



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

Page | 1

Дейност 4: Изграждане на концепция за развитие на база на проведеното проучване

**по проект
„Трансграничен обмен да
устойчива заетост в мебелната
индустрия“ –
BG051PO001-7.0.07-0026-C0001**



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

I. АНАЛИЗ

➤ Въведение

Page | 2

Насърчаване на устойчивата заетост и развитие на пазара на труда е един от основните ключови в съвременното ни елемент. По своята същност той е свързан с постигане на високи нива на заетост, производителност и социално единство. Това е и основата, върху която се изгражда престолящата обща стратегия на ЕС, определена в програмата „Европа 2020“. В условията на един променящ се свят се цели постигане на интелигентна, устойчива и приобщаваща икономика. Тези три взаимно подкрепящи се приоритета трябва да помогнат на ЕС и държавите-членки да постигнат убедителни нива на устойчивост и на повишаване нивото на благосъстояние на хората, основаващо се на адекватно развитие на пазара на труда. Насърчаването на процесите по създаване на подобен тип стратегически документи и насоки се явява от съществена необходимост както за работодателите, така и за самите работни. Работодателите биват подпомогнати в изработването на правилна преценка за необходимите квалификации и компетентности на работната сила, стимулиране въвеждането на системи за кариерно развитие, подобряване управлението на човешките ресурси в предприятията. Работниците получават възможността да способстват за подобряване условията на работа, както и на микроклимата на конкретните работни места. Тяхното мнение се използва като коректив в процеса на управление и контрол упражняван от страна на работодателя. Изграждането на правилни взаимоотношения в процеса на комуникация между работник – работодател, се приема като неотменима част от цялостния производствен процес и от там създаването на устойчивост и висока степен на производителност.

През последните години отделните фирми в България са изправени пред множество предизвикателства. Това се дължи както на сложната международна финансова обстановка, така и на усиливащата се конкуренция в условията на глобализация на бизнеса и динамично развитие на технологиите и иновациите. Неминуемо това поражда и необходимостта от апробиране на нов модел на развитие и управление на



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия”

компетенциите на равнище на отделната фирма, като единствената възможна алтернатива за осъществяването на ефективна и конкурентноспособна фирмена дейност. В днешния ден, предвид и новите условия на развитие пазара на труда, съвременната управленска практика се основава на разбирането, че повишаването на техническите и социалните компетенции на служителите чрез непрекъснат процес на обучение е от съществено значение за развитието на процесите на иновация и за създаване на гъвкава и ефективна бизнесреда. Всичко това бива допълнено и от все по-активното прилагане в практиката от фирмите на принципите на продължаващото обучение. Възприема се като изключително правилен и доказал се в годините подход, който насърчава посредством всички формални и неформални процеси обучението след завършване формалното обучение. Това е и процес на непрекъснато усъвършенстване на знанията и уменията. В същото време общата Европейска рамка за учене през целия живот насърчава трансфера на знания и практики между европейските компании и дава инструментариум за прилагането на успешни методи в българската практика.

Page | 3

* * *

Настоящият анализ е част от реализиращ се проект – „Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“, който се изпълнява по ОП „Развитие на човешките ресурси“, Схема за предоставяне на безвъзмездна финансова помощ: Без граници – Компонент 1 – Фаза 2, Бюджетна линия: BG051PO001-7.0.07.

Целта на проекта се заключава в трансфериране и обмен на ноу-хау и добри практики, на базата на които разработване на комплекс от мерки за активно сътрудничество между целевите групи от двете страни. От значение е да се постигне подобряване качеството на работа и компетентността на заетите в мебелния бранш, като ключов сектор на българската икономика и фактор, способстващ за икономически растеж, социално-икономическото развитие на България като страна член на ЕС и даващ здрава основа за повишаване качеството на живот в страната ще

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*

Инвестира във вашето бъдеще!



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия”

предостави възможност, не само лицата от целевата група да черпят от опита на двете държави. Обмена и въвеждането на добри практики, обмяната на знания и придобиване на умения за решаване на идентифицираните проблеми, за всички страни участници в проекта, са предпоставка за постигане на по-висок ръст и икономическо развитие на мебелната индустрия в България и Германия. Проектът също така се стреми, разглеждайки съществуващото състояние, нуждите и потребностите на фирмите с чуждестранен капитал, вниманието да се съсредоточи върху подходът за развитието на човешките ресурси в тях.

Page | 4

Изграждането и поддържането на активно партньорство между два субекта в две страни-членки на ЕС, каквито са в случая България и Германия е в посока и към отговаряне на общите стремежи за транснационалното сътрудничество, по отношение на възможностите за развитие на знанията и уменията на лицата, ангажирани в организации, извършващи дейности в сходни сфери на производство. Това би спомогнало също така и за повишаване на конкурентоспособността на работната сила, стимулиране участието на заети в един общ бранш за обмен на добри практики и в резултат на това повишаване на квалификацията им, мотивирането им в изпълнение на ежедневните им задължения и желание да предават знанията и уменията придобити по време на обучението, на техни колеги и подчинени в бранша;

Задълбочаване и развиване на ефективното сътрудничество между "Екомебел" ООД и Albrecht Arenz BDM Beratung Dienstleistung е от полза и за двете страни и се фокусира върху специфичните проблеми в областта на човешките ресурси, чрез взаимодействие за изграждане на мрежи за развитие на алтернативни перспективи, както и за идентифициране и осъществяване на приоритети и

Извършването на анализа се осъществява в изпълнение на Дейност 4 от проекта – „Изграждане на концепция за развитие на база на проведеното проучване“. Предхождаща част е осъществено проучване на формите и моделите за развитие на мебелния бранш, в сферата на производството и продажбите на мебели в България и Германия, с цел прилагането на добрите практики в двете държави и насърчаване на предприемачеството

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”,
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*

Инвестира във вашето бъдеще!



Европейски съюз



Европейски социален фонд

чрез разширяване и надграждане на знанията и уменията на представителите на целевата група.

* * *

От значение при направата на настоящия анализ е да се направи едно предварително представяне на състояние на дървообработващата и мебелната промишленост в България. Браншовият мониторинг е подготвен и базиран на официални данни подадени от страна на Министерството на икономиката, енергетиката и туризма, Изпълнителната агенция за насърчаване на малките и средни предприятия, Националния статистически институт, Националния осигурителен институт, Международния търговски център и Евростат и отразява периода 2000 - 2011 г. Той онагледява работещите предприятия в секторите "Производство на мебели" и "Дървообработване", броя на заетите лица, възрастовата структура на персонала, вноса и износа на мебели и дървен материал, експортните пазари на българските предприятия, мястото на България в световната търговия на мебели.¹

Анализ и обобщения:

- Близко 23% от оборота на МСП от сектора през 2010 г. са реализирани на международния пазар срещу 20% през 2009 г.
- През 2010 г. сектор "Производство на мебели" реализира 30% увеличение спрямо 2009 г. по показателя "обем на износа на 1 зает"
- Най-високи темпове на прираст са отчетени при износа на изделия от предприятията, произвеждащи матраци
- Над 50% от продукцията, предназначена за износ, е създадена от МСП в сектора

¹ Данните са публикувани в сп. Дървообработваща и мебелна промишленост. бр. 4, 2012



Европейски съюз



Европейски социален фонд

- Световният внос на мебели се оценява на над 103 млрд. евро за 2011 г., като дялът на българския износ представлява 0,24%. Общо за периода 2001 - 2011 г. световният внос на мебели възлиза на приблизително 955 млрд. евро, а участието на българския износ на стойност над 1,7 млрд. евро е 0,18%

Page | 6

- Реализираният през 2010 г. от МСП в сектор "Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели" оборот в размер на близо 473 млн. лева, го нарежда на 11-то място сред експортноориентираните 18 сектора на преработвателната промишленост в страната по този показател. Това представлява 0,38% от оборота реализиран през 2010 г. в промишления сектор на България и близо 2,7% от оборота на преработвателната промишленост

- От двете основни групи в сектора, група 16.1 "Разкрояване, рендосване и импрегниране на дървен материал" отбелязва увеличение на заетите с около 2,5%, а група 16.2 "Производство на изделия от дървен материал, корк, слама и материали за плетене" - намаление с около 11% през 2010 г. спрямо 2009 г.

- Над 60% от оборота на сектора се реализира от група 16.2 "Производство на изделия от дървен материал, корк, слама и материали за плетене". При нея се отбелязва увеличение на оборота от 3,5% през 2010 г. спрямо 2009 г., докато увеличението в група 16.1 "Разкрояване, рендосване и импрегниране на дървен материал" е значително по-голямо - над 20%

- Традиционните пазари за износа на сектор "Производство на дървен материал и изделия от него, без мебели" са тези на нашите съседи Гърция, Турция, Македония, Сърбия, Румъния, а за стоките с по-висока степен на преработка, това са пазарите на Италия, Франция, Австрия.

о Водещи страни износители на мебели за периода 2000 - 2011 г.

1. Китай - 68 502 662 хил. евро
2. Италия - 34 858 811 хил. евро



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия”

3. Германия - 28 512 372 хил. евро

4. Полша - 27 172 651 хил. евро

5. САЩ - 25 613 959 хил. евро

6. Франция - 10 764 863 хил. евро

.....

41. България - 734 328 хил. евро

Page | 7

о Водещи страни вносител на българските продукти от група "Необработен дървен материал" общо за периода 2001 - 2010 г. (в % от общия износ на България на продуктите от тази група)

1. Гърция - 61%

2. Турция - 33 %

3. Македония - 3 %

4. Италия – 2 %

5. САЩ - 0,43 %



Европейски съюз



Европейски социален фонд

➤ Кратко представяне на организациите, реализиращи проект BG051PO001-7.0.07-0026-C0001.

Проект BG051PO001-7.0.07-0026-C0001 се реализира от „Екомебел“ ООД, в партньорство с фирма „Albrecht Arenz BDM Beratung und Dienstleistung“ / BDM / от ФРГ. Page | 8

„Екомебел“ ООД е фирма специализирана в производство и търговия на мебели. Официалният адрес, на която е регистрирана е Република България, гр. Плевен, ул. Българска авиация, Западна индустриална зона, www.ecomebel.bg. Статутът на фирмата е - Дружество с ограничена отговорност, с какъвто е вписано в Регистъра на търговските дружества - ф.д. № 1304/1993 г. на Плевенски окръжен съд. Производствените мощности на фирмата са разположени на 42 декара работна площ. Заводът продава своята продукция в 3 фирмени магазина, а чрез своята дистрибуторска мрежа покрива територията на цяла България. Екомебел ООД също така изнася своята продукция в Гърция, Хърватска, Израел и Кипър. Доказателство за високия професионализъм и качество на произвежданите продукти са множеството награди от международни панаири и изложения. Фирмата притежава сертификат за качество - от 2005 г. е сертифицирано по ISO 9001:2000, а през 2009 г. е сертифицирано по ISO 9001:2008.

