

## ФОРМИРАНЕ НА ОПТИМИЗИРАН МОДЕЛ НА РАБОТА В НЕПРАВИТЕЛСТВЕНИЯ СЕКТОР

Красимира Бакърджиева

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

АСПЕКТ – Мениджмънт и межкултурни отношения, Пловдив,

[Krasimira.bakardzhieva@gmail.com](mailto:Krasimira.bakardzhieva@gmail.com)

**Резюме:** *Целта на настоящата статия е да предложи нов метод за неформално обучение на работещите в неправителствения сектор. Разработен в контекста на дизайн мисленето, методът акцентира върху разпознаване на силните и слаби страни на хората работещи в доброволчески организации чрез включване на самооценката, или самооценяването. Демонстриран е в 10 държави. Позовава се на самопознанието на участниците, натрупано от реалния им опит в организацията, на оценката на собствената им роля в нея и подобряване на постиженията за постигане на целите, чрез професионално взето решение. Обсъждана е възможността за неговото разширение и приложение в други сектори, които са свързани с вземането на решения с активното участие на работещите в тях.*

**Ключови думи:** *дизайн мислене, умения, самооценка, организационно обучение*

## FORMATION OF AN OPTIMIZED MODEL OF WORK IN THE NON-GOVERNMENTAL SECTOR

Krasimira Bakardzhieva

Sofia University “St. Kliment Ohridski”

ASPECT – Management and Intercultural Relations, Plovdiv,

[Krasimira.bakardzhieva@gmail.com](mailto:Krasimira.bakardzhieva@gmail.com)

**Abstract:** *The aim of this article is to propose a new method for informal training of workers in the non-governmental sector. Developed in the context of design thinking, the method focuses on recognizing the strengths and weaknesses of people working in voluntary organizations by incorporating self-assessment, or self-evaluation. It was demonstrated in 10 countries. It refers to the self-knowledge of participants, acquired from their real experience in the organization, the assessment of their own role in it and the improvement of achievements*

*in achieving goals, through a professionally made decision. We discussed the possibility of expanding and applying the method to other sectors that are related to decision-making with the active participation of workers.*

**Keywords:** *design thinking, skills, self-assessment, organizational learning*

Ученето през целия живот и придобиването на нови умения е необходимост за адаптиране към променящите се изисквания на средата. Многостранното знание за света, в който живеем и плановите за близкото или далечно бъдеще допринасят за разширяване на хоризонта на натрупаните очаквания и възможности. Себереализацията е едно своеобразно движение напред, необратим процес на развитие на индивида в резултат на натрупаните през годините опит и знания.

Понятието бъдещи умения отнасящо се до ценности, нагласи, знания, умения и компетентности все по-често се използва в обществото, като необходимост за справяне с новите предизвикателства и изграждане/планиране на бъдещото образование. Ускоряването на цифровизацията и автоматизацията в резултат на здравните и екологични катастрофи, като например пандемията от COVID – 19, също допринасят за ускоряване на идентифицирането и придобиването на бъдещите умения и интегрирането им в програмите за професионално развитие. (UNESCO, 2020; Kotsiou, Fajardo-Tovar, Cowhitt, Major & Wegerif, 2022). Изкуственият интелект също доведе до трансформации на пазара на труда и необходимостта от придобиване на нови умения и компетентности и адаптиране към новите условия.

Въздействието на изкуственият интелект върху нуждите от умения и реорганизация на дейностите ще бъде значителен (Lassebie, 2023). Търсенето на възпроизвеждане на когнитивни умения, психомоторни способности и специализирани умения свързани с разработка и използване на изкуствен интелект е нарастваща (Green, & Lamby, 2023). Умения, които в миналото са били трудни за възпроизвеждане от технологиите, в днешно време са по-податливи на автоматизация, като например някои когнитивни умения и психомоторни способности като разбиране, планиране, съветване и устно и писмено изразяване (Lassébie & Quintini, 2022). Според проучване на ОИСР, внедряването на изкуствен интелект може и да не доведе до промяна в уменията (Lane, Williams & Broecke, 2023), поради слабото въздействие, което има върху изпълняваните задачи. Същевременно част от работодателите предпочитат да запазят съществуващите умения на работниците, като предпазна мярка при не работеща система на изкуствения

интелект. Това обаче би могло да доведе до някои зависимости към настоящите умения на работещите, а не към изграждане на нови бъдещи умения.

