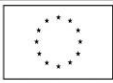




www.competencemap.bg



Европейски съюз

ПРОЕКТ BG051PO001-2.1.06. "Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони"
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 социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Концепция и план за разработване на Секторен модел

Сектор Химия

РЕЗЮМЕ

Настоящият документ е подготвен в рамките на Националния проект за „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“ (наричан по-долу „Проекта“). За реализирането на обособена позиция „Създаване на секторни компетентностни модели“ по проекта беше проведена тръжна процедура за избор на изпълнители. „КПМГ Адвайзъри“ ЕООД беше избрана за Консултант, който да разработи секторен модел за Сектор Химия.

Документът представлява концепция и план за разработване на Секторен модел (СМ). Разписването на настоящата концепция е основна задача от Етап I от цялостното разработване на СМ и осигурява структуриран подход на работа.

Документът представя целите, към които ще бъде насочено приложението на СМ и водещите принципи, които Консултантът ще съблюдава в процеса на работа. Концепцията представя и обосновава структурата на СМ, която е зададена от Възложителя за всички сектори. В документа е представен начинът, по който ще бъде реализирана цялата дейност по разработване на СМ. Подходът, който Консултантът предвижда да следва, е съблюдаване на разработената и одобрена методика по Проекта, в съчетание с методологията и подхода на КРМГ в международен мащаб. Концепцията набелязва и други съществени елементи за успешното реализиране на Проекта, а именно задаване на маркери за измерване напредъка на дейностите за разработване на СМ за сектора, предвиждане на евентуални рискове за сроковете или качеството по проекта и стратегии за справяне с тях, както и план-график за изпълнение на дейностите.



Заглавие на документа:	Концепция и план за разработване на Секторен модел Сектор Химия
Срок за изпълнение:	30 юли 2012
Дата на представяне:	30 юли 2012
Наименование на дейността:	Създаване на секторен компетентностен модел в Сектор Химия
Задача:	1.2 Разработване на концепция и план
Код:	-
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	-
Ниво на разпространение:	<input type="checkbox"/> Публично <input checked="" type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	КПМГ Адвайзъри ЕООД
Отговорник:	
Ръководител на дейността:	
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа“
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Документът представлява концепция и план за разработване на Секторен модел за Сектор Химия. Разписването на настоящата концепция е основна задача от Етап I от цялостното разработване на СМ.</p> <p>Концепцията представя целите, към които ще бъде насочено приложението на СМ, както и водещите принципи, които Консултантът ще съблюдава в процеса на работа. Концепцията представя и обосновава структурата на СМ, която е зададена от Възложителя за всички сектори. В документа е представен начинът, по който ще бъде реализирана цялата дейност по разработване на СМ. Концепцията набелязва и други съществени елементи за успешното реализиране на Проекта, а именно задаване на маркери за измерване напредъка по дейностите за разработване на СМ за сектора, предвиждане на евентуални рискове за сроковете или качеството по проекта и стратегии за справяне с тях, както и план-график за изпълнение на дейностите.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Концепция, компетенции, компетентностен модел, план-график, секторен компетентностен модел, маркери, рискове