„Екомебел“ ООД се управлява и представлява от Станислав Анатолиев Стефанов. Това е едно от най-големите дружества за производство на мебели в Централна Северна България предлагащо пълно обзавеждане на дома, офиса, обществени сгради и хотели. Търговската политика на фирмата е изцяло ориентирана към клиентите и се характеризира с високо качество на продукцията. Дружеството се стреми да задоволи потребностите от мебели на широк кръг от клиенти. Предлага на пазара мебели от най-ниския до най-висок клас. Изделията, които се произвеждат се разделят в две основни групи:

- ✓ Корпусни мебели – спални, секции, антрета, бюра, офис шкафови и кухни и др.



- ✓ Мека мебел – холови гарнитури, дивани, кухненски ъгли и дивани, фотьойл легла и др.

Дружеството планира да продължи процеса на разширяване и инвестиции в ново производствено оборудване, с цел допълване и увеличаване на настоящите производствени мощности във фирмата. “Екомебел” ООД е дружество, което за периода 2000-2008 г. е инвестирало приоритетно в покупката на машини и оборудване увеличаващи производствения капацитет на предприятието. Благодарение на изпълнението на инвестиционни мероприятия днес се разполага с модерна производствена база, оборудвана със съвременни машини за производство на мебели. Закупените машини и оборудване в дружеството през последните няколко години довеждат до значително нарастване на производствения капацитет и възможности. Това води приходите от продажби значително да се увеличават с всяка изминала година – т.напр. през 2011 г. приходите са с ръст от 18.57 % спрямо предходната 2010 г.

Съгласно последните подадени данни, то към 31.12.2011 г. средно-списъчният състав на персонала в дружеството е 91 работници и служители. Ежегодно има ръст в наемането на нови работници. Т.напр. към същата дата на 2010 г. работещите в дружеството са били 73. Структурата към 17.10.2012 г. е както следва: Ръководител - 1, Специалист - 1, Технически и приложни специалисти - 5, Помощен административен персонал - 6, Машинни оператори - 4, Персонал зает с търговия - 7. Спрямо квалификацията разпределението е следното - Персонал без квалификация - 6 и Квалифицирани работници - 65.





Европейски съюз



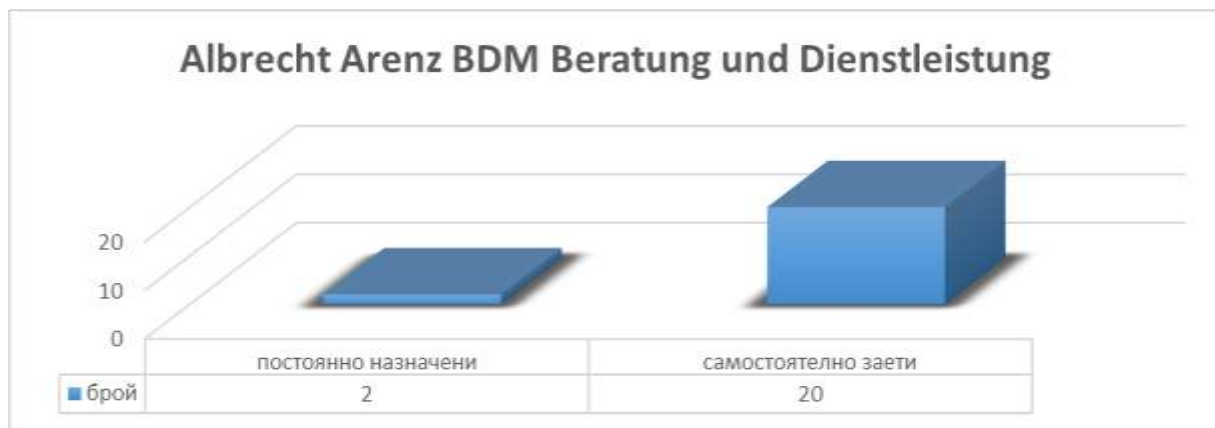
Европейски социален фонд

Фирма „Albrecht Arenz BDM Beratung und Dienstleistung“ / BDM / е от ФРГ. Фирмата - партньор е с едноличен собственик - Албрехт Аренц и е специализирана в сферите на управленско консултиране, консултации и услуги в областта на мебелната търговия и производство. BDM е с адрес на управление - Им Мейзенбуш 3, гр. Шверфен, Германия, www.dbm-beratung.com.

Page | 10

Фирмата е специализирана в извършване на регулярни дейности, като организация, свързана с проучвания, и провеждане на разнообразни мероприятия в национален и регионален мащаб. Персоналът, макар и не голям по своята численост, притежава висока квалификация и добри умения за работа в екип както и специфични умения за приемственост при работа, което е предпоставка за успешно осъществяване на дейностите по проекта, основно насочени към трансфер на идеи, ноу – хау, опит и знания.

В BDM работят 2-ма постоянно назначени човека и 20 самостоятелно заети.





Европейски съюз



Европейски социален фонд

❖ Основа за осъществяване на Анализа – Разработени и избрани от изпълнител методи и методология

Page | 11

Настоящият анализ е базиран на проведено широко анкетно прочуване, поредица от разговори и интервюта, осъществени сред 30 работници от фирма „Екомебел“ ООД, гр. Плевен. На базата на техните отговори, както и на проведени разговори следва да се даде отговор на няколко въпроса:

- ✓ за същността и структурата на сектора, очакваните промени, брой заети, тенденции, вкл. влияние на иновациите и др.;
- ✓ уменията и квалификацията и компетенциите на заетите и работната сила;
- ✓ очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на заетите в сектора;
- ✓ основните проблеми и предизвикателства пред развитието на сектора;
- ✓ опита на двете страни - „добри практики“, информационни системи, инструменти и партньорски мрежи;

В същото време на базата на това проучване се цели да се постигне и:

- ✓ дефиниране на изискванията за наемане на кадри в мебелния бранш в двете държави;
- ✓ дефиниране на нивата на възнаграждения в сферата;
- ✓ дефиниране на нивата на географската и професионална мобилност на заетите;
- ✓ дефиниране на компетенциите и знанията на кадрите;
- ✓ възможностите за стажуване;
- ✓ възможностите за обмяна на кадри;

За правилното и точно дефинирането на обхвата на проучването и последващия анализ на събраната информация се приемат следните



Европейски съюз



Европейски социален фонд

основни дефиниции и използвана терминология според класификацията на икономическите дейности КИД-2008, както и съответствието с НАСЕ ²:

- ✓ **Сектор** – група от една или няколко икономически дейности, в които се осъществява сходна стопанска дейност.
- ✓ **Бранш** – дял, клон или отдел в производство, търговия, индустрия и др., обединяващ стопански субекти, осъществяващи стопанска дейност в един и същи сектор на икономиката.

Page | 12

Избраната методологична рамка³ се базира на следните основни момента:

- ✓ Идентифициране на икономическите дейности (сектор);
- ✓ Основни икономически тенденции, тенденции и структура на заетостта;
- ✓ Основни двигатели на промяната;
- ✓ Заетост – промени в квалификацията, професиите, работните места;
- ✓ Очаквания за необходимите умения – възникващи нужди от умения, познания, професии, работни места;
- ✓ Стратегически избор за посрещане на очакваните бъдещи нужди от познания и умения;
- ✓ Значение на образованието и обучението;
- ✓ Основни препоръки.

Използваната базисна методология е класическа за подобен тип изследвания – предица от методи за изследване и анализ в количествен и качествен аспект. Изборът е продиктуван от типа на получаваната информация и начина на нейното получаване. С количествените методи се набира квантифицирана информация, която като правило се отнася до големи съвкупности и се подлага на статистическа обработка и анализ. От своя страна това осигурява висока степен на представителност на получените данни. Качествените методи дават информация за мненията на

² Класификатор на икономическите дейности за сектор „Производство на мебели“ /Код по КИД-2008/ - Утвърден със ЗАПОВЕД № РД-07-316 от 29.11.2007 г. за утвърждаване на Класификация на икономическите дейности, за краткост наричана "КИД-2008", а за международно използване - "НАСЕ.BG-2008" Издадена от председателя на Националния статистически институт, обн., ДВ, бр. 107 от 18.12.2007 г., в сила от 1.01.2008 г.

³ Вж Методология за провеждане на проучване на сектора „Мебелно производство“ и потребностите от обучение на персонала на фирмите, участващи в целевата група на проекта „Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

изследваните лица. Този тип методология е предпочетен и предвид обстоятелството, че така се постига в най-голяма степен структурираност и по-голямата интензивност при общуването с лицата, от които се набира информация. В същото време се отчита и негативния момент, че при качествените методи броят на изследваните лица е ограничен и получаваната информация рядко е представителна за по-големи социални групи.

Page | 13

Разработката се базира основно на Метода на вторичното изследване (Desk Research), като се ползват първични данни от вече проведени предварително други изследвания и анализи, отчети и публикации по теми, засягащи обекта на настоящия анализ, отчети и анализи от съответни министерства, правителствени стратегии и др.

Като съществена част за анализ и последващо тълкуване е използван и подхода на „Метода за оценка на "360 градуса"“. Изборът е продиктуван от следните обстоятелства: Това е метод, при който оценката идва от всички страни и нива в компанията и извън нея. Така се събира мнението на началниците, колегите от отдела и подчинените и на всички, които по един или друг начин работят със служителите, подложен на анализ. При оценката на "360 градуса" участва и самата "жертва". Тя трябва също да даде оценка за своята работа, за постиженията и желанието за бъдещо развитие. От сравнението на външната оценка и самооценката на служителите, може да се направят ефективни изводи за бъдещата му роля в компанията. Този метод на оценяване може да се приложи за служителите на различни нива, но най-често той се използва при ръководителите на отдели и при мениджърите, а също така и при анкетиране на обикновени работници от по-нисши нива. Благодарение на него, служителите получават подробна информация за това как другите оценяват работата му. Тази информация може да се използва след като база за планиране на бъдещото развитие.

За реализиране на проучването и на базата на избраната методика е приложен способ на открита анкета, посредством, която е извършено провеждане на разговор с анкетираните и отбелязване на дадени от него отговори по предварително зададени показатели. Въпросите са насочени към професионалните умения. След като се разгледат резултатите, служителите може да разберат дали някъде има разминаване между неговото



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

възприятие и отношението на другите към него; да оцени собствените си способности през погледа на другите; да направи план за бъдещото си развитие.

От количествените методи за набиране на информация използваме допитването - преки анкети с респонденти. Предварително са разработени и структурирани са 6 вида анкетни карти, съдържащи в себе си елементи на класическото анкетиране, интервю, самооценка и допълнителни проучвания.⁴ Посредством тях се цели обхващането на широк кръг от работниците, както и поставянето на разнообразни въпроси, които да послужат за количествен и качествен анализ.

