



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



CVETNET НАРЪЧНИК

Иновативна Методология за Цифрова Трансформация и
Обучение между Поколението в МСП

Методологии за Оценка и Изпълнение на Индивидуални
Обучителни Схеми в Продължаващото Професионално
Образование и Обучение за МСП

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Партньори:

WIFI-WKO – Виена (Австрия)

ССС – Прага (Чехия)

БТПП – София (България)

Official CCISN – Мадрид (Испания)

Германо-Българска индустриално-
търговска камара (АНК-Bulgarien)

CCI – Тераса (Испания)

Търговско-промишлена палата –
Добрич (България)

Cl. Neumann

D. Zufanova, M. Mares

М. Танчева, Н. Дичева

C. Ayllon, R.Velasco

К. Вранчев

A. Pajaron, S. Perez

В. Стоянова

Снимка на корицата Mark Mags от Pixabay

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



СЪДЪРЖАНИЕ

1- Цифровата пропаст - Фокус върху цифровизацията и новото учене 6

Сътресение на пазара на труда	6
Защо точно сега е подходящото време за цифрово обучение?	6
В кои области компаниите ще имат отговорности в бъдеще?.....	6
Какви "твърди" и "меки" умения са необходими за това?.....	7
Как могат компаниите да подкрепят своите служители в това отношение?.....	7
Липса на систематични умения на бъдещето за допълнителна структура за обучение на пазара	7

2- Подходи за затваряне на пропастта в уменията на бъдещето 8

3 метода за затваряне на пропастта в уменията	8
Международен поглед върху пропастта в цифровите умения	11

3- Работната сила след пандемията 12

Резултати от Глобалното проучване McKinsey 2020	12
5 цифрови умения, определени от ЕС	14

4- Цифрови нужди от човешки капитал на компаниите 15

Въведение.....	15
Настоящи цифрови умения на служителите	15
Управителите предпочитат да обучават съществуващия персонал в цифрови умения	16
Настоящи цифрови умения и поколенията	16
Други умения, необходими във времената на цифрова трансформация	17
Основни пречки пред обучението за цифрова компетентност в компаниите	17
Начини за оценка на нуждата от цифрови умения на персонала	18

5- Обучителна методология във време на цифровизация..... 20

Най-добри методи за допълнително обучение в областта на цифровизация на персонала	20
Свързване на обучителни методи с необходимите умения в цифровата ера.....	20

6- Мотивация на служителя за личностно развитие в цифровизацията.. 23

Увеличаване на ангажираността на служителя и мотивация за развитие	23
Ролята на цифровото учене в овластяването на служителя	25

7- Цифрова трансформация в Henkel Австрия – Добра практика 26

Henkel участва в модела за цифрова компетентност на WKO през 2019 г.	26
---	----

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Henkel създаде Програма за цифрови таланти за нов персонал през 2020 г.	28
8- Обърнато менторство – Австрийска федерална икономическа камара (WKÖ), Банка на Австрия – Добра практика	31
Процедура за обърнато менторство.....	31
Ключовите фактори за успех за въвеждането на обърнато менторство	32
9- Обучителни пътеки за цифровата ера	35
Предизвикателства за образователните институции и студентите	35
Как да създадем лични учебни пътеки за електронно обучение '	38
11 съвета за създаване на лични учебни пътеки за електронно обучение'	38
Многобройни учебни пътеки	42
Адаптивно обучение.....	43
10- Нужди от цифрови умения за управители и персонал през 2020 г. ...	46
Общи нужди от цифрови умения	47
Нужди от цифрови умения за заетите в продажби.....	47
Други умения и „меки умения“	48
Въздействие на автоматизацията върху промишлените браншове	49
Автоматизацията има значително въздействие върху изискванията за умения	50
Работни умения 2020.....	50
Технологии, нарушаващи работната сила	52
11- Многопоколенческа работна сила.....	53
Променящи се ценности в многопоколенческата работна сила	53
4 съвета за управление на многопоколенческа работна сила	60
Как управителите на поколенията затварят пропастта в уменията на своите екипи	60
Умения, ценени сега и в бъдещето	62
Променящи се кариерни траектории.....	64
Алтернативни квалификации и бъдещи автобиографии	68
Променящи се ценности и алтернативна работна сила	69
12 - Учене между поколенията за работната сила на бъдещето	70
Бариери, пред които е изправена работната сила на бъдещето.....	70
Изграждане на работната сила на бъдещето чрез учене между поколенията	71
Учене между поколенията в цифровата ера.....	72
13- Търсене и подготвителна фаза на цифровия работен процес.....	72

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Релевантни професии в цифровизацията според проучването	72
Критерии за разработване на професионални профили в съответствие с текущия пазар	73
Обща длъжностна характеристика спрямо цифрова длъжностна характеристика	73
Процес за оценка на представянето.....	77
Стъпки по оценка на представянето.....	78
Нови методи за оценка на представянето.....	78
Как да извършим оценка на представянето	81
Шаблон за самооценка на служителя.....	85
14- От теория към практика – 5 учебни пътеки за държава	87
Международна компания П.Р.И.М.Е.Р.	87
Цикъл и модел на анализ на потребностите от обучение.....	88
Обучение на съществуващи служители - Кой се нуждае от обучение? - Избор.....	92
Длъжностни характеристики на персонала в цифровата ера.....	92
Самооценка на служителя	103
Оценка на представянето на персонала	103
Обучение за управител на ИТ сигурността Steffen B.....	104
Цифров бизнес дизайнер Анна L.	106
Управител дигитален маркетинг и електронна търговия Georg H.	108
Мениджър дигитално корпоративно управление Maria N.	110
Магистър Мениджмънт и ИТ Andreas M.....	112



1- Цифровата пропаст - Фокус върху цифровизацията и новото учене³³

Сътресение на пазара на труда

Безспорно, от март 2020 г. насам Covid-19 оказва огромно въздействие върху пазара на труда, а неговото влияние беше дори по-драматично по време на втория локдаун в много страни. Но освен промените, породени от коронавируса, половината от днешните 30-годишни ще се изправят пред пълна преориентация в техния трудов живот. Техните стари професии ще бъдат отживелица след 10 до 15 години. Съществуващите длъжностни характеристики и квалификации ще се променят драстично или ще изчезнат напълно.

Причините са автоматизация, изкуствен интелект и напредваща цифрова трансформация във всички сектори на индустрията – без изключение.

В следващите 30 години, 50 % от всички дейности в промишлеността и сектора на услугите ще бъдат повлияни. Парадоксално, това е придружено от прогресивен недостиг на квалифицирани работници.

Това е така, защото професиите на бъдещето изискват умения, които само малка част от служителите притежават днес.

Това е заплашително за служителите и парализира конкурентоспособността на компаниите.

Защо точно сега е подходящото време за цифрово обучение?

Интензивното обучение и допълнителната квалификация на служителите са единствения изход от дилемата. Обявите за работа вече се променят. Пропастта в цифровите умения вече е налице и оказва отрицателно въздействие върху компаниите. Компаниите вече изпитват остро търсене на ново „ноу-хау“ в лицето на класически дейности, цифрови технологии и в областта на така наречените „нови професии“. Нито пазарът на труда, нито собствените им служители отговарят на това търсене.

Много от тези проблеми могат да бъдат решени с цифрови форми и съдържание на обучение. Те могат да бъдат внедрени бързо, лесно могат да бъдат пригодени към различни мащаби и могат да бъдат адаптирани към различни часове и форми на преподаване с малки усилия. Това варира от кратки уроци на смартфона на път за работа до напреднали обучителни семинари чрез Zoom или MS Teams вечерно време или през почивните дни.

В кои области компаниите ще имат отговорности в бъдеще?

³³ Kurt Jeschke, Trend Study Upskilling 2020, <https://www.business-punk.com>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Области, като ИТ и технологиите, стават все по-актуални, но също така изискват и основно разбиране. Ключови цифрови квалификации са основно изискване (теми като изкуствен интелект, анализ на данни и “големи данни” (big data), онлайн и социални медии, цифрови бизнес модели или работа с модерни ERP системи за планиране на ресурсите на предприятието).

Какви "твърди" и "меки" умения са необходими за това?

„Твърдите“ умения на бъдещето ще се фокусират върху технологични умения, като например, администриране на мрежови IT системи или създаване на децентрализирани бази данни чрез технология на блокова верига (т. нар. „блокчейн“).

В допълнение, цифровите умения в маркетинга и комуникацията или управлението и икономиката също стават все по-важни.

„Меките“ умения допълват техническите развития. В цифрова работна среда „меките“ умения, като ориентиране в екип, способност за решаване на проблеми и креативност стават все по-важни.

По отношение на лидерството, образованието и обучението в областта на развитието на персонала, предотвратяването на стреса и делегирането/отпускането са най-важните теми. Това показва, че ръководителите смятат, че е особено необходимо да подпомагат своя персонал.

Как могат компаниите да подкрепят своите служители в това отношение?

Мерките трябва да бъдат конкретно насочени към съответните пропасти в уменията. С други думи, не само каквото и да е стандартно обучение, дори ако това изглежда като бърза печалба и на разумни цени. Тогава трябва да се сравни настоящото „ноу-хау“ на служителите и да бъде избрана най-добрата мярка за обучение.

Важно допълнение: Да се отдели време за мерките, да се определят съзнателни стимули – и още по-важно – да се оповести необходимостта от допълнително обучение. Според проучването, често има липса на осведоменост, особено в малки компании.

Липса на систематични умения на бъдещето за допълнителна структура за обучение на пазара ³⁴

³⁴ Tobias Enders, Viktor Hedinger et al, McKinsey Study 2019

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Както бе споменато, съществуват пропасти, когато става въпрос за допълнително обучение за бъдещи умения. Според проучване, проведено от McKinsey Global Institute, 75 % от запитаните компании вярват, че допълнителното обучение на техните служители е необходимо за попълване на пропастта в уменията на бъдещето. Само половината от заетия персонал в компаниите е достатъчно квалифициран в междудисциплинарни умения, дори двойно повече служители с тези умения ще бъдат нужни след пет години. Анализ на съществуващите инициативи показва, че компаниите могат да предложат по-конкретни оферти или стимули за допълнително обучение в областта на уменията на бъдещето.

2- Подходи за затваряне на пропастта в уменията на бъдещето

Компаниите поставят стратегически фокус върху преквалификацията (повишаване на квалификацията) на своите служители. Това означава допълнително обучение по съществуващия работен профил по специфични предмети и насочено към действие. Но това също може да означава и по-нататъшно развитие към различна позиция в компанията. Като алтернатива, организациите могат също да използват затварянето на пропастта в уменията за нови условия. За разлика от САЩ обаче, компаниите в Европа досега се фокусират все повече върху преквалификацията, за да затворят пропастта в съществуващите умения.³⁵

3 метода за затваряне на пропастта в уменията³⁶

- **Направете значителни инвестиции в цифрово обучение.** За да преминат през този период на недостиг на умения, управителите трябва да започнат да инвестират не само в цифровите умения на настоящите студенти, на които им предстои да станат част от работната сила, но също и в по-голяма част от съществуващата работна сила. Проблемът обаче е идентификацията. Не е лесно да се предскажат уменията, които ще са необходими след 5 или 10 години, и да се започне преподаването им на студентите сега. В същото време не е лесно да се идентифицират слабостите и липсващите умения на съществуващата работна сила.

³⁵ Tobias Enders, Viktor Hedinger et al, McKinsey Study 2019

³⁶ <https://web.stratxsimulations.com/2020/04/07/three-ways-to-close-the-digital-transformation-skills-gap/>



- **Пример:** Компания разбира, че има недостиг на цифрови умения, което ѝ причинява трудности на пазара. Финансира обучителни програми, които са персонализирани, интересни и задълбочени. В същото време управителите се обръщат към съществуващата система за електронно обучение или интранет и намират начини да интегрират цифровите умения в употреба. Компанията може да обучи тяхната работна сила, да повиши техните цифрови умения, и да създаде ниво на знания и осведоменост на бизнеса едновременно. Служителите се чувстват по-продуктивни и отдадени на работата, след като са преминали през образователна стратегия и са влезли в платформа, чрез която могат да се развият професионално. Талантливи служители, които вече са част от компанията, сега откриват, че имат положителен опит с новите умения и могат да предложат повече стойност за бизнеса, своите колеги и бъдещи членове на екипа.
- **Бъдете отворени към промяната.** Доста често в големите организации всъщност става въпрос не за пропаст в цифровите умения, а за проблем между висшето ръководство и всички останали под тях. Тъй като индустрията се модернизира бързо и начините на работа се променят, служителите могат да открият, че техните умения са всъщност по-насочени към цифровизацията отколкото организацията, за която работят и ръководството, от което приемат заповеди. Някои бизнеси са заклещени в миналото, докато пращат и своите служители в пропастта на уменията за цифрова трансформация.

През 2020 г. бизнесът се приспособява към нови работни модели, които включват сътрудничество, отворена комуникация и бързо споделяне на информация. Бизнесите, които принуждават своите служители да стоят на своите бюра без пространство за иновация ще страдат много. Бизнесите, които не отговарят на променящия се и иновационен свят, и които твърдят, че “винаги са го правели по този начин” са една от основните причини за разрастващата се пропаст в цифровите умения.

Изненадващо нисък процент от настоящите служители смятат своите шефове за цифрово грамотни, което не е добре за цифровата трансформация. Качествен „цифров“ лидер е в състояние да определи разходите, рисковете и ползите от цифрова трансформация на бизнеса и да предложи различни възможности и варианти за организацията да обучи персонала в процеса на работа.



- **Пример:** Отвореното офис пространство може да е началото на голяма промяна за един бизнес. Офисите в стил „кабина“ от миналото са остарели и премахването на тези стени е освобождаващ акт, който позволява на служителите наистина да започнат да работят заедно. Докато работят заедно, те могат да изградят общност и да решават един друг проблемите си, като се обучават взаимно в процеса на работа. По-голямата прозрачност и творчество, както и свободата на комуникация, водят до повишена производителност и напредък. Вследствие се наблюдава, че благосъстоянието и щастието на служителите са свързани с резултатите и работодателите започват да изоставят офиса като цяло, започвайки обучение за цифрови умения, което ще позволи на много служители да работят дистанционно. Паралелно с еволюцията на фирмената култура, се развиват иновациите и прогресивното мислене, както и творческото производство и репутацията на компанията. Работната сила е ангажирана и придобива умения за цифрова информация, често без да осъзнава това. Мисленето за учене е започнало.
- **Създаване на цикъл за обратна връзка между ЧР, ръководство и външно обучение.** Има както непосредствена, така и бъдеща нужда от умения за цифрова трансформация, но какво точно включват тези умения, може да бъде определено от бизнесите, които се нуждаят от тях. Пречката, която се появява непосредствено, е, че нуждите на бъдещето са загадка. За да се опитат да намалят пропастта между определено умение да стане необходимо и нужното време за обучение и придобиване на опит, „Човешки ресурси“ трябва да следят за недостиг на умения и да започнат диалог или механизъм за докладване на това на образователния сектор колкото е възможно по-скоро.

ЧР отделите ще играят централна роля в движението за умения за цифрова трансформация, отчасти като откриват пропастите, но и също бъдейки тези, които избират правилните лидери и таланти за съответните им бизнеси, за да разберат цифровия пазар; и как може да изглежда прекъсването. Същите тези лидери и таланти трябва да насърчават хората в своите редици да разменят своите цифрови умения и да се уверят, че отделят време за модернизиране на своите способности или „цифровите“ лидери трябва да работят с ЧР, за да ги информират какви умения да търсят в новите кандидати.



В този случай, решението може да не е повече обучение за цифрови умения, а по-скоро повече прозрачност и комуникация между бизнесите, техните ЧР отдели и образователните доставчици. Дори компаниите за частно обучение, които могат да посетят офиса за курс, могат да се възползват от по-голяма прозрачност за комуникация между ЧР и останалата част от бизнеса. Знаейки дали има голяма нужда от нови умения или преквалифициране на служителите е добро начало, както и да се знае точно върху какви умения трябва да се работи за инициатива, така че да бъдат постигнати най-добрите резултати от инвестицията.

- **Пример:** Нова технология, която ще направи живота по-лесен, излиза на пазара. Тя е в най-примитивната си и ранна форма (напр. първите публично продавани дрони и начина по който драстично са подобрили качеството си през последните няколко години) и малко бизнеси знаят как работи, как да разработят софтуер, който може да ги ангажира, или как да го използват в полза на бизнеса. Бизнесите в този възникващ технологичен сектор се ангажират с местни образователни заведения, напр. частна служба за корпоративно обучение или най-близкия университет. След като търсенето е ясно, университетите в страната могат да започнат да изработват модули за определени курсове, които могат да се ангажират с тази нова технология и да започнат да набират студенти, които са достатъчно заинтересовани и квалифицирани, за да я развият. След като тези студенти завършат университет или друга форма на образование, те вече ще са запознати с тази технология и могат да запълнят пропастта в уменията, която се наблюдава в много сектори на индустрията.

Международен поглед върху пропастта в цифровите умения

Пропастта в цифровите умения



Източник: <https://www.oxalispulse.com/digital-training/> 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



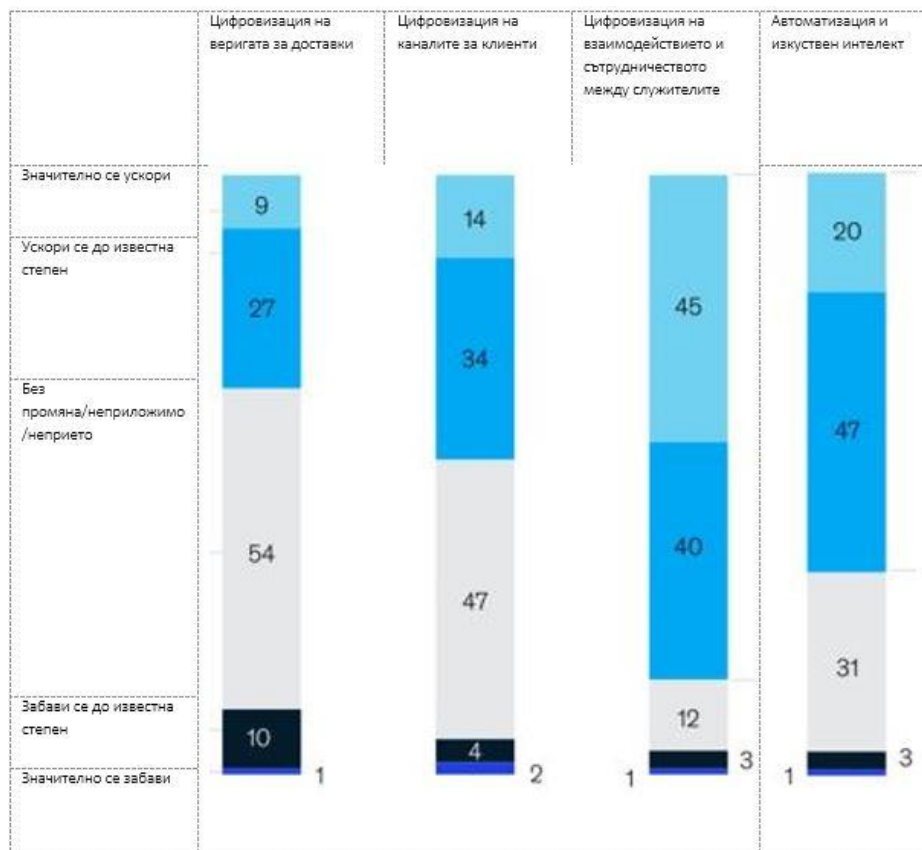
3- Работната сила след пандемията³⁷

Глобално проучване на McKinsey сред 800 ръководители сочи, че предстои разрушителен период на промени на работното място. Причините са ускоряването на автоматизацията, цифровизацията и по-нататъшните бизнес тенденции. Някои от резултати са показани по-долу:

Резултати от Глобалното проучване McKinsey 2020

Ръководителите казват, че са ускорили внедряването на цифровизация и автоматизация по време на пандемията от COVID-19.

От началото на избухването на COVID-19 как се промени приемането на следните технологични тенденции от Вашата компания или бизнес? % от респонденти (n=800)



85 % от компаниите са ускорили цифровизацията

³⁷ McKinsey Global Business Executives Survey 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.

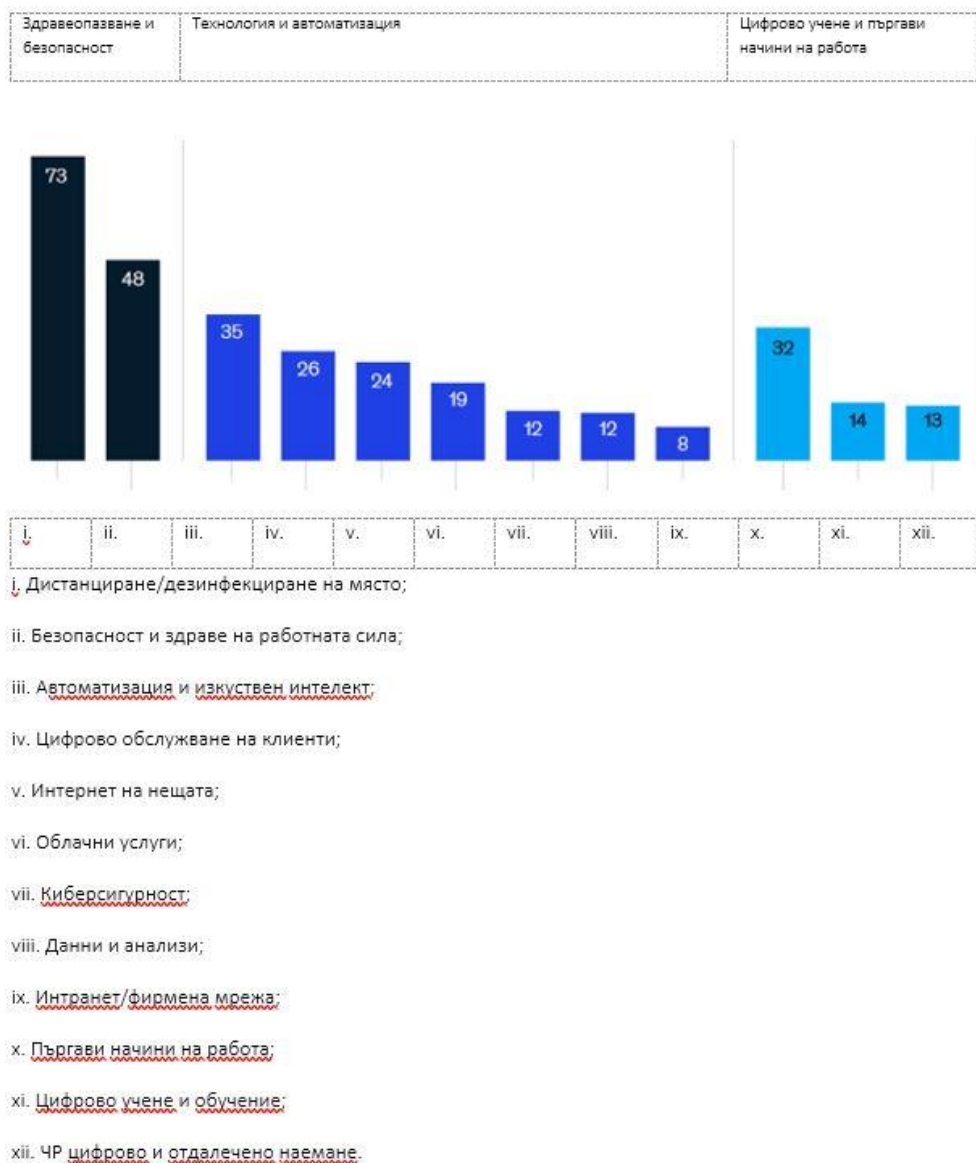


67 % от компаниите са ускорили автоматизацията и изкуствения интелект

Заб. Сумата може да не е 100 % заради закръгляне.

Позиции, които могат да отбележат най-голям ръст в наемането заради кризата от COVID-19 са професии, които включват поддържане на безопасност и хигиена на работното място.

Ръст в наемането от началото на кризата от COVID-19 по област и позиция, % от респонденти (n=800)



Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



За кои от следните видове позиции, смятате, че Вашата компания или бизнес ще наеме повече хора заради кризата от COVID-19? % от респонденти (n=800)



Общо 2547 отговора от 800 респонденти

5 цифрови умения, определени от ЕС ³⁸

През 2015 г., Европейският съюз определи пет ключови цифрови умения:

Обработка на информация (търсене, споделяне и редактиране на данни), **комуникация** (общуване и сътрудничество с други чрез използване на цифрови инструменти), **създаване на съдържание** (създаване или програмиране на ново цифрово съдържание), **сигурност** (да можете да защитите устройствата и себе си) и **решаване на проблеми** (идентифициране на проблеми и разработване на нови решения). В Австрия този модел е допълнен от шесто ниво, а именно **Basics**, което описва основни умения и основен достъп до цифрови устройства и тяхното функциониране (BMDW 2018).

³⁸ Digital Competencies in Austrian SMEs, Research Report 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



4- Цифрови нужди от човешки капитал на компаниите

Въведение³⁹

В рамките на финансираня от Програма „Еразъм+“ проект CVETNET “CVET networks reskilling SMEs employees and mentors by bridging generations and digital gaps” [CVET4Future.Net/CVENTNET], WIFI International и проектните партньори проведоха онлайн проучване сред МСП за предизвикателствата и последиците от кризата и пандемията от Covid19 върху техния бизнес и служители. Компаниите бяха помолени да оценят образователните потребности за цифрова трансформация на предприемачи и служители според тяхното поколение и отрасли на индустрията.

Освен това управителите на МСП от 4-те партньорски страни бяха интервюирани за научените уроци по време на кризата от Covid19, докато бяха изправени пред внезапните цифрови изисквания, освен настоящите намерения или стратегии за цифровизация на своя бизнес.

Настоящи цифрови умения на служителите⁴⁰

62% от управителите установиха, че техният персонал има достатъчно цифрови знания, 28% са безразлични и 10% установиха, че техният персонал има нужда от много обучение. Основните цифрови умения за персонала, според 92 % от управителите, са компетентност по отношение на информация и данни, както и цифрова работа в екип.

85% споменават бизнес администрация и офис мениджмънт, 81% цифров маркетинг и комуникация. Е-обучение или използване на системи за управление на е-обучение са много важни за служителите (75%). По отношение на киберсигурността и информационните технологии, включително мрежова техника и защита на данните, 73% имат достатъчно ноу-хау. За 62%, цифровото управление и оценката на ЧР са важни, някои заявяват, че само 58% от техният персонал е квалифициран в производството и ИТ.