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	7
1.1. Обща информация за Проекта	7
1.1.1. Основна цел на проекта	7
1.1.2. Специфични цели	7
1.1.3. Основни дейности в рамките на проекта	7
1.2. Основна цел на документа	8
1.3. Структура на документа	8
Раздел 2. Методология за работа	10
Раздел 3. Ползи и етапи на разработване на Секторния модел	11
3.1. Ползи от разработването на Секторен модел	11
3.2. Етапи на разработване на Секторния модел	11
3.2.1. Етап I	12
3.2.2. Етап II	12
3.3. Очаквани крайни резултати от всеки от етапите	12
Раздел 4. Цели и водещи принципи на Секторния модел	14
4.1. Цели на Секторния модел	14
4.2. Водещи принципи	15
Раздел 5. Структура на Секторния модел в ИСОК	16
5.1. Секторен компетентностен модел (СКМ).....	17
5.2. Секторен модел на длъжности (СМД)	17
5.3. Допълнителни елементи	18
Раздел 6. Методология на разработване на Секторния модел	19
6.1. Фаза 1: Подготовка	19
6.2. Фаза 2: Събиране на информация (на Етап I от разработване на СМ).....	20
6.3. Фаза 2: Събиране на информация (на Етап II от разработване на СМ).....	21
6.4. Фаза 3: Разработване на СМ	22
6.5. Фаза 4: Изготвяне на насоки за приложение на СМ.....	22
Раздел 7. Маркери за измерване	24
7.1. Фаза 1: Подготовка	24
7.2. Фаза 2: Събиране на информация	24
7.3. Фаза 3: Разработване на СМ	24
7.4. Фаза 4: Изготвяне на насоки за приложение на СМ.....	24
Раздел 8. Анализ на потенциалните рискове	25
Раздел 9. План-график на дейностите	28
Раздел 10. Заключение.....	29
Раздел 11. Литературни източници.....	30
Списък на таблиците и фигурите.....	31



Приложение 1. Примерна компетенция, разработена по указанията на Възложителя.....	32
Приложение 2. План-график на дейностите	34



Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БКХП	- Българска камара на химическата промишленост
БСК	- Българска стопанска камара
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила
СКМ	- Секторен компетентностен модел
СКС	- Секторен консултативен съвет
СМ	- Секторен модел
СМД	- Секторен модел на длъжност
СРЗ	- Секторно референтно звено
УЧР	- Управление на човешките ресурси



Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ОБЩА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ПРОЕКТА

Настоящият документ е изготвен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес (наричан по-долу „Възложителя“), в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 “Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Обща цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ

- Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти;
- Изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване на координацията и информационния обмен между националните, браншови и регионални структури на работодателите и синдикалните организации и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила;
- Национално признаване и създаване на предпоставки за интегриране на информационната система за оценяване на компетенциите на работната сила в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.

1.1.3. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;

- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2,500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

1.2. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА

Основната цел на документа е да представи изготвените концепция и план (подхода на работа) за разработване на Секторен модел за Сектор Химия.

1.3. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Настоящият документ се състои от 11 раздела, в които е представена следната информация:

Раздел 1 „Въведение“ описва целите на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, както и структурата на този документ.

Раздел 2 „Методология на работа“ описва начина на разписване на настоящата концепция.

Раздел 3 „Ползи и етапи на разработване на Секторния модел“ представя ползите, които се предвижда да донесе разработването на Секторния модел. Те са описани в три различни направления:

- за сектора
- за предприятията
- за служителите

В раздел 3 също така са описани и двата етапа, чрез които предстои да се реализира разработването на Секторния модел, а именно:

- **Етап I, Разработване на секторен модел (СМ), обхващащ компетенциите за 10 ключови за сектора длъжности**
- **Етап II, Актуализиране на секторния модел и разширяване неговия обхват, чрез включването в него на нови 10 ключови за сектора длъжности**

В раздела са представени и основните дейности по изпълнението на всеки от етапите.

Раздел 4 „Цели и водещи принципи на Секторния модел“ съдържа две основни части. Първата представя целите на Секторния модел, насочени в няколко направления:

- Конкурентоспособност на предприятията в контекста на съвременните тенденции за развитие на сектора;
- Създаване и поддържане на специалисти в сектора;
- Ефект върху пазара на труда;
- Желани норми и поведения в сектора.

В раздела са представени също така и основните принципи, които се предвижда да бъдат следвани при разработването на Секторния модел.

Раздел 5 „Структура на Секторния модел в ИСОК“ представя подробно структурата, в която ще бъде разработен СМ за Сектор Химия. Тя следва изцяло указанията на Възложителя и е в съответствие с Методологията и Описанието на концепцията за проектиране на секторен компетентностен модел и секторен компетентностен профил на длъжност.

