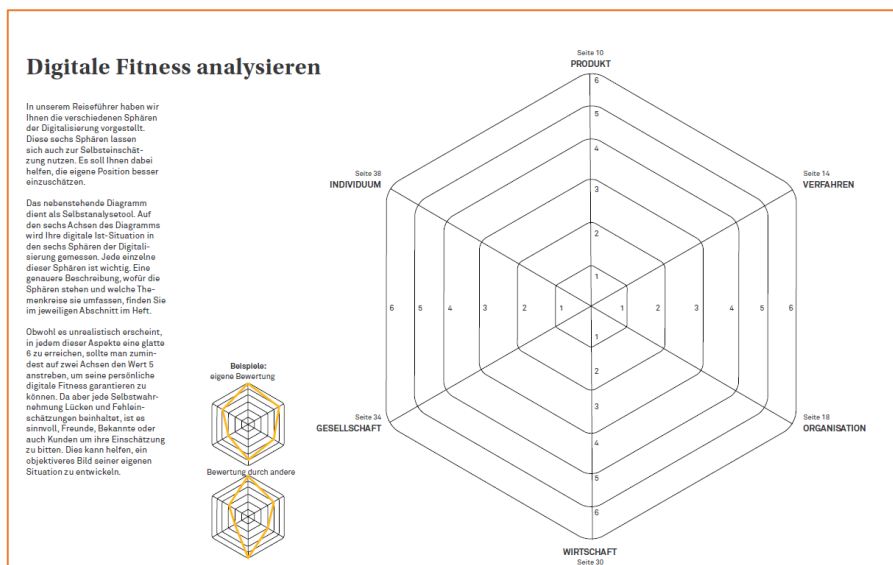


Въздействие

Ключови фактори за успех:

От гледна точка на бизнеса: този онлайн инструмент е със свободен достъп и може да се използва анонимно.

От гледна точка на Камарата: разработване на онлайн инструмент. Е-услуга за предприемачите – не се изискват ресурси от страна на служителите на Камарата.



Източник на информация:

Други тестове за самооценка, виж [Reiseführer Digitalisierung](#), WIFI-WKO 2017, стр. 42 (Travel Guide Digitalization)



БЪЛГАРИЯ

Проект „BIG FOOT“, ПРОГРАМА УЧЕНЕ ПРЕЗ ЦЕЛИЯ ЖИВОТ

Разработване на подход за приемственост на знания между поколенията

Място: Проект „Big Foot“ се осъществява в три селски общини: Берковица, Трикала (Гърция) и Губио (Италия).

Целева група: Младежи и възрастни хора от селски общини.

Контекст: Планинските райони в Европа са център на традиционно културно и природно разнообразие. В същото време, далеч от големия град, те се сблъскват с редица проблеми, като слабо икономическо развитие, в резултат на което младите



хора ги напускат и се отправят към по-големите градове. Този процес увеличава проблемите на планинските райони, тъй като застаряващото поколение не може да се интегрира в процеса на развитие, а това от своя страна води до загуба на традиционни знания заради прекъсване на връзката между младите и старите.

Описание:

Идеята на проекта „BIG FOOT“ е да се преодолее пропастта между поколенията и да се установи междупоколенчески диалог в планинските райони, давайки възможност да се придобият полезни знания и умения от местното застаряващо поколение, да се комбинират традиционните знания със съвременните средства за комуникация и да намерят креативни решения за развитието на района.

Проект „Big Foot“ има за цел да се изправи пред общите за всички планински региони предизвикателства, като липсата на икономически възможности и миграцията на младото поколение чрез прилагането на междупоколенчески подход за учене. Той представя ползите и взаимовръзките между знанията и уменията, както на старите хора, така и на младежите при създаването на иновативни творчески решения за постигане на местно устойчиво развитие.

Обвързването на традицията с развитието е ключов елемент от „Big Foot“ и по тази причина традиционните занаяти вървят ръка за ръка с дигиталните технологии, а разходките из историческите забележителности се превръщат в прекрасна възможност да се вкуси местна храна и всичко това да се претвори в онлайн видео.

Наръчникът по приемственост на знания между поколенията е разработен, за да улесни общностите, организациите и хората чрез предоставянето на рамка за планиране изпълнението на дейностите и широка гама от ресурси. Той обхваща съвременни програми, инициативи и добри практики за учене между поколенията и може да се използва и от хора, които работят по такива програми, като им представя процедури за оценка на тези дейности.



Наръчникът по приемственост на знания между поколенията съдържа:

- Кратко въведение в предаването на знания и опит между поколенията;
- Общ преглед и цели на Наръчника;
- Процеси на участие в дейностите и управление на проекта;
- Ясен модел за планиране на дейностите за учене между поколенията, обоснован на теория и практика, включително и шаблони за практическа работа;
- За и против междупоколенческата практика с цел успешното осъществяване на дейностите;
- Процедури за оценка и валидиране на дейностите за учене между поколенията посредством направените експерименти, като са включени и модели за обобщаване на резултатите от тях;
- Въпросници за експерименти между поколенията;
- Модели за оценка на риска.