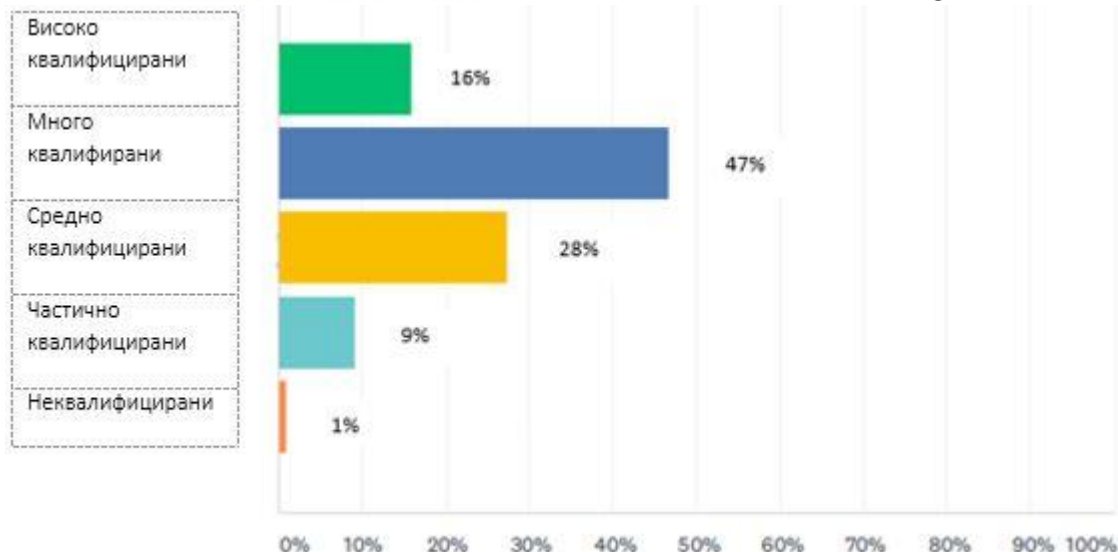
Цифрови умения на служителите според техните управители

³⁹ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

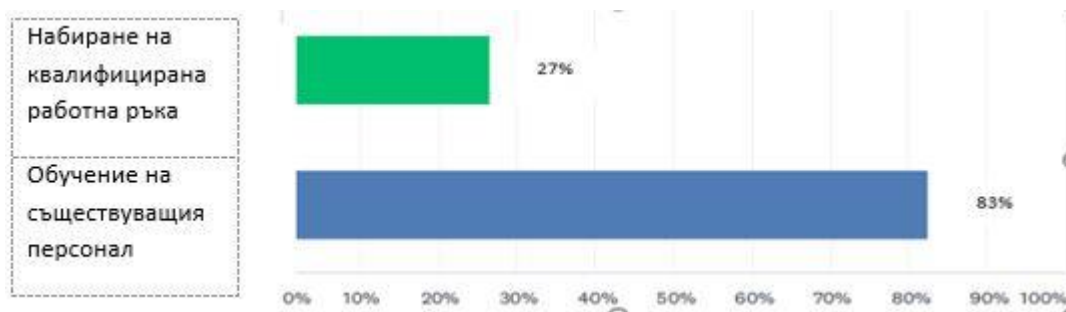
⁴⁰ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Управителите предпочитат да обучават съществуващия персонал в цифрови умения ⁴¹



Мнозинството от управителите, 83%, предпочитат да обучат съществуващите служители в цифрови умения отколкото да наемат квалифицирани служители с необходимите компетентности.

Настоящи цифрови умения и поколенията ⁴²

Цифровите умения на персонала не са въпрос на възраст, а на личност, според 88% от предприемачите. 53% смятат, че сред по-възрастния персонал липсва цифрова компетентност, но 67% от тях са отворени към придобиване на нови цифрови умения. 30% не са отворени към нови цифрови умения. Повечето от управителите заявяват, че тяхната

⁴¹ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

⁴² CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020



компания има потенциала да подобри цифровите умения на своите служители (89%). 86% смятат, че по-възрастният персонал се възползва от цифровата компетентност на младото поколение и 72% от младите служители обичат да споделят своите цифрови знания с по-възрастни колеги. Всички поколения работят в екип и обменят своя опит и цифровото си ноу-хау според много висок процент от управителите (80%).

Други умения, необходими във времената на цифрова трансформация ⁴³

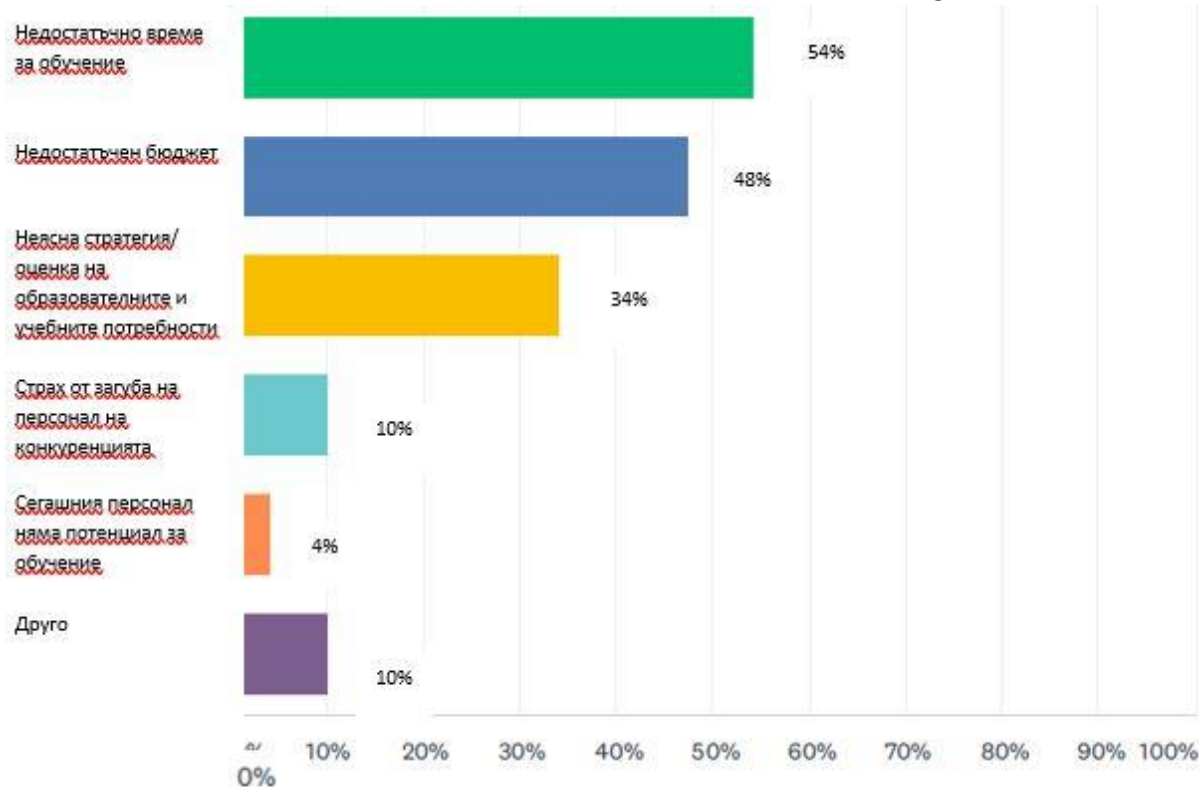
Проучването и интервютата с управители показват, че освен цифрови умения, все повече е необходимо разнообразие от “меки” умения, не само в продажбите.

- Гъвкавост и приспособяване към промяна
- Управление на време
- Дистанционно сътрудничество с екипа и социални мрежи
- Решаване на проблеми с клиенти и в екипа
- Техники за онлайн договаряне
- Управление на взаимоотношения с клиенти
- Управление на взаимоотношения с институции
- Съпричастност
- Одобрителна комуникация
- Онлайн самопредставяне и лично отношение
- Етични умения
- Умения за по-нататъшни продажби
- Работен процес и мислене, насочено към процеса
- Критично мислене и решаване на общи проблеми
- Счетоводство и работа със счетоводен софтуер
- Познаване на съответното законодателство, вкл. ДДС
- Управление на проекти
- Персонализиран индивидуален коучинг

Основни пречки пред обучението за цифрова компетентност в компаниите ⁴⁴

⁴³ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

⁴⁴ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020



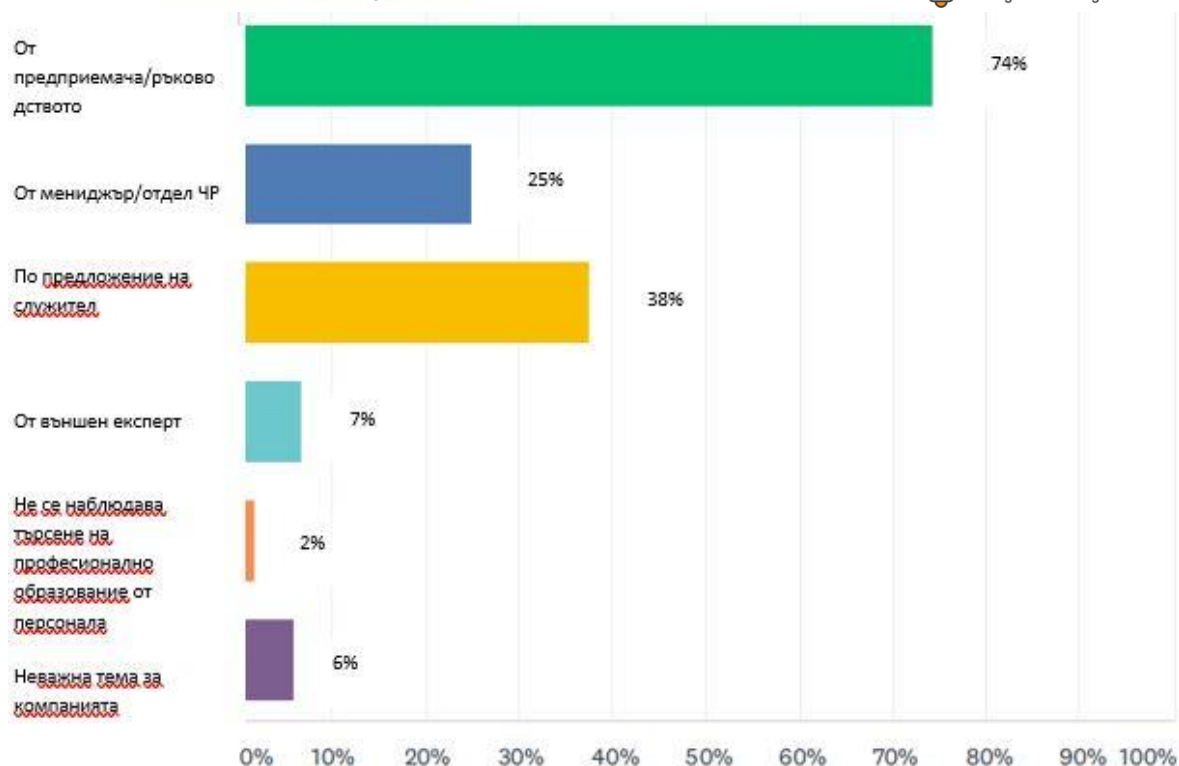
54% от компаниите твърдят, че не е имало достатъчно време за обучение на персонала им, следвано от недостатъчен бюджет (48%) и липса на подробна стратегия/оценка на образователните и учебните потребности (34%). 10% не са посочили своите причини и други 10% споменават, че се страхуват да инвестират в персонал, който след това да загубят на конкуренцията. Само 4% смятат, че техните служители нямат потенциал за обучение.

Начини за оценка на нуждата от цифрови умения на персонала ⁴⁵

⁴⁵ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



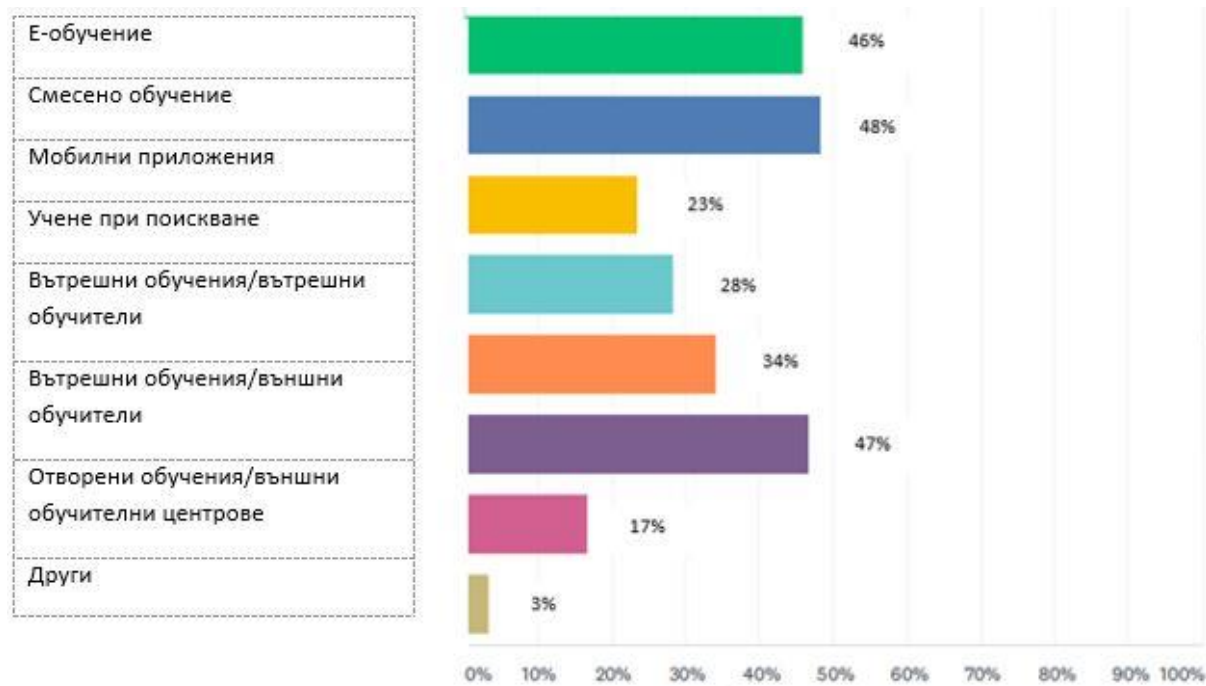
Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.

5- Обучителна методология във време на цифровизация

Най-добри методи за допълнително обучение в областта на цифровизация на персонала

46



Що се отнася до персонала, най-добрите методи за по-нататъшно обучение по цифровизация са смесено обучение (48%), плътно следвано от вътрешни обучения с външни обучители (47%). 46% от управителите смятат, че е-обучението е добра възможност, докато 34% споменават вътрешни обучения с вътрешни обучители като правилната стратегия. 28% от управителите предпочитат учене при поискване – микро-учение чрез видеоклипове. За 23%, мобилните приложения са подходящ учебен инструмент за техния персонал, докато за 17% отворените обучения във външни учебни центрове са опция. 3% остават нерешени.

Свързване на обучителни методи с необходимите умения в цифровата ера ⁴⁷

Обучителните методи, които най-вероятно ще подкрепят развитието на знания и умения, необходими на служителите в цифровата ера, зависят от различни фактори: естеството на обучаващите се и техните предишни знания и опит; изискванията на определени предмети, институционалния контекст, в който се намират учителите и обучаващите и вероятния

⁴⁶ CVETNET SMEs Human Capital Needs Conclusions Report 2020

⁴⁷ <https://www.tonybates.ca/2014/08/10/choosing-teaching-methods-for-a-digital-age/>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



работен контекст на обучаващите се.

Необходими умения в цифровата ера:

- **Концептуални умения**, като управление на знания, критично мислене, анализ, синтез, решаване на проблеми, творчество/иновативност, експериментален дизайн.
- **Умения за развитие или лични умения**, като самостоятелно учене, комуникационни умения, етика, нетуъркинг, отговорност и работа в екип.
- **Цифрови умения**, вградени и свързани с определен предмет или професионално направление.
- **Ръчни и практически умения**, като работа на машини или оборудване, процедури за безопасност, наблюдение и разпознаване на данни, модели и пространствени фактори.

Ключови точки за учителите:

- Учителите трябва да могат да идентифицират/разпознаят уменията, които се надяват да развият в обучаващите се в рамките на определен курс или програма.
- Често тези умения не могат лесно да бъдат разделени, но са склонни да бъдат контекстуално базирани и често интегрирани.
- Учителите трябва да идентифицират подходящи методи и контекст, които ще позволят на обучаващите се да развият тези умения.
- На обучаващите ще им е необходима практика, за да развият такива умения.
- Обучаващите ще се нуждаят от обратна връзка и намеса от учителя и други обучаващи се, за да осигурят високо ниво на компетентност или майсторство в дадено умение.
- Трябва да се разработи стратегия за оценка, която признава и възнагражда компетентността и майсторството на обучаващите се в такива умения.

Самото избиране на определен обучителен метод, като семинар или чиракуване, няма да е достатъчно. Учителите трябва да осигурят богата учебна среда за обучаващите се да развият своите умения, които включват контекстуална значимост и възможности за практика, дискусия и обратна връзка. В резултат на това, учителите съчетават различни методи на преподаване. Само един метод, като трансмисивни лекции, или семинари, няма да осигури достатъчно богата учебна среда, за да се развие пълен набор от умения в рамките на даден предмет. В същото време, съществуват ограничения на трансмисивните



лекции, особено ако те се използват като доминиращ метод на преподаване.

За да се отговори по-добре на въпроса, обучителите трябва да разгледат по-отблизо дизайна на преподаване, което означава умишлено планиране на методите на преподаване и широка учебна среда, която ще улесни развитието на знанията и уменията, от които обучаващите се имат нужда.

Споменатият списък с методи на преподаване не е нито изчерпателен, нито подробен. Целта е да се покаже, че има много различни начини на преподаване и всички по някакъв начин са основателни при определени обстоятелства. Повечето обучители ще смесят и съчетаят различни методи, в зависимост от нуждите, както на предмета, така и от нуждите на обучаващите се в определен момент.



6- Мотивация на служителите за личностно развитие в цифровизацията

Увеличаване на ангажираността на служителите и мотивация за развитие ⁴⁸

Важна управленска стратегия за мотивиране на служителите е стимулиране и вдъхновяване на екипа. Управителите трябва да общуват с ентузиазъм и страст. Служителите трябва да знаят, че тяхната работа прави разликата, че има значение и че те са ценен актив за компанията. Това помага на служителите да се чувстват по-ангажирани, по-готови да дадат своя принос и може да помогне за да се избегне отлагането на работа.

- **Осигуряване на ясна визия.** Служителите трябва да разберат визията и целите на компанията. Те трябва да разберат как тяхната роля допринася за успеха на организацията. Оперативките трябва редовно да създават диалог за визията на компанията.

Всеки служител може да помогне за постигане на визията и целите на компанията. Ясната комуникация, както вербална, така и невербална, е от голямо значение.

- **Фокус върху културата.** С развитието на награждаваща култура се изминава дълъг път към подобряване на ангажираността. Членовете на екипа трябва да се чувстват оценени. Работата на персонала трябва да започне със страхотно преживяване в началото и да продължи с признаване и възнаграждаване на превъзходно работно представяне. Служителите се нуждаят от похвала за тяхното работно представяне.
- **Изграждане на доверие и уважение към членовете на екипа, като ги поддържате информирани.** В случай че управителите трябва да съобщат лоша новина, служителите оценяват честна, точна и навременна информация. Важно е линиите на комуникация да бъдат отворени между всички нива на организацията.
- **Ценете обратната връзка.** Персоналът се нуждае от редовна, навременна обратна връзка, която подобрява ефективността чрез насърчаване на работното представяне и обезсърчаване на нежелано поведение. Управителите трябва също да поискат обратна връзка и от персонала, което допълнително спомага усилията за подобряване на работния процес. Всякакви притеснения на служителите трябва да бъдат разгледани. Управителите трябва да се стремят към по-творчески подход при решаването на проблеми.

⁴⁸ <https://blog.logicearth.com/increase-employee-engagement-with-digital-learning>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- **Развитие на управители.** Управителите играят важна роля в увеличаване на ангажираността. Първо и най-важно, самите управители трябва да бъдат ангажирани преди те да могат да въздействат върху ангажираността на служителите в компанията. Ако управителите са объркани и недоволни с аспекти на тяхната работа, няма вероятност те да окажат положително въздействие върху останалата част от екипа.
- **Създаване на планове за развитие на служителите.** Плановете за развитие на служителите подобряват удовлетвореността от работата и ангажираността на служителите, защото улесняват кариерното развитие чрез преподаване и учене. Ако бизнесът е бавен, няма оправдание да не се отдели време за обучение и развитие на персонала. Управителите трябва да изработят планове за развитие за всеки член на персонала. Те трябва да поставят тримесечни или месечни цели за служителите да завършат обучението, необходимо за придобиване на нови умения или нива на квалификация.



Ролята на цифровото учене в овластяването на служителя ⁴⁹

Ученето и разширяването на уменията са ефективен път към овластяването на служителите. Ученето помага на служителите да станат по-добре запознати и подготвени в своите области. На свой ред тези служители могат да станат непрекъснато обучаващи се, непрекъснато развиващи се, и да споделят своите нови умения и знания с другите в организацията.

Има редица действия; лидерите могат да помогнат с овластяването на служителите чрез инвестиции в библиотека за цялостно цифрово обучение в подкрепа на развитието на таланти, индивидуални нужди от обучение и инициативи за вътрешно развитие. Сътрудничеството с обучители със система за управление на обучение и програми за цифрово обучение или съществуващи програми за цифрово обучение помагат на служителите да ускорят своето развитие на умения, надграждайки съществуващите знания и следвайки предписаните учебни пътеки към бъдещи позиции.

Управителите трябва да насърчат своите служители да участват в самостоятелно обучение и самооценка. Позволявайки на служителите да придобият умения, които са мотивирани да овладеят със собствено темпо, води до по-мотивиран учебен опит. Добри примери за това са опциите за работа от вкъщи или гъвкаво работно време.

Самооценката насърчава отделните служители да поемат отговорност за собственото си професионално развитие, да следят собствения си напредък, и да ги мотивират да поемат контрол над професионалния си напредък. Всичко това се улеснява чрез създаване на култура на продължаващо обучение. Управителите трябва да бъдат открити с екипа си относно това, което ги движи напред, и как те прилагат новите си знания и умения. Те трябва да позволят на другите да видят, това което виждат, че инвестицията в обучение си заслужава.

След това управителите трябва да насърчат другите да приложат знанията и уменията, които са придобили. Това помага за насърчаване на ученето през целия живот и разпространява отдадеността. Те трябва да насърчат култура на учене в общността и мислене за растеж на иновации, гъвкавост и приспособимост. Добър метод е осигуряването на достъп до учебни ресурси и времето за използването им.

⁴⁹ <https://blog.logicearth.com/increase-employee-engagement-with-digital-learning>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



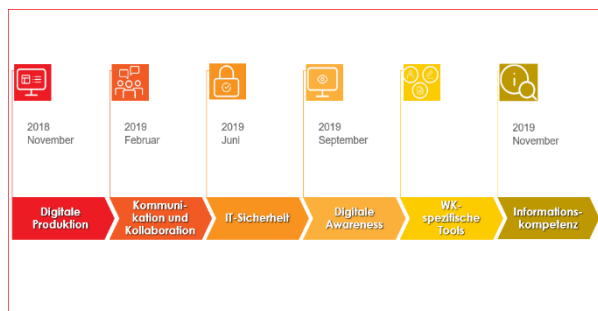
7- Цифрова трансформация в Henkel Австрия – Добра практика

Ученето през целия живот не е новост в Henkel. Компанията и преди е предлагала широка гама от възможности за обучение на персонала си – в областта на цифровизацията, иновациите и новите технологии, както чрез уебинари, така и чрез обучение на място. Новостта е, че Henkel е разработила глобален и всеобхватен подход. Със своята глобална инициатива “Повишаване на цифровите умения” (Digital Upskilling), компанията наблюдава къде се намира в момента и дали предлага правилното обучение. В бъдеще много позиции ще изчезнат и ще бъдат създадени нови професии. Henkel не иска да пропусне това развитие. Затова Henkel предоставя на служителите си днес знанията, които ще са им необходими в бъдеще, за да извършват добре работата си.⁵⁰

Henkel участва в модела за цифрова компетентност на WKO през 2019 г.⁵¹

Моделът за цифрова компетентност е рамка за развитие на WKO за цифрови компетентности на служителите. Той описва шест области:

- Цифрово производство – публикуван през ноември 2018 г.;
- Общуване и сътрудничество – публикуван през февруари 2019 г.;
- ИТ сигурност – публикуван през юни 2019 г.;
- Цифрова осведоменост – пуснат през септември 2019 г.;
- Информационна грамотност – в процес на публикуване;
- WK-специфични компетентности.



1. Проектът продължава една година, има 6 области, на всеки два месеца във фокуса е нова област на компетентност.

2. Онлайн самооценки за служителите в интранета на WKO.

3. Резултатите от самооценките се обсъждат с управителя в годишното интервю за оценка, наред с други неща, след което се договарят подходящи мерки за допълнително обучение.



⁵⁰ <https://www.henkel.de/spotlight/2019-07-04-digitale-transformation-wie-wir-unsere-mitarbeiter-fit-fuer-die-zukunft-machen-959304>

⁵¹ CVETNET Best Practice Report 2020

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- I. Информация за управителите
- II. Информация за служителите
- III. Откриващо събитие
- IV. Онлайн самооценки
- V. Обсъждане на резултатите с прекия началник
- VI. Мерки за допълнително обучение
- VII. Обсъждане на резултатите в годишното интервю за оценка.

Ключовите фактори за успех за въвеждането на модела за цифрова компетентност:

1. **Включете всички – никой не трябва да се чувства изключен** (твърде маловажно, твърде стар, ...)
→ **Онлайн самооценки за всички**

Всички служители могат да проверят знанията и компетентностите си за действие чрез онлайн самооценки. За всяка област на компетентност, те получават въпроси за основно ниво и ниво за напреднали. Целта е служителите да достигнат основното ниво във всеки случай, за което трябва да отговорят правилно на 66 % от въпросите от основното ниво. В зависимост от областта на отговорност, също може да е необходимо да се достигне и нивото за напреднали.

2. **Избор на темите.**
3. **Участие на управителите** – проектът трябва да се популяризира от предприемача/ръководството и да се подкрепя от управителите на отдели.
4. **Отворена корпоративна култура:** учещата организация – ангажираност към учене през целия живот, култура на грешките; напр. висшестоящите като модели за подражание – признаване на грешките, никой не е съвършен. Проектът е **подходящ за повишаване на осведомеността, че всеки е отговорен за собственото си ниво на цифровизация.**
5. **Информирание за ангажираните служители и успехите им**, напр. споменаване по време на коледно парти, редовни доклади в интранет, често задавани въпроси в интранет (пример вижте по-долу)...

Включването на темата за цифрови умения в интервютата за оценка не е достатъчно; отделът по човешки ресурси инвестира много ресурси за продължителното популяризиране на проекта; но обучението се подобри – има повече допълнително образование.

