



Аграрен университет – Пловдив, Научни трудове, т. LIX, кн. 5, 2015 г.
Юбилейна научна конференция с международно участие
Традиции и предизвикателства пред аграрното образование, наука и бизнес
Agricultural University – Plovdiv, Scientific Works, vol. LIX, book 5, 2015
Jubilee Scientific Conference with International Participation
Traditions and Challenges of Agricultural Education, Science and Business



DOI: 10.22620/sciworks.2015.05.013

**ПОДОБРЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА РАБОТА В ПУБЛИЧНИТЕ
СЛУЖБИ ЗА ЗАЕТОСТ ЧРЕЗ ПРОВЕЖДАНЕ НА ВЪВЕЖДАЩИ И
ПОДДЪРЖАЩИ ОБУЧЕНИЯ
IMPROVEMENT OF THE EFFECTIVENESS OF WORK IN PUBLIC
EMPLOYMENT SERVICES THROUGH INTRODUCTORY AND
DEVELOPMENT TRAININGS**

**Венелин Терзиев*, Екатерина Арабска
Venelin Terziev*, Ekaterina Arabska**

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново
Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria

*E-mail: terziev@skmat.com

Abstract

The changes in the pattern of work of public employment services (PES) in the European Union, in Bulgaria – Employment Agency (EA), in response to recent challenges to optimize operations and increase their efficiency, require the use of new approaches and tools for impact not only on target groups, but also on the employees of the PES. The development of human resources is seen as a major task in the overall strategy for the future. The study was instigated namely by this need to develop programmes based on competences and oriented to learners to ensure the acquisition of knowledge and skills. Emphasis is placed on achieving the desired performance in the implementation of the activities in the Agency.

Key words: training, efficiency, management.

ВЪВЕДЕНИЕ

В съвременните условия на динамично развитие в икономическата и социалната сфера особено внимание се отделя на способността на публичните служби по заетостта за енергични действия, насочени към осигуряването на максимално въздействие на политиката в областта на пазара на труда. Приемането на стратегията на Публичните служби по заетостта (ПСЗ) за 2020 г. за бизнес моделиране и предоставяне на услуги от страна на публичните служби по заетостта с помощта на няколко ключови принципа на прилагане очертава необходимия път на промените, насочени към постигане на желаната нова стратегическа ориентация на „ПСЗ 2020“. Осигуряването на приемственост не само помага на публичните служби по

заетостта да посрещнат текущите предизвикателства, но и да подобрят посредничеството между предлагането и търсенето на работна ръка. За управление на процеса по осъществяване на дългосрочната стратегия за осигуряване на приемственост се определят няколко общи принципа (Terziev, 2015):

- *основан на ценностите подход*, според който публичните служби по заетостта получават своята легитимност като насочващи фактори на пазара на труда преди всичко в резултат от ценностите, които отстояват. Някои от споделяните от тях ценности са равнопоставеност, честност, взаимност, уважение, социална отговорност, професионализъм и ангажираност.

- *ориентиране към потребителя*, адаптиране и диференциране, по силата на които услугите, предлагани на търсещите работа лица, трябва да бъдат съобразени в максимално възможната степен с индивидуалните им нужди и изисквания. Персонализираните услуги не само подобряват удовлетвореността на клиентите и ефективността на намесата на публичните служби по заетостта, но и повишават икономическата ефективност.

- *цифровизация*, чието проявление е в очакваното увеличение на готовността за ползване и достъпността в резултат на инвестициите в удобна за ползване технология. Освен това технологичните решения дават възможност на публичните служби по заетостта да понижат текущите разходи и да увеличат постигането на резултати.

- *универсалност*, в съответствие с която публичните служби по заетостта следва да предлагат безплатни и достъпни за всички граждани и предприятия услуги.

- *делегиране на права*, известен като управленска отговорност, според която публичните служби по заетостта следва да инвестират в делегирането на права на гражданите, като предоставят услуги, поставящи си за цел осигуряването на възможност да се развият на базата на личните си умения и сили, да се погрижат за професионалното си развитие и да се подготвят за евентуални промени в него.