Въздействие

Ключовите фактори за успех са:

- Валоризиране и подкрепа на възрастните хора, традиционните знания и специфичната местна култура;
- Насърчаване на връзката между старите и младите поколения, с цел съхраняване на традиционните знания;
- Запълване на празнината и установяване на диалог и предаване на знания между поколенията, способстващи да се оценят знанията и уменията на по-възрастното поколение;
- Съчетаване на традиционните знания със съвременните средства за комуникация, които дават възможност за иновативни, творчески и продуктивни решения за местното устойчиво развитие;
- Развитие на традиционните занаяти ръка за ръка с дигиталните технологии;
- Прилагане на дейности за обучение между поколенията.

Източник: <http://www.bigfoot-project.eu/>



ЧЕШКА РЕПУБЛИКА ТАЛАНТИ ЗА ПРЕДПРИЯТИЯТА (T-PROFI)

Място: Чехия

Целева група: Ученици на различна възраст, работодатели

Контекст: Работата по проект „Таланти за предприятията“ започна с цел насърчаването на професионалното образование и обучение сред широката публика и сближаването на различните поколения.

Описание:

Първоначалната идея на проект „Т-Profi“ бе да доближи професионалното образование и обучение до хората и да го направи по-привлекателно, но постепенно тя придоби формата на състезание.



Менторите – представители на фирмите

Състезанието се провежда всяка година на регионално и на национално равнище. Всеки има право да вземе участие на регионално ниво, но на националното се представят най-добрите.

Всеки отбор се състои от 3 деца от началното училище (около 10 годишни), трима ученици от професионални гимназии (около 16 годишни) и един или двама представители от фирма, от името на която се състезава отборът. Всеки член на отбора има своето място, например най-малките обикновено сглобяват механичната част, по-големите ученици или им помагат, или се заемат с електрониката, а ролята на възрастните е да напътстват, съветват или да аплодират своя отбор.

Основната цел на всички е да сглобят и пуснат в движение работещ модел, който не са познавали преди състезанието. В началото отборите получават комплект за работа, инструкции и времето, за което трябва да се справят със задачата.

Предварително са очертани правилата на състезанието, както и критериите за определяне на победителите – сформирано е жури от представители на предприятията и на професионалните гимназии, което оценява качеството и времето за сглобяване на модела.



IT мозъци (ученици от професионални гимназии)



Въздействие:

Още от самото си начало състезанието придобива широка популярност по области.

Създадени са стабилни партньорства между училищата и предприятията, които продължават да си сътрудничат и извън рамките на проекта, а някои фирми посвещават свободното си време на децата, за да им предадат знания под формата на извънкласни занимания.

Трябва да се отбележи и работата между поколенията, която насърчава творческото мислене.

Родителите също могат да присъстват на състезанието и да гледат участието на своите деца, което им помага да разберат, че изборът и усвояването на професия не е погрешно и качеството на професионалното образование се подобрява все повече и повече, показана е връзката му с пазара на труда, а това отваря вратите на по-големите ученици за бъдещи партньорства и стипендии.



И малките механици (ученици от началното училище) – момичетата винаги са добре дошли

Източник: <https://www.komora.cz/vzdelavani/4-celorepublikove-kolo/>



ГЕРМАНИЯ

WE DO DIGITAL

Място: Германия

Целева група: Малки и средни предприятия в Германия

Контекст: Според скорошно проучване на Асоциацията на Германските индустриално-търговски камари (IHK), две трети от компаниите очакват дигитализацията да допринесе за възможности за развитие на нови пазари, установяване на нови взаимоотношения с клиенти, както и за развитие на продукти или по-ефективни бизнес процеси. Ето защо много предприемачи планират по-големи инвестиции в сферата на дигиталните технологии и бизнес модели - почти 90 процента от компаниите посочват, че желаят да използват допълнителен капитал за това. Очаква се, особено в провинциалните райони, дигитализацията да допринесе за повишаване на регионалната добавена стойност.



Специално в малките и средни предприятия (МСП), служителите често са силно ангажирани в оперативния бизнес. Недостигът на персонал и време означава например, че тези компании не винаги могат да реагират достатъчно бързо на промените на пазара или

могат да се справят със сложни процедури за кандидатстване за програми за финансиране. Дигитализацията изисква значителни усилия от страна на компаниите, но може да бъде успешно постигната. Историите за успех доказват, че дигиталните промени функционират успешно не само в големите, но и в по-малките фирми.

В много компании обаче съществува неувереност: Те искат да се приспособят към бъдещето 4.0, но не знаят как точно да се справят с дигитализацията.

Със своето състезание „Ние сме дигитални“, Търговско-промишлените камари (IHK) имат желанието да мотивират компаниите да обменят мнения по темата за дигитализацията и да започнат да взимат пример една от друга.

Имат възможност да участват следните индустрии: дигитална търговия (туризъм + търговия), мобилност + енергетика (транспорт, логистика, строителство, енергетика и водоснабдяване), индустрията 4.0 (производство - производство на МПС, машиностроене и т.н.), Fintech (доставчик на финансови и застрахователни услуги), E-Health (електронно здравеопазване) и др.



Описание:

Всички германски компании, които са част от мрежата на IHK, с до 500 служители могат да участват.