Процедурата

Програмата може да продължи за неопределен период от време или като проект с фиксирана продължителност. Организационните усилия включват:

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- I. Концепцията като такава, създаването на работна група, работен план, т.н.
- II. Определяне на значимите области на компетентност.
- III. Избор на подходящи тестове за самооценка.
- IV. Участие на управителите в концепцията, напр. редовна информация от ръководителя на работната група.
- V. Прилагане на мерки за вътрешен маркетинг.
- VI. Откриващо събитие.
- VII. Последващи мерки.
- VIII. Измерване и документиране на успехите, и
- IX. Разпространение на успешни истории във вътрешни и външни медии.

Източник на информация: Mag. Martina Bahardoust-Baumann, Human Resources Development, WKOE WKO Intranet

Henkel създаде Програма за цифрови таланти за нов персонал през 2020 г.⁵²

Програмата за цифрови таланти е 18-месечна обучителна програма за млади специалисти, които искат да се потопят дълбоко в цифровия опит и да станат движеща сила за трансформация.

Талантите, които Henkel търси, са тези, които правят разлика. Цифрово грамотни, които имат нестандартно мислене, искат да предизвикат Henkel. Кандидати, които вече са започнали кариерата си и търсят възможност да израстнат професионално във вдъхновяваща работна среда – и в позиция с истинска отговорност. Те трябва да имат страст за цифровите тенденции и да имат силен предприемачески порив да изградят и променят работеща система.

Програмата предлага три индивидуални експертни „племена“, всяко основано на стратегически основни области за цифровата трансформация на компанията: Задвижване на Индустрия 4.0, Водене на цифров бизнес и Активиране на бъдещи технологии и изкуствен интелект. Служителите избират експертното си „племе“, въз основа на личните си експертиза, интереси и професионален опит. След това в експертното си „племе“, те ще се редуват през различни отговорности, проекти, екипи и филиали.

Задвижване на Индустрия 4.0

⁵² <https://www.henkel.com/careers/digital-talent-program>



Това „племе“ активно използва Индустрия 4.0 за по-добро планиране, произвеждане, доставяне на продукти и решения на Henkel. Кандидатите ще подкрепят Henkel в цифровизирането на глобалната им верига на доставки, подобряване на услугите и оптимизиране на заводите.

Водене на цифров бизнес

Това „племе“ цифровизира взаимодействието с клиенти, потребители, бизнес партньори и доставчици на Henkel, както в потребителския, така и в промишления бизнес.

Активиране на бъдещи технологии и изкуствен интелект

Това „племе“ подкрепя и прокарва цифрови инициативи и иновации чрез използване на данни, изкуствен интелект и последните облачни технологии. Кандидатите ще могат да разработят случаи на употреба и бизнес модели в рамките на високо функционални екипи и чрез съвременни работни методи и инструменти.

Предимства за кандидатите

В продължение на 18 месеца, Програмата за цифрови таланти представя на кандидатите огромни ресурси и възможности за голямо развитие на професионално и лично ниво. Те придобиват практически опит и са напълно потопени в най-вълнуващите цифрови проекти по целия свят.

С постоянен трудов договор, новия персонал носи пълна отговорност от първия ден. Това е идеална среда за фокусиране върху пътя си на развитие до цифров пионер. Всяко пътуване е единствено по рода си. Въз основа на всяко експертно „племе“ и позиция, те ще се редуват до четири или пет пъти между три и шест месеца.

Водене на цифрови пионерски проекти

Henkel търси млади кандидати да започнат кариера, която подбужда личните им интереси. С Програмата за цифрови таланти, те имат възможността да помогнат за оформянето на цифровата трансформация на Henkel, докато активно изграждат индивидуалното си експертно портфолио.

Разширете знанията си за бъдещите технологии

Henkel предоставя на новите служители възможността да работят с най-модерните технологии и висококвалифицирани членове на екипа. Като носител на цифрова промяна, те ще изпълняват активна водеща роля за създаването на високи технологии.

Растеж чрез ротация

Всеки три или шест месеца, кандидатите получават нова перспектива чрез експертното си „племе“, като преживяват до 5 ротации. При всяка ротация, те имат възможността непрекъснато да надрастват себе си.

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Вдъхнете се от ментора си

Henkel обича да вижда развитието на нови служители! Те биват вдъхновени чрез менторската си програма с висшето ръководство и получават подкрепа и съвети от личните си ментори.

Научете се да бъдете вътрешен предприемач в голям мащаб

С международни обучители, чисто нов кампус и вътрешни предприемачи от цял свят – кандидатите развиват цифровите си идеи до големи висоти в H-Farm, един от водещите центрове за иновации в Европа. Те участват в уъркшоп за предприемачи, за да издигнат цифровите си умения до следващо ниво и да разкрият нови начини на съвместна работа и взаимно израстване в екипни дейности.

Изградете мощна мрежа

По време на пътешествието си в Henkel те имат няколко възможности за свързване в мрежа. Например чрез ротациите им на работа, менторска програма и събитие в общността Ada. С тази професионална основа, те изграждат устойчива мрежа, която им помага да надградят кариерата си.



Процес на кандидатстване

Тъй като Henkel обича да гарантира, че това пътешествие е наистина вдъхновяващо за новите служители, те трябва да знаят професионалните си цели колкото се може по-рано.

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Поради това, те са създали многостепенен процес за набиране на персонал, който ще помогне на кандидатите да споделят своите стремежи с Henkel, започвайки широко и ставайки по-конкретни.

1. **Телефонно интервю I:** За първата стъпка, представители на ЧР от Henkel проверяват кандидатурата и говорят по телефона, за да придобият първо впечатление..
2. **Видео интервю:** Във втория етап, Henkel искат да научат повече за новия служител. Те са поканени да влязат в тяхната онлайн платформа, където те ще получат набор от въпроси, на които могат да отговорят във видео запис.
3. **Телефонно интервю II:** В третата стъпка, кандидатите разговарят с бъдещия си управител, който трябва да научи повече за кариерните им амбиции, професионалния опит и умения.
4. **Ден за оценка:** Накрая, в деня за оценка, кандидатите имат възможността лично да убедят Henkel относно креативността си, междуличностни умения и цифрови знания на различни етапи. След това сделката ще бъде завършена с оферта и програмата започва.

8- Обърнато менторство – Австрийска федерална икономическа камара (WKÖ), Банка на Австрия – Добра практика ⁵³

При обърнатото менторство, ролите на класическото менторство са разменени: младшия обучава старшия служител по теми, в които младия може да се справи по-добре от възрастния служител.

Целта на обърнатото менторство е да повиши цялостното цифрово благосъстояние в компанията, да приспособи стари методи на общуване и работа към изискванията на цифровата ера и да запознае по-възрастни колеги и управители със света на новото хилядолетие.

Процедура за обърнато менторство

1. Уточняване на темата;
2. Определяне на професионалните и лични познания на менторите;
3. Обявяване на темата с викторина и покана за кандидатстване като ментор;
4. Избор на ментори;
5. Тематично обучение от ИТ експерти (Ментор за ментори);
6. Набиране на обучаващи се (лично, чрез ЧР);

⁵³ CVETNET Best Practice Report 2020



7. *Свързване на ментор и ментор/обучаващ се (формирание на тандеми за обърнато менторство);*

8. *Актуализиране на ментори от ИТ експерти (задълбочаване на темата).*



- I. Откриващо събитие за менторско партньорство
- II. Редовни срещи – макс. 6 срещи за 9 месеца
- III. Крайно оценяване
- IV. Доклади за опита от обърнато менторство

Ключовите фактори за успех за въвеждането на обърнато менторство

1. Свързване при обърнато менторство

Менторския тандем трябва да бъде съставен между отдели и йерархии. В по-големи компании, обикновено поема координиращ офис, в който WKÖ отговоря за развитието на персонала и свързването. Например за тази цел могат да се проведат бързи срещи. Както и при търсенето на партньор, целта е да се установи дали сте подходящ тандем. Участниците се опознават в интервю, което продължава около пет минути. След това те се местят от маса на маса при следващия потенциален партньор. В края на сесията, всеки прави равностметка и решава с кого те биха искали да осъществят обърнато менторство.

2. Темите

Тандемите сами определят приоритетите си и обхвата и честотата на срещите. В допълнение към конкретното използване на мрежовия софтуер, приложения, социални мрежи, глобалната мрежа и новите технологии, може да се обсъди и отношението на младото поколение като цяло. Освен това може да се обсъди работният свят и начинът на живот на новото хилядолетие, както и духът на времето и модерните тенденции. Накрая могат да бъдат обсъдени конкретни теми като подобро търсене на таланти, инструменти за ефективно във времето сътрудничество, идеи за цифров поток на работа или актуални аспекти на онлайн маркетинга.



3. Професионализъм

Менторът се нуждае не само от високо ниво на професионална експертиза, но също разбиране, съпричастност, умения за общуване и дипломация. Менторът трябва да може да обяснява добре, но преди всичко трябва да остави обучаващият се да се научи сам, когато става въпрос за цифрови приложения. Тъй като менторът обикновено е млад, предварително обучение по менторска методология е изключително полезно. Това

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



може да бъде водено от опитен ментор. За по-големи програми, съвместните уъркшопи също са опция.

4. Привлечете високопоставени обучаващи се

За да бъде приета програмата на вътрешно ниво, тя трябва да бъде популярна. Ако член на ръководството се включи първи като обучаващ, други управители естествено ще последват примера. Например в Банката на Австрия, осем милениали са свързани с осемте членове на управителния съвет на банката в първия кръг на програмата. Във втория кръг, 30 управители от второто и третото управленско ниво се срещат с млади служители, които по това време не са по-възрастни от 35 години. Те или принадлежеха към фонда на таланти на банката или участваха в програмата ѝ за завършващи.

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

6. Цифровата грамотност не е поколенчески въпрос – дори сред управителите, тя е свързана с разбирането на позицията (с цифровизацията, задачите преминават от асистенти към управители, напр. одобряване на командировки; някои управители смятат, че асистентът им прави това).

7. Набирането на обучаващи се

Обучаващият се нуждае не само от силен интерес към представените теми, но също и от личен суверенитет. Психологическите бариери не трябва да се подценяват. Не винаги е лесно да оставиш по-млад човек да ти каже нещо. Поколенческите конфликти имат много аспекти, които отчасти могат да бъдат обяснени от чиста биохимия. От една страна, съществува комплексът баща-син, който също играе причинно-следствена роля при въпросите за корпоративно наследство. Ако обърнатото менторство обхваща разделението между половете, това също трябва да се вземе предвид: За добре развития алфа мозък, по-младите жени са преди всичко едно: плячка или бета. И двата аспекта трябва да бъдат разгледани по чист и стегнат начин при подготовката на обучаващите се, дори и да са неприятни, така че програмата да не се изплъзне от място.

8. Процедурата

Програмата може да продължи за неопределен период от време или като проект с фиксирана продължителност. Организационните усилия включват:

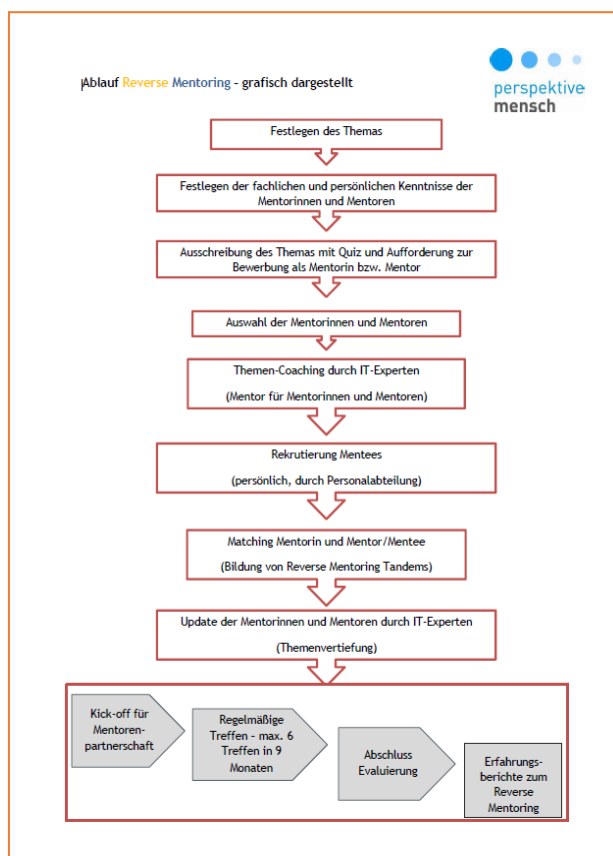
- Концепцията като такава,
- Създаването на насоки,
- Прилагането на мерки за вътрешен маркетинг,
- Избор и квалификация на подходящи ментори,

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.

- Придобиване и повишаване на чувствителността на обучаващите се,
- Откриващи събития,
- Последващи мерки,
- Измерване и документиране на успехите, и
- Разпространение на успешни истории във вътрешни и външни медии.
- Може да се създаде и менторска общност.

Обърнатото менторство е програма не само за големи предприятия, но може да бъде приложено и в малки компании. Млади служители споделят знанието си и дават спонтанни съвети на началниците си или старшите служители в области, в които те са експерти, било то от училище, хобита, талант или предишно образование и обучение. Взаимното споделяне също допринася за подобряване на представянето.



Източници на информация:

- Mag. Martina Bahardoust-Baumann, Human Resources Development, WKOE, WKO Intranet
- Generationen-Balance im Unternehmen, WIFI Österreich 2018

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- Generationen-Balance im Unternehmen: Recommendations and practical tips for an age-appropriate working environment in SMEs
- Demografie-Check - Tool zur betrieblichen Altersstrukturanalyse und Fachkräftesicherung, WKO 2019
- Demography Check – xls-Tool for company age structure analysis and securing skilled workers

9- Обучителни пътеки за цифровата ера

Предизвикателства за образователните институции и студентите⁵⁴

Поради последните глобални събития, образователните институции, като значими агенти на трансформация, размишляват върху това как ще функционират в бъдеще. Ще трябва да продължат да правят адаптации, за да се гарантира, че те могат ефективно да отговорят на новите реалности. Учащите също осъзнават, че придобиването на добро образование е много повече от подготовка за една единствена работа.

В сегашния климат, служителите ще се изправят пред необходимостта от преквалификация или повишаване на квалификацията, когато се изправят пред безработица и/или принудителна смяна на работата. Студентите очакват, че образованието им ще бъде трайно и преносимо и ще ги снабди с широко-базирани умения и професионални, специфични за дисциплината знания, ценности и разбирания. Те искат постигнатите отличия да изпълняват поне две цели, а именно, да ги подготвят за работа и да им дадат солидна основа.

Нелинейни пътеки

⁵⁴ <https://www.universityworldnews.com/post.php?story=20200717150839625>



Пътеките включват артикулация и кредитни договорености, които позволяват на учащите да преминат от една квалификация към друга или автоматично, или чрез получаване на кредит за успешно завършено предходно обучение.

Пътеките не са непременно непрекъснати – всъщност по-вероятно е те да са прекъснати. Въпреки че обикновено те са склонни да вървят в една посока, а именно нагоре, те също могат да отиват надолу. Някоя квалификация, освен докторантурата, не трябва да се смята за “крайна”. Лицата трябва да бъдат подкрепяни да се върнат към официално образование, за да подобрят или подновят знанията и/или уменията си, или да продължат работния си напредък или поради причини за лично удовлетворение.

Достъпните пътеки предоставят възможности за напредък на учащи, които се движат нагоре и надолу и се вписват в идеята за учене през целия живот.

Поради редица причини хората се записват за висше образование, но не напредват непременно по линеен начин, за да завършат образованието си и да се дипломират. Някои се записват в дипломна програма и едва след завършване разбират, че им липсват някои практически умения, които могат да бъдат придобити чрез диплома или удостоверение на по-ниско ниво.

Някои студенти се записват да следват редовно, след това сменят на задочно или променят курса си на обучение или прекъсват за период от време преди да продължат следването си. За тези, които живеят в географски отдалечени или селски райони или за студенти с нисък социално-икономически статус с ограничени ресурси, образованието на университетско ниво може да не е толкова лесно достъпно и единствената им възможност е първоначална квалификация, предлагана от институция за професионално обучение.

Учение през целия живот

Много институции след средно образование имат политики и процеси, които подкрепят идеята за учене през целия живот. Това, което изглежда по-малко разпространено, е степента, до която подредбата на пътеките позволява плавен преход. По-скоро, учащите се сблъскват с прекалено наличие на бюрократични пречки и/или намалено признаване на предишно обучение, което се равнява на допълнително време и разходи, добавени към учебния

им

напредък.

Учащите трябва да имат достъп до учебни пътеки без да попадат на ненужни, негъвкави бариери. Трябва да им бъде предоставена ясна информация за това как да получат достъп до всяка пътека според индивидуалното им кариерно пътешествие.



Друга пречка е свързана с факта, че отделните сектори след средно образование предлагат различни квалификационни нива, всяко със собствените си очаквания и стандарти за осигуряване на качество, които са под надзора на отделни власти.

Тези институции, които предлагат дуално образование и сертификати до докторантура поне имат комуникационни канали и функциониращи механизми, които позволяват за относително по-плавен преход между различните пътеки.

Макар че може да е предизвикателство да се преодолее лабиринтът от политически, институционални и бюрократични проблеми, пред които са изправени различните сектори след средното образование, най-важната роля трябва да е подкрепа за успешното учене на студентите.

Свързване на квалификации

Повечето държави имат национална квалификационна рамка (НКР). Тя предоставя насоки на институциите след средно образование относно очакваните стандарти на резултатите от обучението на студентите на различни образователни нива, от най-ниското (сертификат) до най-високото ниво (докторат).

НКР се стреми, наред с други неща, да уеднакви нивото и качеството на предлаганото на студентите образование.

Също така е предназначена да подобри международното признаване на квалификации, придобити от учащите, да улесни достъпа и прехвърляемостта на тези квалификации за образователна мобилност на студентите и напредък между квалификациите. И така, централен принцип на НКР е да интегрира различните нива – да ги свърже и да подкрепи достъпа на учащите и прехода през нивата.

Един от важните елементи за осигуряване на ефективни ходове по пътеката е дизайнът на учебната програма, която трябва да гарантира, че учащите постигат очакваните знания, подходящи за дадено ниво, както е посочено в НКР, и позволява за безпроблемна артикулация. Съвместното разработване на учебната програма между тези, които проектират различните нива, може да е непрактично, но по-доброто признаване на това, което включва всяко квалификационно ниво, може да подобри привеждането в съответствие и да улесни прехода.

Това означава, че всички, които отговарят за разработване на учебната програма, трябва ясно да разбират очакванията на НКР, изложени за всяко ниво, и да приведат в съответствие учебните си програми. Това може да допринесе по значителен начин за признаване на пътеките и гарантиране, че всяко ниво се допълва.



Приспособимост към промяната

В сегашната ситуация повече от всякога е важно да откликваме към нови идеи поради промени, които се случват в някои професии, както и в промишлеността и бизнеса, които могат да наложат бързи действия за препроектиране или добавяне на нови програми, наложени от работното място, социални и икономически размествания.

Има свързани последици за университетите, заедно с техническите колежи и нарастващия брой частни институции, които всички предлагат квалификации след средно образование.

Независимо от нивото на квалификацията, учебната програма трябва да дава възможност за смислени учебни пътеки и да помогне за намаляване на ненужни бюрократични практики. Изводът е, че разбирането на връзката между и напредъка към различни квалификационни нива трябва да е фактор като основен компонент при планиране и дизайн на учебната програма в обучението след средно образование.

Как да създадем лични учебни пътеки за електронно обучение^{55,56}

Без значение от учебната тема или опита на служителите, ученето трябва да е лично начинание. Как могат учителите и компаниите да предложат на онлайн учащите ключовите неща и да постигнат целите, като същевременно отговарят на индивидуалните им нужди и желания, особено ако става въпрос за голяма група?

Създаването на лични учебни пътеки в електронното обучение

Личната учебна пътека е подход за електронно обучение, ориентиран върху учащия, който набляга на специфични цели на учащия, както и предпочитания. Той също така се отнася до пътеката, която учащия избира сам, като например дейностите и упражненията, в които избира да участва по време на електронното обучение. Всяка дейност в електронното обучение предлага по-добро разбиране на темата и предоставя възможност на професионалистите да определят индивидуалните учебни стилове и нужди. Личните учебни пътеки дават контрол на учащите върху собствения им опит с електронно обучение, така че те могат по-ефективно да придобият и запазят знания и умения, които ще им помагат в реалния свят.

11 съвета за създаване на лични учебни пътеки за електронно обучение^{57,58}

⁵⁵ <https://elearningindustry.com/7-tips-create-personal-learning-paths-elearning>

⁵⁶ <https://elearningindustry.com/subjects/elearning-articles/elearning-design-development>

⁵⁷ <https://elearningindustry.com/7-tips-create-personal-learning-paths-elearning>

⁵⁸ <https://elearningindustry.com/subjects/elearning-articles/elearning-design-development>



- 1. Обмислете общите учебни цели.** Дори при създаване на лични учебни пътеки за всеки индивидуален учащ, целите на курса за електронно обучение все още трябва да са неразделна част от опита за електронно обучение. Ключът към създаване на успешна стратегия за лична учебна пътека е да се разработи план, който безпроблемно съчетава основите на курса за електронно обучение с нуждите и желанията на всеки учащ. В допълнение към индивидуализираните цели, които си поставят, те също трябва да завършат опита си с електронно обучение с ключовите знания по предмета. В случай че е включена по-дългосрочна учебна цел, разделянето ѝ на по-малки етапи помага да поддържа онлайн учащите мотивирани и ангажирани.
- 2. Овластяването е ключово.** За да бъде личната учебна пътека наистина успешна, онлайн учащите трябва да чувстват, така сякаш те контролират опита си за електронно обучение. Това може да се постигне, като им се позволи да изберат следващите дейности за електронно обучение, които искат да извършат, как получават съдържанието за електронно обучение, и дори как ще бъде оценено участието им в електронното обучение. Например, можете да им предложите възможността да тестват знанията си чрез онлайн сценарии, тестове с няколко варианта за отговор или онлайн есета. Ключът е да ги накарате да се чувстват така сякаш имат пряк глас в учебния процес, вместо да им се казва как, какво и кога те ще научат.
- 3. Подчертайте значението на онлайн самооценката.** В допълнение към задължителното оценяване на електронно обучение, което учащите трябва да преминат по време на курса, също така е важно да им се предложат онлайн самооценки, които да направят сами. Предварителен онлайн тест може да послужи като основна линия за останалата част от курса за електронно обучение. Осигурете им една или две викторини или симулации, които им позволяват да тестват напредъка си и нивото на знания. Включете рубрика за самооценка или лист за отговори, които им предлагат възможността да поправят грешките си и да получат правилната информация. Също така, не забравяйте да ги информирате, че вие сте там, за да предложите подкрепа, ако им е нужна.
- 4. Създайте периодични етапи.** Периодичните етапи дават възможност на учащите да проверят напредъка си по пътя и гарантират, че са на правилния път. Всъщност е страхотна идея да се направят седмични контролни списъци (чеклисти), които онлайн учащите могат да следват, за да бъдат на правилния път и да са в час. Ако искате да дадете по-голям контрол на учащите, просто създайте един списък със задължителни онлайн задачи, упражнения и тестове, а след това и друг, който включва задачи по избор. Дори можете да използвате онлайн платформи за



управление на проекти, за да ги поддържате организирани, или да интегрирате чеклистите направо в началната страница на курса за електронно обучение.

5. **Удовлетворете множество различни учебни стилове.** Не всички онлайн учащи имат еднакви лични предпочитания или стилове на учене. Ето защо е важно да интегрирате широк спектър от онлайн дейности и упражнение в курса за електронно обучение, така че учащите да имат възможността да избират това, което е най-подходящо за тях. Слушащите учащи могат да слушат виртуални лекции или подкасти, докато визуалните учащи могат да гледат видеоклипове за електронно обучение и да разглеждат богати на изображения съдържание. Тези, които предпочитат да четат, могат да изберат текстови модули в курса за електронно обучение. Разнообразието дава на всеки учащ възможността да се възползва от курса за електронно обучение и да създаде учебна пътека, която идеално подхожда на нуждите им.
6. **Представете лични учебни пътеки за подхранване на мотивацията.** Портфолио, блогове и онлайн платформи за електронно обучение помагат на учащите онлайн да проследяват напредъка си визуално. Вместо просто да получават резултатите от тестовете за електронно обучение, те могат да създават собствено съдържание, за да проверят уменията си. Например, създаване на онлайн презентация по конкретна подтема и след това качването ѝ в блог сайта им. Това увеличава мотивацията им и им позволява да събират обратна връзка от другите участници. Докато преминават всеки урок или модул в електронното обучение, те обогатяват портфолиото си в електронното обучение и могат да се гордеят от постиженията си.
7. **Дайте възможност на учащите онлайн за размисъл и затвърждаване.** Размисълът е основен компонент на личните учебни пътеки. Учащите онлайн се нуждаят от време да размишляват върху темата и да определят как ще използват информацията в истинския живот. Това поставя информацията в контекст и подчертава ползите от изучаването на ключовите идеи. Учащите онлайн също се нуждаят от затвърждаване на знанията си чрез активно припомняне. Например, предаване на съдържанието за електронно обучение със свои думи или създаване на публикация за блога в платформата за електронно обучение, която подчертава основните идеи.
8. **Предложете незабавна конструктивна обратна връзка.** Въпреки че личната учебна пътека е лична, учащите се нуждаят от някаква форма на насока и обратна връзка. Ако те попълнят онлайн тест, трябва да ги уведомят какво трябва да поправят възможно най-скоро, за да не запомнят неправилна информация или да не изпитат неблагоприятно учебно поведение. Ключът е, да им дадете конструктивната критика, от която се нуждаят, като същевременно им позволите да се поучат от

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



грешките си. По същия начин трябва да поискате тяхната обратна връзка, за да можете да прецизирате стратегията си за електронно обучение и да се уверите, че всеки учащ се получава личната подкрепа, от която се нуждае.