Page | 14

Анкетната форма е полустандартизирана, като включва както въпроси с посочени 2, 3 или повече възможни отговори /”затворени” въпроси”, така и „отворени” въпроси - въпроси, зададени в свободна форма, без да са дадени отговори. Въпросите и зададените отговори при въпросите от „затворен” тип не съдържат внушения към определени отговори и бяха разбираеми за най-ниско образованата част от респондентите, без да звучат обидно за най-високо образованата. В паспортната част на анкетата се съдържат въпроси за пол, възраст, заемана позиция. Процесът на анкетиране се извършва от специално подготвени лица, които са запознати с условията и изискванията за извършване на допитването и са обучени как да процедурат в случаите на непредвидени ситуации.

От качествените методи за изследване и анализ са приложени дълбочинни интервюта, направа на самооценка.

Дълбочинните интервюта са няколко, както и самооценката възможностите и дейността на супервайзора, а също така и практиката на въвеждане на „таен клиент“. Те са предложени на отделна категори от хора, които имат определени позиции в работния екип. При дълбочинните интервюта почти всички въпроси са „отворени”, но се разчита и на собствено мнение. Аналогично е положението и при направата на самооценка. Въвеждането на „таен клиент“ цели да се провокира екипа

⁴ За нуждите на настоящия Анализ ще се използва сборното понятие „Анкета“ към всички видове разновидности отделните проучвания избрани за основа на анализиране.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

като цяло, като се поставят различните позиции в него на поредица от „изпитания“.

Като цяло анкетите са обобщени в 6 приложения.

- ✓ Приложение № 1 – Въпросник с дълбочинно интервю
- ✓ Приложение № 2 – Анкета, относно качеството, нуждата от и вида на обучение
- ✓ Приложение № 3 – Интервю, относно оценка качеството на работата и микроклимата във фирмата
- ✓ Приложение № 4 – Самооценка на компетентностите на супервайзора
- ✓ Приложение № 5 – Оценка на компетентностите на супервайзора /ръководител екип/ от свързаните от него
- ✓ Приложение № 7 – Анкета „Таен клиент“



Анализът на отделните анкетни карти е направен на базата на това какви са нагласите на анкетираните и какви отговори те са подали.

Попълването на всички анкетни карти и интервюта е на анонимен принцип. Не се изисква личносно персонифициране. Същото се състои дотолкова, доколкото към основната анкета /приложение 2/ и интервюта /приложение 3/ са поискани данни свързани с възраст, пол, професионална



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

позиция. От своя страна това предоставя допълнителна възможност да се направи един отделен профил на анкетираните, който да даде отговор за нивото на професионална компетентност и възможности на работещите във фирма „Екомебел“ ООД.

Page | 16

*Проектът се осъществява с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“,
съфинансирана от Европейския социален фонд на Европейския съюз*

Инвестира във вашето бъдеще!



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

❖ Аналитична част. Установяване на тенденциите и идентифициране нивото на тяхното развитие

Page | 17

Съобразявайки се с методологията и методите на проучването, целта на настоящия анализ се заключава основно в това да се проследи тенденцията в отделните отговори на работещите, които те дават посредством своето участие в различните анкети. Отчита се и обстоятелството, че е дадена възможност някои от въпросите да бъдат оставени без отговор, което също допълнително показва нивото на компетентност.

Статистически са обработени и подредени в табличен вид отговорите на всички поставени в анкетите и интервювата въпроси. Данните от таблиците, включени в анализа като приложения към основния текст, отразяват в количествен вид нагласите на респондентите във фирмата, които по своята същност можем да приемем като представителна извадка от общия колектив.

❖ Приложение 1 – Въпросник с дълбочинно интервю

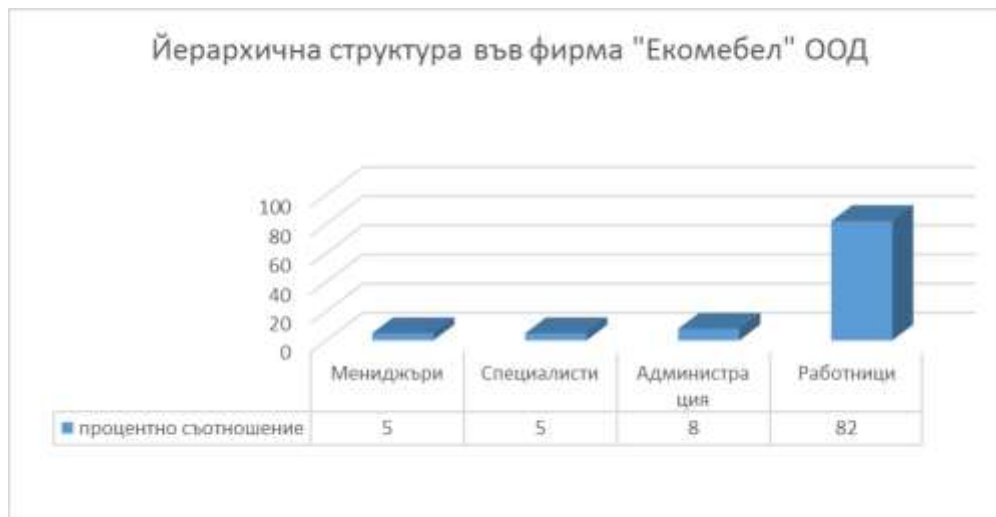
Интервюто е предназначено към управленския персонал на компаниите, включени в целевата група. Самото интервю е под формата на Анкета-Въпросник. За всяка компания е предназначен един въпросник. Изборът на респондент, към който ще бъдат отправяни въпросите е въпрос на договаряне със съответното ръководство. Интервюираният е необходимо да има достатъчно информация за да е в състояние да даде обективни и адекватни отговори, изградени на реална и правдоподобна информация. Ако посоченото от ръководството лице не е в състояние да отговори на някои от въпросите, изследователят може да се обърне към по-информиран от него.



По отношение на фирма „Екомебел“ ООД предоставената за попълване Анкетата – Въпросник е попълнена от двама човека. Същата съдържа в себе си поредица от взаимно свързани въпроси, чиято цел е да се направи първично дълбочинно проучване.

На базата на получените отговори може да се направят следните изводи:

✓ В рамките на фирма „Екомебел“ ООД съществува добре подредена структура на работещи, разпределена в един сравнително добър и сточно подреден йерархичен вид. Съобразно общия профил на фирмата разпределението е балансирано, което предразполага към получаване на добри планирани резултати.



✓ В рамките на фирмата няма специализиран отдел, който да представлява самостоятелно звено „Човешки ресурси“. Функциите са поети от висшия управленски персонал, в случая – Изпълнителен директор. Същи се грижи за правилния кадрови подбор на заетите във фирмата. Повишаването на квалификацията на персонала основно се провежда посредством допълнителни курсове. Разчита се и на собствената инициативност на работещите, особено на заетите в мениджърското звено, които се самоквалифицират и постигат по този начин повишаване нивото на своята компетентност. Към момента този тип обучение може да се каже, че довежда до положително ниво на квалификация.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

✓ В последните години няма индикации и процеси на текучество. Персоналът бива подбиран основно на принципа на провеждане на стандартно опознавателно интервю, което последва предварително разглеждане и подбор на базата на подадени от кандидати документи. Работниците предварително биват запознати с условията на работа, които включват: специфика на работното място и процес на работа; ангажираност на отделния работник, съобразно неговата компетентност и място на работа; социални придобивки; заплата и компенсации.

Page | 19

✓ По отношение развитието потенциална на работещите във фирмата, на този етап не е разработена и приложена обща схема за оценяване нивото на тяхната компетентност в процеса на работа, което да води до осъществяването на текущ мониторинг свързан с повишаване и персонализиране нивото на заплащане. Полагат се усилия в тази насока, като през последните години се заделят ресурси – 5 % спрямо средствата за ФРЗ, които да бъдат насочени към повишаване нивото на квалификация и допълнителна обучаемост.

✓ Определянето взаимосвързаността и степента на заплащане е на базата на възложената работа, както и изискването за квалифициран персонал, който да я осъществява. В структурно отношение равнището за определяне на основната заплата е в следната последователност: Предприятие – Мениджмънт – Специалисти – Администрация – Работници;

✓ Трудовите отношения в колектива могат да се посочат на добро ниво. Осъществяването на контакти между отделните служители е свободно и без проблеми, които биха затруднили свободната комуникация. Основният кадър, който бива компетентен да дава отговори и разсъждава отделни възникнали казуси е мениджърския екип на фирмата. По този начин се цели да се постигне точна и ясно-балансирана степен на адекватен и правилен отговор на поставен въпрос за разрешаване. На работниците се предоставя и възможност да задават своя въпрос директно на ръководител на фирмата, без да срещат трудности или да изпитват притеснения от йерархичната разлика.



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

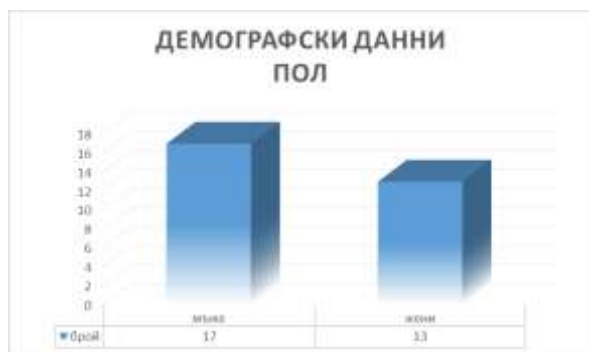
ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

✓ Във фирмата не се забелязват промени в длъжностните характеристики на работещите, през последните няколко години. Това може да се приеме и като знак за устойчиво избран модел на работа, както и на ангажирани в нейното изпълнение.

Page | 20

❖ Приложение № 2 – Анкета, относно качеството, нуждата от и вида на обучение

Анкетата, която е част от приложение 2, цели да даде отговор на вижданията на персонала, относно качеството и вида на обучение. Въпросите, поставени пред анкетираните, са с логична последователност. Общо са подбрани 8 въпроса, като всички са на принципа на т.нар. „затворени“ въпроси.



Участвали в анкетата са общо 30 човека. Съотношението по пол между тях е с 65 : 35 % в полза на мъжете /17/ спрямо жените /13/ .

Във възрастово отношение преобладава групата на работещите в активна трудоспособна възраст – 30-50 годишните. От всички анкетирани - 18 човека са в тази възрастова група. На второ място са работещите - 9 на брой, които са възрастово в групата на 20-30 годишните, а минимален брой



са работещите с навърщени над 50 години – 3 човека. Това показва, че персонала на работещите във фирмата преобладават хора в активна трудоспособна възраст, което дава възможност и за допълнително обучение, квалификация и лесно възприемане на нововъведенията.

Page | 21

Поставените пред анкетираните 9 въпроса целят да покажат тяхната нагласа към различни типове обучение, които да надградят техните основни знания и умения. Търси се и мнението на работниците доколко ефективно би било участието им в обучителни курсове, семинари и др. , както и какво е желанието им за включване в нови такива, които не само да повишат тяхната квалификация, но и да им дадат самоувереност и стимул за нови професионални успехи. Установени се , че към момента на провеждане на анкетата, повечето от включилите се в нея не са били обект на допълнителна квалификация, което и поражда необходимостта те да преминават през потенциални курсове и обучения.