История за дигитален успех може да означава различни неща: нови дигитални начини за достигане до клиенти, разработване на дигитални продукти и услуги, използване на дигитални технологии (3D печат, роботи и др.), нови работни методи във фирмата, или напълно (нов) дигитален бизнес модел, и т.н.

По какви критерии се оценяват историите?

- Самата история;
- Иновация;
- Най-добри практики;
- Степен на дигитализация;
- Бъдеща сигурност;
- Добавена стойност за региона;
- Цялостно впечатление.

След изтичане на крайния срок за изпращане на историите, журито решава кои са най-добрите сред тях. DIHK посочва членовете на журито, включително представители на участващите индустриално-търговски камари. Журито решава, кои са най-добрите примери в регионите север, юг, изток и запад. За победител е избрана по една компания за регион и индустрия.

Победителите се обявяват на различни събития - на срещата на върха на G20 за млади предприемачи 2017 г. и на SEBIT в Хановер през 2018 г.

Въздействие:

Всички участници имат възможността да се възползват от междуиндустриален обмен, присъствието на медиите, възможност да се представят на регионални и национални събития, както и не на последно място - от положителни импулси за преодоляване на препятствията в процеса на тяхната дигитализация.

Също така, състезанието мотивира участниците да развият дигитални проекти в своите компании.

Източник на информация:

<https://wedodigital.ihk.de/>

<https://wedodigital.ihk.de/assets/DIHK-WeDoDigital-Flyer-Web.pdf>

<https://www.dihk.de/resource/blob/4336/e657034ad4a57fb4d317b8cdae311f19/e-book-pdf-data.pdf>



ИСПАНИЯ

WOMEN MENTORING

Дейност в рамките на програмата РАЕМ за подкрепа на женското предприемачество

Място: Испания

Целева група: Жени, стремящи се да започнат свой бизнес

Контекст: Програмата РАЕМ се стреми непрестанно да подкрепя жени предприемачи с различни дейности, които биват обновявани на всеки две години според нуждите на участващите жени. Целта на „Women mentoring“ е да предложи на бенефициентите не само онлайн подкрепа и съвети, но и реален опит и практически примери от жени, които управляват своите компании.

Програмата „Women mentoring“ бива разработена в периода 2016-2018 година. Тя



се основава на доброволческа дейност, осъществявана от бизнес дами в различни региони на Испания, които се ангажират като ментори или наставници. Чрез онлайн сесии, те подпомагат групи

жени, които желаят да станат предприемачи. Работещите съвместно общности са в контакт онлайн, както на групово, така и на индивидуално ниво.

Описание:

Методология:

1. Отделът РАЕМ в местната камара разпространява дейността (менторство от жени).
2. Испанската камара създава националната база данни на менторите (наставниците) и наставяваните.
3. И двете групи са разпределени според техните знания и област на интерес.
4. Подбор на ментори (наставници) и набиране на наставявани. (Организиране на групи от наставявани според техните нужди).
5. Обучение/Коучинг на менторите за основните точки и принципите на менторската дейност.
6. Организиране на онлайн групова сесия (3/4 сесии от 90-120 минути по 4 теми за период от шест месеца).
7. Възможност за онлайн индивидуални съвети, както и отворен форум за коментари при всяка сесия.
8. Краен отчет на дейността.

Въздействие:

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на нейните автори и Комисията не може да бъде отговорна за съдържанието се в нея информация.



Ключови фактори за успех на дейността:

1. Темите: тъй като са избрани от участниците в групите и се основават на предприемачески социални, комуникационни и технически умения. Този факт предоставя на възползващите се ценен опит за техния предприемачески проект.

2. Ангажираност: Дейността се основава на времето за доброволческа дейност и работата, извършена от менторите и наставяваните. Ето защо е важно всички участници да са силно ангажирани с целта на проекта: изграждане на силна общност от жени с широка контактна мрежа.

3. Процедурата и посредничеството на експертите на PAEM в мрежата от камари:

Мрежата от камари допринася за генериране на критичен обем от кадри, предоставя на менторите средства за обучение и ИТ инфраструктура, и също така гарантира високо качество и професионализъм на процеса.



Източник на информация:

Департамент за обучение, Камара на Испания

<https://www.camara.es/creacion-de-empresas/apoyo-empresarial-las-mujeres-paem>

<https://empresarias.camara.es/>



XPANDE DIGITAL - Индивидуализирана подпомагаща програма за разработване на международни планове за дигитален маркетинг на външните пазари

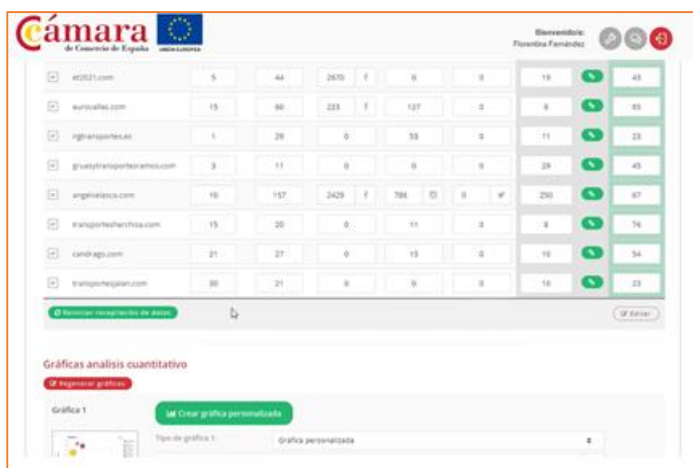
Място: Програмата се ръководи от Департамента по конкурентоспособност на Търговската камара на Испания и се разработва във всички региони на Испания, чрез местните търговски камари.