- 9. Направете ресурсите за електронно обучение лесно достъпни.** Личните учебни пътеки са лесно достъпни. Удобството е от ключово значение и учащите онлайн трябва да могат да получат информацията, от която се нуждаят, в подходящия момент. Поради това е разумно да се създаде библиотека с онлайн ресурси, която покрива всички основни теми и идеи. Например, списък с дейности за електронно обучение, мултимедия и тестове, които учащите онлайн могат да изучават сами. Тези, които се затрудняват, могат да използват библиотеката, за да запълнят пропуските в знанията, докато тези, които превъзхождат, имат възможността да изучават подтеми и да се предизвикват сами.
- 10. Насърчавайте съвместна учебна култура.** Следвайки лични учебни пътеки не означава, че учащите онлайн трябва да го правят сами. Всъщност включването на елементи на социално учене, като съвместни онлайн групови проекти и онлайн дискусии, могат да обогатят преживяването на електронното обучение. Насърчавайте подкрепяща и съвместна учебна култура, като накарате учащите онлайн да общуват с колегите си и да участват в оживени дебати. Създайте затворени групи в социалните медии и блогове, където те могат да споделят мнения и обратна връзка. Онлайн сътрудничеството им предлага нова перспектива и им предоставя възможност да се учат от колеги с повече опит.
- 11. Учебните пътеки предлагат безценни данни.** Личната учебна пътека за електронно обучение предлага на учащите онлайн широк спектър от предимства. Специалистите по електронно обучение обаче могат също да ги използват, за да открият повече за аудиторията си и дизайна на курсовете за електронно обучение. Например, ако разгледате отблизо учебната пътека на един учащ, можете да разберете какви онлайн дейности предпочита, как напредва, как предпочита да получава информация и дали индивидуалните упражнения за електронно обучение са успешни. Благодарение на способностите за анализ и проследяване на съвременните системи за управление на обучение, можете да видите всичко това с едно щракване на бутона. В много отношения, личните учебни пътеки за електронно обучение ни дават рядката възможност да наблюдаваме учебни поведения от първа ръка, за да можем да подобрим стратегията си за електронно обучение и да продължим напред.



Многобройни учебни пътеки⁵⁹

За да предоставим правилното съдържание на разнообразна група от учащи е важно да се създаде, повече от структура само с едно ниво! Ако всеки отдел на дадена компания има различни обучителни нужди, тогава можете да създадете различни учебни пътеки за всеки от тях. Така че на обучаващият се по финанси и на обучаващият се по ИТ ще им бъдат представени напълно различни набори от съдържание.

Но нивата могат да стигнат няколко стъпки по-далеч от това, като се добави допълнителен слой персонализация към тях:

- 1. Ниво: Назовете теми.** Нивата могат да бъдат назовани – напр. тема за животни, при която учащият започва като „мишка“ и след това се изкачва нагоре по хранителната верига, докато се превърне в „лъв“. Каквото и да се използва, трябва да се отнася до учащите. Може да е нещо, което се отнася до мисията или културата на компанията, или в случая на създаване на многобройни персонализирани учебни пътеки, използване на различни теми за всеки отдел.
- 2. Ниво: Разкази.** След като сте уточнили тема, можете да започнете да създавате разкази, за да свържете заедно учебните си пътеки. Тези разкази могат да се развият с преминаването на нивата от учащите, помагайки им да изградят сплотена история около обучението. Учащите могат да се представят за супергерои. На ниво 1, те имат възможността да формулират история за произхода си, а след това, докато преминават през нивата, разказът ще проследи развитието им в пълноценен супергерой, спасяващ света!
- 3. Ниво: Банери.** След развитието на тема и структура на разказа за всички персонализирани учебни пътеки, дизайнът на банер за всяко ниво е страхотен начин да съживите всичко! Този банер ще се появява всеки път, когато учащ отива да провери напредъка си към следващото ниво. Това помага да направи разказа много по-завладяващ, ангажира учащия и улеснява връзката между
тях!

Името на нивото, описанието и банера се вписват в цялостния разказ, помагайки на учащия да се потопи.

⁵⁹ <https://elearningindustry.com/subjects/elearning-articles/corporate-elearning>



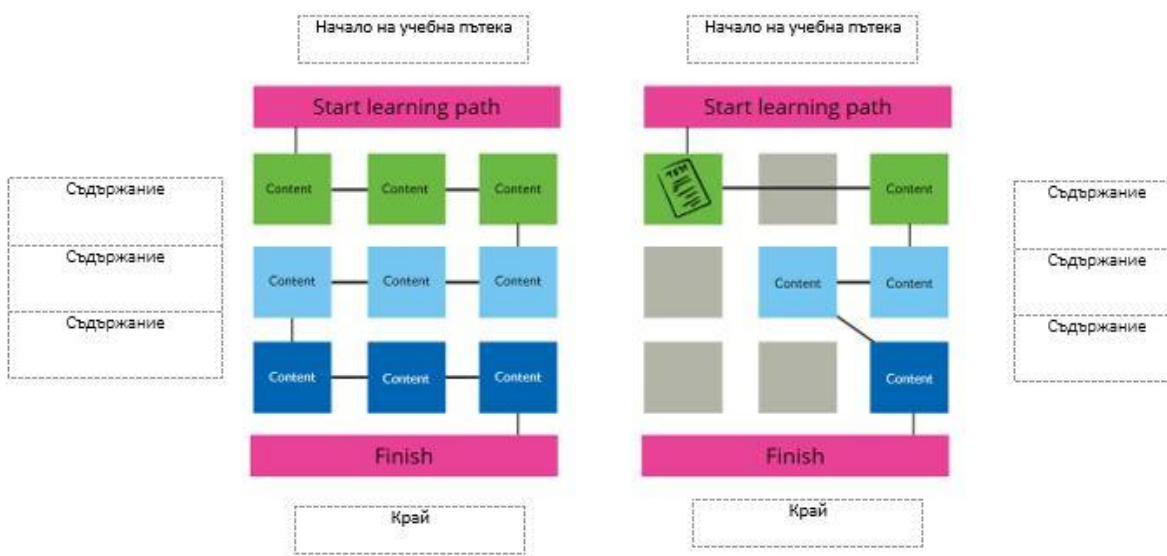
Адаптивно обучение⁶⁰

Адаптивното обучение е начин да се направят масови онлайн или присъствени курсове, пригодени за по-малки групи или дори индивидуални учащи. Адаптивността се основава на подходящи, предварително определени характеристики на учащите.

Обикновено това води до няколко учебни траектории в образователна програма – писти или персонализирано обучение – или в платформа за онлайн обучение. Съответните характеристики могат да са учебните цели, нивото на знания, нивото на експертиза или наличното време. В случая на онлайн обучение, учащият може да бъде изпитан върху характеристиките, за които определени елементи от онлайн обучението са показани или не са показани.

По този начин, стават ясни ползите за учащите: адаптивното обучение се използва за да насочва учащите по-бързо през предмета. Това спестява време. Ще бъде предоставено само съдържание, което отговаря на нуждите на учащите. Учащите могат да прескочат съдържание, което вече владеят. Това ги кара да чувстват, че времето отделено за учене е полезно и учебното съдържание отговаря на личните им нужди.

Линейно срещу адаптивно



Други възможности и силни страни на адаптивността

⁶⁰ <https://elearningindustry.com/subjects/elearning-articles/blended-learning>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- Адаптивното обучение може да бъде нагласено, така че да носи добавена стойност за учащите и това го прави гъвкаво.
- Нелинейният подход на адаптивност прави видимо нивото на представяне на учащите. Това може да е показател за представянето, използван от учители и организации, като дори може да предскаже представянето на учащите с подобен профил.
- Адаптивността може да доведе до по-голяма ангажираност и ентусиазъм сред учащите, ако се използва като вариант и в комбинация с други учебни формати, като учене в клас, онлайн дискусии, проекти, групова работа.
- При изпитване и оценяване на учебна цел, пътеките за адаптивно обучение могат да предотвратят претоварване от неподходящо съдържание.
- Адаптивното обучение може да улесни и опрости самооценките.
- Ако се направи правилно, пътеката за адаптивно обучение отчита все по-доброто учебно представяне (съвършено познаване).
- Комбинацията от технология на адаптивно обучение и насоки и подкрепа от учителите може да допринесе за мощно учебно преживяване, което позволява на учащите да учат със собствено темпо и на най-високо ниво.

Проектиране на учебното пътешествие

Когато се създават учебни пътешествия, основани на учебни цели и подходящи учебни стратегии, таксономията на Блум може да бъде полезна при създаването им. Онлайн адаптивните елементи са особено полезни и подходящи за репродуктивни учебни цели (запомняне).



Учебни цели, основани на таксонимията на Блум

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Пътеките за адаптивно обучение се използват най-вече и са най-подходящи за до голяма степен репродуктивни учебни цели, какъвто често е случаят с езика и математиката. Учебните цели на най-високо ниво (анализиране, оценяване, създаване) са трудни за оценяване онлайн; офлайн адаптивността може да е по-подходяща.

Разговорните приеми с учащите могат да са полезни и да помогнат за „разбиране“ или „прилагане“, с които учителят може да предложи по-персонализирано учебно преживяване. Приемът може също да помогне за свързване на индивидуални учители с индивидуални учащи, въз основа например на учебни цели или учебни предпочитания и набора от умения на учителите, или да подпомогнат ученето между връстници чрез свързване например на начални знания, учебни предпочитания или лични характеристики, като географско местоположение или възраст.

За да се създадат пътеки за адаптивно обучение, често са необходими задълбочени познания по дидактика и дизайн на инструкциите и това може да бъде предизвикателство и да отнеме време. В зависимост от формата на адаптивност, учителите трябва или да създадат множество варианти на опции за съдържание или трябва да са креативни в опциите за тестове (викторини), свързвайки ги със съответното съдържание.

Слаби страни на адаптивността

- Твърде много викторини, тестове и оценки могат да са прекалено академични и да не са леки или обнадяващи.
- Учащите могат да се почувстват самотни в онлайн и адаптивна платформа.
- Пътеките, по които учащите поемат, могат да доведат до прекалено прескачане на важно учебно съдържание и отношения към решаването на проблеми и индивидуалните нужди – те отиват прекалено наляво и пропускат да завият надясно.
- Адаптивността не винаги е подходяща за обяснение на значението на учебния материал на учащите по отношение на значимостта на учебните материали в различен контекст, например във връзка с настоящи събития или лични преживявания.
- Ако учителите използват изходните данни от адаптивните пътеки, за да определят необходимостта от индивидуална подкрепа, от голямо значение е учителите да подчертаят значението на адаптивното обучение и да могат да се справят с технология. Например, каква е причината за отпадане от обучение? Дали е заради неразбиране на въпроса или съдържанието или има друга причина?



- Проектирането и разработването на адаптивни учебни пътеки трябва да се направят много точно – лесно се допускат грешки поради сложността при създаването на адаптивност, тестове и обслужване на съдържание.
- Сложността при поддържането на различни учебни стилове (слухови, визуални, т.н.) при създаването на адаптивност трябва да се вземе предвид, което може да бъде доста трудно или отнемащо време.
- От една страна безкрайна адаптивност или пълна персонализация са трудно постижими, а от друга страна ограничената адаптивност може да не е достатъчна или може да доведе до несигурност сред учащите.

Съвети

Адаптивното обучение може да окаже мощна подкрепа на учащите, но изисква доста обширна подготовка и съотношението между разходите и ползите трябва да бъде обмислено внимателно:

- Отделете време за създаването; трябва да се направи точно и да се тества преди публикуване.
- Обмислете къде адаптивността би била благоприятна за учебния опит и след това изберете подходящия начин на преподаване.
- Разнообразете с различни онлайн и офлайн формати на елементи от съдържанието и поддръжката (видео, текст, дискусии, тестове, експерименти, тренингово, взаимодействие с връстници, т.н.)
- Разнообразете форматите на тестове, за да се предотвратят отегчаването или отгатването от учащия: въпроси с няколко опции за отговор, завличане и пускане с мишката, матрица, т.н.
- Пишете с интонация на гласа, подходяща за аудиторията ви.
- Посочете времето за попълване и ползите за учащия от решаване на теста.

И не на последно място, оценете опита на учащите и постигането на учебните цели, степента на завършване, на отпадане, и съответните причини.

10- Нужди от цифрови умения за управители и персонал през 2020 г.

Както бе споменато в Топ 4 (в Доклада на CVETNET за нуждите на МСП от човешки капитал 2020), основните цифрови умения за управителите и персонала – според управителите, участвали в проучването и отговорили на въпросите от интервюто, са както следва:



Общи нужди от цифрови умения

- Компетентност за информация и данни
- Цифрова работа в екип
- Виртуално лидерство
- Бизнес администрация и офис мениджмънт
- Дигитален маркетинг и комуникация
- Киберсигурност и информационни технологии (мрежова техника и защита на данни)
- Цифрово управление на човешки ресурси и оценка
- Производство и ИТ

Нужди от цифрови умения за заетите в продажби

Онлайн презентации и разговори за продажби

- Правилното използване на собствения си глас и вид онлайн (яснота на интонация и реч, сила на звука, обръщения към клиента, с лице към екрана)
- Водене на успешни виртуални продуктови и фирмени презентации, както и онлайн конференции за клиенти
- Разлики между виртуални и аналогови разговори за продажби, включително техники за затваряне на продажби
- Познаване на различни виртуални платформи за видеообмен

Дигитален маркетинг

- Управление на канали
- Имейл маркетинг
- Цифров дизайн и промотиране на продукт (Продуктов маркетинг)
- Онлайн брендиране
- Ел. комуникация и социални мрежи
- Създаване и управление на уеб съдържание, редактиране и модифициране на съдържание за по-голяма гъвкавост към редакцията на съдържанието и актуализация за по-гъвкава онлайн комуникация
- Е-реклама и подобряване на рекламата
- Използване на социални медии: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube (напр. за рекламиране на продукт), Kitoons (анимация за деца за магазини за играчки)
- Общи разходи за жизнения цикъл, визуализация на данни и анализ на данни

Е-търговия

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



- Проследяване на тенденции, сътрудничество чрез цифрови канали, споделяне, избор и филтриране на информация и съдържание, анализ на данни, електронни продажби
- Цифрово проучване и анализ на пазара, както и анализ на потенциални клиенти
- Електронни оферти, електронни подписи
- Системата за управление на взаимоотношенията с клиентите (CRM) онлайн
- Услуги за защита на данните и (безкасово) плащане
- Създаване на уеб магазини
- Търговска осведоменост
- Онлайн обслужване на клиенти

ИТ умения

- Справяне с обичаен бизнес софтуер и решения за активиране на продажби, взаимодействие с различни технологии
- Ефективно обработване на информация и данни
- Защита на информацията, архивиране на данни и киберсигурност
- Професионално използване на стандартни Office програми

Други умения и „меки умения“

- Гъвкавост и приспособяване към промяна
- Управление на време
- Отдалечено сътрудничество с екипа и социални мрежи
- Решаване на проблеми с клиенти и в екипа
- Техники за онлайн преговори
- Управление на взаимоотношенията с клиенти
- Управление на взаимоотношенията с институции
- Съпричастност
- Одобрителна комуникация
- Онлайн самопредставяне и лично отношение
- Етични умения
- Допълнителни умения за продажби
- Работен процес и мислене, ориентирано към процеса
- Критично мислене и общо решаване на проблеми
- Счетоводство и работа със счетоводен софтуер
- Познание на съответното законодателство, вкл. ДДС
- Управление на проекти
- Персонализирано индивидуално треньорство

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

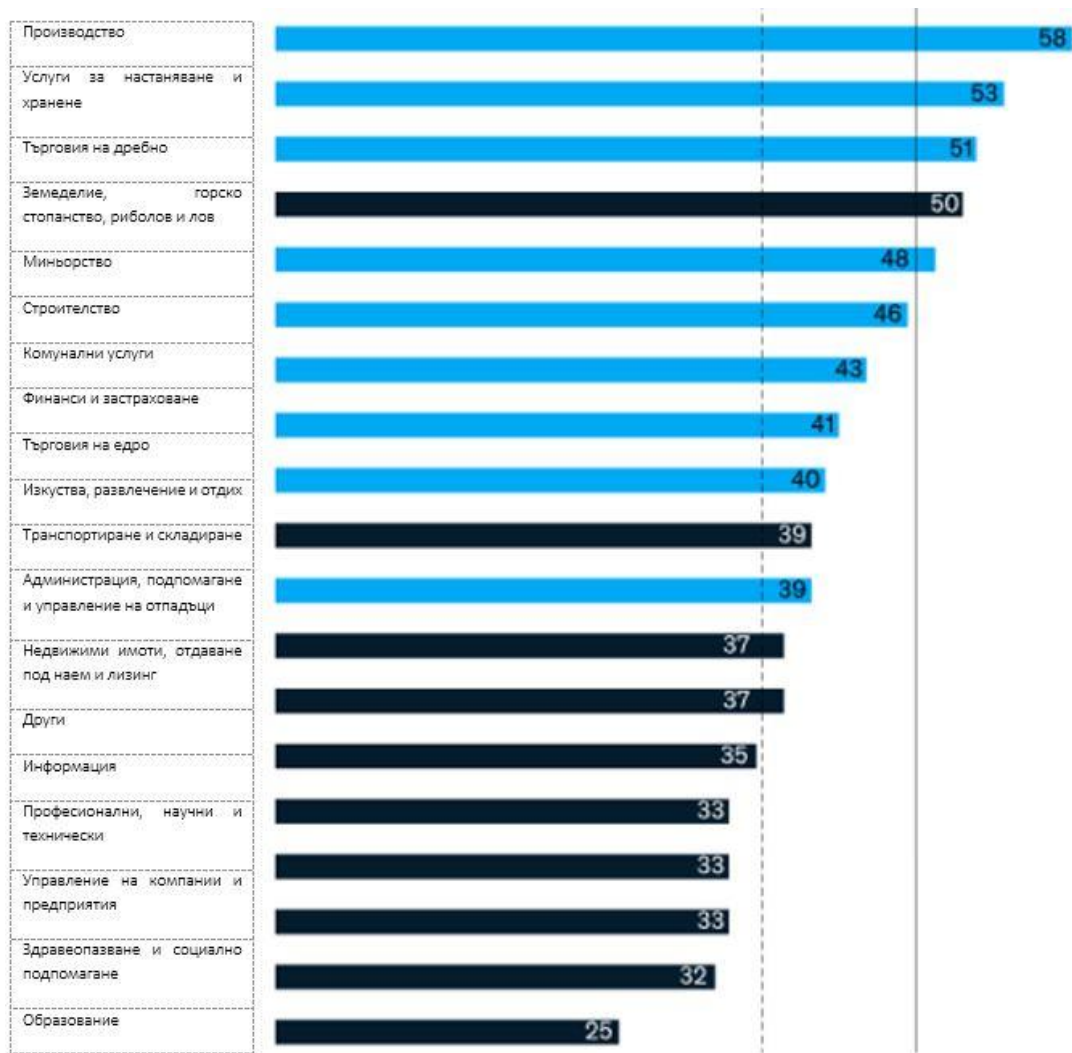
Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Въздействие на автоматизацията върху промишлените браншове ⁶¹

Оперативно интензивните сектори имат 1.3 пъти по-голям потенциал за автоматизация от други сектори.

Технологично автоматизирани дейности по сектор, % от всички дейности



Потенциалът за автоматизация се определя чрез работните дейности, които могат да бъдат автоматизирани чрез приспособяване на демонстрираната в момента

⁶¹ <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>



технология.

Източник: Анализ на Глобален институт McKinsey

Компаниите в проучването обхващат много отрасли, най-много от производството (23 %), 18 % от търговията на дребно и 14 % от сектора на образованието и обучението. По 6 % от предприятията са активни в информационната и комуникационната промишленост, комуналните услуги, търговията на едро и строителството. Химическата и фармацевтичната промишленост и сектора на недвижимите имоти са представени от 5 % от фирмите. 4 % от компаниите са от развлекателната индустрия, докато 3 % са от финансовия и застрахователния сектор. По 2 % са от сектора на образованието и обучението и транспортната и складовата промишленост.

Автоматизацията има значително въздействие върху изискванията за умения⁶²

Промяна на уменията в САЩ и Западна Европа по категория, % от прекарано време



Забележка: Сумата може да не е 100 % заради закръгляне.

Източник: Анализ на Глобален институт McKinsey

Работни умения 2020⁶³

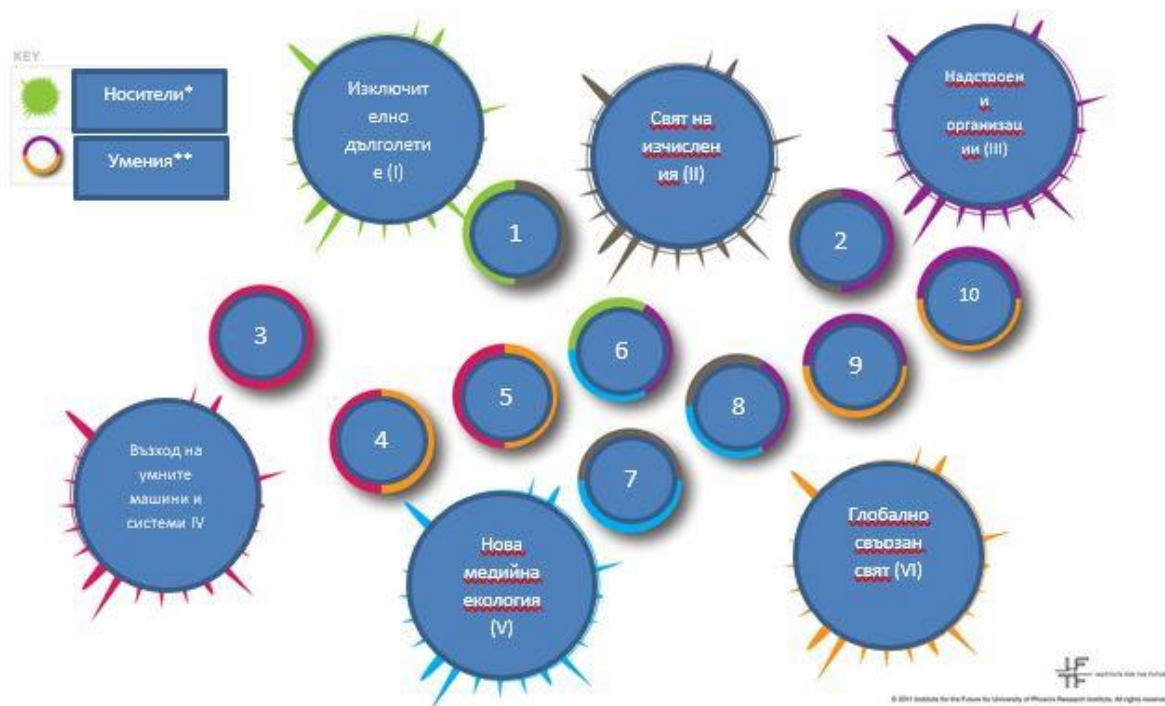
Бъдещи работни умения 2020

⁶² <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/building-the-vital-skills-for-the-future-of-work-in-operations>

⁶³ <https://www.thegeniusworks.com/2019/06/education-for-the-future-preparing-children-for-an-incredible-exponential-world/>



Докато всички шест носители на промяна са важни за оформяне на средата, в която се появява всяко умение, цветното кодиране и разположението показват кои носители на промяна имат особено значение за развитието на всяко от уменията.



Легенда:

*Носители на промяна - разрушителни промени, които ще преобразят пейзажа на работната сила (I-VI)

**Ключово умение необходимо за работната сила на бъдещето (1-10)

I - Изключително дълголетие (глобално нарастващата продължителност на живота променя естеството на кариерите и ученето);

II - Свят на изчисления (огромното увеличение на сензорите и процесорната мощ правят света програмируема система);

III - Надстроени организации (социалните технологии водят до нови форми на производство и създаване на стойност);

IV - Възход на умните машини и системи (роботиката на работното място изтласква човешките работници от механични, повтарящи се задачи);

V - Нова медийна екология (новите комуникационни инструменти изискват нова медийна грамотност отвъд текста);

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



VI - Глобално свързан свят (нарастналата глобална взаимосвързаност поставя многообразието и приспособимостта в центъра на организационните операции);

1. Трансдисциплинарност;
2. Дизайнерско мислене;
3. Осмисляне;
4. Ново и приспособимо мислене;
5. Социална интелигентност;
6. Нова медийна грамотност;
7. Изчислително мислене;
8. Управление на когнитивното натоварване;
9. Межкултурна компетентност;
10. Виртуално сътрудничество

Изследването на McKinsey показва, че до 2030 г. необходимите умения на работната сила ще бъдат коренно различни от тези, които се ценят днес. Такава трансформация трябва да бъде осъществена с подходящи стратегии за обучение и учене. А това от своя страна означава, че организациите трябва да се грижат още повече за цифровата трансформацията на ученето.

Технологии, нарушаващи работната сила

Автоматизацията и изкуственият интелект ще променят работния процес
Общо за САЩ и 14 за страните от Западна Европа



Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Mckinsey Global Institute

Mckinsey&Company

11- Многопоколенческа работна сила

Променящи се ценности в многопоколенческата работна сила

64

⁶⁴ <https://www.getsmarter.com/blog/market-trends/the-future-of-work-changing-values-in-a-multi-generational-workforce/>

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия. Тази публикация отразява само възгледите на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Променящите се демографски данни в световен мащаб създават пазар на труда, в който съжителстват пет поколения. За първи път в историята групите - Тихо поколение /Silent Generation/ Традиционалисти /Traditionalists/, Бейби Бумърс /Baby Boomers/, Поколение X /Generation X/, Милениали /Millennials/ и Поколение Z /Generation Z/ участват съвместно в цялостния процес. С повече поколения в работната практика от всякога, ценностите на работното място и стиловете на работа се променят. Понятието за работен процес в съществуващите поколения и последиците от неговото развитие ще доведат до стимулиране на иновациите, създаване на обединени и продуктивни екипи и адаптиране към бъдещия начин на работа.