От направения анализ на отговорит, представени в графичен вид, резултатът е следния:



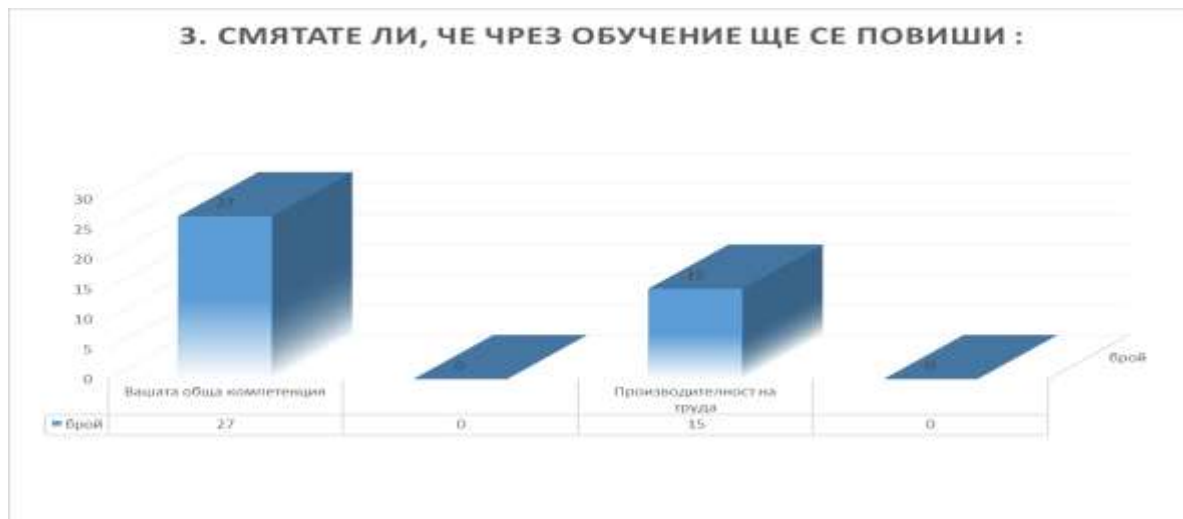
Установени се, че към момента на провеждане на анкетата, повечето от включилите се в нея не са били обект на допълнителна квалификация, което и поражда необходимостта те да преминават през потенциални курсове и обучения.



Европейски съюз



Европейски социален фонд



На поставените въпроси свързани с виждането на анкетирания относно целесъобразността от уждата от провеждане на допълнителни обучения – 3,4, 5 и 6, всички дават положителен отговор, който се състои в убеждението, че по този начин ще се повиши както общата компетентност на работниците, така и тяхната производствена активност в трудовия процес. В същото време работниците са мотивирани от възможността да бъдат включени в различни обучителни модули и курсове. Откроя се убеждението, че по този начин ще се повиши не само личната компетентност, но ще се подобри и самия микроклимат на работното място. В същото време увереността на работещите ще нарастне в пъти, което ще бъде допълнителен стимул за по-висока и качествена производителност. И не на последно място това ще доведе и до удовлетвореност от работния процес и неговите резултати сред самите трудещи се.



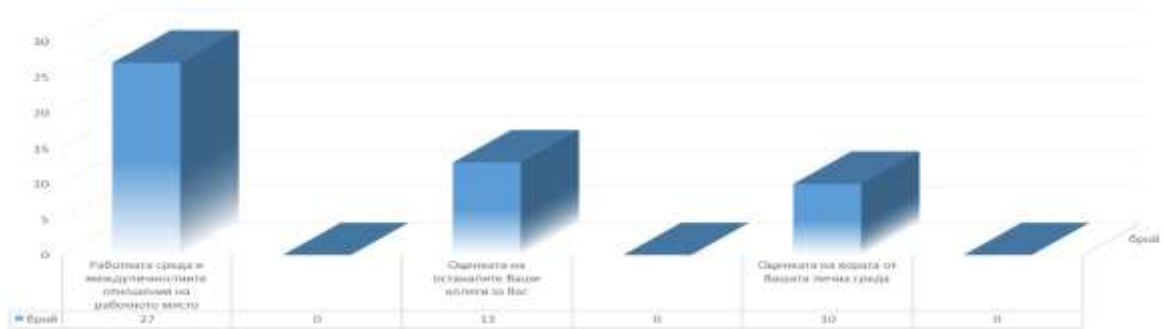
Европейски съюз



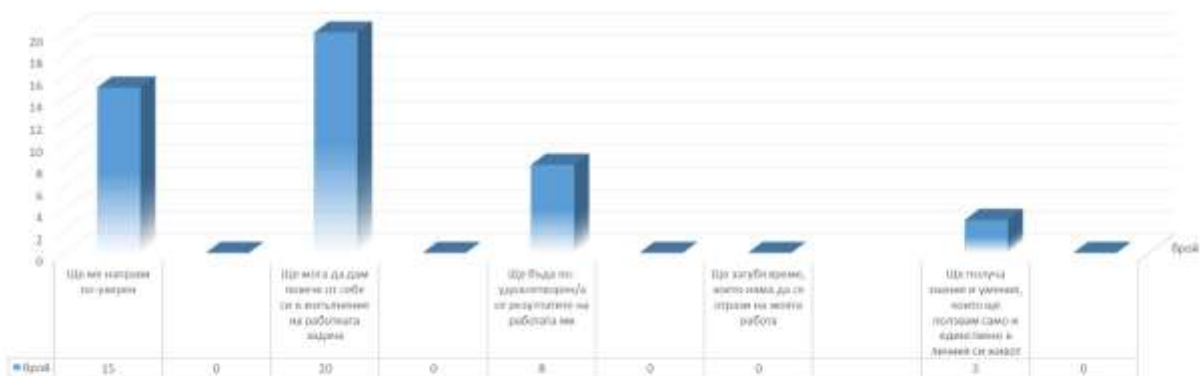
Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

4. СМЯТАТЕ ЛИ, ЧЕ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА ЩЕ СЕ ПОДОБРИ:



5. ОБУЧЕНИЕ ЗА ЕФЕКТИВНО ОБЩУВАНЕ МОЖЕ ЛИ ДА ПОДОБРИ ВАШИТЕ УМЕНИЯ ЗА РАБОТА В ЕКИП?





Европейски съюз



Европейски социален фонд



Констатирането на желанието води до логичен въпрос свързан с това какви с и предпочитанията за курсове и тематика на предстоящо последващо обучени. Към това са насочени и последните три въпроса на анкетата – 7, 8 и 9. В тях се забелязва стремежа на работещите да участват активно в организирани курсове, Като основно по този начин те считат, че ще подобрят своята комуникация, начини на планиране на работата, преодоляване на конфликтни ситуации и др. Не на последно място повечето считат, че курсовете следва да бъдат проведени в условията на работната среда, но във време, в което те не са ангажирани в работния процес.

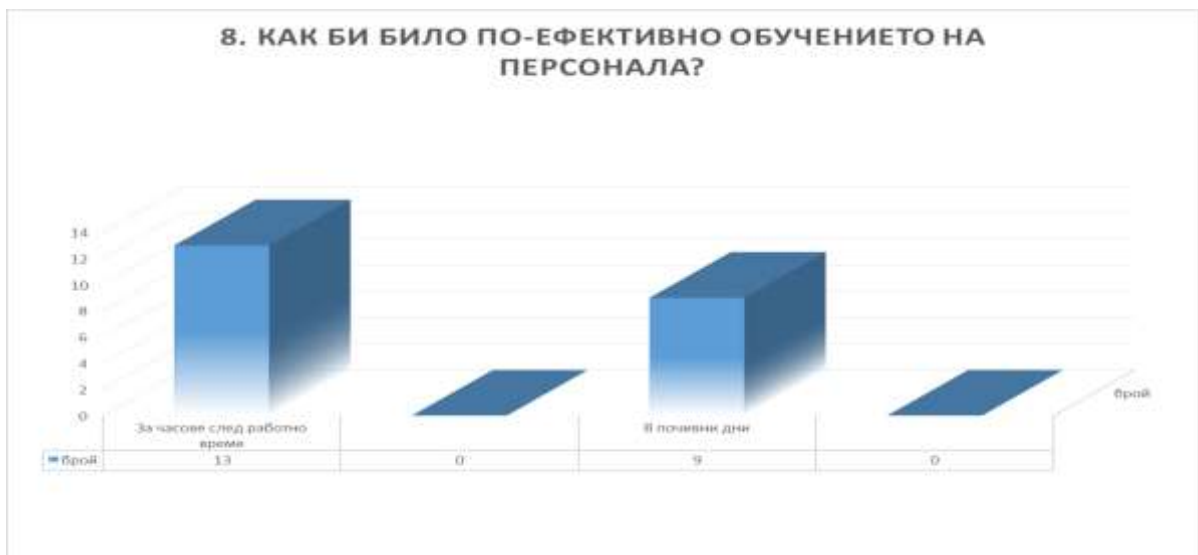


Европейски съюз



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

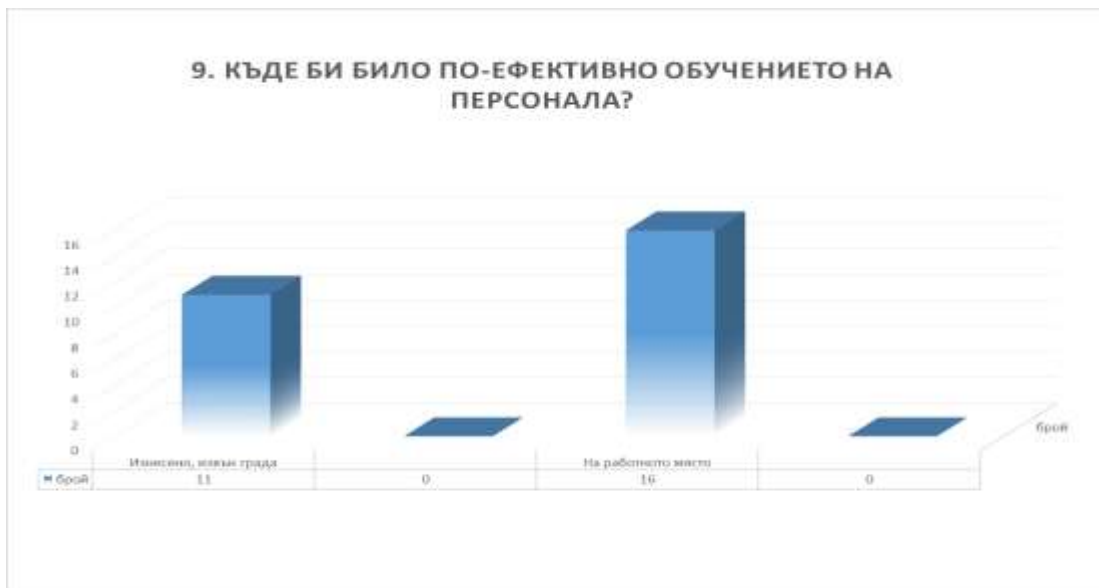




Европейски съюз

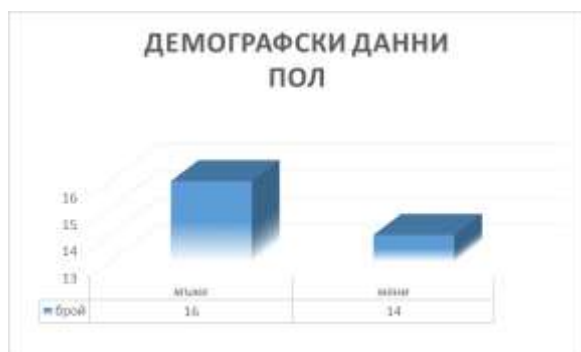


Европейски социален фонд



❖ Приложение № 3 – Интервю /Анкета/, относно оценка качеството на работата и микроклимата във фирмата

На базата на интервю е потърсен отговор на въпроса за наличния микроклимат във фирмата, както и оценка на неговото състояние и предложения за неговото подобрене. Участвали са 30 работника.