Целева група: Основните бенефициенти на тази програма са малките и средни предприятия, нуждаещи се от подкрепа в процеса на своята дигитална трансформация.

Контекст: Интернационализацията е все по-важна за конкурентоспособността на предприятията днес. Малките и средни бизнеси с глобална стратегия имат възможност да се възползват от трансгранични дейности предоставящи перспективи за растеж на техните приходи, за обмен на знания, и повишаване на дългосрочната им конкурентоспособност.

Въпреки улесняващите интернационализацията тенденции, все още съществуват многобройни бариери, като например, национални и международни административни правила, липса на информация или умения, недостатъчна контактна мрежа или езикови бариери. Проучване на Европейската мрежа за изследвания на малкия и среден бизнес (ENSR) сочи, че една от най-честите бариери за малкия и среден бизнес е високата цена на процеса на интернационализация.

В този смисъл, дигиталният маркетинг и онлайн позиционирането се превръщат в чудесна възможност за много малки и средни предприятия, да осигурят присъствието си на чужди пазари онлайн без редица пречки. Въпреки това, някои малки и средни предприятия нямат достъп до съответните ресурси или информация, за да съставят и осъществят своите дигитални планове. Ето защо е необходима услуга за активно улесняване на инструментите и ресурсите за тези организации.



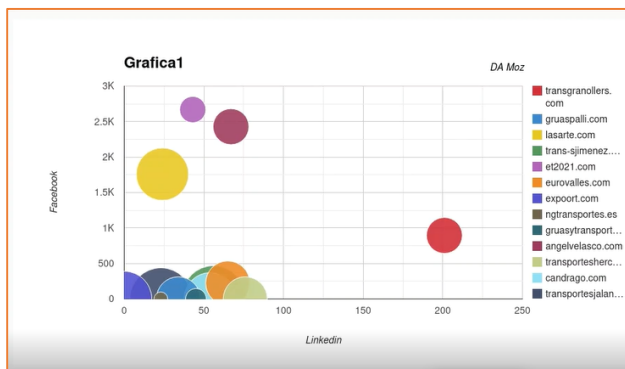
XPANDE DIGITAL има за цел да консултира и подпомага компании (с ограничен опит в дигиталния маркетинг), да се популяризират онлайн на международните пазари и да разработят своя успешна стратегия за дигитален маркетинг.



Описание:

XPANDE DIGITAL се състои от набор от инструменти и представлява индивидуализирана консултантска услуга и / или помощ за разработване на международни планове за дигитален маркетинг на чужди пазари.

Програмата се състои от две фази [Действия за подпомагане на предприятията]:



- **Фаза 1):** (Безплатна или с минимално заплащане за компаниите): Консултантска услуга за **съставянето и разработването на план за дигитален маркетинг за конкретна страна.**

В тази фаза се изготвят три документа относно дизайна на дигиталния маркетингов план:

- о **Досие:** Моментно състояние на дигиталния пазар и индустрията, от която компанията е част в целевата държава;
- о **Доклад 1:** Анализ на онлайн позиционирането на предприятието на пазара в сравнение с неговите конкуренти и препоръки за подобрене;
- о **Доклад 2:** План за дигитален маркетинг на целевия пазар.



- **Фаза 2:** Помощ за разработването и осъществяването на план за дигитален маркетинг на целевия пазар.

Този етап има за цел да предостави на компанията максимален бюджет от 4000 евро (без включено ДДС) за извършване на дейности, които подпомагат разработването на международния дигитален маркетингов план.

Въздействие:

Развитието на **нови технологии** в областта на бизнеса е **предпоставка за промени в стратегиите за интернационализация на компаниите и предлага нови възможности.** **Дигиталният маркетинг** е една от тях.

Необходимо е компании, които развиват бизнеса си в чужди страни, да се подсигурят със знания в сферата на дигиталния маркетинг. Това е също така много полезно за компаниите, които започват процеса на интернационализация.



Дигиталните компетенции са от съществено значение за разработването на успешна стратегия в дигиталния маркетинг на външните пазари.

Тази програма предлага дигитална платформа, която позволява онлайн комуникация между Испанската камара и регионалните камари (в контакт с компанията), като улеснява достъпа до допълнителни ресурси и ноу-хау за всички участващи компании. По този начин се предоставя онлайн услуга, която позволява достигане на малкия и среден бизнес в национален обхват.

Досега Камарата е работила с 1300 компании през годините 2017, 2018 и 2019 г. До 2020 г. се планира да се работи с нови 480 компании.

Участващите малки и средни предприятия в XPANDE DIGITAL са научили да използват дигитални инструменти, за да подкрепят стратегията си за интернационализация, достигайки до по-широк кръг клиенти, научавайки повече за световната стратегия на своите конкуренти и осъзнавайки важността на международния си имидж за намиране на надеждни партньори, клиенти или доставчици.