Петте поколения



Работният процес при Тихо поколение /Silent Generation/ - работната сила намалява. Най-младите представители навършват 77 години. Това поколение формира около 2 процента от работната сила	Бейби Бумърс /Baby Boomers/ са преобладаващи в работния процес. В световен мащаб съществуват 693 милиона бейби бумъри, които тепърва ще достигнат първостепенна пенсионна възраст и все още работят, представляващи 21 процента от населението, работещо в световен мащаб	При поколение X /Generation X/ се забелязва увеличаване на производителността на работния процес. Поколение X /Generation X/ е втората най-активна група сред работещите изобщо. В края на 2018г., работещите от това поколение достигат до 34 процента, като изследване показва, че този процент не е вероятно да се покачва.	Това поколение е с тенденция да поеме лидерската позиция в работния процес. От 2016, Милениалите /Millennials/ представляват най-големия брой от заетите в глобален план. До 2030 те ще достигнат до 40% от глобално заетите.	Поколениято Z /Generation Z/ непрекъснато се разраства като работна сила. То представлява най-голямата група, които са живи понастоящем, наброяващи малко под два милиарда около света. Техният дял скоро ще нарасне на 25 процента от световната работна сила.
--	--	---	--	--



Пет поколения работещи заедно



Характеристики	Традиционалисти и /Traditionalists/ Преди 1945	Boomers /Бумъри/ (1945-1960)	Поколение X /Generation X/ (1961-1980)	Милениали /Millennials/ (1981-1995)	Поколение Z /Generation Z/ (Родени след 1995)
Стремеж	Притежание на недвижимо имущество	Сигурност на работното място	Баланс между личен живот и професионалн а заетост	Свобода и гъвкавост	Сигурност и стабилност
Отношение към технологията	До голяма степен незапознат	Ранни потребители на информационн и технологии	Дигитални имигранти	Цифрово поколение	Технохолици (Изцяло зависими от информационн и технологии, ограничено разбиране на алтернативна информация)
Сигнатурен продукт	Автомобил	Телевизия	Персонален компютър	Таблет/смартфо н	Гугъл очила, графен, нано- изчисления, 3D Принтиране, безпилотни автомобили
Комуникационн и медии	Лице в лице	Теоретически лице в лице, но използване на телефон и ел. поща също така	Текстови съобщения или ел. поща	Онлайн източници и мобилни (текстови съобщения)	Видео чат

Стил на работа от мулти-поколенията: извадка

Традиционалисти /Traditionalists/	Boomers /Бумъри/	Поколение X /Generation X/	Милениали /Millennials/	Поколение Z /Generation Z/
--------------------------------------	------------------	-------------------------------	----------------------------	-------------------------------



Преди 1945	(1945-1960)	(1961-1980)	(1981-1995)	(Родени след 1995)
Вярват в йерархичен стил на управление. Силна работна етика и лоялни към своята компания. Бавно се адаптират към новите технологии.	По-резервиран в стил на общуване. Ценят традиционните курсове, ръководени от инструктори, или инструменти за самообучение. Най-добрите качества за мениджъра са етичност, честност и последователност.	Разглеждат промяната като средство за възможност. Приемат саморегулираща се политика на управление. Притежават предприемачески дух и са ориентирани към резултатите	Търсят възможности да бъдат обучавани или наставявани. Предпочитат съвместно и технологично ориентирано обучение. Спазване на фирмените ценности е ключова дейност.	Склонни са към промени и ги очакват на работното място. Ценят лично това взаимодействие. Търсят постоянно обратна връзка

Source: <https://www.windsor-telecom.co.uk/wp-content/uploads/2020/09/Five-Generations-Working-Side-by-Side-Windsor-Telecom.pdf>

Няколко поколения @работят



Традиционалисти /Traditionalists/	Boomers /Бумъри/	Поколение X /Generation X/	Милениали /Millennials/	Поколение Z /Generation Z/
Преди 1945	(1945-1960)	(1961-1980)	(1981-1995)	(Родени след 1995)
Опит: Голямата депресия, първата и втората световна война, Закон за приспособяване на военнослужещите от 1944 г./ G.I. Бил/ Работата е: Задължение Стремеж: Притежание на	Опит: Телевизия, Кацане на луната, Уотъргейт, Войната във Виетнам Работата е: Очаквано събитие Стремеж: Сигурност на работното място	Опит: MTV, нинтендо, настолни компютри Работата е: Трудно предизвикателство Стремеж: Баланс между работа и лично време, независимост	Опит: природни бедствия, диверсификация, мобилни технологии Работата е: Процес, който има своя край Стремеж: Свобода и гъвкавост	Опит: Икономически кризи, глобално затопляне Работата е: Постоянно развиващ се процес Стремеж: Структура и стабилност



недвижимо имущество Смяна на работата: Оставане завинаги на работното място Кариерно развитие: Бавно и стабилно	Смяна на работата: Лоялни към работодателя, придържане към етични норми и ценности Кариерно развитие: Възходящ процес	Смяна на работата: Ако е необходимо, за компенсация Кариерно развитие: Ситуацията и последствията да се познават на момента	Смяна на работата: Очаква се Кариерно развитие: Често и бързо променят посоките си на развитие	Смяна на работата: Постоянно Кариерно развитие: Занимаващи се с много задачи наведнъж
---	--	--	---	--

Какви са разликите и приликите между поколенията?

	Силни страни	Комуникация и лидерство	Характеристики на обучение
Традиционалисти /Traditionalists/ Преди 1945	Опит, социална компетентност, висока етичност по време на работа	Лична комуникация, критично оценявана йерархия, по-скоро ангажиращо лидерство, добри когнитивни умения за описание на дейности и задачи	Традиционни, базирани на знания, ниска целева ориентация
Boomers /Бумъри/ (1945-1960)	Увереност, социална компетентност, опитен екипен играч	Лидерство на базата на консенсус, демонстрират възможности за развитие, за да не се загуби мотивация	Ниска целева ориентация, подобряване на различни категории от знания чрез обучения извън работното място, традиционни образователни събития
Поколение X /Generation X/ (1961-1980)	Отдадени на постижения, Гъвкави, устойчиви на стрес,	Яснота при зададени цели и лидерство, комуникация чрез нови методи и канали	Висока целева ориентация, учене в контекст, учение през целия живот
Поколение Y /Generation Y/ (1981-2000)	С възможности за иновации, Гъвкавост, Занимаващи се с много задачи наведнъж	комуникация чрез нови методи и канали, силни и визионерски лидерски качества/напътствия, поради отсъствие на опит до голяма степен	Колаборативни, с ясна визии, нетрадиционни, склонни към експерименти, колективно отразяване на идеи, със стремеж за саморазвитие



Поколение Z /Generation Z/ (Родени след 1995)	Ангажираност в социалните мрежи, ентузиазъм, Занимаващи се с много задачи наведнъж	Виртуална комуникация, яснота на цели и разумни искания, комуникация през социалните медии	Технологично-усъвършенствани обучения, визуално подобрени методи на обучение, външни обучения, любознателност за глобални обучения
---	--	--	--

Източник: ERASMUS+ Project WINGS4SUCCESS 2017

Поколение	Тихо или традиционно	Бейби Бумъри	Поколение X	Поколението Y или Милениали	Поколение Z
Родено	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-201
Стил на комуникация	Подход отгоре надолу	Предпазлив	Център на внимание	Колаборативен	Електро-социален, силно свързан
Разрешаване на проблеми	Йерархичен	Хоризонтален	Независим	Колаборативен	Виртуална общност/независим
Вземане на решение	Търсещ одобрение	Информирани на екип	Включване на екип	Разрешаване с помощта на екип	Сонарен/индивидуалистичен
Стил на лидерство	Командване и контрол	Не ми се пречкай	Треньор	Партньор	RSS протагонист /главен герой/
Стил на обучение	Класна стая	Улеснен	Независим	Колаборативен & свързан	Интернет базиран
Формат на обучение	Формален/инструктивен	Структуриран/спокоен	Спонтанен/интерактивен	Мулти-сензорен/Визуален	Концентрирано върху обучаемия/ки нестетичен
Обучение	Трудно за възприемане	Прекалено голям обем, с възможност за прекъсване на обучението	Задължавашо ме	Продължително и очаквано	Игра на живот



Фокус на обучението	Традиционен/ на работното място/ Подход отгоре надолу	Технически/Информационен/Доказателствен	Практически Чрез разрешаване на казуси Апликационен	Емоционален/Истории/Ангажиран	Мултимодален/Е-обучение/Интерактивен
Обучителна обстановка	Военен стил/Дидактична/Дисциплинирана	Стил класна стая Тиха атмосфера	Стил кръгла маса/ Спокойна атмосфера	Стил кафене/Музика/Мултимодалност	Стил фойе/многоstimулен
Идеални лидери	Авторитарни командири	Командващи мислители	Координатори изпълнители	Овластяващи сътрудници	Вдъхновяващи съавтори
Обратна връзка при изпълнението	Липса на новини е добра новина	Един път годишно	Седмично /дневно	При поискване	Подаване на продължителна информация/изменяща се/социална
Използване на технологии	Неудобно	Несигурно	Невъзможност за работа без намеса на технологиите	Непостижими, ако не се предоставят	Дългосрочно
Смяна на работата	Неразумно	Връща ме назад	Необходимост	Част от моята дневна рутина	Подобряване на моята гъвкавост

Източник: <https://www.invistaperforms.org/coaching-mentoring-leading-across-generations/>



4 съвета за управление на многопоколенческа работна сила ³³

1 Приемане на разликата Когато дадено поколение си изпълнява служебните задължения, то може да координира работния процес по различен начин – вариация между поставяне на стриктни срокове или баланс между професионален и личен живот. Различните очаквания и стилове на работа могат да причинят първоначално разногласия, но асимилирането на знания от различни източници може да доведе до обединяване на членовете на екипа и предотвратяване на потенциални проблеми в комуникацията.	2 Многообразието на поколенията да се разглежда предимство Екипите на мулти-поколенията предлагат разнообразен набор от умения, който позволява решаване на проблеми от различно естество. Обединяването на силните страни на всяко поколение води до стимулиране на иновациите и постигане на оптимални резултати.
3 Изграждане на култура на отчетност Среда, в която всички служители поемат лична отговорност за постигане на резултати, ще насърчи ангажираността и желанието за растеж на една компания. Това също може да насърчи взаимноизгоден обмен на знания между поколенията.	4 Избягване стереотипите на поколенията Стереотипите на работното място могат да доведат до дискриминация. Наемането на персонал трябва да бъде приоритизирано въз основа на качества, потенциал и други личностни постижения.

Как управителите на поколенията затварят пропастта в уменията на своите екипи ³⁴

Гиг-икономиката (система на свободен пазар, при която временните длъжности са често срещани и организациите наемат независими работници за краткосрочни ангажименти) има потенциала да осигури нови възможности за работа, да подобри потенциала за доходи и да предложи на родителите гъвкавостта да работят от къщи. Служителите на пълен работен ден също приемат договори на непълно работно време и “gigs” на свободна практика вечер и през почивните дни, за да подобрят доходите си или да разширят обхвата на знания и умения. ³⁵

³³ <https://www.getsmarter.com/blog/market-trends/the-future-of-work-changing-values-in-a-multi-generational-workforce/>

³⁴ <https://www.getsmarter.com/blog/market-trends/the-future-of-work-changing-values-in-a-multi-generational-workforce/>

³⁵ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



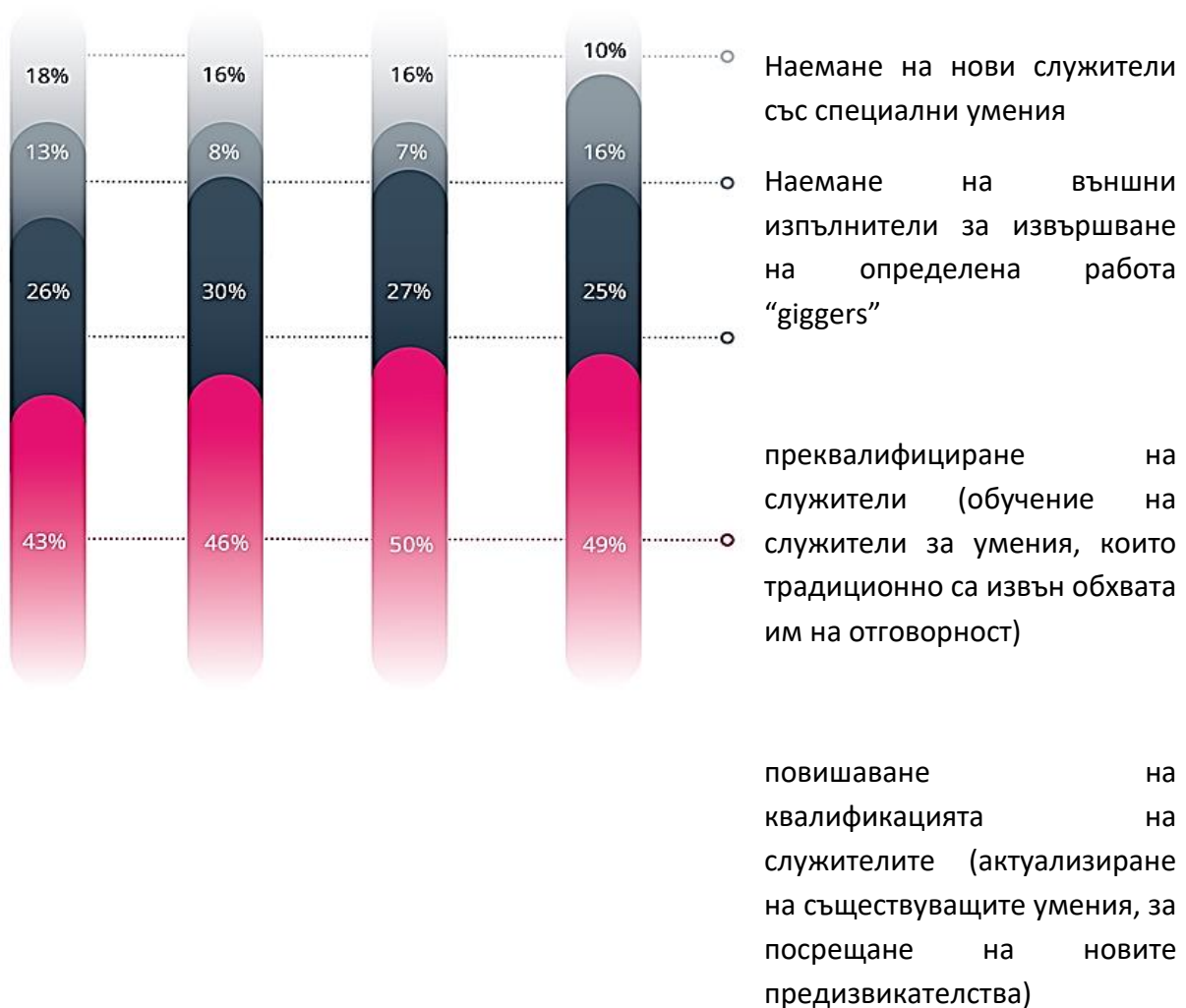
Бейби
Бумъри

/Baby
boomers/

Поколение
X

Милениали

Поколение
Z





Тъй като концепцията набира скорост, много бизнеси планират да ангажират своите служители, като им предлагат по-голяма гъвкавост, работа от разстояние и по-децентрализирани операции. От мениджърска гледна точка мениджърите от поколение Z са най-позитивни към гиг-икономиката: Според проучване 16% от мениджърите от Поколение Z твърдят, че наемат изпълнители на непълно работно време, за да запълнят специфични пропуски в уменията. Освен това по-младите мениджъри са по-склонни да подкрепят гъвкавостта в своите екипи, като позволяват работа от разстояние. Тъй като гъвкавостта и балансът между професионалния и личния живот стават по-важни, служителите все повече се придържат към гиг -икономиката за по-удобни, децентрализирани, нетрадиционни форми на работа. От друга страна, бизнесът може удобно да се възползва от търсените умения, от които се нуждае, без да е необходимо постоянно да наема персонал³⁶.

Умения, ценени сега и в бъдещето ³⁷

С напредването на технологиите и бизнес процесите стават все по-сложни, изследванията показват нарастващо търсене на личностни и междуличностни умения. Аналитичното или критичното мислене се нарежда сред най-ценните умения от респондентите. Техническите умения се оценяват по средата и в двата случая, а цифровите възможности са последни.

Широко международно признание получава лидерството - уникален човешки талант, който тепърва ще увеличава все повече популярността си. Това потвърждава твърдението, че голяма част от населението са склонни да вярват, че машините в крайна сметка ще изпълняват голяма част от техническите задачи и затова отдават първостепенно значение на човешките умения, които машините не могат да предложат.

Благодарение на новите лесни за ползване инструменти, програмирането и анализът на данните станаха много по-достъпни за работници без технически познания и то през последните няколко години. Това доведе до появата на хибридни роли, които съчетават технически опит и по-традиционни умения в различни отдели.

Хибридните работни места стават все по-популярни, тъй като са едновременно устойчиви на автоматизация и са много търсени. Например, притежаването на комбинация от умения като маркетинг и статистически анализ или дизайн и програмиране бързо се превръща в предпоставка за развитие. Хибридните роли имат няколко качества, които ги отличават от останалите работни места. Може би най-

³⁶ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020

³⁷ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



значимото е, че въпреки че са мотивирани от технологиите и обработка на данни, те по някакъв начин са и по-човешки - тоест по-зависими от преценката и креативността. Хибридните работни места рядко включват повтарящи се задачи. Поради това е значително по-вероятно да се изискват комбинация от умения като критично мислене, лидерство, решаване на проблеми и колаборативни умения.

Хибридни професии



Анализатори по цифрова сигурност Сложен и дори по-мултидисциплинарен, анализаторът по цифрова сигурност не може да разчита само на технически знания, за да върши работата си. Процесите изискват анализатори на данни, интерпретация, бизнес проникателност и комуникативни умения, за да се оценят ефективно заплахите и ръководството и персонала да бъдат убедени за приемане на най-добрите протоколи за практика.	Графични дизайнери От графичните дизайнери все повече се изисква да притежават умения за кодиране в допълнение към артистичния талант за създаване на въздействащи дизайни. Те не само се нуждаят от солидни технически умения, за да използват ефективно системите и инструментите за дигитален дизайн, но също така трябва да изпълняват ключови функции като дигитален маркетинг, изискващи знания за цифрова кампания и данни.	Набиране на технически кадри Човешките ресурси и набирането на персонал се превръщат в професия, базирана на повече технологии. Експертът Човешки ресурси, който набира технически кадри, с традиционно силна комуникация и междуличностни умения сега също се изисква да бъде експерт в съответната техническа област, за която той /тя назначава. Освен това, с автоматизацията или процесите на набиране и HR технологиите стават основни, анализът на данните и знанията за HR системите са от решаващо значение.
--	---	--



Променящи се кариерни траектории³⁸

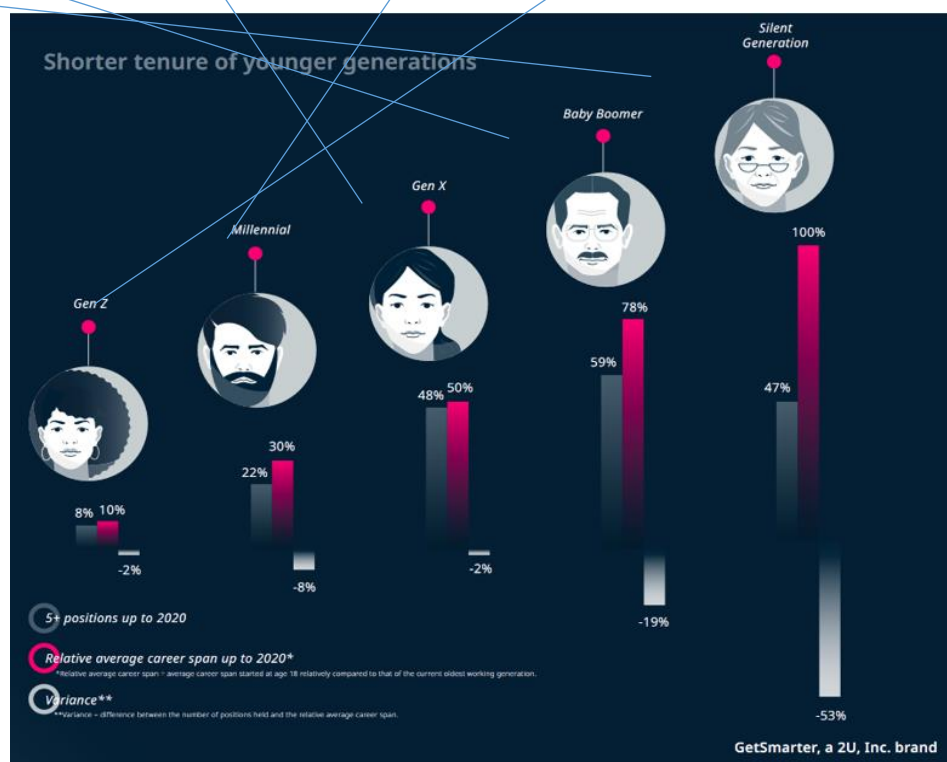
Докато традиционната кариера се развиваше на линейни етапи в относително стабилна работна среда, това вече не е така. Днешната работна среда е все по-конкурентна, сложна и турбулентна, с повишена вероятност от загуба на работа на всяко ниво, по-малко възможности за вертикален растеж и по-високи нива на „прескачане на работа“.

Съществуват и по-високи изисквания към служителите, които трябва да могат да се конкурират в международен план, да използват ефективно технологиите и да могат да реагират на промените в работната среда много по-бързо от всякога. Оставането на една кариера в една компания може да се е смятало за нормално преди 50 години, но не и днес. Сега е обичайно хората да сменят често работата си.

Младите поколения по често са предразположени да сменят работното си място.

Тихо поколение 1925-1944	Boomers /Бумъри/ (1945-1960)	Поколение X /Generation X/ (1961-1980)	Милениали /Millennials/ (1981-1995)	Поколениято Z /Generation Z/ (Родени след 1995)
-----------------------------	------------------------------------	--	---	---

5 + длъжности до 2020 г.
Относителна средна продължителност на кариерата до 2020 г.
Вариации



³⁸ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



Със съкращаването на срока на годност на уменията, инвестирането в непрекъснато обучение е от решаващо значение за адекватното справяне с войната с недостига на таланти и умения както за отделни лица, така и за организации. Променящият се свят означава, че усвояването на нови умения ще трябва да бъде непрекъснатата част от живота на всеки човек. Работодателите играят важна роля в подпомагането на придобиването на тези умения. Всъщност 54% от анкетиранияте в споменатото проучване са съгласни, че повишаването на уменията е съвместна отговорност между бизнеса и индивида. Въпреки това, едно от най-големите предизвикателства, пред които са изправени организациите, е, че служителите не знаят за своите умения и пропуски в производителността.

Само чрез изграждане на култура на обучение и самооценка в рамките на една организация, мениджърите и лидерите на L&D могат да работят за справяне с това предизвикателство. Ползите от културата на обучение са ясни за организациите. Той не само предлага конкурентно предимство чрез запълване на пропуските в уменията на служителите, но също така показва, че увеличава ангажираността на служителите. 92% от анкетиранияте от всички поколения цитират, че се чувстват по-ангажирани с работодателя си, когато се предлагат възможности за обучение.



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



Най-големите предизвикателства пред мениджърите за обучение и развитие

Служителите не са наясно с личните си умения или пропуски в представянето

Развиване на лидерски качества

Липса на ангажираност и мотивация на обучаемия

Осигуряване на постоянно ниво на качествено обучение (географски ограничения, увеличени разходи, езикови бариери и нужди от виртуално обучение)

Измерване и демонстриране на въздействие върху бизнеса

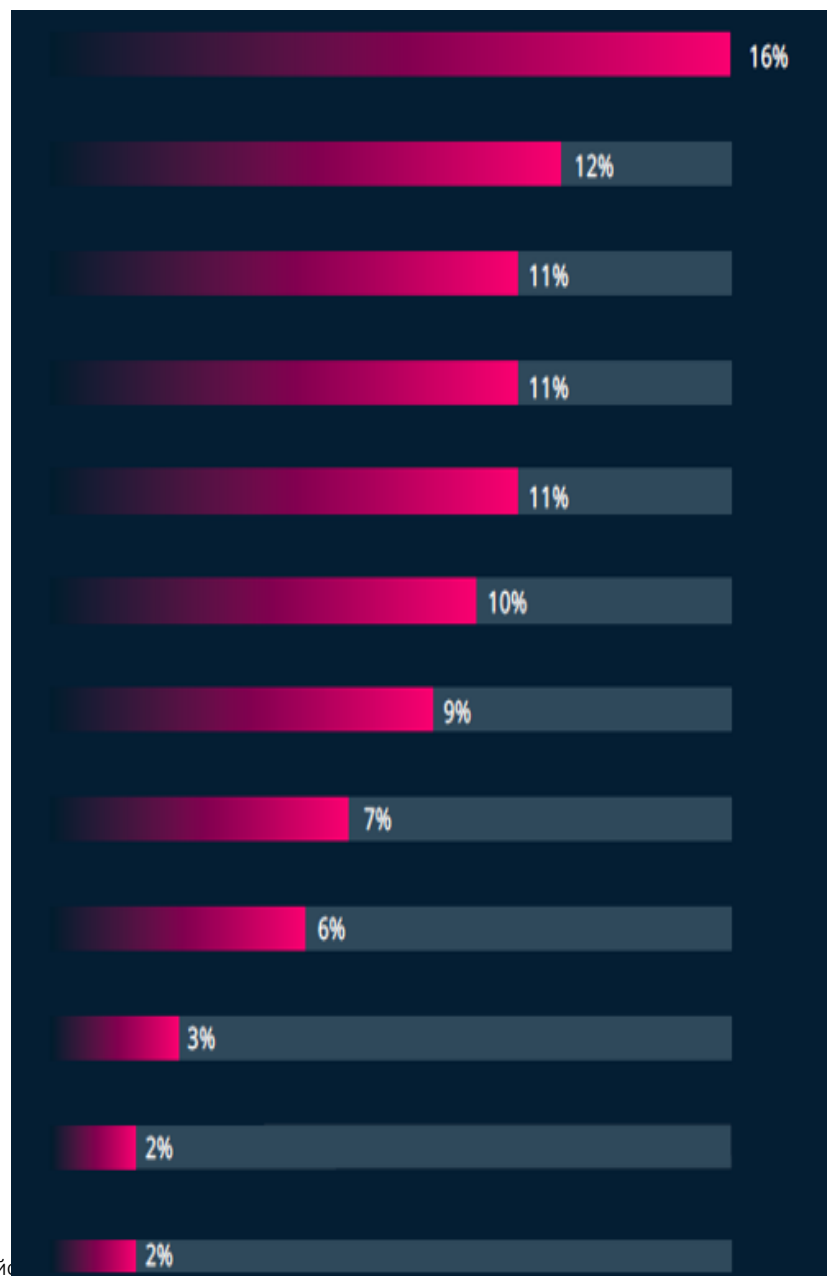
получаване на изпълнително одобрение за бюджет за обучение и развитие

Учещите, които не отделят време за учене

Неясни цели от заинтересованите страни, което затруднява създаването на сбито обучение, което постига желаните резултати

Привлекателен за аудитория с много поколения

Други



Този проект е финансиран с подкрепата на Европейския съюз

Тази публикация отразява само мнението на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



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



Завършен рейтинг на текущото
предоставено обучение

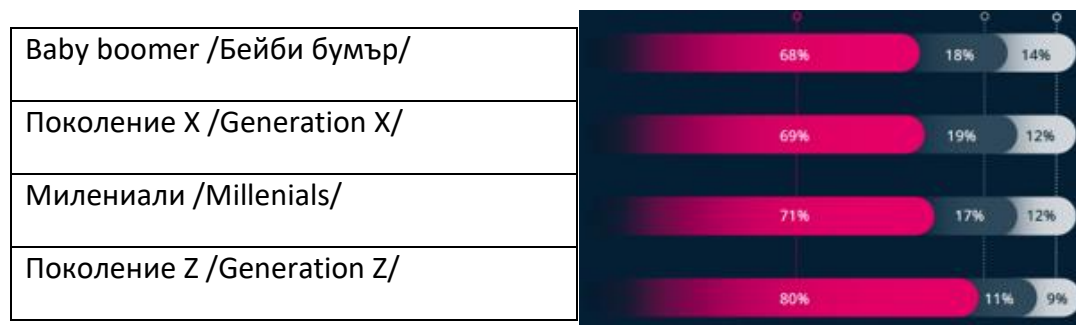
Лош процент на използване на
библиотеки със съдържание на обучение



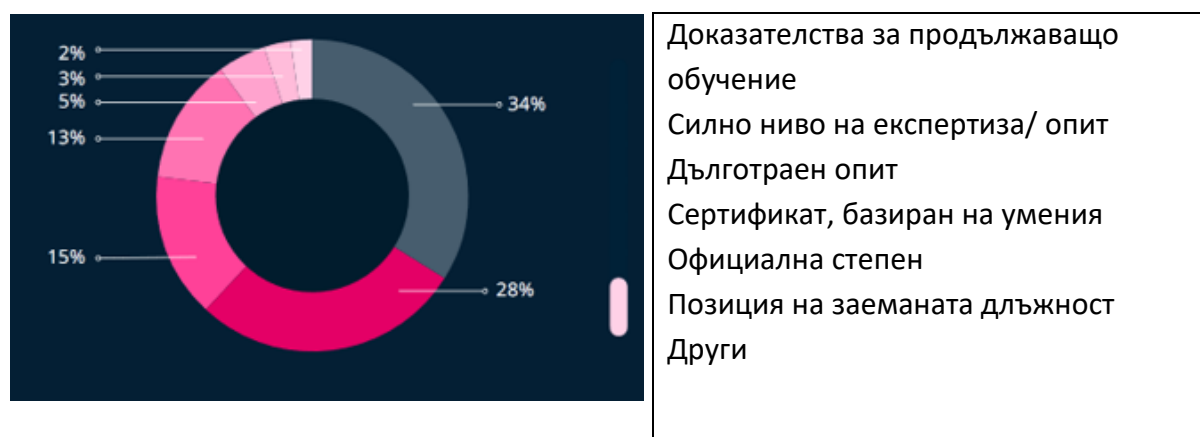
Алтернативни квалификации и бъдещи автобиографии³⁹

Въпреки нарастващата необходимост от по-високо умение, днешното високотехнологично работно място не позволява продължителни периоди от офиса. Това означава, че все повече хора (както служители, така и работодатели) се обръщат към онлайн образованието за гъвкавостта, което предлага. Тъй като онлайн сертификатите, базирани на умения, се размножават, така работодателите им отдават по-голяма стойност. Според изследването на споменатото проучване, 70 процента от анкетиранияте вярват, че сертификатите, базирани на умения, понастоящем са ценен сигнал за способност на автобиография. Това важи особено за поколение Z и милениали.