Европейски съюз

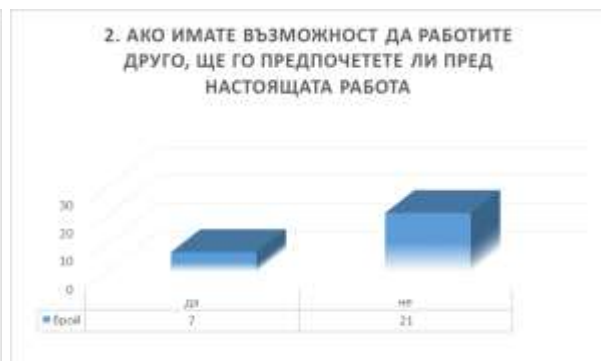


Европейски социален фонд

Първият профил – демографския, е подобен както на участвалите с отговори в анкетата относно качеството, нуждата от и вида на обучение. Съотношението на интервюираните е 60 : 40 % в полза на мъжете /16 мъже и 14 жени/. И тук преобладава групата на работещите в активна трудоспособна възраст, която е заключена в границата на 30-50 годишните. Значителен е броя на младите, включени в групата на 20-30 годишните, а с незначителен дял е работещите, навършили вече 50 години.

Самото интервю включва 20 въпроса. Те са обединени в отделни групи, като наред със „затворените“, налице са и „отворени“ въпроси. Общият преглед обаче оставя убеждението, че интервюираните предпочитат да дадат отговор, като направят избор измежду предварително подготвени варианти на отговор. Известна част от тях избягват да отговарят на въпроси свързани с даване на лично тяхно мнение по отделни моменти свързани с тяхната оценка за микроклимата на работното място. В същото време се забелязва и леко неразбиране на това кое би било най-благоприятно за колектива като цяло, като изпъква личностното пристрастие на отделни работници.

Първите три въпроса са свързани с одобряване избора на работно място, както и оценка за мястото му в личния живот на работниците.

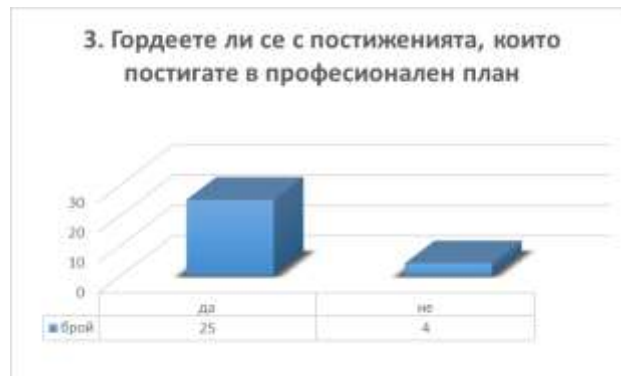




Европейски съюз

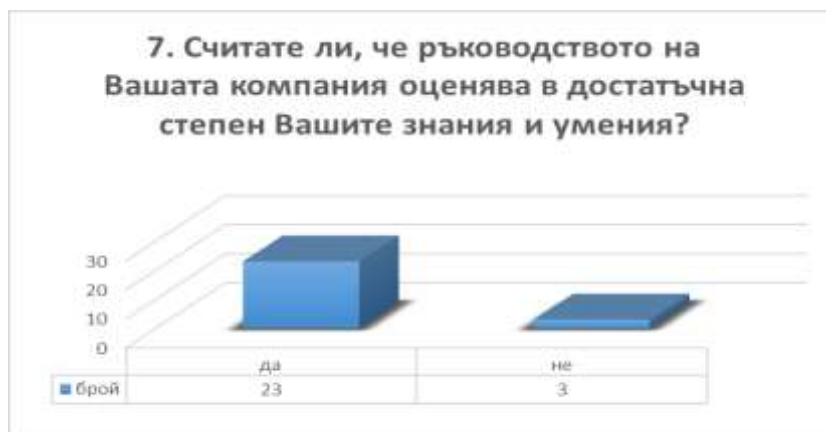


Европейски социален фонд



Всички одобряват своята работа, като изразяват увереността си, че я изпълняват добросъвестно и с нужната компетентност.

Въпросите 4,5,6 и 7 са свързани с оценката на работниците за тяхната умения, както и за това до колко т са забелязани и оценени както от техните колеги, така и от по-висшестоящите във фирмената йерархия. Подчертан интерес предизвиква въпросите свързани с преценката кои от притежаваните умения биха били ключови за изпълнение на професионалните задължения, както и кои от тях би следвало да бъдат надградени посредством допълнително обучение. Тук анализът показва, че изветен брой от интервюираните – 15 % не са дали отговор. Останалите са изтъкнали на първо място, че оценяват в най-голяма степен своите умения за работа в екип, точност и пещизност, които обаче следва да бъдат и доразвити и доусъвършенствани.



Известен брой от работниците, обаче, чувстват неудовлетвореност от констатираното от тях обстоятелство, че техните усилия и потенциал към настоящия момент не



Европейски съюз



Европейски социален фонд

са напълно оценени от ръководството на фирмата. В същото време те изразяват и увереността си, че това ще бъде поправено във времето, както и в резултат на потенциален курс на обучение, което да повиши тяхната компетентност.

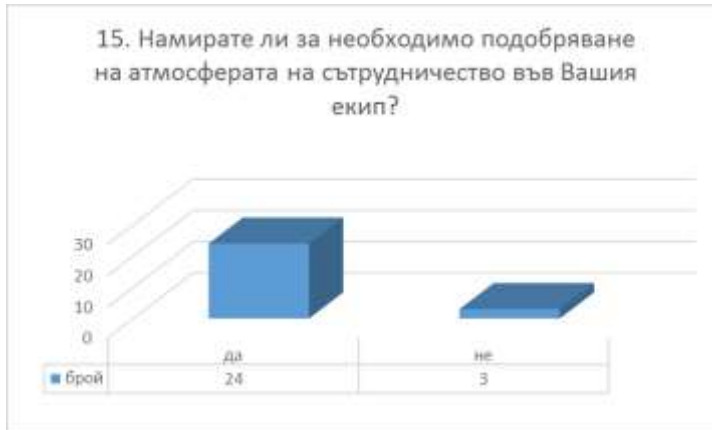
Page | 29

Въпросите от 8 до 13 са свързани с преценка на интервюирания към идентифициране от негова страна на проблеми, проблемни и конфликтни ситуации, както и на причините, които ги предизвикват и респективно начините за преодоляването им. Отговор са дали 50 % от участвалите. Това показва несигурност сред колектива, както и невъзможност да има точна преценка за проблемите, които има. От отговорилите на преден план изпъква мнението, че част от породените проблеми се дължат основно на лоша стиковка между персонала във фирмата, както и на моментни конфликтни ситуации. Също така размера на заплащане допълнително може да предизвика отделни моменти на конфликт, които към момента почти не се забелязват. На селдващо място, обаче, прозира несигурност, когато трябва да се потърси пътя за преодоляване на кофликтите и трудните моменти. Повечето от отговорите са съсредоточени, че проблема се решава в момента и съобразно ситуацията, в която той е възникнал, но без да има предварително уточнена процедура за това нещо. Причината за липса на точен отговор се крие може би и в обстоятелството, че повечето от участвалите в интервюто са на изпълнителска позиция в йерархията на фирмата. Това показва, че очакванията на работниците за вземане на адекватни мерки при преодоляване на конфликтин ситуации са насочени най-вече към ръководния екип, като те не откриват все още своето място и възможност също да участват в този процес. Тази констатация се допълва и при анализиране на отговора на въпроса: Имате ли ситуация във Вашата работа, в която е трябвало да вземете бързо важно решение? Какъв беше резултата? Как се чувствахте? – Повече от половината са отговорили отрицателно, което показва и липса на готовност и нагласа за реагиране в подобни ситуации.

На фона на известната несигурност при участие в решаване на конфликтни ситуации интерес предизвиква процента отговори на въпроса свързан с преценка на собствената принадлежност към екипа на фирмата, както и



мястото на отделния индивид в него. На този въпрос отговор са дали 18 човека. Всички те са посочили, че оценяват своята роля като значителна, като двама са посочили, че те са съществена част от общия екип.



Въпросите 15-17 са свързани с проверка на виждането на интервюирания за нуждата от поставяне екипното начало като основа за решаване на конфликтни ситуации.

Page | 30

Констатира се, че е необходимо да се направят постъпки за подобряване на атмосферата на работа, като това най-вече трябва да се постигне посредством пътя на сплотяване на колектива., а също така и разработване на програма за ефективно сътрудничество и квалификация. Всички смятат, че могат да спомогнат за това нещо, , което личи и от утвърдителните отговори дадени на въпрос 16 - Вие можете ли да повлияете в подобряване на взаимоотношенията с останалите работници/служители на работното Ви място? – 23 от отговорилите 27 човека дават положителен отговор.

В интервюто интерес предизвиква и отговорите дадени на въпроса - Кое е най-ценното във Вашата работа? – Отговорилите изтъкват като свои най-ценни качества професионализма си, както и лоялността към фирмата, в която работят. Също така посочват и натрупания опит, тъй като част от тях са вече с дългогодишен стаж във фирмата.

Последните два въпроса от интервюта са с леко провокативен характер. Интервюилания се запитва би ли напуснал евентуално фирмата и при какви условия би сторил това. Отговорили са само 11 човека, които като мотив посочват единствено, че биха напуснали само ако им се предложат по-добри финансови условия на заплащане и труд.



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

Последният въпрос притежава също провокативен характер спрямо интервюирания, като пред него се поставя ситуацията - Какво бихте споделили или посъветвали ръководството на Вашата компания, ако сте сигурно, че ще бъдете чути? За съжаление дадените отговори са само на 4 човека, като те не поставят конкретни предложения. Единствено в един отговор се изказва нуждата от внимателен подбор при избор на нови работници, като се прилага и образователен ценз.