Източник на информация:

<https://www.camara.es/comercio-exterior/xpande-digital>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на нейните автори и Комисията не може да бъде отговорна за съдържащата се в нея информация.



INTERGENERATIONAL MANAGEMENT SERVICE

Място: Този проект е реализиран за Търговската камара на Тераса, както и за камарите и организациите, участвали в проекта Wings4success (Португалия, Германия, Австрия и Гърция).

Целева група: Основните бенефициенти на тази услуга са компании, основно от малкия и среден бизнес, но също така и големите компании, за които работят хора (работодатели и служители) от различни поколения, с различни интереси, очаквания и компетенции.

Контекст: Успешните компании се нуждаят от иновативните подходи от страна на младите си служители и от опита на по-възрастните им колеги. Ето защо е необходимо активно насърчаване на сътрудничеството и трансфера на знания между младите и по-възрастните служители. Във финансирания от ЕС проект „WINGS4SUCCESS“, участващите в проекта разработиха, тестваха и приложиха практики за обучение на различните поколения при малки и средни предприятия. Също така, Камарата на Тераса стартира междугенерационна мениджмънт услуга за малкия и среден бизнес.

Описание:

Основната цел на услугата е да се улесни разбирането и увеличаването на служителите от всички поколения, както и да се гарантира, че знанията ще останат в компанията, дори ако лицето напусне (в случай на пенсиониране, преместване в друга компания, и т.н.).

Тази услуга започва с анализ на профила на състава на компанията.

Чрез разработен план, се съставя „картина“ на работещите и различните поколения.

Тази картина ни позволява да разберем зависимостите и къде има видимо по-голямо „разстояние“ между поколенията. Това е важна информация, защото често в тези „разстояния“ се крие причината за по-голямата част от недоразуменията.

Изхождайки от този анализ, се създава план с конкретни действия за обучението на различните поколения. Тези действия могат да бъдат под формата на семинари, тренировъчни дейности или други (тиймбилдинг и др.).

Въздействие:

Факт е, че повечето организации се състоят от различни хора: от различни култури, пол, произход ... поколение.

Знаем, че фактори като глобализацията, демографски промени, както и нивото на развитие на новите технологии в бизнеса и ежедневието допринасят за промените



и разликите между поколенията и често откриваме, че бизнесът не знае как да се възползва от знанията и умения на различни поколения.

Поради тази причина, Камарата е разработила между-генерационна мениджмънт услуга.

Тази услуга е адаптирана към всяка компания и според нуждите, целите и времето на всяка компания, може да включва различни фази, които могат да варират от обучение, разработено от методологията „Room Escape“, до консултации за диагностика, имплементиране и оценка от между-генерационна стратегия.



Източник на информация:

Интернет страница на Търговската камара на Тераса (на каталунски):

<https://www.cambraterrassa.org/formacio-experiencial/>

Интернет страница на проект „Wings4success“ (на английски):

<http://www.wings4success.eu/>



КОНСУЛТАНТСКА УСЛУГА ПО ИНФОРМАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ НА ИСПАНСКИТЕ КАМАРИ (TIC Cámaras)

Място: Този проект се ръководи от Камарата на Испания и се изпълнява от мрежата на испанските камари.

Целева група: Бенефициенти на тази услуга са компании, основно малки и средни предприятия (МСП), но също така и големи компании, които се нуждаят от подкрепа в процеса на дигиталната си трансформация.

Контекст: Мениджърите на МСП, които отговарят за дигиталната трансформация, са запознати с новите дигитални технологии, които биха могли да им помогнат да оптимизират процесите в своите предприятия. Въпреки това, за тях често е трудно да намерят правилните решения на своите управленски предизвикателства. Съществува ясна необходимост, но липсват познания за съществуващите на пазара инструменти и решения за техните компании.

Освен това, IT доставчиците, които са по-активни на пазара или имат по-интензивна маркетингова кампания, са добре познати, но липсва ясна информация за всички възможни IT доставчици, техните решения и връзката с нуждите на компаниите.

Поради тази причина, тази IT програма работи като one stop shop за МСП. Първо се назначава съветник от камарата, който не е свързан с IT индустрията и който подпомага мениджърите на МСП да формулират предизвикателствата и нуждите на своите предприятия, които биха могли да бъдат решени чрез дигитализация. На втори етап, след като нуждите на предприятията са идентифицирани, съветникът търси възможни решения, налични на пазара, или се свързва с технологични центрове, за да могат нуждите на компаниите да бъдат анализирани и да бъде предложено цялостно решение за всяка компания.

Описание:

Тази програма има за цел да засили постепенното включване на информационни и комуникационни технологии (ИКТ) към обичайната дейност на МСП, и по този начин да подобри производителността и конкурентоспособността им.