Организацията ориентирана към обучение може да окаже и положително въздействие върху отделната личност в рамките на организацията и да насърчи индивидуалното обучение. Според Сендж такъв тип ориентация, наричана от него „учаща организация“ е напълно възможен, защото във всеки един индивид е дълбоко заложено любопитството, умението да се учи и любовта към ученето. Изключителни резултати се постигат чрез задълбочена екипна работа, основана на доверие, взаимно допълване на силните страни и компенсиране на слабостите. Дори той стига по-далеч твърдейки, че „цялата световна бизнес общност учи как да се учи съвместно, че се превръща в учеща общност“ (Senge, 1990). Разработените от него пет основни принципи са подходи за развиване на три „основни способности за екипно учене“: *стремеж* (лично майсторство и споделена визия); *рефлексивен разговор* (ментални модели и диалог); *разбиране на комплексността* (системно мислене). Висшите стремежи на организацията и индивида към изключителни постижения са в резултат на всеотдайност към постоянно учене и визия за бъдещето, коренящите се според Сендж в секуларните и духовни традиции на обществото.

Използването на разнообразни учебни практики и инструменти в рамките на работната среда и при участие в межкултурни практики и срещи, допринасят за придобиване на тези умения по неформален и информален начин. От друга страна мотивите свързани с вземане на важни решения за посрещане и преодоляване на предизвикателствата в съчетание с упорита работа, водят до постигане на благоприятни за индивида резултати, усъвършенстване на уменията и себerealизация.

### **Модел на взаимно обучение**

Дейностите в неправителствения сектор варират в различни области, някои от които свързани с уязвими групи, които се нуждаят от допълнителна подкрепа. Именно в тези групи, при които членовете на персонала работят при най-висока степен на стрес се наблюдава и ниска степен на развитие на уменията и компетентностите. Неформалното обучение и опит на работещите не се разпознават лесно и трудно се демонстрират в молбите за работа. Уменията най-често се развиват чрез участия в професионални мрежи, чрез които се споделят практики, както на местно, така и на международно ниво. Една от най-разпространените възможности е участие в международни проекти, които не само могат да повишат уменията на участниците, но и водят до повишаване на

репутацията на организациите и доходите на служителите. Това е мястото, където визиите и реалностите се различават.

В резултат на проведени проучвания цифровизацията се определя като належащият сценарий за развитие на неправителствения сектор. От друга страна повечето от тях работят при условията, при които ежедневните си задачи са неотменни, в резултат на което бъдещите визии остават на заден план. Социалните умения, като например, работа в екип и преодоляване на стереотипите, се нуждаят от все по-голямо внимание. Всички това има отражение върху нуждите от умения и развитието на умения за управление на онлайн общности, които често използват мобилни технологии.

Творческото участие и непрекъснатото усъвършенстване, цялостност и интеграция са ключови принципи (Стефанов, 2001). Творческото участие, или „така нареченото овластяване“, предполага създаване на условия за генериране на идеи и участие на работещите в организацията при вземането на решения. Фокусирането върху непрекъснатото подобряване и усъвършенстване, което да предшества настъпилите промени във външната среда води до създаване на механизми за интегриране на интересите на хората и целите на организацията. Промените в структурите на обслужване изискват актуализиране на уменията на работещите и информация за бъдещите нужди от умения става все по-необходима за организациите, университетите, центровете за професионално обучение и други образователни институции, които да помогнат за модернизирането на третия сектор.

На базата на тези закономерности е разработен модел за открива и развитие на бъдещи умения и компетентности.