Page | 31

❖ Приложение № 4 – Самооценка на компетентностите на супервайзора

Целта на провеждане на анкетата е да се проверят основните области на компетентност, които един ефективен супервайзор следва да притежава. Поставените въпроси очертават категориите и функциите, които се очаква супервайзорът да изпълнява. Стремешът е всеки да оцени собственото си ниво на компетентност и ефективност, на база своят опит като супервайзор в компанията в която работите. Самата анкета е по модела на 360 градусовата оценка. Това е един от най-често използваните инструменти за оценка на потребностите за обучение и развитие на компетенциите на мениджъри. В конкретния случай оценката на наблюдаеми поведения от различна гледна точка се осъществява и постига самооценка на /супервайзора/ служителя, който отговаря за работата на други служители или изпълнители.

Анкетата е попълнена от двама служители, на ръководни позиции. Същите отговарят на поредица от въпроси, които провокират тяхното поведение и ги поставят в ситуация да преценят собствената си компетентност и решителност при вземане на определени управленчески решения. В поставените 8 въпроса се съдържа пълният набор от ситуации и конкретните стъпки, които един супервайзор е необходимо да предприеме в своята ежедневна дейност.

От отговорите личи осъзнаване ролята на екипа, като основен елемент при осъществяването на ефективната работа. Ето защо анкетираните оценяват необходимостта от вслушване в мнението не само на стоящите на тяхното



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

ниво в йерархията, но и на всеки един работник, независимо от позицията, която той заема. Самите анкетираните считат, че те успяват по подходящ начин да демонстрират това си качество, като използват всевъзможен набор от подходи – предварително запознаване с възможностите и качествата на персонала; правилна и ефективна комуникация по всички нива на работния колектив; справедливо и последователно отношение към всички; демонстриране на уважение към труда на всеки един член на колектива и уважение към приноса му за просперитета на фирмата.

Page | 32

На следващо място анкетираните оценяват техния капацитет и възможности по отношение разработването на индивидуални планове за работещите на ниво – добро. В същото време се забелязва и необходимост от развитие на този специфичен вид компетентност, която предразполага развитието на уменията за комуникация и представяне на точни и ясноразпознаваеми управленски решения, под формата на конкретни препоръки за всеки един изпълнител. Това се допълва и от необходимостта ръководния екип също да бъде подложен на обучение в посока развитие на собствената компетентност в бързоразвиваща се и динамична среда.

Анкетираните оценяват своята компетентност при възникнала проблемна ситуация като адекватна, което им дава възможност да изпълняват и практикуват тази си функция редовно и правилно. Увереност се наблюдава и при самооценката при справяне в ситуации, които са свързани с разрешаване на възникнали конфликти в рамките на фирмата и колектива. Отговорите показват увереност в собствените сили и в правотата на взетите решения, което се базира на добра предварителна подготовка, включително комуникационна и професионална. Това не изключва при необходимост консултиране на супервайзора и с висшите ръководители на фирмата, от които зависи окончателното вземане на решението. В същото време те се чувстват достатъчно подготвени да предложат адекватни и конкретни мерки за преодоляване на дадена конфликтна ситуация, както и да отстояват тези си становища. При разглеждане на въпроса свързан с управление на времето, включително и на личното такова, се забелязва нееднозначност в отговорите. През цялото време обаче стои уточнението,



Европейски съюз



Европейски социален фонд

че всичко зависи от конкретната обстановка, както и на естеството на работата. В същото време това показва и централизираност в управлението на фирмата, което се преценява като необходимост за постигане на предначертаните задачи.

Page | 33

По отношение на личните си качества, които стоят в основата на работата им като ръководители, анкетираният акцентува основно върху лоялността и коректността, която те демонстрират към фирмата, в която работят, а на следващия план и на тяхната отговорност и трудолюбие. Тези си качества те поставят като съществена необходимост за повишаване нивото на работа във фирмата като цяло.

В заключение се подчертава необходимостта от допълнително обучение и повишаване нивото на компетентност най-вече във сферите на обща комуникация и правилно поднасяне на задачите за разрешаване, по начин, който да бъде точно и ясно разбран от всички. Оценява се, че този тип мениджърски умения се усъвършенстват и в самата практика, но се нуждаят и от допълнително усвояване по време на участие в организирани обучения на съответното ниво.

❖ Приложение № 5 – Оценка на компетентностите на супервайзора /ръководител екип/ от свързаните от него

Съгласно методологията заложената в провеждането на анкети на принципа на 360 градуса, направената самооценка от страна на супервайзора следва да бъде стикована и с оценка на неговите компетентности от страна на преките му подчинени. Оценва се, че в естеството на ежедневна работа подчинените имат пряка възможност да наблюдават своите ръководители, в ситуации, които изискват не само рутинност в действията, но и вземане на конкретни мерци и решения, често пъти и такива с непопулярен характер.

В анкетата участват четирима служители във фирмата. По същество те отговарят на въпросит, на които и супервайзорите дава своята самооценка.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Оценяващите дават изключително висока оценка на своите супервайзори, като от отговорите им личи, че те са убедени в тяхната компетентност и личностни качества. Основните препоръки, които те посочват, могат да се обобщят в следните пунктове:

- ✓ Редовно съобщаване на всички на съответната информация взета като решени от висшето ръководство и отнасяща се до основни моменти от микроклимата във фирмата;
- ✓ Търсене на нови, включително и алтернативни, възможности насочени към обучение и повишаване нивото на квалификация на всички работещи;
- ✓ Предприемане на конкретни действия в посока разработване съвместно със служителите на конкретни работни планове, както и актуализиране на заложените в тях цели и срокове;
- ✓ Активно включване на служителите от фирмата при отчитане ефективността и резултатите от изпълнени проекта. Вземане под внимание направените конкретни препоръки от страна на работниците;
- ✓ Актуализиране и прилагане на процедури отнасящи се до предприемането на официално коригиращи действия, целящи повишаване;
- ✓ Обща е препоръката, че трябва да се положат нови усилия към повишаване нивото на квалификация във всички нив на управление във фирмата, предвид и новите промени и нововъведени които се прилагат.

В заключение може да се отбележи, че анкетираните аботници оценяват своите супервайзори като екип, който притежава необходимата квалификация и компетентност за ръководене и вземане на решения. Изказаните препоръки и констатации са в общ вид и в голямата си част са в пожелателна форма. Акцентира се, че е необходимо да се прави своевременно оценка на всеки нива на работа във фирмата. Това се потвърждава и от изказаните в анкетите мнения, които не се ограничават само с измерване на поведението и компетенции, а и посочват конкретни препоръки за последващо подобряване и развитие



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

на всяко от уменията. Налага се убеждението, че към настоящия момент е направен подбор спрямо "точният човек за точното място".

❖ Приложение № 7 – Анкета „Таен клиент“

Page | 35

В рамките на разработената методика за ефективна оценка е проведено наблюдение и оценка на търговското поведение по методологията „Таен клиент“. По този начин се постига най-пълно и завършено идентифициране на потребностите от обучение на търговски персонал. Методиката „Таен клиент“ е психологически похват, който успешно се използва, за получаване на информация относно отношението спрямо клиенти, както и привличане на нови такива. Предвидено е реалното поведение да бъде обект на наблюдение и оценка в различни видове ситуации: ежедневни (рутинни) критични, при решаване на проблеми, конфликти и др. Направени са две наблюдения на обект „Мебелна борса“ в Западна индустриална зона на гр Плевен. Наблюденията са в два последователни дни и са отразени в съответна анкетна карта. Същата е структурирана в два раздела:

✓ На първо място е направен обзор на обстановката, в която се предлага произведената в предприятието продукция, и начина, по който тя достига до крайния си потребител – клиента. Обект на констатация е, че персоналът работеш на място оставя изключително приятни впечатления у клиентите. Дават се точни и напълно коректни отговори. Същите демонстрират увереност и компетентност при презентиране на предлаганите продукти. Подчертава се наложеното поведение на успешна комуникация. Също така използвания език бива напълно разбираем и достъпен за клиентите, като същия бива изчистен от излишни профилирани термини, които евентуално биха объркали съответния купувач и е възможно да оставят в него чувството за несигурност и неснота.

✓ Втората част от анкетата попълнена от „тайния клиент“ е свързана с даване на оценка на наблюдаваното поведение. В случая и при двете посещения се констатира изключително високо ниво на представяне от



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ“
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001

„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия“

страна на екипа на фирмата работеш в съответната магазинна част. При предоставена петстепенна скала на оценка и в двата случая са дадени максимален брой точки. Констатациите водят до заключението, че екипа подбран да бъде „лицето на фирмата“ се справя многодобре със своите задължения.

Page | 36

II. КОНЦЕПЦИЯ

❖ Общ първичен извод от анкетните карти и проведените интервюта и наблюдения:

✓ В проведеното проучване активно участват работници от всички нива във фирмата.

✓ Съотношението на участвалите в анкетното проучване спрямо общия състав на фирмата е 40 : 60. Това дава основание да се приеме, че проведеното проучване е представително и дава точна, сна и детайлна картина на състоянието на фирмата.

✓ Поставените въпроси в голямата си част са точно и дефинитивно разпознати от анкетиранияте, което дава възможност за получаване на съвнително пълни изходни данни за направа на моментен и последващ анализ.

✓ Анкетиранияте демонстрират увереност в своите компетентности и отговарят адекватно на поставените им въпроси.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Отговори на поставените въпроси - в %



➤ Изводи и препоръки

Един от най-важните фактори за провеждане на успешен бизнес е разбирането и оценяването на факта, че хората не купуват продукт. Това, което се купува са облагите и ползата, представена от продукта. А дали даден продукт е в състояние да създаде очакваните полза и облаги, се определя от качеството на продукта и нуждите и желанията на хората. Именно тази аксиома прави маркетинга толкова динамична концепция, защото човешките нужди и желания се изменят постоянно - всеки месец и дори всеки ден. Поради това е важно промените да се измерват и отчитат точно. По тази причина провеждането на успешен маркетинг изисква от хората две огромни и почти несъвместими способности. Първата от тях е способността да се тълкуват статистически данни, извлечени от голям брой твърде разнообразни източници и на базата на анализа да се правят рационални заключения. Втората необходима способност е разбирането и нуждите на консуматора и неговият модел на поведение, като особено важна практическа демонстрация на това разбиране.

В глобален аспект обект на настоящото изследване се явяван секторът „Мебелна промишленост“. Констатира се, че към настоящия момент на



Европейски съюз



Европейски социален фонд

провеждане на изследването същият е подложен на огромен натиск в резултат на множество външни рискови фактори. Между тях могат да се идентифицират три по-съществени, а именно: глобализацията на пазарите, ускорения темп на технологично развитие и трудно отшумяващата световна икономическа и финансова криза. Все повече на преден план изпъква необходимостта от изграждане на нов тип пазарните стратегии. В същото време старите – съществуващи до сега, да бъдат преориентирани, за да може секторът да запази конкурентоспособността си и да продължи да бъде важна част от европейската икономика. По-конкретно предизвикателствата включват пенсионните планове, по-ниската от средното равнище степен на образование на работната сила, способността за привличане и задържане на млади работници и изискванията за обновяване на уменията. Необходимо е демографското развитие на работната сила в сектора да се наблюдава непосредствено, както и да се предприемат изпреварващи действия, така че да не се затруднява процъфтяването на сектора в бъдеще.