- *дейност на различни равнища*, според който публичните служби по заетостта следва да имат способността да реагират бързо и точно на специфични нужди на регионалния и местния пазар на труда, когато е уместно. Насочването и съобразяването на активните мерки на пазара на труда с регионалните и местните приоритети на заетостта, може да стане в сътрудничество с общините и местните организации, като се създадат местни служби за услуги и се засилят възможностите на регионалното управление.

- *социални иновации*, по силата на които публичните служби по заетостта имат амбицията да насърчават доставчиците на услуги да изследват и разработват нови продукти и нови методологии, тъй като иновациите на пазара на труда им помагат да предлагат различни решения на социалните проблеми. Проектите за партньорства, експериментите, проведени от участниците, общностното предприемачество и добрите практики на колегите трябва да стимулират публичните служби по заетостта

за постоянно обновяване на структурата на услугите и повишаване на организационната зрялост.

- *интегриране и оперативна съвместимост*, в съответствие с която публичните служби по заетостта трябва да са готови да интегрират продуктите и услугите, разработени съвместно с партньорите. Техните системи и стандарти следва да бъдат съвместими с тези на другите доставчици на услуги, което е предпоставка за постигането на максимален обхват и максимална подкрепа.

- *доказана ефективност* по отношение на бюджетните ограничения и информацията за успешни решения, която дава възможност на публичните служби по заетостта да предприемат най-ефикасните мерки.

Публичните служби по заетостта имат различни начини за намиране на успешни решения. Те могат да изпълняват моделни проекти, за да проучат нови методи и активни мерки, могат да правят оценки на програми и да предвиждат анализи на целеви групи или да извършват анализи на краткосрочните и дългосрочните въздействия (мотивиране, блокиране, резултати от програмирането или анализ на разходите и ползите), както и да използват контролни изпитвания на случаен принцип за създаване на иновационни политики и програми.

Изправени пред различни несигурности и възможности, както и пред отчетливо очертани отговорности и очаквания, публичните служби по заетостта се нуждаят от ясно и стабилно становище относно необходимите процеси, които трябва да осъществят успешно, за да останат адекватни и ефективни, за да могат да осигурят въздействието и изпълнението на стратегията „Европа 2020“ (Terziev, 2015).

МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Използва се методология, прилагана в международен мащаб и адаптирана за спецификата на публичния сектор и естеството на работата на Агенцията по заетостта. За прегледа на готовността и потенциала на екипа по промяната е приложена концепцията на центровете за оценяване и развитие. Тя включва измерване чрез различни средства на изявата на наблюдаеми поведения, нагласи, умения на служителите спрямо предварително определени компетенции за роли/длъжности. В случая всички служители са оценени спрямо приоритетните подгрупи компетенции за съответното организационно ниво. Компетенцията „Управление и лидерство“ е изследвана само за ръководни длъжности. Получената, анализирана и обобщена информация служи като основа за определяне на потребностите от поддържащо обучение на действащите служители и изготвяне на програма за развитие. Изводите са използвани и за изготвяне на програма за въвеждане на новопостъпващите служители.

Конкретните цели са свързани с:

- разработване на профил от компетенции с фокус управление на промяната за Националната агенция по заетостта, както и подгрупи от

компетенции за централно, регионално и местно ниво, с цел оценяване на участниците в екипа по промяната и последващ подбор на нови сътрудници;

- преглед на готовността и потенциала на екипа от служители от централно, регионално и местно ниво, предвидени да работят по промяната, спрямо съгласуваните подгрупи от компетенции;

- обобщение на резултатите по екипи за всяко звено на централно, регионално и местно ниво и общо за целия екип на промяната;

- изготвяне на предложение за програма за последващо развитие и поддържащо обучение за действащи служители и за въвеждащо обучение на новопостъпили служители.

РЕЗУЛТАТИ И ОБСЪЖДАНЕ

Основавайки се на анализа на резултатите и откритите силни страни и области за доусъвършенстване, на допълнителни разговори с директора на Дирекция „Административно-правно обслужване“ и направено проучване за удовлетворението от въвеждането в работата на новопостъпили директори на бюрата по труда, е изготвена програма за въвеждащо обучение на новопостъпващи и програма за продължаващо обучение за служителите на Агенцията по заетостта.