Фаза I: Асистирана диагностика на ИКТ

В тази фаза се включва изчерпателен анализ на нивото на дигитализация на компанията. Този анализ позволява запознаването с моментната ситуацията, в която компанията се намира, както и идентифициране на технологичните нужди на въпросната компания (съобразени със стратегическите и оперативни нужди на компанията). Въз основа на анализа се обособяват и областите, в които ИКТ могат да допринесат за подобряване на конкурентоспособността, както на вътрешно ниво (процеси, информация и хора), така и на външно ниво (отношения с клиенти, доставчици и сътрудници). Също така се изготвят препоръки за прилагане на решения, по три направления на действие като част от програмата:



- Използване на ИКТ за подобряване на конкурентоспособността: инструменти за продуктивност, ERP, CRM ... с ясна ориентация към облачни услуги (cloud computing).

- Електронна търговия.

- Дигитален маркетинг: SEO, SEM, имейл маркетинг, уеб анализи, социални медии, онлайн репутация, мобилни приложения или всеки друг инструмент, добра практика или технологични тенденции на пазара.

Фаза II: Изпълнение

Техническият съветник на Камарата изработва един или няколко документа, дефиниращи проекта, които ще послужат за набавяне на оферта от доставчиците, и също така изготвя персонализиран план за изпълнение. Програмата се финансира от испанския ERDF „Programa Operativo Plurirregional De España FEDER 2014-2020“ и предлага безвъзмездни средства (40% допустими разходи, максимални допустими



разходи 7 000 евро) за фазата на изпълнение на участващите МСП.

Програмата се осъществява от Камарата на Тераса, съвместно с Общинския съвет на Тераса, които обединяват усилията си за популяризиране на град Тераса. Камарата на Тераса е обучила държавни служители на Общинския съвет на Тераса, които информират МСП за тази програма.

Въздействие:

С приключването на първите седем анализи, значително количество полезна информация се събра относно началните фази на изпълнение на програмата:

1. Компаниите са изправени пред предизвикателства, които чакат решение, но мениджърите не знаят дали има технология на пазара, подходяща за тяхното решаване.
2. Всички компании от всеки сектор са изправени пред предизвикателства във връзка с дигитализацията.
3. Много компании не са наясно, че при тях има възможност за подобрене и развитие или не са идентифицирали своите предизвикателства. Компаниите имат нужда от осведомяване, че редица предизвикателства в управлението могат да бъдат решени чрез дигитализацията.
4. Някое IT решение не може да бъде решение без подходящо обучение на мениджъра и на екипите, участващи в изпълнението. Обучението и преквалификацията са ключова роля, която трябва да се играе.



5. Дигитализацията е ключово решение за компаниите и още повече за МСП, които имат ограничени ресурси и се нуждаят от лесни и бързи решения.

Основните установени фактори за успех са тясната връзка между съветника от камарата и мениджъра на компанията и тяхното взаимно доверие. Това е възможно тъй като съветникът от камарата, както споменато, е безпристрастен орган, търсец най-доброто дигитално решение за въпросната фирма.

Основните предизвикателства, разпознати при МСП, са свързани с оптимизацията на транспорта и дистрибуцията, интелигентните системи за складиране, управлението на екипи и вътрешната комуникация, управлението на връзките с клиенти, дигиталния маркетинг и интеграцията на веригата на стойността.



Източник на информация:

<https://www.cambraterrassa.org/wp-content/uploads/2019/07/20190725-Convocatoria-ayudas-TICC%C3%A1maras-2019.pdf>



6. Изводи

„Днес има толкова много вълнуващи неща, които могат да бъдат предприети - отидете и ги направете! Не се фокусирайте върху старото, а надграждайте новото”. WIFI

Събраните най-добри практики показват, че за да бъдат успешни програмите и обучението по дигитална трансформация и обучението на различните поколения при отделите човешки ресурси на МСП, трябва да бъдат включени някои от тези идеи:

- ✓ Базиране на нуждите;
- ✓ Включване на всеки - никой не трябва да се чувства изключен;
- ✓ Ориентиране към резултатите (подбирайте подходящи теми) - в допълнение към конкретната работа с мрежов софтуер, приложения, социални мрежи, интернет и нови технологии, отношението на младото поколение по принцип може да бъде обсъждано. Освен това, обсъждани могат да бъдат, работният свят и начинът на живот на Милениум поколението, духът на съвременното и сегашните тенденции, теми като подобро търсене на нови таланти, ефективни инструменти за сътрудничество, концепции за дигитален работен процес или настоящи аспекти на онлайн маркетинга;
- ✓ Онлайн самооценки за всички - всички служители трябва да тестват своите знания и компетентност чрез онлайн тестове;
- ✓ Включване на мениджърите - проектът трябва да бъде популяризиран от ръководството и подкрепен от ръководителите на отдели;
- ✓ Включване на жени предприемачи, които да споделят своя опит, предоставяйки практически примери на жени, които управляват своите компании;
- ✓ IT може да осигури широка контактна мрежа в помощ на предприемачите, подпомагайки изграждането на солидна общност между тях (жените от РАЕМ);
- ✓ Работата между поколения насърчава творческото мислене;
- ✓ Отворена корпоративна култура: учеща организация – желание за учене през целия живот и повишаване на осведомеността, че всеки е отговорен за собственото си ниво на дигитализация;
- ✓ Насърчаване и поддържане на знанията за местната култура;
- ✓ Насърчаване на връзката между по-старите и по-младите поколения, за да не се загубят знанията;
- ✓ Преодоляване на различията и установяване на обучение и диалог между поколенията, даващи възможност и оценяване на уменията и знанията на по-старото поколение;



- ✓ Специално в провинциалните райони дигитализацията може да допринесе за по-висока регионална добавена стойност;
- ✓ Комбиниране на изградени знания със съвременни средства за комуникация и опит, за осигуряване на иновативни, креативни и продуктивни съвместни решения за устойчиво локално развитие;
- ✓ Обучението между различните поколения може да вдъхнови МСП да посветят повече време на деца и да предават своето ноу-хау под формата на извънкласни дейности;
- ✓ Информирание относно ангажираните служители и техните успехи; например споменаване на коледното парти на фирмата, чрез коментар в интранет, и т.н.