Сертификатите за допълнителни квалификации и умения, добавена стойност в автобиографията?



Какво работодателите ценят най-много в автобиографиите?



³⁹ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



Освен това, по-младите поколения също вярват, че с нарастващата необходимост от повишаване на уменията и скоростта на промяна на технологиите, базираните на умения, сертификати за допълнителни знания и умения ще станат все по-ценен сигнал за способност на автобиография през следващите две години. Това означава, че докато младите поколения се изкачват по корпоративната стълбица, онлайн сертификатът ще се превърне в по-приемлива форма на обучение и ще бъде сигнал за компетентност на работодателите, наред с традиционното официално висше образование. Лицата, които имат сертификати, базирани на умения в автобиографиите си, също ще са по-склонни да се открият на нарастващия конкурентен пазар на труда. Според експертите от „подбор на персонал“ ценят доказателствата за продължаване на обучението повече от всичко останало, когато разглеждат кандидатите.

Променящи се ценности и алтернативна работна сила⁴⁰

Тъй като по-младите поколения преминават на позиции за вземане на решения, а по-възрастните служители остават част от работното място по-дълго, компаниите се пренасочват, за да отговорят на нуждите на различните поколения.

Приоритизиране на работния „смилов“ процес

Изследванията са установили, че всички поколения имат едно и също основно желание - да вършат смислена работа. Разликата между по-младите и по-възрастните поколения е, че Милениалите и поколението Z оказват по-голям натиск върху себе си и своите работодатели, като изразяват желанието си да си намерят работа, която е „значима“.

Според проучване 57% от Милениалите смятат, че е много важно тяхната работа да има положително въздействие върху света, а 50% дори биха помислили за намаляване на заплатите, за да бъдат наети на място, което според тях прави света по-добро място. По същия начин поколение Z е едно от най-социално активните поколения някога, като четири от пет поколения Z вярват, че тяхната възрастова група има потенциала да промени света към по-добро.

За да привлекат високо потенциални кандидати от по-младите поколения, компаниите се фокусират върху по-широката си цел. Те активно разследват тяхното по-широко въздействие върху бизнеса и продължаващата устойчивост, знаейки, че по-младите поколения очакват прозрачност и ще ги държат отговорни.

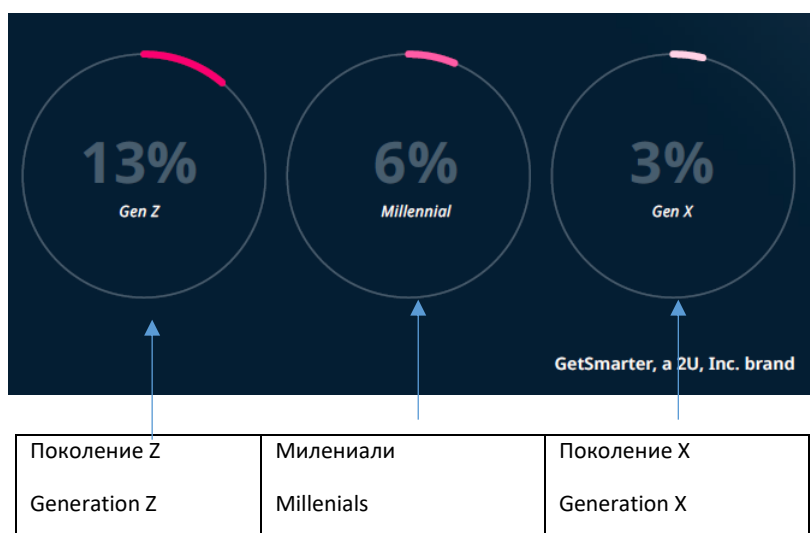
⁴⁰ GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



По-младите поколения управляват умели гъвкавия работен процес и работата от разстояние

Търсенето на по-голяма гъвкавост на работното място от по-младите поколения, съчетано с по-добри технологии, благоприятни икономически условия и несигурност породил все по-голям брой отдалечени работници и нарастващата „икономика на концерти“.

Преминаването към икономиката на концерти е най-очевидно в Европа, Великобритания и Великобритания, където по-младите поколения го възприемат като форма за запълване на пропуските в уменията. Според нашето изследване почти 13% от служителите от поколение Z и 6% от служителите на хилядолетието възприемат икономиката на концерти в сравнение с 3% от поколението X и нула от Baby Boomers, съответно.



12 - Учене между поколенията за работната сила на бъдещето ⁴¹

Бариери, пред които е изправена работната сила на бъдещето ⁴²

Работната сила на бъдещето е изправена пред много трудности. Пазарите, които някога са били стабилни, ще станат по-променливи поради промени във веригите за доставки и възникващите конкуренти. Напредъкът в машинното обучение ще принуди компаниите да автоматизират или увеличат бизнес процесите и ще доведат до

⁴¹ <https://catalyse.sg/news/building-the-workforce-of-the-future-through-intergenerational-learning/>

⁴² GetSmarter, a 2U, Inc. brand, Study The Future of Work is Here 2020



несигурност на работното място сред работниците. Хората ще живеят по-дълго в свят, в който социално-икономическото неравенство се засилва.

За да се подготвят за многобройните пречки, които предстоят, бизнес лидерите ще предприемат стъпки за трансформиране на своите компании по нетрадиционни начини. Нагласите на лидерството постепенно се изместват отвъд простото преследване на продукцията с най-ниска цена и най-висока възвръщаемост. Нараства оценката на организациите, които превъзхождат чрез непрекъснато обучение, адаптиране и подчертаване на човешките качества, които са основата на ценността на компанията.

Мениджърите имат възможност да започнат да изграждат своята работна сила за бъдещето сега. Те трябва да подобрят обучението в своята компания, като култивират обмена на знания между различните поколения таланти, които съжителстват на едно и също работно място.

Създаването на обща етика на работното място позволява да се чуват гласове от всички възрасти на работното място. Разглеждайки отминали идеи и стереотипи, служителите от всички поколения се нуждаят от признание като ценени членове на организация. Ученето между поколенията може да помогне за справяне с тези нужди.

И обратно, дигиталната трансформация е на първо място в дневния ред на много бизнес лидери, но поддържането на бързо променящите се технологии полага много усилия. По-младите служители биха могли да предадат пазарни прозрения и хакове за производителност нагоре по веригата на бизнес лидери чрез реверсивно наставничество.

Работодателите, които не успеят да създадат среда, в която всеки се чувства ценен и уважаван, рискуват да породят презрение сред работната сила. Корпоративните култури, които отговарят на разнообразните нужди на служителите на всеки етап от тяхната кариера, ще извлекат значителни ползи: по-добра ангажираност и лоялност на служителите, повишена производителност и намален риск от загуба на организационна памет в случай на преход на персонала от компанията.

Изграждане на работната сила на бъдещето чрез учене между поколенията⁴³

Изграждане на работна сила на бъдещето чрез обучение между поколенията:



⁴³ <https://catalyse.sg/news/building-the-workforce-of-the-future-through-intergenerational-learning/>



Разширете кръгозора си	Укрепване на уменията за сътрудничество и комуникация според различните нужди	Обединете екипа си зад единна цел и общи ценности	Осигурете възможности за професионално развитие за различни нужди и етапи на кариерно развитие	Използвайте автоматизация и други технологии, за да осигурите повече време за сътрудничество
------------------------	---	---	--	--

Учене между поколенията в цифровата ера ⁴⁴

Дигиталната ера и сътрудничеството между поколенията става все по-важно. Разликата между дигитално обучените и по-опитните хора от „старата школа“ може да бъде значителна. Фирмите се нуждаят от млади хора заради техните дигитални умения и любопитство и от опитни хора заради тяхната мъдрост в разпознаването на образци. Това е много добре обяснено от Chip Conely, стратегически съветник за хотелиерство и лидерство в Airbnb и главен стратегически директор в Everfest в наскоро публикувана статия на HBR. Той говори за собствения си опит, когато се присъединява към AirBNB е два пъти по-възрастен от средната възраст на служителите в AirBNB, без технически опит. Той научава как неговата емоционална интелигентност може да помогне на поколението на Милениалите да станат по-добри лидери и обяснява как различните поколения могат да се учат едно от друго.

Игрите за лидерство на таланти DiG 7 се използват от компаниите за изграждане на разбирателство и обучение между различни поколения, за подобряване на сътрудничеството и изграждане на по-успешни екипи. DiG симулацията също е ефективна платформа за учене с опит, която помага да се развият двупосочни възможности в рамките на компанията, от замислянето до изпълнението. По време на симулацията екипите анализират и решават заедно развитието на своя продукт и компания за период от 5 години. Отнема само половин ден, екипите ще се учат един от друг и ще се научат да развиват нови лидерски умения за изграждане на разнообразни продукти и менажиране на фирми.

13- Търсене и подготвителна фаза на цифровия работен процес

Релевантни професии в цифровизацията според проучването

- MSc мениджмънт и ИТ
- Виртуален ръководител на екип
- Дигитален мениджър човешки ресурси
- Дигитален бизнес мениджър
- Мениджър дигитален маркетинг
- Експерт по електронна търговия и социални медии

⁴⁴ <https://www.digbusinesslearning.com/opportunity-intergenerational-learning/>



- Мениджър дигитални продажби
- Дигитален мениджър за обслужване на клиенти
- Дигитален счетоводител
- Експерт по информация и компетентност
- Експерт по данни и ИТ сигурност
- Експерт по производство и ИТ

Критерии за разработване на професионални профили в съответствие с текущия пазар

При разработването на текущи профили на работа, свързани с пазара, следва да се вземат предвид следните критерии, тъй като всяка компания има своята специфична визия, мисия, култура, стратегия и цели:

- Клон на промишлеността
- Тип на фирмата
- Фирмена визия, мисия и култура
- Фирмена стратегия
- Бизнес цели
- Възраст
- Работна позиция
- Описание на работата:
 - о Професионално образование
 - о професионален опит / допълнително образование
 - о Социални умения
 - о Индивидуални задачи
 - о Необходими цифрови компетенции
 - о Индивидуална нужда от обучение
 - о Предлага се съответна заплата

Обща длъжностна характеристика спрямо цифрова длъжностна характеристика

Описание на работата на маркетинг мениджъра 2010 ⁴⁵	Мениджър дигитален маркетинг Описание на работата ⁴⁶
Предлагане на ефективни системи, при които съвместното разработване на продукти и услуги играе важна роля.	Планиране и изпълнение на целия дигитален маркетинг, включително SEOM / SEM, база данни за маркетинг, електронна поща, социални медии и рекламни кампании.

⁴⁵ Marketing Scene, 2010, www.mms-werbeagentur.at

⁴⁶ <https://resources.workable.com/digital-marketing-manager-job-description>



Подкрепа на процеса на проектиране до поддръжка на продажби и разработване на продукти за клиенти.	Проектиране, изграждане и поддържане присъствието в социалните медии.
Предлагане на надеждни и стабилни решения за защита на риска.	Измерване и отчитане ефективността на всички дигитални маркетингови кампании и оценяване, спрямо целите (ROI, KPI).
Предлагане на решения, които подпомагат работните процеси на служителите и възприемат техните идеи.	Идентифициране на тенденциите и оптимизиране на разходите и ефективността.
Съобразяване на тезата на маркетинга със структурата на личността, решаваща роля на личността „продавач“.	Обмисляне на нови и креативни стратегии за растеж.
Предложения да се поемат задачи, които позволяват на предприемача да се концентрира повече върху действителните си основни задачи.	Планиране, изпълняване и измерване на тестове за преквалификация.
Съвместно разработване на отделни продукти и услуги, които позволяват постигането на уникално предложение за продажба (USP) с нисък ангажимент към доставчиците и др.	Сътрудничество с вътрешни екипи, за да се създадат целево съдържание и да се оптимизира потребителското изживяване.
Създаване на съвместими интерфейси за предлагани решения, които обаче трябва да бъдат гъвкаво избираеми.	Използвайте силна аналитична способност за оценка на клиентското изживяване от множество канали и точки на допир на клиентите.
Съгласуване на маркетинговите аргументи със структурата на личността, разработване на ценностното предложение на офертата в рамките на стратегията на собственика.	Инструменти за преобразуване на точки и оптимизиране на потребителските фунии.
Съвместен дизайн на корпоративни системи за ефективност, довел до отличителна идентичност.	Сътрудничество с агенции и други партньори на доставчици.
Маркетинг с цел сближаване с компании, стратегическо значение на фиксираните референтни лица и доверие в отношенията.	Оценка на нововъзникващите технологии.
Профилиране чрез обективни стандарти за качество и ценни книжа.	
Предлагане на „интелигентни“ аутсорсинг решения за „крайни“ резултати.	
Изисквания за маркетинг мениджър 2010 ⁴⁷	Изисквания за дигитален маркетинг мениджър 2020 ⁴⁸
Бакалавърска степен, наблюдаваща на курсове по бизнес право, мениджмънт, икономика, счетоводство, финанси, математика и статистика или бакалавърска	BS / MS степен по маркетинг или свързана област.

⁴⁷ <https://smallbusiness.chron.com/definition-supervisor-marketing-administration-34845.html>

⁴⁸ <https://resources.workable.com/digital-marketing-manager-job-description>



степен по инженерство или наука, заедно с MS в бизнес администрацията	
Справедливостта и искреността са важни.	Доказан опит в дигиталния маркетинг.
Комуникационни умения за убеждаване на другите да приемат маркетингова кампания.	Демонстративен опит в управлението и управлението на SEO / SEM, маркетингова база данни, електронна поща, социални медии и / или рекламни кампании.
Умения за слушане, за да се разберат желанията и нуждите на клиентите или ръководителите.	Изключително креативни с опит в идентифицирането на целева аудитория и разработването на дигитални кампании, които ангажират, информират и мотивират.
Разбиране на философията как психологията влияе на поведението на потребителите.	Опит с оптимизирането на целеви страници и потребителски фунии.
Мотивирайте служителите в отдела и управлявайте тяхното време и бюджети	Опит с A / B и многовариантни експерименти.
Използване на показатели, като възвръщаемост на маркетинговите инвестиции, за да проучат своя бизнес.	Солидни познания за инструментите за анализ на уебсайтове (напр. Google Analytics, NetInsight, Omniture, WebTrends).
Планирането, насочването и коригирането на множество кампании изисква възможност за фокусиране върху детайлите.	Работни познания за инструментите за показване на реклами (напр. DART, Atlas).
Притежаване на страст за отделната марка	Опит в настройването и оптимизирането на кампании в Google Adwords. Работни познания по HTML, CSS и JavaScript разработка и ограничения.
Умения за аналитичност и вземане на решения за избор на медии, креативност за разработване на промоционални стратегии и междуличностни умения за работа с различни типове личност.	Силни аналитични умения и управлявано от данни мислене.
Работни посещения на национално и международно ниво, представяне на презентации, бизнес срещи и участия в търговски изложения.	Актуални с най-новите тенденции и най-добри практики в онлайн маркетинга и измерванията.
Притежания на качества като издръжливост, за работа със строги срокове. Уикендите са заети.	

Реклама за дигитален маркетинг - пример⁴⁹



⁴⁹ <https://www.beready.pk/jobs/digital-marketing-manager-required-in-ab-solution-24-march-2020-8065>



Търсим мениджър по дигитален маркетинг

Накратко за длъжността

Ако дигиталният маркетинг е Вашето амплуа, ние искаме да проведем интервю с Вас. Търсим експерт по дигитален маркетинг, който да разработи, внедри, проследи и оптимизира нашата секция за дигитален маркетинг във всички цифрови канали за водещия вестник на КРК. Позицията е базирана в Пешавар.

Какви дейности изпълнява дигиталният маркетинг мениджър?

Трябва добре да разбирате текущите маркетингови инструменти и стратегии и да можете да водите интегрирани дигитални маркетингови кампании от концепцията до изпълнението. Мениджърът по дигитален маркетинг ще работи с екипа по маркетинг, поддръжка (като програмисти) и свързани отдели.

Какви ще бъдат отговорностите?

- Проектиране, подобрене и поддържане присъствието ни в мрежата и социалните медии;
- Планиране и изпълнение на дигитален маркетинг, подобряване на уебсайта, включително SEO / SEM, маркетингова база данни, имейл, рекламни кампании в социалните медии и др.;
- Идентифициране на тенденциите и очакванията, и оптимизирайте разходите и ефективността въз основа на очакванията;
- Обмисляне на нови и креативни стратегии за растеж;
- Сътрудничество с вътрешни екипи, за създаване на целево съдържание и оптимизиране на опита;
- Сътрудничество с рекламни агенции и други медийни партньори;
- Опит в множество цифрови канали и допирни точки на клиента;
- Създаване на екип за изпълнение на горните задачи.

Какви са предпоставките за идеалния кандидат?

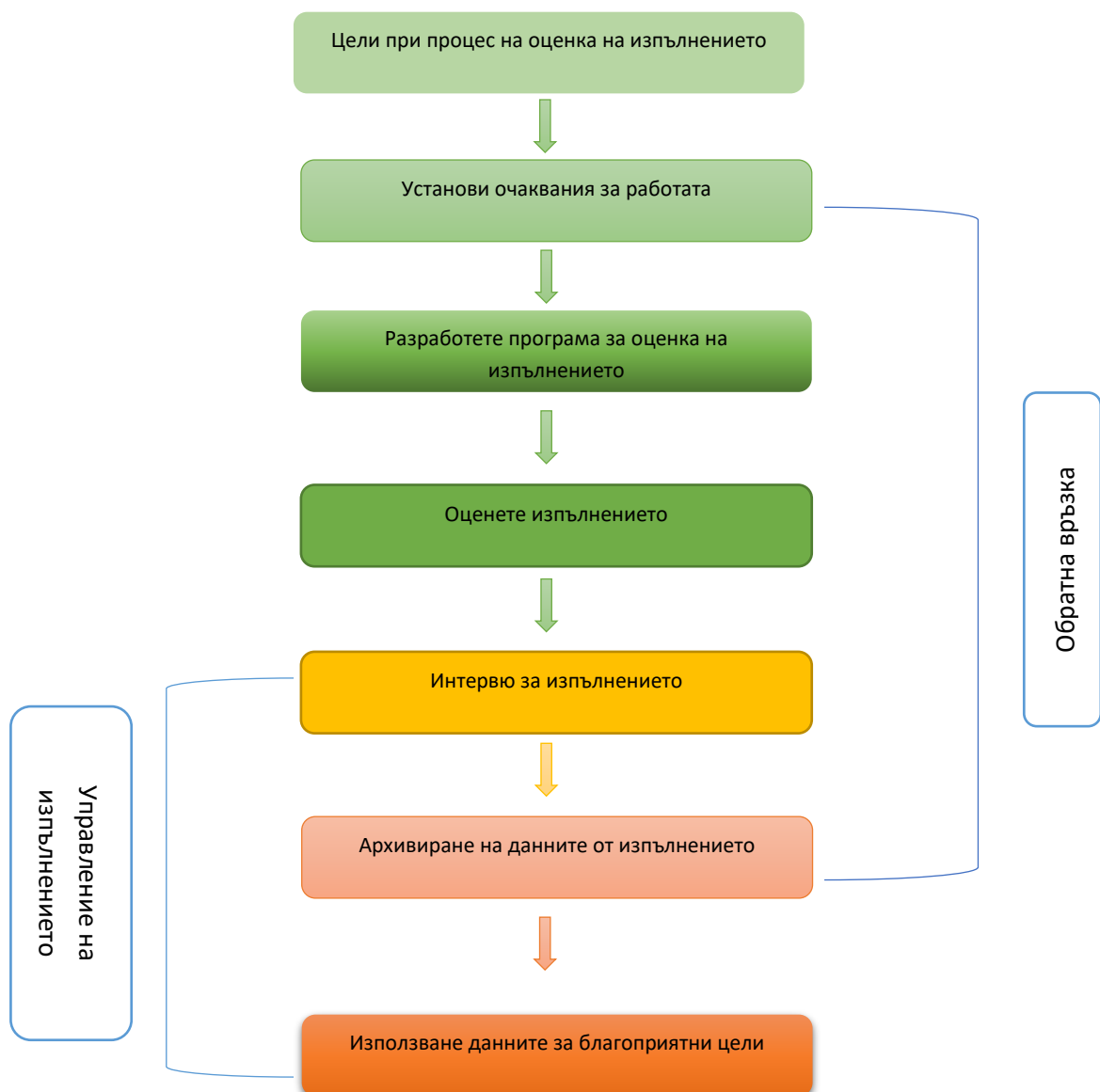
- BS / MS степен по маркетинг или свързана област
- Доказване на опит в сферата на дигиталния маркетинг
- Изключително креативни с опит в идентифицирането на целева аудитория и разработването на дигитални кампании, които ангажират, информират и мотивират
- Солидни познания за инструментите за анализ на уебсайтове
- Работни познания за инструментите за показване на реклами
- Опит в настройването и оптимизирането на кампании в Google Adwords



- Работни познания по HTML, CSS и JavaScript разработка и ограничения
- Актуални с най-новите и най-добри практики в онлайн маркетинга и измерванията

Писмо, в което се посочва опита, който трябва да бъде поставен на първото място, автобиографията, най-новата снимка, всичко това трябва да бъде изпратено до careers@absolutions.com.pk до 20 март 2020 г. Конкурентният пакет за заплата очаква правилния кандидат, рекламираната публикация насърчава равнопоставеността на половете, жените се насърчават да кандидатстват.

Процес за оценка на представянето ⁵⁰



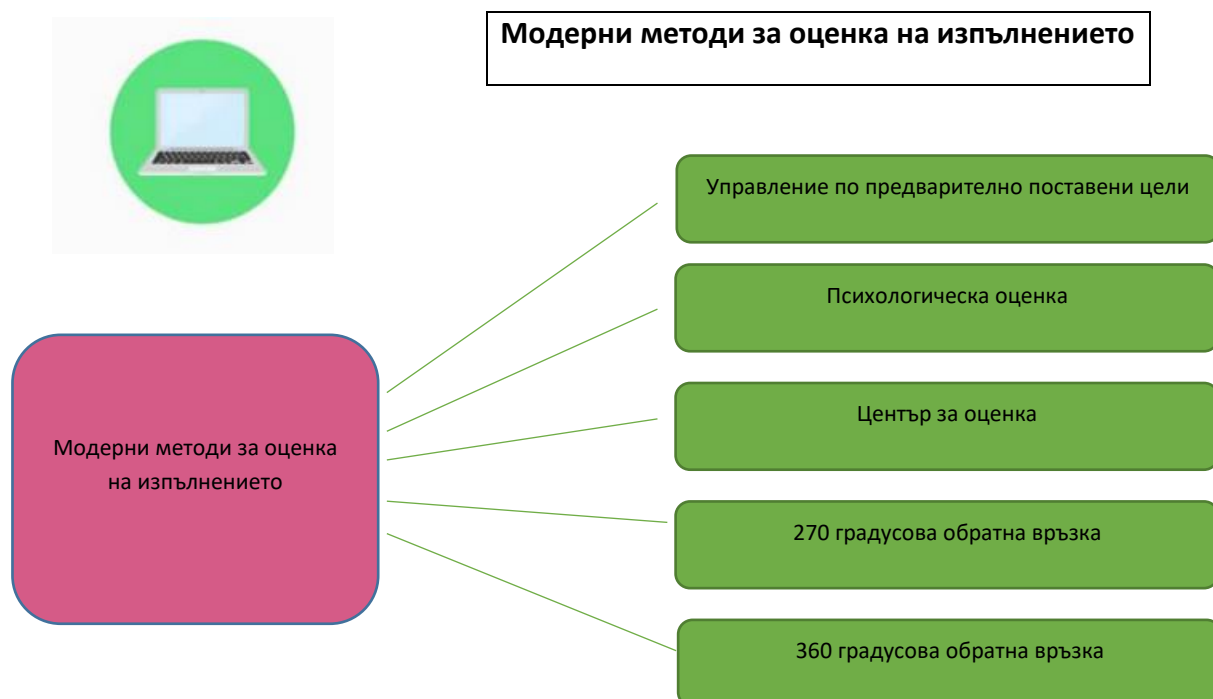
⁵⁰ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



Основната цел на оценката за представянето на служителите е да им се помогне да подобрят своите резултати и да увеличат потенциала си, както и добавената стойност, която те могат да донесат на компанията в бъдеще. Въпреки това има и други цели като осигуряване на обратна връзка, подобряване на комуникацията, разбиране на нуждите на служителите и т.н.