Примерната програма за въвеждащо обучение включва следните действия, очаквани резултати, време/продължителност и отговарящи лица:

1. *Посрещане на новопостъпващия служител*: запознаване с първите стъпки, които му предстоят за деня, уреждане на формалности при необходимост – сутринта на деня на постъпване на работа, началник-отдел „Човешки ресурси“.

2. *Обиколка на институцията – представяне на новия служител*: бързо първоначално запознаване с организационната структура, ориентиране в разположението на отделите, запознаване с инфраструктурата (помещенията) – веднага след посрещането, очаквана продължителност 30 минути, началник-отдел „Човешки ресурси“.

3. *Кратко запознаване с висшето ръководство*: доказан интерес към личността и първоначално мотивиране на новопостъпващия – в деня на постъпването, в удобен за началника момент, началник-отдел „Човешки ресурси“.

4. *Представяне на Агенцията по заетостта (презентация)*: разбиране и научаване на мисията, основните цели, услугите на Агенцията по заетостта. Запознаване с ключови моменти от вътрешните правила на работа, административните процедури, политиката за работа с информационни технологии (ИТ), политиката в областта на ЧР (системата за атестиране), важна информация, свързана с организационната култура (желани поведения, ценности, нагласи) на Агенцията по заетостта, която трябва да се знае от самото начало; получаване на промоционални материали, брошури – на първия ден след обиколката, началник-отдел „Човешки ресурси“, началник на ИТ отдел, други релевантни специалисти.

5. *Разговор с прекия ръководител:* настаняване на работното място. Научаване на основните отговорности и задължения на отдела и на длъжността, на която е назначен новопостъпилият, най-чести взаимовръзки и взаимодействия с други отдели, социални партньори, общи изисквания към изпълнението на работата, "неписани" правила на работа за отдела, др.; запознаване с принципите на целеполагането; предоставяне на пакет документи за изучаване през първите две седмици, уточняване на очакванията за работа – на първия работен ден; очаквана продължителност – около час и половина, прекият ръководител или упълномощен от него служител.

6. *Самостоятелно обучение по законите, нормативните документи и другите материали, включени в пакета документи:* задълбочено запознаване със задължителната нормативна уредба; изготвен списък с въпроси за разясняване – първите две седмици след постъпването на работа, новоназначеният служител.

7. *Среща за обсъждане на изучената нормативна уредба:* доизясняване на нормативната уредба, получаване на отговори на въпросите, показване на добро разбиране на материята - след приключване на самостоятелното обучение, прекият ръководител и новопостъпилият служител.

8. *Предоставяне на наръчник с най-честите въпроси и отговори от практиката:* запознаване и ползване на споделения опит – след запознаване с пакета документи за седмица, прекият ръководител.

9. *Определяне и работа с наставник:* ежедневно насочване, ползване на опита и съветите на по-старшия служител, съдействие и контрол, източник на информация, развитие на служителя със споделени отговорности – първите шест до осем месеца след постъпването на работа, прекият ръководител или упълномощен наставник от прекия ръководител.

10. *Посещения и разговори на място със служители от Регионалната служба по заетостта, дирекциите „Бюро по труда“ и централата, които могат да бъдат образец за работа:* преки впечатления от работата на звената; наблюдаване на опита и организационната култура на „добрите“ практики в системата; изграждане на мрежа от полезни контакти в системата; изграждане на мрежа от полезни контакти – след първите две седмици, в продължение на месец/два, началник-отдел „Човешки ресурси“, прекият ръководител и ръководителят на посещаваното звено.

11. *Формално обучение за работа в екип:* развиване на умения за работа в екип – в рамките на първите шест месеца, прекият ръководител и началник-отдел „Човешки ресурси“.

12. *Формално обучение по междуличностно и организационно общуване:* развиване на уменията за общуване – в рамките на първите шест месеца.

13. *Други релевантни формални обучения за длъжността на служителя, предоставяни вътрешно от Агенцията по заетостта:* разширяване на знанията, опита и уменията на служителя – в рамките на първите шест месеца.