Ролята на търговските камари и техните мрежи:

- ✓ Повишаване на осведомеността на МСП относно положителните аспекти на дигитализацията и обучението между поколенията;
- ✓ Повишаване на осведомеността на мениджърите на МСП относно наличната технология на пазара, подходяща за решаването на предизвикателствата при дигитализацията на компаниите;
- ✓ Предоставяне на обучения за съществуващи IT решения за мениджъри и служители, за подпомагане на допълнителната им квалификация;
- ✓ Консултиране и помощ за компаниите с ограничен опит в дигиталния маркетинг, да се популяризират онлайн на международните пазари и в разработването на успешна стратегия за дигитален маркетинг (XPANDE DIGITAL);
- ✓ Мотивирне на МСП за обмен по темата дигитализация и вземане на пример един от друг, организирайки състезанието („WE DO DIGITAL“);
- ✓ Добра идея за мрежата от търговските камари е представянето на услуга по консултиране в сферата на IT, и функциониране на принципа на „обслужване на едно гише“. Назначаване на съветник в камарата, който не е свързан с IT индустрията, който да подпомогне мениджърите на МСП с установяването на проблеми и разработването на техните решения посредством дигитализация;
- ✓ Мрежата на търговските камари допринасят за генериране на критична маса, осигуряват на менторите средства за обучение и IT инфраструктура и дават гаранция за високо качество и професионализъм на процеса;
- ✓ Търговските камари и техните мрежи могат да създават национални бази данни на ментори, да организират обучения на ментори, да организират онлайн групови сесии и / или индивидуални консултации;
- ✓ Предоставяне на общ демографски шаблон или демографска проверка - Инструменти за анализ на профила на човешките ресурси в МСП. Поради демографските промени и свързаното с това застаряване на населението, в



бъдеще ще бъде неизбежно по-широкото използване на потенциала на възрастните работници и запазването на служителите на работа възможно най-дълго.

„Заразете вашите обучители с дигитални умения - те ще ги използват - и техните ученици ще ги последват! ... ” WIFI

Модерните тренъори на 21^{ви} век:

- ✓ Разполагат с усъвършенствани педагогическите компетенции.
- ✓ Подобрени дигитални умения – имат възможност да се запознаят и да изпробват нови инструменти за обучение.
- ✓ Професионализъм - наставникът се нуждае не само от високо ниво на професионална експертиза, но и от разбиране, съпричастност, комуникационни умения и дипломатически умения.
- ✓ Обучителите са вашите партньори в дигиталната промяната! Имате нужда от тях!
- ✓ Оставете ги да изследват, играят, учат практикувайки ...
- ✓ Включете ги в проекти, идеи, в успеха.
- ✓ Намерете лесно достъпен инструмент за комуникация и база данни.
- ✓ Създайте мрежа, за да влезете в диалог.
- ✓ Реагирайте веднага на техните отзиви относно инструментите.
- ✓ Създайте култура, която е благоприятна за техните идеи.
- ✓ Проповядвайте, проповядвайте, проповядвайте...

Дигитални инструменти, които тренъорите могат да използват:

- ✓ За онлайн проучвания (PollEverywhere, SurveyMonkey и др.);
- ✓ Doodle (координация на срещи);
- ✓ Stormboard (интерактивен инструмент за работа в група);
- ✓ Plickers (обратна връзка на момента);
- ✓ Padlet (инструмент за събиране на съвместни идеи);
- ✓ Wordcloud (графично представяне на термини);
- ✓ Bubble.us (съвместна мисловна карта);
- ✓ Kahoot (онлайн тестове чрез смартфон);
- ✓ Безплатни медии (Creative Commons, бази данни с изображения).



No fun allowed? Not at WIFI!

Learning at WIFI is lively and sustainable.

With the WIFI learning model LENA and the S.P.A.S.S. method box!



SELF-GUIDED

- Learners can determine knowledge and learning paths themselves.
- Learners examine learning results themselves.
- Learners shape goals, processes and learning conditions.
- Learners are supported in taking on responsibility for learning.
- The teacher is responsible for the process: She/He creates conditions for successful self-learning.

PRODUCTIVE

- Previous experiences and background knowledge of learners are integrated.
- Learners are given ample space for curiosity and exploration (work).
- Learners take on various perspectives.
- Learners can question their own views.

ACTIVATING

- Learners work on specific tasks.
- Learners can plan, execute and check solution paths themselves.
- Learners develop initiatives themselves.
- Learners can work in a practice and experience-oriented manner.