Стъпки по оценка на представянето⁵¹

Нови методи за оценка на представянето⁵²



1) Управление по цели⁵³

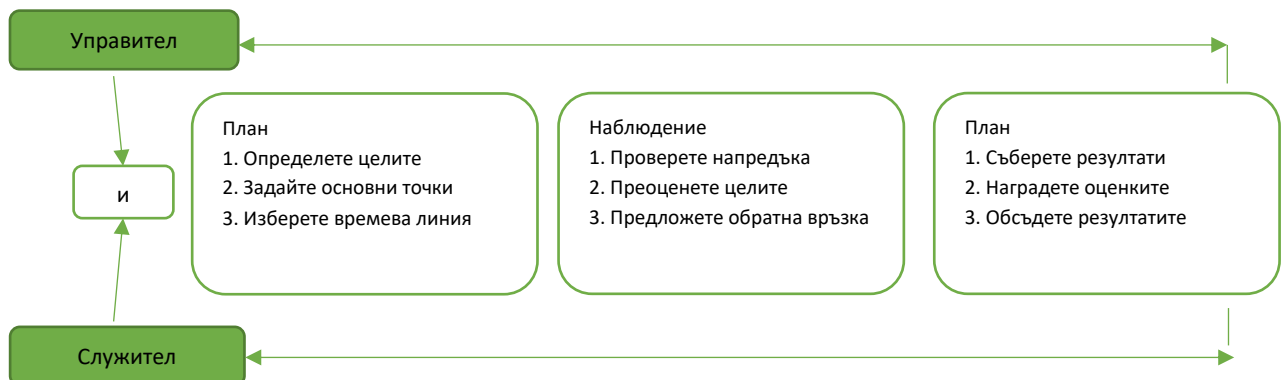
Този метод за оценка се състои от идентифициране, планиране и определяне на цели. След установяването на ясни цели, работодателят и служителят трябва да провеждат редовни срещи, за да анализират постигнатия напредък. Процесът е обяснен в тази таблица:

Процес по оценка на изпълнението:

⁵¹ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁵² <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁵³ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



От съществено значение е целите да са свързани с конкретни и измерими задачи. Таблото е един от най-добрите начини за наблюдение на това.

2) Метод за оценка на ефективността на 180 градуса⁵⁴

180-градусовата оценка на ефективността е тази, при която професионалистът се оценява от собствения си мениджър, съотборници и, където е приложимо, техните клиенти. Този метод гарантира, че събираме информация от първа ръка (тъй като тя се събира от хора, които работят директно с оцененото лице). Ще ни предостави достатъчно извадка, по която да направим заключения.

3) 270-градусов метод за оценка на ефективността⁵⁵

270-градусовата оценка добавя още едно измерение и включва 3 групи хора: оценител / мениджър, оценител (самооценка) плюс обратна връзка, събрана от служители-колеги или подчинени.

4) 360-градусов метод за оценка на ефективността⁵⁶

Методът за оценка на ефективността на 360 градуса включва всички, които работят със служителя: началници, клиенти, подчинени и дори доставчици. С други думи, той е много по-изчерпателен и изчерпателен от метода за обратна връзка от 180 градуса. Следователно тя дава по-пълна картина за представянето на служителя.

Този метод ще бъде полезен и ще изпълни целта си само ако рискът от субективност е сведен до минимум при всеки рецензент и ако включва възможно най-много участници.

⁵⁴ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁵⁵ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁵⁶ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



Също така е важно всеки участник да изпълнява своите задачи:

1. Самооценка
Всеки служител трябва да премине през обективна самооценка.
2. Коментари от ресорни ръководители
Ресорните ръководители обикновено участват в процеса на оценяване. Техните коментари трябва да оценяват цялостната работа на служителя и тяхното участие както в екипа им, така и във фирмата. Анализът на резултатите, извършвани от мениджърите, са част от основния и традиционен начин за провеждане на оценки. Тези анализи трябва да включват индивидуалния рейтинг на служителите, даден от ръководителите, както и оценката от екип от програми, направена от висши мениджъри.
3. Обратна връзка от преки колеги
Колегите имат уникална перспектива за актуалния работен процес и следователно стават изключително актуални. Техните коментари помагат да се определи способността на служителя да работи в екип, да поема инициатива и др. Като казахме това, ние също трябва да имаме предвид, че конкурентоспособността може да изкриви резултатите от оценките.
4. Обратна връзка от подчинените
Обратната връзка от тези, които зависят от оценяваното лице, е може би най-деликатната от всички, тъй като те могат да бъдат повлияни нещата да не се обърнат срещу тях. Важно е процесът да е винаги анонимен и да се уверите, че рецензентите са наясно с това.
5. Коментари от клиенти
Клиентите, включени в процеса на оценка, могат да бъдат вътрешни, потребители на продукта в организацията или външни, които не са част от компанията, но редовно взаимодействат с въпросния служител.

5) Център за оценка⁵⁷

⁵⁷ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



Този метод оценява служителите в социална ситуация, за да предскаже поведение в конкретни ситуации. Те са свързани с дейността, която лицето извършва в рамките на компанията.

Какво включва оценката? Служителите са помолени да участват в ситуационни упражнения, работни групи или игри, в които играят определена роля. Например ще бъдат попитани как биха решили определен проблем във фирмата, за да оценят способностите им за решаване на проблеми, самочувствието, лидерските умения и т.н.

6) Скала за оценка на поведението (BARS)⁵⁸

Скалата за оценка на поведението (BARS) сравнява представянето на служителите със специфични примери за поведение фиксирани към специфични числови рейтинги. С други думи, те ще бъдат представени със специфични ситуации или поведения и тяхното представяне ще бъде оценено като високо, умерено или ниско. Целта на този метод е да осигури ясни стандарти, да анализира точно резултатите и да предложи последователни оценки.

7) Психологически метод за оценка⁵⁹

Този вид оценка ви позволява да определите скрития потенциал на служителя. За целта се оценява потенциалът на служителя за бъдещи резултати вместо миналата му работа. Как се прави това? Оценката трябва да се извърши от психолог, за да се идентифицират емоционалните черти и интелект на индивида.

8) Метод на отчитане на разходите за човешки ресурси⁶⁰

И накрая, този модел анализира представянето на служителя според приходите, които организацията генерира от техния принос. За да се изчисли това, разходите, които лицето представлява за компанията, се сравняват с приходите, които служителят генерира.

Как да извършим оценка на представянето⁶¹

Стъпки за гарантиране на валидността на процеса

⁵⁸ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁵⁹ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁶⁰ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>

⁶¹ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



1. Установете целта: SMART целите ни помагат да получим персонализирани индикатори за ефективност за всеки член на компанията. Те трябва да бъдат: конкретни, измерими, постижими, уместни и навременни.
2. Поставете си ясни очаквания, Дик Гроуте, автор на книгата „Как да бъдем добри в оценките на ефективността“, съпребивава важността на вътрешното комуникиране на целите на процеса на оценка, на процедурата и на последствията и др.
3. Определете показателите за преглед на изпълнението: както ще видим по-нататък, трябва да дефинираме ключовите показатели, които ще ни позволят да оценим работата на служителите си. Трябва да ги използваме, за да създадем структурирани резултати за всеки служител.
4. Информирайте служителите, за да могат да се подготвят за оценката: Важно е служителите да се подготвят за деня, като предварително са направили самооценка. В резултат на това те ще бъдат по -спокойни и ще предприемат по -естествен подход към срещата.
5. Задайте правила за оценката: Grote препоръчва да преминете направо към въпроса и ако резултатите са по-ниски от очакваните, трябва да се справите с проблема незабавно. В противен случай не давате възможност на служителите да се усъвършенстват.
6. Помолете служителите да споделят своята самооценка: както споменахме по-рано, служителят трябва да бъде подготвен за оценката и да направи самооценка на собствената си работа. Това ще им помогне да извършат лична оценка на работата си.
7. Използвайте конструктивна критика по време на срещата: конструктивната критика е важна за постигане на промяна в служителя. Вместо да казваме „трябва да сте по-инициативни“, бихме могли да се справим с: „Трябва да проявите повече инициатива и да се обадите на потенциални клиенти, за да генерирате повече бизнес“.
8. Придайте вид на разговора: не забравяйте да започнете разговора с получените резултати, давайки възможност на служителя да говори. След това преминете към преглед на целите.
9. Завършете срещата, като посочите следващите стъпки: последната стъпка и най -важната от всички е да поставите нови цели за служителя и да определите дали се нуждаят от допълнително обучение, за да ги постигнат. Създайте ясна пътна карта, по която и двете страни са съгласни.



10. Обобщете оценката в писмена форма: всичко, обсъдено на срещата, както и следващите стъпки, трябва да бъдат представени в писмена форма и изпратени на служителя. Трябва също да се съхранява за бъдещ разговор.

Умения за измерване при оценка на изпълнението⁶²

- **Креативност и иновации:** креативността е способността да се откриват нови възможности, да се предлагат оригинални идеи, адаптации към нови ситуации и да се използва въображението за решаване на проблеми. В днешно време това е едно от най-ценените умения. За да измерим това, трябва да разгледаме определени параметри: отвореност за опит, устойчивост, увереност, толерантност към неяснотата ...
- **Адаптивност:** друга ценна характеристика на служителя е способността да се изправя пред нови ситуации и да подхожда с добро отношение към тях.
- **Комуникация:** способността за комуникация е друго умение, което стана по-важно в последно време. Ефективната комуникация е от основно значение за добрата работа и запазването на добра работна атмосфера.
- **Отговорност:** отчетността и поемането на отговорност за вашите действия също е черта, която си струва да се подчертае у служителя. Отговорността в контекста на екипа е от решаващо значение, в противен случай ще възникнат трудни ситуации сред членовете на екипа.
- **Посещаемост и точност:** тези две основни изисквания са от първостепенно значение за обективното изпълнение. Проследяването, за да се гарантира, че служителите ги спазват, е от ключово значение за всяка оценка.
- **Производителност и качество на работата:** производителността е един аспект, който обикновено представлява най-голям интерес за служителите. Можем да измерим това чрез различни формули, както ще видим по-долу.
- **Постижения:** признаването на постиженията мотивира служителите и увеличава тяхната ангажираност към компанията. Важно е да преминете през постигнатите етапи и да поздравите служителя за тях.

⁶² <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



- **Сътрудничество:** служителят работи ли добре в екип? Този аспект е ключов, когато става въпрос за поддържане на постоянен работен процес и високи нива на ефективност.
- **Обучение:** желанието на служителя да се учи и да се развива професионално може да се измери по отношение на това как той/тя участват в инициативи за обучение.
- **Подобрения:** както бе споменато по-рано, важно е да завършим, като дефинираме области за подобрене според слабостите на служителя. Това помага да се стимулира растежът и развитието на служителите, както и този на компанията.
- **Междучелностни умения:** известни също като меки умения, те се отнасят до това как общуваме или се отнасяме към други хора. Те стават все по-влиятелни в процесите на подбор и процесите на оценка.
- **Умения за решаване на проблеми:** способността за откриване на проблеми, установяване на причината и идентифициране на възможни решения. Важно е да се види как служителят подхожда към различни предизвикателства и да измери тази способност по време на прегледа на резултатите.

10 ключови въпроса⁶³

? Има ли нещо, което бихте искали да кажете, преди да започнем? Започнете сесията, като дадете възможност на служителя да изрази мнението си, ако желае

? Кое беше най-голямото ви постижение през този период? Започнете, като дадете шанс на служителя да говори за своите успехи и да спечели самочувствие за оценката.

? Какво мислите, че най-голямото ви предизвикателство ще бъде за следващата година? Отговорът им ще демонстрира тяхната информираност както за средата, така и за предизвикателствата, пред които е изправена компанията

? Смятате ли, че личните цели са съобразени с тези на компанията? Този въпрос дава възможност да се прецени дали служителят се чувства свързан с компанията.

? Смятате ли, че личните цели са съобразени с тези на компанията? Този въпрос дава възможност да се прецени дали служителят се чувства свързан с компанията.

? В кои области смятате, че трябва да се подобрите. Целта тук е да се види дали служителят е наясно със собствените си ограничения.

⁶³ <https://www.kenjo.io/guide-performance-appraisals-for-human-resources>



? Коя от способностите ви прави по-ефективни и по-ефективни в работата си? Този въпрос ви позволява да разберете дали специалистът е подходящ за настоящата си работа

? Коя от способностите ви прави по-ефективни и по-ефективни в работата си? Този въпрос ви позволява да разберете дали специалистът е подходящ за настоящата си работа

? Имате ли инструментите и ресурсите, които са ви необходими, за да си вършите работата? Тук служителят може да говори за това как би могъл да подобри производителността си и следователно да е от полза за компанията

? Има ли нещо друго, което искате да добавите? За пореден път финализирайте сесията, като дадете на служителя възможност да коментира или да квалифицира всички взети точки, които желае.

Шаблон за самооценка на служителя ⁶⁴

Темплейт за самооценка на уменията на служителите

ИМЕ
ДЕПАРТАМЕНТ/ОТДЕЛ
РАБОТА/РОЛЯ

Този формуляр е предназначен да ви помогне да оцените уменията, за да определите следното: области, в които може да се нуждаете от допълнително обучение: и области, в които бихте могли да послужите като ресурс за вашите колеги.

Моля, оценете нивото си на умения във всяка от следните области.

⁶⁴ <https://www.smartsheet.com/content/self-evaluation-templates>



Области на самооценка	Категорично съгласен	Донякъде съгласен	Не съгласен	Бележки
специфични за работата знания Притежавам и прилагам опит, за да постигна солидни резултати				
Работя ефективно и ефикасно				
специфични за работата умения Демонстрирам способност и компетентност да изпълнявам служебните си задължения				
НЕОБХОДИМИ КОМПЕТЕНЦИИ				
Адаптивност Аз съм гъвкав и възприемчив по отношение на нови идеи и подходи.				
В отговор на колебливите изисквания на моята работа, аз се адаптирам лесно към планове, цели, действия и приоритети.				
Сътрудничество Култивирам положителни отношения. Готов съм да се уча от другите.				
Комуникация Предавам мислите си ясно и с уважение				
Демонстрирам ефективни умения за слушане				
Резултати Идентифицирам цели, които са съобразени със стратегическата насока на организацията и съответно постигам резултати				



Продължавам през значителни трудности да постигна тези цели.				
Инициатива Предвиждам обстоятелства, решавам проблеми и предприемам действия, всички без изрични инструкции				
Поемам инициативата да открия нови работни предизвикателства и да помогна за оформянето на събития, които ще доведат до успеха на организацията.				
Развитие Ангажирам се да подобря знанията и уменията си.				
Растеж Проактивно определям областите за саморазвитие				
Моля, предоставете ни допълнителни коментари относно оценката на вашите умения.				

14- От теория към практика – 5 учебни пътеки за държава

Както е посочено в тема 4 и според Доклада за заключенията на CVETNET за човешки капитал, 83% от мениджърите, разпитани относно техните нужди от обучение по отношение на дигитализацията, предпочитат да обучават съществуващите служители в дигитални умения за набиране на квалифицирани служители с необходимите компетенции.

В тема 14 ще бъдат демонстрирани 5 практически пътя за повишаване на квалификацията на примера на фиктивно МСП в областта на производството и продажбата на строителни компоненти за изграждане на семейни домове, което е международно развито в САЩ, Азия и Европа.

Международна компания П.Р.И.М.Е.Р.

Компанията е основана преди 20 години. Те започват с първите етапи на производство на слънчеви покриви и усъвършенстват знанията си през годините. Мисията им днес е предоставянето на интелигентни стелажни решения за безопасна инсталация на



слънчеви системи. Фирмата се развива в областта на метални съоръжения, машиностроенето и търговията.

Инсталациите спомагат за промяна на строителните конструкции за подобряване на екобаланса. Ръководството поема отговорност за околната среда и за живота на настоящите и бъдещите поколения в съответствие с природата.

И все пак, компанията е изправена пред същите предизвикателства като всички технически компании, те се нуждаят от квалифициран професионален персонал, който също е адаптиран към дигиталната ера. Понастоящем 81 служители работят за компанията в световен мащаб, от чираци и млади хора с висок потенциал до служители на средна възраст и някои старши служители.

Цикъл⁶⁵ и модел⁶⁶ на анализ на потребностите от обучение

Мениджърът на компанията Андреас М. решава заедно с мениджъра по човешки ресурси Белинда А. да обучи себе си и съществуващите служители на австрийския централен офис, 2 млади служители, един наскоро завършил стаж в компанията, а друг току-що завършил Академията за приложни науки по медийна информатика и медиен дизайн, един мениджър на средна възраст и 2 старши служители със съответните дигитални умения или изграждане на кариера за тях, включително дигитализация.

Те използват следните шаблони за стартиране на анализ на потребностите от обучение и процес за проверка на нуждите от обучение за цифрови и меки умения в тяхната компания:

Модел за анализ на потребностите от обучение⁶⁷

Организационна подкрепа	Организационен анализ	Анализ на изискванията	Анализ на работния процес/работата	Анализ на лицето
Установете връзка с висшето ръководство	Посочете цели	Определете целевата работа	Анализирайте задачи и знания, умения, способности /зус/	Разработете показатели за изпълнение

⁶⁵ <https://www.industryforum.co.uk/resources/blog/how-to-identify-the-training-needs-of-your-whole-organisation/>

⁶⁶ <https://www.analyticsinhr.com/blog/training-needs-analysis/>

⁶⁷ Training: Training Needs Analysis Template (trainingonnetsumo.blogspot.com)



Установете връзка с други членове на организацията	Определете формата на обучение	Изберете метод за анализ на нуждите	Представете задачи	Определете пропуските в зус и целевата популация
Създайте екип за връзка	Идентифицирайт е външни и правни ограничения	Определете участниците	Създайте клъстери	Определете подход за разрешаване на проблемни ситуации
Този модел ви предоставя цялата информация, необходима за разработване на планове за обучение и развитие		Определете контактни точки	Развийте зус	
		Предвидете възможни проблеми	Определете съответните зус и задачи	
		Изработете протокол	Свържете съответните зус със задачи	ЗУС = знания, умения, способности

Вече като екип, служителите започват с уточняване на организационните си цели в съответствие с фирмените цели и икономическата среда. За да дефинират целевите описания на длъжностите, те използват Цикъла за анализ на нуждите от обучение на следващата страница, за да влязат в детайли. Служителите също така анализират съществуващите работни места по отношение на задачи и знания, умения и умения, необходими за разработване на допълнителни задачи / умения и за отхвърляне на задачи, които са остарели.

Служителите раздробяват организационните цели по отдели и в същото време се фокусират върху основните компетентности. Основните компетенции са сведени до основното ниво на владение на компетентностите, адаптирано към дигитализацията. Организационните цели могат да бъдат постигнати само чрез съответно поведение на



работното място или чрез справяне с не-поведенчески влияния, влияещи върху тези цели за учебното решение.

Пример за поведение на работа е:

Поведение	Описание
Превърнете възможността в сделка	Посочете как персоналът може да реши проблема си чрез експертиза и подпечатаната сделката

Следващата стъпка е да се разделят тези поведения на необходимите умения и знания, за да се покаже ефективно това поведение.

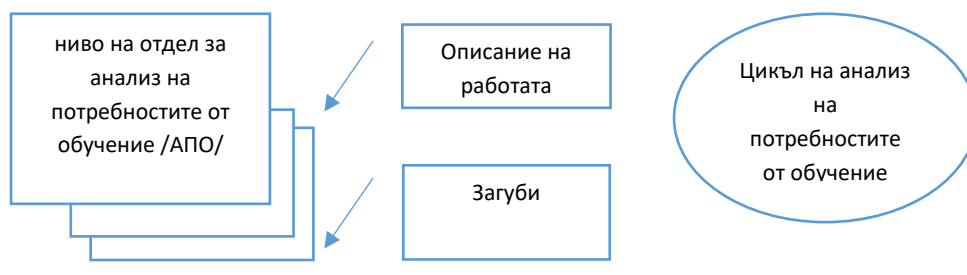
В примера за превръщане на възможностите в сделка, те се фокусират върху изяснени възражения, за да разберат основната причина, разработване на времева линия, постигане на консенсус срещу уреждане и ангажиране на опитни възрастни хора за сключване на сложни сделки.

Необходимите знания в този случай са затварящи техники (напр. Приемане на затваряне, затваряне на малки точки, преодоляване на възражението като бариера за продажба, предлагане на стимул за затваряне, използване на последен шанс и директно търсене на бизнес). Разликата между затваряне с продажба спрямо осигуряване на следващите стъпки в процеса на продажби, обработка на възражения или процеси на разрешаване, техники на договаряне и тактики за влияние са необходимите умения, които са разработени.

За да финализира тази рамка, се изисква принос от служители, които вече имат тези умения, или вземат длъжностни характеристики, които намират от конкуриращи се компании, които вече са цифровизирани по-далеч.

В края служителите оценяват настоящите умения в организацията, напр. старши служител ще се нуждае от обучение, различно от младши.

Цикъл на анализ на потребностите от обучение⁶⁸



⁶⁸ <https://www.industryforum.co.uk/wp-content/uploads/sites/6/2015/08/Training-Needs-Analysis-Cycle.png>



В цикъла за анализ на потребностите от обучение те извършват анализ на потребностите от обучение (TNA) на три нива: организационно, ведомствено и индивидуално.

Отговорникът на всяко ниво въвежда ключова информация в процеса, за да отговори на четири важни въпроса:

- Защо персоналът се нуждае от обучение?
- От какви умения се нуждаят?
- Кой се нуждае от обучението?
- Кой са приоритетните области за обучение?

Трите нива се свързват, за да се осигури балансиран анализ. TNA разглежда стратегическите планове на компанията, целите на отделите и нуждите на всеки отделен човек. Резултатът е стабилен план за обучение и развитие за цялата организация с одобрен бюджет.

Получените планове за обучение осигуряват достатъчен капацитет в рамките на организацията да поддържа текущите и бъдещите бизнес резултати в дигитално време.

- На организационно ниво екипът на T&E или екипът от старши представители за обучение и организация планира обучението стратегически и създава рамката за насочване на отделите.
- Приносът на ниво отдел е загуба на умения поради пенсиониране и неадекватни умения на служителите във фирмата. Този вход позволява да се даде приоритет кои умения изискват подобрение.

По това време трябва да се генерира оценка на определението на уменията за настоящите и бъдещите нужди, както и длъжностните характеристики. Разработването на рамката и тестването на процедурата трябва да се извърши в пилотна зона, след като веднъж се изпълни гладко, проектът може да бъде разгърнат до останалата част от организацията. Пълният цикъл на TNA трябва да се провежда ежегодно, за да се приведе в съответствие с цикъла на внедряване на политиката на компанията. В идеалния случай това трябва да се случи, преди каквито и да било решения за обучение да бъдат бюджетирани, проектирани или предоставени. Прегледите на отдели и на индивидуално ниво обикновено трябва да се извършват на честота от 6 или 3 месеца.

Мениджърът на компанията Андреас М. и мениджърът по човешки ресурси Белинда А. отговарят на въпросите:



- **Защо персоналът се нуждае от обучение?** Поради дигитализацията и кризата Covid19 да останат гъвкави.
- **От какви умения се нуждаят?** Обучение за проектиране на дигитален бизнес и ИТ сигурност за младите служители и дигитализация на маркетинг и търговия, мениджмънт и ИТ, ИТ сигурност и цифрово корпоративно управление за мениджмънта и служителите в отдела.
- **Кои са приоритетните области за обучение?** За приоритетните области те проектират пътеки за обучение и актуализират или доразработват длъжностни характеристики.

Обучение на съществуващи служители - Кой се нуждае от обучение? - Избор

Мениджърът на компанията Андреас М. решава заедно с мениджъра по човешки ресурси Белинда А. да обучи себе си и следните съществуващи служители, за да ги направи годни за бъдещето:

- **Стефен Б .:** Много млад служител, който наскоро завърши стажа си в ИТ отдела на компанията, поколение Z, талантлив ИТ фен, ИТ персонал за сигурност: Обучение: ИТ мениджър по сигурността
- **Анна Л .:** Млад служител, който наскоро е завършил Академията за приложни науки по медийна информатика и медиен дизайн, продуктов отдел, Millennial, много талантлив в дигитализацията, Обучение: Дигитален дизайнер на бизнес
- **Георг Х .:** Старши служител, отдел „Маркетинг и продажби“, поколение X: Обучение: Мениджър дигитален маркетинг и електронна търговия
- **Мария Н .:** Старши служител, поколение X, отдел „Стратегии“: Обучение: Мениджър по цифрово корпоративно управление
- **Андреас М .:** Фирмен мениджър, собственик, Late Baby Boomer, Обучение: Мениджмънт и ИТ: MsC мениджмънт и ИТ

Длъжностни характеристики на персонала в цифровата ера

Както е споменато в секция 13, Андреас М. и Белинда А. изготвят длъжностни характеристики за петте работни места според нуждите на компанията:



- ИТ мениджър за сигурност⁶⁹
- Дигитален бизнес дизайнер⁷⁰
- Мениджър дигитален маркетинг и електронна търговия⁷¹
- Дигитален мениджър за корпоративно управление⁷²
- Управление на MsC и ИТ⁷³

Международна компания П.Р.И.М.Е.Р.

ИТ- мениджър по сигурността

Описание на работата

Искате да осигурите най-висока ИТ сигурност и да доведете до успех проекти от А до Я? Да имате директен контакт с клиенти? Това ли е Вашата амбиция? Насладете се на желаната позиция, подпомагайте устойчивостта на нашите клиенти чрез превенция на кибер рискове, идентифицирате и оценявате проблеми в сигурността, разработете и приложете стратегии за сигурност и консултирайте клиентите за оптималното използване на решенията за сигурност.

Нужна е промяна

- Вие анализирате и оптимизирате ИТ процесите и бизнес процедурите на нашите клиенти с оглед на контролните точки и съществуващите рискове.
- Също така оценявате процесите и системите за контрол по отношение на регулаторните изисквания, стандартите за съответствие и безопасността.
- Също така разработвате решения и системи за управление и защита на цифрови идентичности
- При нас вие работите с най-новите технологии, за да могат бързо да бъдат открити и предотвратени неизвестни и неизвестни кибер атаки

⁶⁹ https://www.accenture.com/at-de/careers/jobdetails?id=00644847_de

⁷⁰ <https://www.toptal.com/designers/digital/job-description>

⁷¹ <https://www.careerone.com.au/job/expired/6db63cb0-0e6e-4c33-bba0-7ac9a0275c2c>

⁷² https://www.glassdoor.com/Job/e-commerce-digital-marketing-manager-jobs-SRCH_KO0,36.htm

⁷³ <https://resources.workable.com/it-manager-job-description>; WIFI Österreich 2021



- Не на последно място, вие подкрепяте придобиването на клиенти, както и изготвянето на оферти

Основни квалификации

Очакваме Ви с нетърпение

- Завършени проучвания по икономика, (бизнес) инженерство
- Сродство с поне една тема за сигурност (Strategy & Risk, Cyberdefence, Digital Identity, Application Security)
- Много добър немски и английски, както и мобилност, подходяща за бизнес проекта
- Страст и креативност в намирането на решения, съчетани със структуриран, независим начин на работа и силни комуникативни умения

В международна компания П.Р.И.М.Е.Р. ще работите с реални лица, които са амбициозни и се стремят към доусъвършенстване. Винаги търсим нови хора, които могат да използват своята личност, знания и умения, за да направят нашите гъвкави и интердисциплинарни екипи още по-добри. Като възможност, ние използваме синергията на технологията и човешкия интелект, за да предизвикаме цифрови иновации и да направим света малко по-добър. Присъединете се към нашия екип и внедрете иновативни решения, които дават възможност на нашите клиенти да се възползват от възможностите на дигиталната трансформация.