14. *Провеждане на формални периодични срещи с прекия ръководител (през седмица или две):* получаване на обратна информация относно навлизането в работата, получаване на отговор на нововъзникнали въпроси, донастройване/коригиране на поведението – първите три месеца.

15. *Участия в срещи, семинари, релевантни за естеството на работа на новопостъпилите служители, организирани от Агенцията по заетостта на различни нива:* навлизане в дълбочина в тематиката на Агенцията по заетостта, изграждане на мрежа от полезни контакти – особено важни през първите три месеца.

Примерната програма за поддържащо обучение включва следната тематика, вид на обучението, цели, очаквани резултати и продължителност:

1. *Оптимизирани процеси в Агенцията по заетостта – работен семинар:* да се запознаят служителите с аргументите за оптимизиране на процесите; да се разбере какво и как точно се променя; да се усетят ползите от оптимизираните процеси; да се очертаят приоритетните последващи действия; да се предостави възможност да бъдат зададени пряко изясняващи въпроси.

– Служителите ще получат необходимата информация за смисъла на промените и ще си тръгнат с проект на план на действие. Служителите ще бъдат мотивирани и спечелени за целите на промяната.

Продължителност на обучението 1 ден.

2. *Управление на промяната – формално обучение:* да се постави концептуална рамка на промяната в общия случай; да се разгледа управлението на промяната отблизо и градивните ѝ елементи; да се постигне яснота за справянето със съпротивата към промяната в миналото; да се осъзнае каква може да бъде собствената роля и ролята на участниците в промяната; да се постигне разбиране за процеса на управление на съпротивата към промяната.

– Служителите ще разберат естеството на проблемите, свързани с осъществяването на промени; ще научат подходи и ще получат инструменти, които да ги подпомогнат при осъществяването на промени в работата им.

Продължителност на обучението 1 ден.

3. *Изграждане на ефективен екип – формално обучение:* да се разгледа процесът на изграждане на екип; да се запознаят участниците с факторите за изграждане на ефективен екип и с начина на анализиране на ефективността на екипа; да се обяснят ролята в екипа и необходимите поведението за работа в екип; да се разгледат етапите от развитието на екипа.

– Очаква се да се постигне още по-висока степен на разбиране на екипната работа и синергиен ефект; участниците ще умеят да прилагат различни подходи и инструменти за периодично разглеждане на работата на екипа, ролята в екипа за по-задълбочено изучаване нагласите на членовете му с цел по-ефективно използване на силните страни на хората в процеса на работата.

Продължителност на обучението 1 ден.

4. *Умения за междуличностно общуване – формално обучение:* да се запознаят участниците с модела на междуличностното общуване; да се упражнят умения за словесно и несловесно общуване; да се разбере техниката на даване и получаване на обратна информация; да се представи концепцията на междуличностното общуване, насърчаващо взаимодействието между хората спрямо това, което поражда конфронтация.

– Участниците ще повишат съзнателното си отношение към правилното междуличностно общуване; ще доразвият уменията си за словесно и несловесно общуване; ще знаят и ще са упражнили как да дават конструктивна обратна информация на колегите си; ще разполагат с конкретни идеи за словесни формулировки, насърчаващи желанието на хората да работят съвместно; ще имат общ ефект и ще подпомогнат ориентирването на организационната култура към конструктивните типове.

Продължителност на обучението 1 ден.

5. *Организационно общуване – формално обучение:* да се разгледат проблемите на организационното общуване; да се анализират видовете информация, която тече в Агенцията по заетостта, посоките на информационните потоци и тяхната целесъобразност; да се систематизират бариерите за организационното общуване и се анализират най-често срещаните в Агенцията по заетостта; да се дадат предложения за преодоляването на информационните бариери; да се разберат възможните канали и средства на предаване на информацията и се очертаят най-подходящите за Агенцията по заетостта; да се обясни концепцията за комуникационния план и се упражни изработването му.

– Участниците ще затвърдят разбирането си за важноста на организационното общуване; ще осъзнаят полезността на поддържането на целенасочена мрежа от контакти; ще разбират информационните бариери и ще знаят какви конкретни допълнителни усилия да полагат за преодоляването им; ще умеят да изготвят комуникационен план за различни служебни инициативи.