Page | 38

В макро план анализът, с направените към него препоръки се отнася до работещите във фирма „Екомебел“ ООД – Плевен. Налице е една просперираща фирма с ясно изразен свой профил, наложила се на националния пазар с качеството и конкурентостта на произведената от непродукция. От направения анализ се констатира, че е налице добре обучен работен ресурс, притежаващ необходимите умения и познания. Това се оценява като ключов фактор за последващо устойчиво развитие. Естеството на работа предразполага и специфичните умения, свързани с цялостния производствен цикъл. Ето защо обучението на работниците и повишаването на тяхната квалификация трябва да се основава не само на традиционните модели, но и да бъде продиктувано от новите потребности на пазара и на технологичното развитие. Към всичко това да се прибави и изграждане на положителен микроклимат на работа, който да съдейства за сплотяване на колектива и превръщането му в едно единно цяло.

Като специфичен актуален проблем за сектора като цяло се явява застаряващата работна сила, както и непривлекателността, която самото производство предизвиква у голяма част от младите работници. В конкретния случай фирма „Екомебел“ ООД на този етап не е застрашена от



Европейски съюз



Европейски социален фонд

този проблем, тъй като от направения профил е видно, че в не преобладават работниците в най-трудоспособна възраст – между 30 и 50 години. В същото време тези работници са и отпоколениято, което си поставя като основна своя задача непрекъснато да се доразвива и да надгражда съществуващите си знания с нови такива. Осигуряването на достатъчно голям брой обучени работници за посрещане на търсенето в сектора е един от ключовите фактори за укрепване на конкурентоспособността му. Насърчаването на внедряването на съществуващи и търсене на нови програми за обучение се явява важен елемент и необходимост, което ръководството на фирмата е предприело и поставило като своя важна задача и отговорност.

Page | 39

Внедряването на успешни иновации носи по-високи приходи, увеличение на продажбите или допълнителна добавена стойност на продуктите. Този елемент се посреща положително от страна на работещите и допълнително ги мотивира те сами да търсят възможности за собствено развитие и самообучение. В това си начинание те срещат и подкрепата както на своите конкретни ръководители /супервайзори/, така и на висшето ръководство на фирмата. Наличието на актуална информация за тенденциите и развитието на международните пазари (материали, преработване, потребителски потребности и т.н.) и продължителната квалификация на работниците на всички нива ще помогне за повишаване на иновационната култура и конкурентоспособността на българските предприятия на световно ниво.

✓ **Очертаващи се тенденции, констатирани и развиващи се и на територията на „Екомебел“ ООД**

- Утвърждаване капацитета на състава на работната сила. Горна част от него е със степен на необходима и над-необходима квалификация, съобразно базисната, която се изисква за заемане на съответната длъжност.
- Утвърждаване на равенство на половете – съотношението на жени: мъже е равно.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

- Изграждане на положително отношение сред работниците по отношение тяхната месторабота, привлекателността ѝ и предлаганите възможности за развитие.

- Липса на ясно изразено различие в уменията на работещите от еднакви нива в йерархията на работа и управление. Page | 40

- Увереност в силите и компетенциите на работещите.

- Ясно изразен положителен микроклимат на работа, носещ спокойствие и увереност.

- Подобряване на индивидуалните, груповите и организационните резултати от дейността на различни нива.

- Осигуряване на оперативна гъвкавост чрез развитие на ключови компетенции и разширяване на квалификацията; осигуряване на възможности за съвместяване на функции (взаимозаменяемост на хората; ротация на работни места и др.

- Изразено желание от страна на ръководния и мениджърски екип в посока повишаване общата квалификация на персонала на различни нива.

- Изразено желание на персонала активно да се включи в различен тип обучителни модули както и в обмяната на добри модели и практики със сродни предприятия от страната и чужбина.

✓ **Препоръки за развитие на сектора „Човешки ресурси“ във фирма „Екомебел“ ООД**

- Подготвяне на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства;

- Управление на промяната чрез развитие на нови компетенции и адаптивност към променящите се условия;



Европейски съюз



Европейски социален фонд

- Внедряване на информационни системи за управление на човешките ресурси;
- Повишаване на квалификацията на работна сила и от там подобряване ефективността на предприятията;
- Създаване на подходящи условия за гражданското образование и представяне на добрите практики от сродни предприятия;
- Разработката на комплекс от ефективни модули в посока не само на прякото професионално обучение, но и развиване на нов тип познания сред персонала в предприятието. Развитие на комуникационна стратегия, която да включва в себе си различни елементи на обучение по комуникация /вербална и невербална/;
- Насърчаване работата в екип, посредством което да се постигне повишаване ефективността и продуктивността на работа.

Освен очевидните преки ползи от усъвършенстването на компетенциите на персонала и подобряване на изпълнението, дейностите по обучение ще постигнат и едно ново повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация, по-висока интегрираност на служителите във фирмата, очертаване на перспективи за кариерно развитие, подобряване на екипното взаимодействие и др. Това, заедно с проучването и внедряването на успешни практики ще гарантира устойчиво развитие, постигане на нови успешни резултати, изграждане на условия за просперитет на фирмата. Всичко това неминуемо ще доведе и до:

- Инициране и развитие на нови успешните опити за сътрудничество, обединяване и консолидиране на мебелните фирми;
- Разкриване на нови форми за успешно предприемачество, развитие на активи, технологии инфраструктури и съвместни инвестиции;
- Повишаване на конкурентноспособността на вътрешния и външните пазари;



- Успешни възможности за участие в процеса на усвояване на Европейските структурни фондове в България;

III. ТЕМАТИЧНИ ОБЛАСТИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ЕКОМЕБЕЛ ООД – гр. Плевен

Основни компетенции

1. Ангажираност

Дефиниция на компетенцията:

Уважава организацията, в която работи. Вярва и подкрепя с действия визията, мисията и целта на организацията. Ангажирано и с отдаденост предоставя високо ниво на качество на услугите и продуктите, и така допринася за доброто име на работодателя.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Ангажираност:

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Бързо разпознава коя информация следва да бъде третирана като служебна тайна и осигурява опазването на конфиденциалност.

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Интериорен дизайнер

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Машинен оператор шиене

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Специалист доставки

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Машинен оператор, производство на мебели

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Бързо разпознава коя информация следва да бъде третирана като служебна тайна и осигурява опазването на конфиденциалност.

Моделиер, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Page | 45

Организатор, производство

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на обещанията и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Опаковчик

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Дърводелец, мебелист

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Настройчик-оператор дървообработваща машина [

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Тапицер

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Page | 47

Организатор, ремонт и поддръжка

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

Технолог

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Ръководител, отдел в промишлеността

Грижи се за добрата репутация както вътре в организацията, така и вън от нея, като демонстрира етично и подобаващо поведение, и споделя допустима информация с трети лица, която е истинна и достоверна.

Пази доброто име на работодателя като изгражда доверие в трети лица, чрез етично поведение, спазване на поетите ангажименти и предоставяне на високо ниво на качество на продуктите и услугите.

Демонстрира в ежедневните си действия, във взетите решения и в начина на взаимодействие с колеги и външни за предприятието лица своята принадлежност към организационните мисия, цели, визия, ценности и принципи.

Служи като пример за подражание за спазването на правилата за работа, етично поведение и лоялност към работодателя.

Демонстрира лична ангажираност, отговорност, толерантност и инициативност при решаване на всички професионални задачи и проблеми с цел получаване на оптимални бизнес резултати.

Показва своята морална устойчивост морално устойчив (честен, неподкупен и волеви) и насърчава останалите към тези ценности.

2. Общуване

Дефиниция на компетенцията

Говори ясно и разбираемо. Обсъжда текущите проблеми с колеги. Предава точна, вярна и навременна информация. Говори ясно и разбираемо. Обсъжда текущите проблеми с колеги. Предава точна, вярна и навременна информация. Разработва ясни и разбираеми документи.

Длъжности, в които се изисква компетенцията **Общуване**

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типове въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си. Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Интериорен дизайнер

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си. Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Машинен оператор шиене

Говори ясно и разбираемо.

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Включва се и обсъжда текущи проблеми и нестандартни ситуации.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Своевременно предава вярна и точна информация.

Отчита се регулярно и точно. Попълва всички необходими документи, отчети, справки според зададени и утвърдени процедури и инструкции.

Специалист доставки

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Проактивно събира обратна връзка от подчинени, колеги и клиенти я взима предвид.



Използва хумора подходящо, за да разчупи и освежи взаимоотношенията с другите.

Машинен оператор, производство на мебели

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.
Общува и създава познанства лесно и ефективно
Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.
Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.
Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.
Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.
Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.
Познава типове въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Page | 50

Моделиер, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.
Общува и създава познанства лесно и ефективно.
Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.
Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.
Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.
Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.
Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.
Познава типове въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Организатор, производство

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.
Общува и създава познанства лесно и ефективно.
Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.
Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.
Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.
Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.
Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Опаковчик

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Дърводелец, мебелист

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Настройчик-оператор дървообработваща машина [Мебелна промишленост]

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Тапицер

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Организатор, ремонт и поддръжка

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Технолог

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

Ръководител, отдел в промишлеността

Page | 53

Ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент.

Общува и създава познанства лесно и ефективно.

Аргументирано излага предложения чрез точно и последователно представяне на необходимата информация.

Представя точна и обективна информация за събития и ситуации.

Владее писмената комуникация на много високо ниво, като създава и предлага на мениджмънта ясни, смислени отчети, с конкретни аргументи, факти и предложения.

Изисква и получава информация, необходима за изпълнението на задълженията си.

Организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на получателя / аудиторията. При писане и говорене има добра, логична структура на изложението.

Познава типовете въпроси и знае как да ги използва при разговор с клиентите (вътрешни и външни).

3. Работа в екип

Дефиниция на компетенцията

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа. Развива и поддържа кооперативни работни взаимоотношения. Ефективно работи в екип.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Работа в екип

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Интериорен дизайнер

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Машинен оператор шиене

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Специалист доставки

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно и чува полезната информация за себе си и за организацията.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Машинен оператор, производство на мебели

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Моделierer, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Page | 55

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Организатор, производство

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Опаковчик

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Дърводелец, мебелист

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.
Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.
Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Настройчик-оператор дървообработваща машина

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Тапицер

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Организатор, ремонт и поддръжка

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Технолог

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.
Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Ръководител, отдел в промишлеността

Зачита личното достойнство и правата на всеки ръководител, работник или служител в организацията.

Изгражда екипен дух на сътрудничество и съдейства за конструктивното разрешаване на конфликтните ситуации.