Вашият контакт

Имате ли допълнителни въпроси? Моля, свържете се с нашия екип за набиране по имейл на адрес

recruiting@example-international.com

В допълнение към вълнуващите проекти, ние ви предлагаме много атрактивен компенсационен пакет, гъвкаво работно време, модерна среда и много други допълнителни предимства. При нас имате възможност да повлияете активно на годишния си доход положително въз основа на вашите индивидуални резултати, които започват от брутна годишна заплата от 44 000 евро за тази позиция. Щастливи сме да предложим по-висока заплата в зависимост от квалификацията и опита.



Международна компания П.Р.И.М.Е.Р.

Дигитален бизнес дизайнер

Описание на работата

Ролята ви на дигитален дизайнер и ежедневните ви задачи ще се състоят в сътрудничество с други екипи за определяне на изисквания, обсъждане на дизайнерски решения и допринасяне на опит за различни цифрови продукти. Един от ключовите аспекти на вашата позиция е създаването на цифрови активи за широк спектър от платформи, включително уебсайтове и приложения, социални медии, дисплей на реклама и електронна търговия.

Нужна е промяна

- Проектирайте цифрови активи, тествайте ги и ги оптимизирайте въз основа на тяхното представяне.
- Бъдете в крак с тенденциите в индустрията и най-новия софтуер за цифров дизайн
- Участвайте в дискусии за проектиране и дайте обратна връзка по време на срещи за планиране и стратегии
- Бързо превърнете идеите в скици, макети и интерактивни прототипи.
- Тествайте активите и оптимизирайте въз основа на тяхната производителност, възпроизведете нови дизайни въз основа на обратна връзка от потребителите.
- Създайте цифрови активи (статични, видео и HTML) за редица платформи (социални, реклама, електронна търговия, уебсайтове, мобилни приложения и др.)
- Създайте имейл дизайн за CRM програми и координиране на създаването на имейл шаблони в HTML.
- Проектирайте и разработете начални страници, наземни страници и концепции за имейли
- Създайте и изпълнете концепции за дигитална реклама.
- Изследвайте тенденциите в индустрията, за да представите идеи и концепции за навременни цифрови иновации

Основни квалификации, очакваме Ви с нетърпение



- Опит в процеса на дизайнерско мислене, гъвкаво развитие и методологии за стартиране.
- Опит в работата в екипна среда с разработчици за внедряване на проекти.
- Опит със стандартни инструменти за дигитален дизайн, включително Skeetch, Adobe Illustrator, Adobe Photoshop, Adobe XD, InVision и др., както и основни работни познания по CSS и HTML.
- Опит в редактиране на снимки и видео и добро разбиране на принципите на визуалния дизайн.
- Силни познания за най-добрите практики в областта на цифровия дизайн и техниките за уеб производство.
- Опит с ориентиран към потребителя дизайн, бързо прототипиране и тестване на потребителя.
- Доказани умения за дигитално съдържание и създаване на дигитални активи за различни целеви аудитории.
- Силно портфолио, показващо широтата на възможностите за дигитален дизайн

В международна компания П.Р.И.М.Е.Р. ще работите с реални лица, които са амбициозни и се стремят към доусъвършенстване. Винаги търсим нови хора, които могат да използват своята личност, знания и умения, за да направят нашите гъвкави и интердисциплинарни екипи още по-добри. Като възможност, ние използваме синергията на технологията и човешкия интелект, за да предизвикаме цифрови иновации и да направим света малко по-добър. Присъединете се към нашия екип и внедрете иновативни решения, които дават възможност на нашите клиенти да се възползват от възможностите на дигиталната трансформация

Вашият контакт

Имате ли въпроси? Моля, свържете се с нашия екип за набиране по имейл на адрес recruiting@example-international.com

В допълнение към вълнуващи проекти, ние ви предлагаме много атрактивен компенсационен пакет, гъвкаво работно време, модерна среда и много други допълнителни предимства. При нас имате възможност да повлияете активно на годишния си доход положително въз основа на вашите индивидуални резултати, които



започват с брутна годишна заплата от 44 000 евро за тази позиция. Щастливи сме да предложим по-висока заплата в зависимост от квалификацията и опита.

Международна компания П.Р.И.М.Е.Р

Мениджър дигитален маркетинг и електронна търговия

Описание на работата

Открива се възможност за опитен мениджър по дигитален маркетинг и електронна търговия да ръководи марките на Brand Assambly за национални и международни продажби.

Търсим опитен и високо и способен човек, който да поеме работата в сферата електронната търговия и дигиталния маркетинг. Вие ще бъдете стратег и технически подготвен, с уменията да развивате и подобрявате нашето онлайн присъствие, приходи, трафик, потребителско изживяване, степен на комуникация и AOV.

Ще имате истински интерес към електронната търговия и ще наблюдавате непрекъснато индустрията за тенденции и разработки, които могат да бъдат внедрени или възприети в нашия бизнес.

Нужна е промяна

- Разработете и изпълнявайте стратегия за електронна търговия, включваща непрекъснатото развитие на уебсайтове, подобрения на потребителския интерфейс / потребителски интерфейс, CRO, SEO, надстройки на продукти, стартиране на нови продукти и други;
- Стимулирайте общите продажби и рентабилност на каналите за електронна търговия;
- Наблюдавайте и управлявайте сайтовете, включително продукти, съдържание, промоции и мърчандайзинг;
- Приложете, изградете, развийте и управлявайте програми за преглед и лоялност;
- Менажирайте маркетингови кампании по имейл в съответствие с маркетингови и промоционални дейности;
- Планирайте и изпълнявайте дигитална маркетингова стратегия, включително EDMS, Social, Paid, Paid Search, SEP и Content.
- Изпълнявайте повишена ROAS



- Създавайте, наблюдавайте, управлявайте и оптимизирайте маркетинговата кампания в Google Ads, Facebook и Twitter
- Контролирайте каналите за социални медии и за изпълнение на социалната стратегия и плана за съдържание
- Докладвайте периодично, обхващайте всички ключови показатели за уебсайта и маркетинга
- Работете в тясно сътрудничество с екипа за обслужване на клиенти и складове, за да внедрите ефективност и да подобрите общата удовлетвореност на клиентите

Основни квалификации

Очакваме Ви с нетърпение

- 3 + години опит в пространството за електронна търговия и дигитален маркетинг
- Силно разбиране на имейл маркетинга
- Висока компетентност в Google Ads, Google Analytics и Facebook Ads
- Самостоятелно взимане на решения с вродено желание за растеж и усъвършенстване
- Работа в екип или самостоятелно
- Силно организирани и аналитични

В международна компания П.Р.И.М.Е.Р. ще работите с реални лица, които са амбициозни и се стремят към доусъвършенстване. Винаги търсим нови хора, които могат да използват своята личност, знания и умения, за да направят нашите гъвкави и интердисциплинарни екипи още по-добри. Като възможност, ние използваме синергията на технологията и човешкия интелект, за да предизвикаме цифрови иновации и да направим света малко по-добър. Присъединете се към нашия екип и внедрете иновативни решения, които дават възможност на нашите клиенти да се възползват от възможностите на дигиталната трансформация

Вашият контакт

Имате ли допълнителни въпроси? Моля, свържете се с нашия екип за набиране по имейл на адрес



recruiting@example-international.com

В допълнение към вълнуващи проекти, ние ви предлагаме много атрактивен компенсационен пакет, гъвкаво работно време, модерна среда и много други допълнителни предимства. При нас имате възможност да повлияете активно на годишния си доход положително въз основа на вашите индивидуални резултати, които започват от брутна годишна заплата от 55 000 евро за тази позиция. Щастливи сме да предложим по-висока заплата в зависимост от квалификацията и опита.

Международна компания П.Р.И.М.Е.Р

Дигитален мениджър за корпоративно управление

Описание на работата

Като мениджър разполагате с ноу-хау за стратегическо позициониране на нашата компания за предизвикателствата на дигитализацията. Можете да изпълните отговорната задача на висше ръководно място в международен план.

Нужна е промяна

- Управлявайте рисковете, за да създадете печеливша ситуация за всички страни
- Разработете ИТ стратегии в съответствие с корпоративните цели, създаване на пътна карта за изпълнение и наблюдение на нейното изпълнение въз основа на адекватни инструменти.
- Анализирайте предизвикателствата и потенциала на дигиталната трансформация и проведете разследване на компания или организация, използвайки научни методи
- Насърчавайте промяна в корпоративния начин на мислене
- Използвайте критични ситуации, за да развиете устойчивост
- Преодолейте пропастта между корпоративните съвети и професионалистите по управление по пътя на цифровия процес
- Увеличете ангажираността на служителите, която насърчава принадлежността и подобрява вземането на решения



- Определете и установете рентабилност във връзка с фирмената ситуация
- Прилагайте различните методи за корпоративно планиране или разработване на стратегии в практически ситуации
- Прилагайте методите за счетоводно отчитане на разходите и инвестициите, както и аспекти на финансовото планиране и маркетинг в бизнес план
- Идентифицирайте и прилагайте възможностите за преход от традиционни към нови форми на управление на бизнеса, като се използват управленски методи и стратегически концепции за развитие на човешките ресурси
- Усетете влиянието на закона за бизнеса и информацията върху предприемаческите дейности и прилагайте подходящи мерки, напр. относно националното и европейското законодателство за защита на данните за компанията.

Основни квалификации

Очакваме Ви с нетърпение

- Завършени проучвания по икономика, (бизнес) компютърни науки или (бизнес) инженерство;
- MBA Digital корпоративно управление за позициониране на компанията стратегически за предизвикателствата на дигитализацията
- Разбиране на макроикономическите отношения и прилагането на инструменти и методи, като вериги за създаване на стойност и платно на бизнес модел
- Афинитет към поне една тема за сигурност (Стратегии и риск, Киберзащита, Цифрова идентичност, Защита на приложенията)
- Професионалист в областта на ИТ сигурността, разработването на софтуер, мрежовата техника и администриране, управлението на банката данни и развитието на потребителите
- Лидерски опит за + 3 години
- Много добър немски и английски, както и мобилност, подходяща за проектния бизнес
- Страст и креативност в намирането на решения, съчетани със структуриран, независим начин на работа и силни комуникативни умения



В международна компания П.Р.И.М.Е.Р. ще работите с реални лица, които са амбициозни и се стремят към доусъвършенстване. Винаги търсим нови хора, които могат да използват своята личност, знания и умения, за да направят нашите гъвкави и интердисциплинарни екипи още по-добри. Като възможност, ние използваме синергията на технологията и човешкия интелект, за да предизвикаме цифрови иновации и да направим света малко по-добър. Присъединете се към нашия екип и внедрете иновативни решения, които дават възможност на нашите клиенти да се възползват от възможностите на дигиталната трансформация

Вашият контакт

Имате ли въпроси? Моля, свържете се с нашия екип за набиране по имейл на адрес recruiting@example-international.com

В допълнение към вълнуващите проекти, ние ви предлагаме много атрактивен компенсационен пакет, гъвкаво работно време, модерна среда и много други допълнителни предимства. При нас имате възможност да повлияете активно на годишния си доход положително въз основа на вашите индивидуални резултати, които започват от брутна годишна заплата от 80 000 евро за тази позиция. Щастливи сме да предложим по-висока заплата в зависимост от квалификацията и опита.

Международна компания П.Р.И.М.Е.Р

ИТ мениджър

Описание на работата

Търсим ИТ мениджър, който да бъде отговорен за безпроблемната работа на нашите компютърни системи в рамките на изискванията, спецификациите, разходите и сроковете.

Успешният кандидат ще има подобрени умения, доказан професионален опит и подробни познания за най-добрите практики в бранша.

Нужна е промяна

- Управлявайте информационните технологии и компютърните системи
- Планирайте, организирайте, контролирайте и извършвайте оценки на ИТ и електронни операции с данни.
- Управлявайте ИТ персонал, като набирате, обучавате служители, съобщавайте очакванията за работа и оценявайте представянето



- Интегрирайте дигитална трансформация въз основа на пъргава организация и управление на персонала
- Осигурете сигурност на данните, мрежовия достъп и системите за архивиране
- Действайте в съответствие с нуждите на потребителите и функционалността на системата, за да допринесете за организационната политика
- Идентифицирайте проблемните области и прилагайте стратегически решения навреме
- Одитирайте системи и извършвайте оценки
- Поддържайте високо ниво на информационна сигурност и структури за контрол
- Обработвайте годишния бюджет и осигурете разходна ефективност

Основни квалификации

Очакваме Ви с нетърпение

- Msc Management и IT / BS в компютърните науки / MIS или подобна област
- Доказан опит в работата като ИТ мениджър или подходящ опит
- Възможност за управление на персонала
- Отлични познания за техническо управление, анализ на информация и компютърна хардуерна / софтуерна система;
- Експертиза в управлението на центрове за данни и управление на данни
- Ръчен опит с компютърни мрежи, мрежово администриране и мрежова инсталация

В международна компания П.Р.И.М.Е.Р. ще работите с реални лица, които са амбициозни и се стремят към доусъвършенстване. Винаги търсим нови хора, които могат да използват своята личност, знания и умения, за да направят нашите гъвкави и интердисциплинарни екипи още по-добри. Като възможност, ние използваме синергията на технологията и човешкия интелект, за да предизвикаме цифрови иновации и да направим света малко по-добър. Присъединете се към нашия екип и внедрете иновативни решения, които дават възможност на нашите клиенти да се възползват от възможностите на дигиталната трансформация



Вашият контакт

Имате ли въпроси? Моля, свържете се с нашия екип за набиране по имейл на адрес recruiting@example-international.com

В допълнение към вълнуващи проекти, ние ви предлагаме много атрактивен компенсационен пакет, гъвкаво работно време, модерна среда и много други допълнителни предимства. При нас имате възможност да повлияете активно на годишния си доход положително въз основа на вашите индивидуални резултати, които започват от брутна годишна заплата от 80 000 евро за тази позиция. Щастливи сме да предложим по-висока заплата в зависимост от квалификацията и опита.

Самооценка на служителя

Мениджърът на компанията Андреас М. и мениджърът по човешки ресурси Белинда А. информират служителите си за дигиталната трансформация, която са планирали. Те възнамеряват да започнат с споменатите 5 служители и да проведат индивидуални срещи с тях. Всички, включително Андреас М., са много ентусиазирани да започнат производства.

Той моли всеки от 4-те служители да попълнят шаблон за самооценка на служителите⁷⁴ (оригинален размер по-нагоре) преди срещата за оценка на работата. Той прави това сам.

След това определят дати за оценка на ефективността, която трябва да се проведе от Белинда А., подпомагана от Андреас М. В случай на мениджър на компанията, оценката му за изпълнение се планира само заедно с Белинда А.

Оценка на представянето на персонала

Оценките за изпълнение се извършват съгласно процеса, споменат на страница 69.

Първо, те предлагат обратна връзка на кандидатите за тяхната работа през последните няколко месеца и обсъждат своята форма за самооценка на служителите по отношение на новите работни профили, предназначени за тях. Хубавото е, че никой от кандидатите - въпреки всички различни поколения, няма страхове или лоши чувства по отношение на предизвикателствата, които предстоят. Всички са преминали през кризата Covid19 и са знаели, че гъвкавостта и отвореността за нови възможности са от ключово значение за тяхната компания да продължи напред. Те работят добре заедно, въпреки различната си възраст и имат приятелска фирмена култура. Тъй като всички служители бързо се

⁷⁴ <https://www.smartsheet.com/content/self-evaluation-templates>



идентифицират с компанията след качването на борда и всеки има своите индивидуални задачи и функции, те си взаимодействат добре заедно.

Собственото им възприятие не се различава от това на техния топ мениджър или HR мениджъра, който ги познава добре поради малкия размер на екипа им в Австрия. Изпълнението им винаги се насърчава, а мотивацията им се засилва от Андреас М., който живее това, което говори и по този начин се превърна в техни модел за подражание.

На всеки е показана длъжностната характеристика, предназначена за тях. След това те говорят за обучението, необходимо за изпълнение на тази позиция, въз основа на тяхното текущо ниво на образование. За най-младия служител, Стефен Б., Андреас М. мисли за обучение по меки умения по комуникация и лична нагласа. Мария Н. ще получи обучение по Риторика, а Георг Х. - Нетикет в Интернет обучение по отношение на социалните медии.

Обсъждат се отделните пътеки за обучение. Тъй като компанията е работила добре с WIFI, Австрийския институт за икономическо насърчаване в миналото, те - отново - разглеждат пътеките за обучение, споменати на страницата на Австрийската федерална икономическа камара за цифровизация и пътища за обучение:

<https://www.bildungderwirtschaft.at/wko-bildungspfade/it-digitalisierung/>

заедно със съответния служител вземете решение за WIFI и свързаните с него обучения според индивидуалните нужди.

Обучение за управител на ИТ сигурността Steffen B.

Steffen B. е предназначен да стане мениджър на ИТ-сигурността на компанията. Въпреки много младата си възраст, той е много талантлив и сръчен и „с вродени дигитални качества“.

Обучителна пътека ИТ сигурност

Проверка на талантите / Анализ на потенциала / Образователни насоки	Преподавателски операции плюс професионална гимназия	WIFI	Проведен стаж	WIFI: Институт за икономическо развитие	Финален изпит	Квалификационен изпит	Университет за приложни науки - Виена	Университет за приложни науки - Виена	Финален изпит - управление на информацията и компютърна сигурност	
Прибл. – Продължение на обучението в години	3 и 1/2		Изпит за стаж	2 години			3 Последователност* Бакалавър – Степен по	2 магистърски програми за управление		



						Финален изпит В&С информатика	ие на информа цията и компютъ рна сигурност (120 ECTS) Писмен/у стен		
	Дуален стаж/обуче ние ↓			Професионална академия по приложни науки		Информатик - компютърни науки		Специали ст ИТ/Инфо рмационн а сигурност	
	Подготовка за обучителен изпит ↓			↓ Писмен/устен	Бизнес администр атор по приложни науки				
Изпитни форми	Писмен/уст ен			Опитен служител					практика
Възможности работни места	Стажант		СТАРТ					ЦЕЛ	

ECTS - Европейска система за трансфер и натрупване на кредити (ECTS)

* Достъп без изпит за напускане на училище

Източник: WIFI Австрия 2021

За Стефен Б. пътят на обучение означава 7 години продължаващо допълнително образование. Собственикът на компанията иска да инвестира в него, тъй като вижда големия му потенциал. Междувременно той ще работи в тясно сътрудничество със старшия ръководител на ИТ, който е 2 години преди пенсиониране, за да придобие допълнителни практически знания. Steffen B ще започне обучението си в WIFI и ще



продължи оттам. В WIFI той също така ще получи обучението си по Комуникация и Лично отношение. Мениджърът ще се обади на своя WIFI контакт, за да организира обучението в компанията заедно с колеги.

Той предлага гъвкаво време за всички свои служители, за да даде възможност за образование и обучение.

Цифров бизнес дизайнер Анна Л.

Анна Л. ще започне обучението си в Университета за приложни науки Виена на Виенската икономическа камара в сътрудничество с WIFI. Нейният план за обучение е посочен по-долу:



Обучителна пътека Дизайнер по дигитален бизнес

Проверка на талантите / Анализ на потенциала / Образователни насоки	Преподавателски операции плюс професионална гимназия	WIFI	Проведен стаж	WIFI	Приложни науки Виена икономическа камара в сътрудничество с WIFI					
Прибл. – Продължение на обучението в години	3 и 1/2		Изпит за стаж	2 години	Финален изпит 6 години подходящ трудов стаж (вкл. Стажове) Отпуск 1-годишна лидерска функция)	2	2	изпит на борда окончателен изпит MSc Дигитален бизнес дизайн		
	Дуален стаж/обучение			Професионална академия по приложни науки		Последователност* Бакалавър – Степен по компютърни науки (180 ECTS) Писмен/устен Научна дейност	магистърски програми за управление на информацията и компютърна сигурност (120 ECTS) Писмен/устен			
	Подготовка за обучителен изпит			Писмен/устен						
Изпитни форми	Писмен/устен					Бизнес администратор по приложни науки				
Възможности работни места	Стажант									практика

СТАРТ

ЦЕЛ



ECTS - Европейска система за трансфер и натрупване на кредити (ECTS)

* Достъп без изпит за напускане на училище

Източник: WIFI Австрия 2021

За Анна Л. пътят на обучение означава 2 години продължаващо допълнително образование. Собственикът на компанията иска да инвестира и в нея, тя е с висок потенциал. След като вече е квалифициран служител с дипломирането си в Академията за приложни науки по медийна информатика и медиен дизайн, тя може да продължи да работи на същата си позиция и по-късно да промени тази позиция в Digital Business Designer. Anna L ще започне обучението си в Университета за приложни науки на Виенската икономическа камара в сътрудничество с WIFI. Мениджърът ще се свърже с Университета за приложни науки, с който се е срещал преди време, за да организира подготовката за нейното обучение.

Управител дигитален маркетинг и електронна търговия Georg H.

Георг Х. ще започне обучението си в WIFI Styria. Той има много практически знания за маркетинг и продажби. И все пак той се нуждае от тази цифрова „актуализация“. Планът му за обучение е изложен по-долу:

Обучителна пътека Мениджър дигитален маркетинг и електронна търговия



Проверка на талантите / Анализ на потенциала / Образователни насоки	Преподавателски операции плюс професионална гимназия	WIFI	Проведен стаж	WIFI			
Прибл. – Продължение на обучението в години	3 и 1/2		Изпит за стаж	2 години			
	Дуален стаж/обучение ↓			Професионална академия по приложни науки		Дипломен курс за дигитален маркетинг и електронна търговия (160 ECTS)	
	Подготовка за обучителен изпит ↓			Писмен/устен ↓		Писмен/устен	
Изпитни форми	Писмен/устен				Опитен служител		Професионална практика
Възможности работни места	Стажант		СТАРТ				ЦЕЛ

ECTS - Европейска система за трансфер и натрупване на кредити (ECTS)

* Достъп без изпит за напускане на училище

Източник: WIFI Австрия 2021



Мениджърът Андреас М. ще се свърже с WIFI Styria, за да организира обучението. След това Георг Х. ще използва придобитите знания и ще промени работните процеси в своя отдел. Продължителността на курса му за диплома ще бъде 20 дни. Освен това той ще получи обучение по Реторика от WIFI във фирмата.

Мениджър дигитално корпоративно управление Maria N.

Мария Н. ще започне обучението си в WIFI Upper Austria. Тя е много квалифицирана в стратегията и познава добре компанията си - от финанси до персонал, от маркетинг до ИТ. Тя е развълнувана да започне да учи за своята MBA по дигитално корпоративно управление, ново обучение, което ще ѝ даде страхотно положение на пазара. Нейният план за обучение е посочен по-долу:

Обучителна пътека Път цифрово корпоративно управление

Мария Н. вече е квалифициран служител, въпреки това се нуждае от допълнителни умения и ще посещава Професионалната академия за приложна информатика в продължение на 2 години, последвана от университетски курс за цифрово корпоративно управление в Дунавския университет Кремс за още 2 ½ години. Тя ще завърши MBA Digital Corporate Governance, за да стане мениджър Digital Corporate Governance.



Проверка на талантите / Анализ на потенциала / Образователни насоки	Преподавателски операции плюс професионална гимназия	WIFI	Проведен стаж	WIFI		Дунавски университет Крeмс			
Прибл. – Продължение на обучението в години	3 и 1/2		Изпит за стаж	2 години	Финален изпит	Университетска степен или еквивалентна квалификация: а) Изпит за завършване на училище + мин. 4 години опит в работата б) Без изпит за напускане на училище мин. 8 години Описание на длъжността	университетско обучение и управление на ИТ (90 ECTS) Писмен/устен	изпит на борда окончателен изпит MSc мениджмънт и ИТ	
	Дуален стаж/обучение ↓			Професионална академия по приложни науки				Специалист по дигитална информация	
	Подготовка за обучителен изпит ↓			Професионална Академия по медийна информатика и медиен дизайн Писмен/устен		Бизнес администратор по приложни науки или медийна информатика и медиен дизайн			
Изпитни форми	Писмен/устен			Опитен служител					практика
Възможности работни места	Стажант							СТАРТ → ЦЕЛ	

ECTS - Европейска система за трансфер и натрупване на кредити (ECTS)



Източник: WIFI Австрия 2021

Магистър Мениджмънт и ИТ Andreas M.

Андреас М. като собственик на компанията ще започне обучението си и в WIFI Горна Австрия. Той ще остане в компанията още няколко години и възнамерява да управлява компанията чрез възможни кризи в бъдеще заедно с Мария Н. Завършил е Професионалната академия по приложна информатика преди 15 години. Планът му за обучение е изложен по-долу

Път за обучение Мениджмънт и ИТ



Проверка на талантите / Анализ на потенциала / Образователни насоки	Преподавателски операции плюс професионална гимназия	WIFI	Проведен стаж	WIFI		Дунавски университет Крмс			
Прибл. – Продължение на обучението в години	3 и 1/2		Изпит за стаж	2 години	Финален изпит	Университетска степен или еквивалентна квалификация: образование и обучение, минимум 4 години съответен професионален опит, минимална възраст 25 години	университетско обучение и управление на ИТ (90 ECTS) Писмен/устен Научна работа	изпит на борда окончателен изпит MSc мениджмънт и ИТ	
	Дуален стаж/обучение			Професионална академия по приложни науки				Изпълнителен мениджмънт/ИТ	
	Подготовка за обучителен изпит			Професионална Академия по медийна информатика и медиен дизайн		Бизнес администратор или приложна информатика			
Изпитни форми	Писмен/устен			Писмен/устен					практика
Възможности работни места	Стажант			Опитен служител					

Източник: WIFI Австрия 2021

Този проект е финансиран с подкрепата на Европейската комисия.

Тази публикация отразява само мнението на автора и Комисията не може да носи отговорност за каквото и да е използване на съдържащата се в нея информация.



Андреас М. ще посещава Университетски курс за обучение и ИТ в продължение на 2 години и ще се дипломира като магистър по мениджмънт и ИТ - професионален мениджър на компания, опитен за бъдещето.

Имайки предвид всички служители на международна компания П.Р.И.М.Е.Р., в рамките на 2-3 години по-голямата част от основния персонал ще бъде обучен да отговори на нуждите на дигиталната ера, но за младите с висок потенциал, които ще бъдат мениджър по ИТ сигурност след 7 години. По този начин компанията е на прав път за цифрова трансформация на своите човешки ресурси.