Продължителност на обучението 1 ден.

6. *Стратегически насоки на развитие на Агенцията по заетостта – годишна конференция на Агенцията:* да събере на едно място ключовите служители от Агенцията по заетостта (служители от Централното управление, регионалните служби по заетостта и дирекциите „Бюро по труда“) и да демонстрира признание на постиженията им; да запознае официално публиката с обобщените резултати на Агенцията през изтеклата година, постижения, области за доусъвършенстване; да представи пред широка аудитория приоритетните стратегически задачи пред Агенцията по заетостта; да даде възможност на отличилите се регионални служби по заетостта и дирекциите „Бюро по труда“ да споделят крупен успешен опит с останалите; да мотивира служителите за бъдещи постижения.

– Ще мобилизира служителите за настъпила нова стопанска година; участниците ще знаят общата картина и стратегическите приоритети

за годината за Агенцията от първоизточника (ръководителя на Агенцията по заетостта и министъра на труда и социалната политика); ще имат ориентация за предстоящата работа; ще представи възможност за осъществяване на контакти между служителите на Агенцията; ще утвърди традицията на признаване на успехите на отличили се служители.

Продължителност на обучението 1 ден.

7. *Въвеждане на нови технологии за услугите – работна среща:* да даде възможност за обсъждане на проекти за въвеждане на нови технологии или промени в съществуващи технологии с отличили се представители на дирекциите „Бюро по труда“ и регионалните служби по заетостта, имащи отношение към услугата; да осигури среда за споделяне на опита от практиката на представителите от дирекциите „Бюро по труда“; да се провери осъществимостта на предложенията с тези, които ще ги прилагат на практика, предварително, за да се избегнат евентуални нецелесъобразни решения; да се спечели на ранен етап съпричастността на тези, които ще внедряват промените.

– Ще отрази мнението на различни страни при окончателното изготвяне на промяната; ще подготви своевременно изпълнителите на промените; ще спечели и изгради чувство на „собственост“ върху проблема с цел по-лесно управление и осъществяване на промяната.

Продължителност на обучението ½ или 1 ден (по преценка на ръководството на Агенцията по заетостта).

8. *Запознаване с аспекти на прилагането на изменения в закони, нормативни актове и др. – работна среща-семинар:* да се запознае по-широка публика (представители на регионалните служби по заетостта и дирекциите „Бюро по труда“) с измененията и нормативната уредба; да се дадат разяснения по спецификата на прилагането им на практика с цел унифицирано тълкуване и еднакъв подход на работа от всички структури на Агенцията по заетостта; да се създаде среда за обсъждане с цел изясняване на всички аспекти на прилагането на измененията.

– Своевременно ще даде информация, знания и опит и ще осигури унифициран подход на прилагане на практика на измененията на законите и нормативните уредби; ще предостави първата обратна информация по прилагането на измененията за законотворците.

Продължителност на обучението ½ или 1 ден (по преценка на ръководството на Агенцията по заетостта).

9. *Обмяна на успешен опит – целеви посещения в центъра, регионалните служби по заетостта, дирекциите „Бюро по труда“:* да се обмени целенасочен опит с по-успешно справящи се звена; да се сравнят с останалите с цел да направят последващ анализ на силните си страни на работа и тези, които може да се усъвършенстват; да се наблюдава начинът на работа и да се усети атмосферата; да се покажат конкретни подходи и средства, които улесняват изпълнението на ежедневните задачи.

– Служителите ще ползват по-добрия опит; служителите ще придобият увереност за правилността на действията си или ще коригират за

по-добро изпълнение някои от тях; ще се разшири мрежата от полезни контакти.

Продължителност на обучението – според потребностите.