Консултира и споделя информация и опит с другите.

Подкрепя и се грижи за другите.

Слуша ефективно, търси потвърждение, перифразира.

Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия.

Адаптира се към екипа и се вписва в него.

Специфични компетенции

1. Грижа за клиента

Дефиниция на компетенцията

Стреми се да разбере истинските потребности на вътрешния и външен клиент и/или доставчик, за да разработи решение, което максимално ще ги удовлетвори.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Грижа за клиента

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители, свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н., и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

Интериорен дизайнер

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители, свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н., и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми. Page | 58

Моделиер, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители; свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н. и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

Организатор, производство

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители; свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н. и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

Опаковчик

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители, свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н., и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

Дърводелец, мебелист

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители, свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н., и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

Ръководител, отдел в промишлеността

Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители, свързва се добре с хора на всякакви нива, което му позволява да разбира по-добре клиентите си и съответно – техните потребности.

Фокусира се върху нуждите на клиентите (вътрешни и външни) и искрено се стреми към тяхното удовлетворение.

Активно търси обратна връзка за реализираните идеи/продукти и т.н., и степента, в която те удовлетворяват потребностите и очакванията.

Проявява коректност в работата и в отношенията с колегите и с други служители.

При монтаж в дома или офиса на клиента е толерантен, внимателен и проявява търпимост.

Реагира адекватно и своевременно поема инициативи за решаване на възникнали в хода на работата проблеми.

2. Анализ и решения

Дефиниция на компетенцията

Търси начини за подобрене на дейността чрез внимателен анализ, преценка и генериране на различни решения.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Анализ и решения

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.
Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване работната документация.
Води интервюта за събиране на информация, за да установи доколко правилата за осигуряване на качеството се разбират и се следват.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.
Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Интериорен дизайнер

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.
Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.
Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.
Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Машинен оператор шиене

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Машинен оператор, производство на мебели

Page | 61

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване работната документация.

Води интервюта за събиране на информация, за да установи доколко правилата за осигуряване на качеството се разбират и се следват.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Моделиер, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Организатор, производство

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.
Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Опаковчик

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.
Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.
Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.
Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Дърводелец, мебелист

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.
Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.
Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.
Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.
Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.
Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.
Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.
Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.
Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.
Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Настройчик-оператор дървообработваща машина



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Page | 63

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Тапицер

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Организатор, ремонт и поддръжка

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Технолог

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

Ръководител, отдел в промишлеността

Критично анализира ситуацията, работата или подхода и генерира идеи за адекватни коригиращи действия.

Стига до същността на сложни проблеми и теми, прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ.

Работи самостоятелно със статистически методи за контрол.

Демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от по-голяма система.

Дава предложения за начините за подобряване и ги внедрява успешно.

Подпомага успешното и бързо внедряване на нов подход и ново оборудване.

Осъществява анализ и оценка ефективността на внедрени и действащи процедури.

Търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем.

Предлага решения и взема активно участие в усъвършенстване на работната документация.

Непрекъснато анализира добри практики и примери, за да генерира алтернативни решения, които подобряват качеството и/или снижават себестойността на услугата.

3. Планиране и координиране

Дефиниция на компетенцията

Планира дейността, създава и променя адекватно планове и графици, за да осигури, че всички звена работят ритмично. Планира дейността си, създава и променя адекватно планове и графици, за да осигури, че за всички звена в организацията са осигурени необходимите материали, консумативи и др. Координира доставките и експедицията за външни клиенти.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Планиране и координиране

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

Интериорен дизайнер

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

Ръководител, отдел в промишлеността

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

4. Комбинативност

Дефиниция на компетенцията

Умело комбинира различна информация, за да намери най-добрия и най-ефективния начин за извършване на дадена дейност.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Комбинативност

Машинен оператор, производство на мебели

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза.

Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.

Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

Page | 66

Моделиер, нови модели изделия, калибри и шаблони от дърво

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза.

Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.

Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

Организатор, производство

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза.

Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.

Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.

Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

Опаковчик

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.

Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Ефективно прилага собствената си експертиза.
Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.
Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

Дърводелец, мебелист

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.
Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.
Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.
Ефективно прилага собствената си експертиза.
Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.
Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

Настройчик-оператор дървообработваща машина

Гъвкав/а е. Бързо заучава нови технологии.
Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на конструкторски решения.
Ефективно прилага собствената си експертиза при разработката на технологични решения.
Ефективно прилага собствената си експертиза.
Съобразява най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Съчетава успешно добри практики от колеги и други функции/организации за изпълнение на служебните ангажименти.
Търси и намира най-добрия и ефективен начин за извършване на дадена дейност.
Находчиво намира вярната реакция и правилната оценка при условия на нормално-критични производствени ситуации.

5. Планиране и координиране

Дефиниция на компетенцията

Планира дейността, създава и променя адекватно планове и графици, за да осигури, че всички звена работят ритмично. Планира дейността си, създава и променя адекватно планове и графици, за да осигури, че за всички звена в организацията са осигурени



Европейски съюз



Европейски социален фонд

необходимите материали, консумативи и др. Координира доставките и експедицията за външни клиенти.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Планиране и координиране

Ръководител здравословни и безопасни условия на

Page | 68

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

Интериорен дизайнер

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

Ръководител, отдел в промишлеността

Идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача.

Изготвя и комуникира планове и графици, като включва контроли, за да следи изпълнението.

Използва техники за лична организация и ефективно управление на времето.

Планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата.

Поставя ясно дефинирани и измерими цели.

Преценява какъв е очакваният обем от работа, като използва методи за прогнозиране.

6. Устойчиво развитие

Дефиниция на компетенцията

Удовлетворява нуждите днес, без да компрометира възможностите на бъдещите поколения да удовлетворяват техните собствени нужди.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Устойчиво развитие



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Page | 69

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.

Монтажник, мебели от дърво и др. подобни материали

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.

Интериорен дизайнер]

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Машинен оператор шиене

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Специалист доставки

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Стреми се да осигури, че стоките, продуктите, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Машинен оператор, производство на мебели

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Опаковчик

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.

Page | 71

Дърводелец, мебелист

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.

Настройчик-оператор дървообработваща машина

Спазва всички приложими закони, инструкции и вътрешно-фирмени правила и процедури, които се отнасят към устойчивото развитие и отговорното поведение на организацията.

Уважава и пази обществените интереси.

Осигурява, че съоръженията, машините, технологиите и процесите в предприятието са направени така, че да имат минимален ефект върху околната среда.

Проактивно търси и намира начини за подобряване на мерките за предотвратяване на замърсяванията.

Прилага най-добрите налични техники и най-добрите възможни практики от науката и технологиите, за да осигури ефикасност и опазване на околната среда.

Активно прилага, разяснява и изисква устойчивите бизнес практики сред колегите си, екипа си и партньорите си.

7. Управление на хора

Дефиниция на компетенцията

Управлява служителите си, като ги подбира, развива и насочва към отлични резултати в трудовото им представяне. Грижи се за тях и това, непрекъснато да предоставят високо качество на резултатите от дейността им. Прилага съвременни методи за управление на хора, процеси и проекти.

Длъжности, в които се изисква компетенцията Управление на хора

Ръководител здравословни и безопасни условия на труд

Цени и уважава хората и техния индивидуален принос.



Европейски съюз



Европейски социален фонд

Използва разнообразни подходи за управление; предприема нестандартни мерки, ако е необходимо и приложимо.

Интересува се от професионалния и непрофесионалния живот на подчинените си; интересува се от техните планове, проблеми и желания; наясно е с техните притеснения и въпроси.

Мотивира и подпомага колегите си, като им предлага начини за повишаване на тяхната квалификация и им помага да ги осъществят.

На разположение е да изслуша личните проблеми.

Насърчава директния дебат и не се притеснява да го приключи и да продължи нататък, ако е необходимо.

Обсъжда плановете за развитие с хората от екипа си, подкрепя ги в тяхното реализиране, като осигурява задачи, които развиват компетенциите им.

Ръководи като проявява аналитичност, прецизност и взискателност към себе си и към екипа си.

Търси и дава насоки в моменти на криза.

Разпознава коя информация е конфиденциална и спазва принципите за дискретност и поверителността.

Вдъхновява екипа си за постигане на стратегическите цели, поставените задачи и организационната мисия и визия, чрез личен пример и управленска подкрепа.

Организатор, производство

Цени и уважава хората и техния индивидуален принос.

Използва разнообразни подходи за управление; предприема нестандартни мерки, ако е необходимо и приложимо.

Интересува се от професионалния и непрофесионалния живот на подчинените си; интересува се от техните планове, проблеми и желания; наясно е с техните притеснения и въпроси.

Мотивира и подпомага колегите си, като им предлага начини за повишаване на тяхната квалификация и им помага да ги осъществят.

На разположение е да изслуша личните проблеми.

Насърчава директния дебат и не се притеснява да го приключи и да продължи нататък, ако е необходимо.

Обсъжда плановете за развитие с хората от екипа си, подкрепя ги в тяхното реализиране, като осигурява задачи, които развиват компетенциите им.

Ръководи като проявява аналитичност, прецизност и взискателност към себе си и към екипа си.

Търси и дава насоки в моменти на криза.

Разпознава коя информация е конфиденциална и спазва принципите за дискретност и поверителността.

Вдъхновява екипа си за постигане на стратегическите цели, поставените задачи и организационната мисия и визия, чрез личен пример и управленска подкрепа.

Ръководител, отдел в промишлеността

Цени и уважава хората и техния индивидуален принос.

Използва разнообразни подходи за управление; предприема нестандартни мерки, ако е необходимо и приложимо.



Европейски съюз

ЕВРОПЕЙСКИ СОЦИАЛЕН ФОНД 2007 – 2013
МИНИСТЕРСТВО НА ТРУДА И СОЦИАЛНАТА ПОЛИТИКА



Европейски социален фонд

ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА „РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ”
ПРОЕКТ BG051PO001-7.0.07-0026-C0001
„Трансграничен обмен за устойчива заетост в мебелната индустрия”

Интересува се от професионалния и непрофесионалния живот на подчинените си; интересува се от техните планове, проблеми и желания; наясно е с техните притеснения и въпроси.

Мотивира и подпомага колегите си, като им предлага начини за повишаване на тяхната квалификация и им помага да ги осъществят.

На разположение е да изслуша личните проблеми.

Насърчава директния дебат и не се притеснява да го приключи и да продължи нататък, ако е необходимо.

Обсъжда плановете за развитие с хората от екипа си, подкрепя ги в тяхното реализиране, като осигурява задачи, които развиват компетенциите им.

Ръководи като проявява аналитичност, прецизност и взискателност към себе си и към екипа си.

Търси и дава насоки в моменти на криза.

Разпознава коя информация е конфиденциална и спазва принципите за дискретност и поверителността.

Вдъхновява екипа си за постигане на стратегическите цели, поставените задачи и организационната мисия и визия, чрез личен пример

Page | 73

Изготвил:

Доц. Д-р Венцислав Велев