По време на работата с третия сектор се установи, че дизайн мисленето като методология за трансформиране на организациите се използва все по-често. От друга страна тенденцията към обучение в самите организации и автономия в работата наложи необходимостта от качество и ефективност на работата на всички нива. Организациите все повече търсят нови начини за оценка на своята работа и методи за професионално развитие.

Това доведе до разработване на нов модел ,фокусиран върху бъдещите умения в третия сектор, с акцент върху разпознаване на силните и слаби страни на хората работещи в доброволчески организации чрез включване на самооценката, или самооценяването, като инструмент в контекста на дизайн мисленето (Разработен от Красимира Бакърджиева по проект " Бъдещи умения в доброволчеството"/ FUTVOL, 2017-2019, програма Еразъм+ и тестван в 10 държави ). По този начин работещият има

възможност систематично да оценява своята собствена работа и ролята си в организацията, както и да работи върху своето професионално развитие. Моделът се позовава на самопознанието на работещите, натрупано от реалния им опит в организацията, на оценката на собствената им роля в нея и подобряване на постиженията за постигане на целите, чрез професионално взето решение.

Самооценката или самооценяването, особено в мултикултурни организации, създадена по неформален начин е от огромно значение и в известна степен по-важна от формалното обучение в училищата и университетите. Разглежда се като самостоятелно инициран, вътрешно организиран и самостоятелно регулиран процес, водещ до подобряване на постиженията на собствените цели на организацията чрез професионално взети решения. Най-важното, както и в предходният модел, е да се идентифицират и оценяват умения, а не хора и да се стимулира самоувереността.

Моделът включва набор от умения, нашите способности, (14 жизненоважни умения за бъдещето на третия сектор, посочени от самите работещи), които са свързани с Европейската рамка за ключови умения „Учене през целия живот“, придружени с насоки за оценка (European Communities, 2007).

Четиринадесетте идентифицирани умения могат да се разглеждат като насока за организациите или като отправна точка на индивидите работещи в тях да демонстрират своите умения и да ги валидират: 1). Решаване на конфликти; 2). Уважение; 3). Активна и пасивна комуникация; 4). Критично мислене; 5). Емпатия и алтруизъм; 6). Межкултурно разбиране; 7). Цифрови умения; 8). Адаптивност; 9). Работа в екип; 10). Оценка и признаване на умения; 11). Управление на времето; 12). Решаване на проблеми; 13). Поемане на инициатива; 14). Организационни умения. Оценката на тези умения и способности може да включва автентични ситуации, портфолио или коментари.

На базата на тези умения могат да бъдат демонстрирани нови начини на мислене (креативност, критично мислене, решаване на проблеми и т.н.); нови начини на работа (работа в екип, комуникация и т.н.) и нови инструменти за организацията (цифрова компетентност, сътрудничество и т.н.). Предизвикателството за работещите в организацията е да идентифицират нововъзникващите умения, като преминат от генериране на обобщена информация за минали и настоящи резултати, или чрез сравнение между хората работещи в организацията. Това ще спомогне за намиране на отправна точка за започване на дизайн сесията.

Дизайн сесията преминава през четири етапа: 1). откриване; 2). определяне; 3). разработване и 4). проявяване. Моделът стартира със задаване на ситуация или задача,

която да помогне за по-добро *разбиране на бъдещите умения*. Един от лесните за използване, но същевременно и високоефективен инструмент за анализ на ефектите и причините, както и на решенията и ефектите с бързи резултати за кратко време, е методът на “шестте Ws“. Кой, какво, защо, кога, къде и как ( Why?; What?; Who?; Where?; When?; How?) заедно описват текущата ситуация и водят до необходимото решение.

Вторият етап продължава с *описание на уменията/способностите*, извлечени от предишни преживявания и дали те могат да бъдат отнесени към 14 идентифицирани умения. Идентифицирането на този набор от умения ще спомогне както за анализ и оценка на силните и слаби страни, така и за основните възможности и заплахи за работещите и организацията. В следваща стъпка с помощта на „SWOT анализ“ (Силни страни, Слабости, Възможности и Заплахи) се *дефинират поредица от елементи и доказателства*, които биха били необходими, за да се заключи, че работещите в съответната организация проявяват тези възможности.