10. *Обсъждане на тенденциите на пазара на труда в региона и начертаване на действия за отговаряне на тези тенденции – периодични работни срещи на регионално ниво:* периодично да се представят тенденциите на пазара на труда в различните му аспекти пред работни групи от Агенцията по заетостта – централно ниво, регионални служби по заетостта и дирекции „Бюро по труда“; да се доуточняват релевантните източници на информация, да се актуализират или доразвият факторите, включени в анализа, да се обмислят начини за подобряване на анализа на данните; да се генерират идеи (на принципа на брейнсторминга) за предприемане на мерки в съответствие с тенденциите; да се изработват проекторешения за ръководството, отчитайки мнението на представители на различни звена.

– Ще популяризира резултатите от работата на дирекциите „Бюро по труда“ и регионалните служби по заетостта; ще подобрява качеството на анализа на данни; своевременно ще дава предложения за решения, съобразени с анализиранияте тенденции на пазара на труда.

Продължителност на обучението ½ или 1 ден (по преценка на ръководството на Агенцията по заетостта).

11. *Самостоятелно развитие на служителя – самообучение:* да се запознава самостоятелно със законите и нормативната уредба, необходими за ежедневната работа; да разшири познанията си с близки за Агенцията по заетостта области от законодателството, за да може пълноценно да удовлетворява очакванията на клиентите; постоянно активно да ползва опита на изявените експерти в Агенцията; целенасочено да развива уменията си, отчитайки обратната информация, получавана от ръководителя и колегите.

– Постоянно усъвършенстване на служителя и актуализиране на знания и опит; ориентация към постижения и действия.

Продължителност на обучението – непрекъснато.

12. *Продължаващо развитие на служителя – ротация на работното място:* целесъобразно преместване на различни работни места след насочване и съгласуване с прекия ръководител: да се получи разбиране за работата на колегите; да се усвоят нови знания и умения; да се осигури взаимозаменяемост на служителите; да се развият колегиални взаимоотношения на сътрудничество и помощ.

– Ще се разшири виждането на служителя за естеството на работата в регионалните служби по заетостта или дирекциите „Бюро по труда“; ще се обогати опитът и ще се развият допълнителни умения на служителя; ще се осигури среда за изява на силните страни на служителя с цел последващо ориентиране към най-подходящо работно място и постигане на високи резултати от този служител.

Продължителност на обучението – в съответствие с програма, разработена от прекия ръководител.

13. *Продължаващо развитие на служителя – профилиране/специализация:* да се даде възможност на служителя да задълбочи познанията си и опита си в конкретна област, присъща за неговите квалификации, нагласи, поведение; да представя пред колегите си в тази област предложения за решения, проекти, разработки и др.

– Служителят ще се изгради като капацитет в определена област(и).

Продължителност на обучението – непрекъснато.

14. *Кариерно израстване и развитие на ключови служители – индивидуална работа и подготовка на служителя, ориентирана към израстване:* служителят да работи със специално определени експерти от звена на различни нива на Агенцията по заетостта; да се създаде среда на растеж на служителя.

– Постепенно устойчиво развитие на ключови служители от звена на Агенцията по заетостта; системно наблюдение и очертаване на подготвени кадри за заемане на ръководни вакантни длъжности.

Продължителност на обучението – според потребностите.

За ефективното внедряване на оптимизираните процеси за работа в Агенцията по заетостта е важна комбинацията от три критични фактора за успех: готовността и потенциала на хората, включени в екипа по промяната; ангажираността на ръководството да подкрепя и да води промяната; наличието на въвеждащо и поддържащо обучение.

ИЗВОДИ

1. Програмите за въвеждащо и поддържащо обучение трябва да се фокусират върху изграждането и усъвършенстването на конкретни компетенции у служителите и предаването на опит и умения от най-подготвените на всички останали, като по този начин се постигне критична маса, необходима за успеха на промяната.

2. Разработките по проектите за оптимизиране на работата в Агенцията по заетостта да са осъществени по такъв начин, че да намират приложение в текущата оперативна работа на служителите на Агенцията по заетостта, а не само за конкретния проект по внедряване на оптимизираните процеси.

REFERENCES

Contribution of public employment services to Europe 2020 strategy. PES 2020 Strategy.

Operational documents of Employment agency of the Republic of Bulgaria.

Terziev, V., 2015. Challenges to social programming in the context of encouragement social activity and regulation of social development through active policies, Primaks – Ruse.