SITUATIONAL

- Learners utilise and reflect on the here and now.
- The method references the situation of the learning group and adapts to the situation of learners and the learning group.
- Learners develop solutions based on practical examples.
- Learners transfer sample solutions into their own practise.
- Learners receive recommendations for practical application.

SOCCIAL

- Learners are valued.
- Learners have time and space for questions and feedback.
- Learners perceive emotions.
- Learners practice constructive communication forms.
- Learners are promoted in the cooperative development of solutions.

www.wifi.at/lernen



7. CVETNET и Целите за устойчиво развитие

През септември 2015 г. Организацията на обединените нации одобри 17-те Цели за устойчиво развитие (ЦУР), които са включени в Програма 2030 г. на ООН. Идеята е, тези цели да бъдат постигнати или поне доближени. 17-те Цели за устойчиво развитие са единствени по рода си и гласят, че изкореняването на бедността трябва да върви ръка за ръка със стратегии, които: да изграждат икономически растеж, адресират редица социални потребности, като образование, здравеопазване, социална защита и възможности за работа, както и справяне с изменението на климата и опазването на околната среда²⁰. Смятаме, че продължаващото професионално образование и обучение в МСП, непрекъснатото преквалифициране и усъвършенстване на човешките ресурси по отношение на новите реалности и възможностите, предоставени от разширената дигитализация, спомагат за постигането на следните ЦУР:



Образованието намалява бедността чрез увеличаване на доходите на хората.



Образованието е съществен елемент от усилията за намаляване на недохранването и глада.



Образованите хора са по-добре информирани за болестите, предприемат превантивни мерки, разпознават рано признаците на заболяване и са склонни да използват здравните услуги по-често.



Образованието разширява възможностите на момичетата и младите жени и повишава стремежите им за работа извън дома.



Образованието, особено на средно и висше ниво, влияе върху продуктивността и продуктивните способности на работниците и по-високите доходи.



Образованието подкрепя индустриалното развитие и икономическата трансформация, влияе на иновационния капацитет.



Образованието се разглежда като фактор, който обуславя неравенствата по-късно в живота, например достъпа до официални работни места, и като мощен инструмент за постигане на равенство.

²⁰ <http://sudego.eu/>



Образованието е централна тема в глобалните усилия за насърчаване на отговорното потребление и производство, за промяна на поведението и начина на живот и постигане на общества с ниски въглеродни емисии.



Образованието играе жизненоважна роля за ограничаване на причините и последиците от изменението на климата.



Образованието се разглежда като основен компонент на усилията за насърчаване на по-ефективното управление на околната среда, включително на защитените територии.



Образованието е широко прието като инструмент за насърчаване на мира, справедливостта и равенството за устойчиво развитие. То помага на хората да разберат демокрацията и задълбочава нейните основи, насърчава толерантността и доверието, които я подкрепят и мотивира хората да участват в политиката.



ИЗТОЧНИЦИ:

- Proposal for a COUNCIL RECOMMENDATION on Key Competences for Lifelong Learning {COM(2018) 24 final}: <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-5464-2018-ADD-2/EN/pdf>
- CEDEFOP (2015). Work-based learning in continuing vocational education and training: policies and practices in Europe, p. 14: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/5549>
- OECD: Automation and Independent Work in a Digital Economy: <https://www.oecd.org/els/emp/Policy%20brief%20-%20Automation%20and%20Independent%20Work%20in%20a%20Digital%20Economy.pdf>
- The Digital Competence Framework 2.0: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- Digital skills and competence, and digital and online learning: <https://www.etf.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/digital-skills-and-competence-and-digital-and-online>
- European Map of Intergenerational learning: <http://www.emil-network.eu/what-is-intergenerational-learning/>
- Digital competence framework for citizens: <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework>
- Education and training monitor 2019 - Country reports, factsheets and infographics: https://ec.europa.eu/education/policies/et-monitor-2019-reports-factsheets-infographics_en
- Education and Training Monitor 2019, Austria: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-austria_en.pdf
- Education and Training Monitor 2019, Bulgaria: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-bulgaria_en.pdf
- Monitoring progress in national initiatives on digitising industry, Country report – Bulgaria: https://ec.europa.eu/information_society/newsroom/image/document/2019-32/country_report_-_bulgaria_-_final_2019_OD321A4A-044E-25BE-662DADCE68FAF893_61229.pdf
- Education and Training Monitor 2019, Czech Republic: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-czech-republic_en.pdf
- Education and Training Monitor 2019, Germany: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-germany_en.pdf
- Education and Training Monitor 2019, Spain: https://ec.europa.eu/education/sites/education/files/document-library-docs/et-monitor-report-2019-spain_en.pdf
- Education and Training Monitor 2018; European Council Recommendation on Upskilling Pathways (2016): https://eurlex.europa.eu/legalcontent/EN/TXT/?uri=OJ%3AJOC_2016_484_R_0001



- CEDEFOP (2015), “Job-related adult learning and continuing vocational training in Europe: a statistical picture”, Luxembourg: Publications Office. CEDEFOP research paper; No 48, page 130. https://www.cedefop.europa.eu/files/5548_en.pdf
- <http://sudego.eu/>
- DESA Working Paper No. 146:
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/2111education%20and%20sdgs.pdf>