Чрез изолиране и тестване на идентифицираните ключови умения, които могат да доведат до успех или провал на личностно и съответно организационно развитие, се очертава профила на бъдещия служител в съответната организация. Това са *показателите или ръководството* за оценка, които предоставят доказателства, че нещо е постигнато. Основната цел на тази стъпка е да се покаже ефективността на идентифицираните умения и намиране на начини за тяхното подобряване в бъдеще. Самите работещи в организацията също биха могли да разработят план за постигане и обучение на тези умения.

На последния етап се изследва колко добре се *проявяват тези умения / поведение* по отношение на серия от критерии за качество. Възможно е да се направи сравнение на бъдещия профил / бъдещите умения с настоящия профил / настоящи умения и как тези профили се различават един от друг, както и да се направи самоанализ на заеманата позиция в организацията.

При тестването на инструмента за прогнозиране бяха обхванати два ключови елемента:

- 1) Редуване на индивидуални и групови дейности, което позволи на участниците да открият своите умения както чрез самооценка, така и чрез взаимно обучение.
- 2) Инструментът се използва изцяло и за напълно индивидуални сесии.

Тези два елемента са от значение, тъй като те доказаха ефективността на модела като инструмент за хора, които по-често се оказват в групови задачи, работят и израстват

заедно, но също така и за техните ръководители, които често оценяват уменията на всеки индивид по време на процеса на наемане на работа.

### **Заклучение**

Използването на този модел може да направи идеите на работещите в третия сектор по-желани и услугите им по-привлекателни. Лесен е за прилагане, тъй като се основават на логика, въображение и систематични аргументи за изследване на възможностите „какво би станало“. Фокусът преминава от създаване на идеи до вземане на желани решения, които са в полза на хората и организацията. Моделът е насочен към създаване на идеи и връзка към по-добро бъдеще.

Чрез прилагане на този модел работещите в неправителствения сектор биха могли да направят съществени подобрения в личностното си развитие и да създадат среда, в която да имат възможност да работят ползотворно, и да бъдат иновативни. Създаването на процеси, насочени към подобряване на уменията и услугите, води до удовлетворение, растеж и ефективност на организацията.

### **ИЗПОЛЗВАНА ЛИТЕРАТУРА**

Стефанов, Н., Йокояма Й. (2001). Японският модел за фирмено управление, София

European Commission, (2007). Key competences for lifelong learning, European Reference Framework.

Green, A. & Lamby, L. (2023). The supply, demand and characteristics of the AI workforce across OECD countries, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 287, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/bb17314a-en>.

Kotsiou, A., Fajardo-Tovar, D., Cowhitt, T., Major L. & Wegerif, R. (2022). A scoping review of Future Skills frameworks, Irish Educational Studies, 41:1, 171-186, DOI: 10.1080/03323315.2021.2022522.

Lane, M., Williams, M. and Broecke, S. (2023). The impact of AI on the workplace: Main findings from the OECD AI surveys of employers and workers, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 288, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ea0a0fe1-en>.

Lassébie, J. & Quintini, G. (2022). What skills and abilities can automation technologies replicate and what does it mean for workers?: New evidence, OECD Social,

Employment and Migration Working Papers, No. 282, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/646aad77-en>.

Lassebie, J. (2023). Skill needs and policies in the age of artificial intelligence; OECD Employment Outlook 2023, Annual ISSN: 19991266 (online) <https://doi.org/10.1787/19991266>.

Senge, P., The Fifth Discipline: The art and practice of learning organization, Doubleday, London, 1990.

UNESCO. (2020). Embracing a Culture of Lifelong Learning, UNESCO. Accessed May 2021. [https://www.zuw.unibe.ch/e192885/e674811/e1007063/Embracing-a-culture-of-lifelong-learning UIL\\_2020\\_ger.pdf](https://www.zuw.unibe.ch/e192885/e674811/e1007063/Embracing-a-culture-of-lifelong-learning UIL_2020_ger.pdf).