Раздел 6 „Методология за разработване на Секторния модел“ представя детайлно начина, по който ще бъде реализирана цялата дейност по разработване на Секторния модел. Уточнено е, че Консултантът ще следва разработената и одобрена методика по проекта, както и методологията и подхода на KPMG в международен мащаб. При разписването на СМ ще бъде приложен интегриран подход от 4 фази. Тези фази са подробно описани в раздела като са уточнени дейностите към всяка една от тях.

Раздел 7 „Маркери за измерване“ съдържа информация за маркерите за измерване напредъка по дейностите за разработване на СМ за сектора. Те са представени по отделните фази, като по този начин лесно може да се следи степента на изпълнение на дейностите от страна на Консултанта.

Раздел 8 „Анализ на потенциалните рискове“ представя идентифицираните потенциални рискове за навременното изпълнение на дейностите за разработване на СМ. В раздела са предложени още и стратегии за справяне с тези рискове и съответните отговорности на заинтересованите страни.

Раздел 9 „План-график на дейностите“ представя фазите и дейностите за изработване на секторен модел в периода от юли до октомври 2012 г. (Етап I).

В *Раздел 10 „Заклучение“* на кратко са представени още веднъж основните идеи в тази концепция.

В *Раздел 11 „Литературни източници“* са описани източниците, които са използвани при разработването на настоящата концепция. В раздела са изброени и таблиците и графиките, които са приложени в разработката.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Методологията за разработването на настоящата концепция включва:

- Запознаване с документи, разработени от Възложителя в рамките на проекта като анализи, методики, указания и др.;
- Запознаване с международни проучвания и анализи на KPMG;
- Експертно мнение на консултанти с професионален опит в сектора;
- Проучване („Desktop research“) с цел събиране на информация от публично достъпни източници за състоянието и тенденциите в сектора в България и в международен мащаб.

При разписването на концепцията Консултантът се е позовавал на всички изисквания към този документ, поставени от Възложителя с цел унифициране на подходите на работа и резултатите за всеки от различните сектори.

Раздел 3. ПОЛЗИ И ЕТАПИ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

3.1. ПОЛЗИ ОТ РАЗРАБОТВАНЕТО НА СЕКТОРЕН МОДЕЛ

Предвижда се разработването на Секторния модел да донесе следните ползи за Сектор Химия, за предприятията и служителите в него:

За сектора

- Ще подпомогне развитието на сектора и постигането на по-висока ефективност на работната сила, съответно по-добри секторни бизнес резултати;
- Ще осигури взаимовръзка между трудовия пазар на специалисти в преработващата промишленост, производството на химични продукти, образованието и предприятията ;
- Ще приближи българското образование до потребностите на сектора от квалифицирана работна сила.

За предприятията

- Ще улесни подбора на служители, оценяване изпълнението на задачите, управление на кариерното развитие и анализа на потребностите от обучение чрез въвеждане на стандарти за компетентност и добро представяне;
- Ще подпомогне организациите при разработването на конкретни за тях компетентности модели;
- Ще повиши личната, съответно организационна, ефективност и производителност на компаниите.

За служителите

- Ще предостави яснота за необходимите компетенции за работа в сектора
- Ще очертае начини и средства за постигане на търсената на пазара на труда квалификация и за постоянно професионално развитие
- Ще даде критерии и аргументи за обективно оценяване на тяхното представяне, съответно за кариерно израстване и възнаграждение

Разработването на Секторен модел за Сектор Химия се планира да бъде реализирано на 2 етапа, описани по-долу в документа.

3.2. ЕТАПИ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

3.2.1. ЕТАП I

Етап I от изпълнението на дейността е **Разработване на Секторен модел, обхващащ компетенциите за 10 ключови за сектора длъжности.**

Основна дейност на Етап I е разписването на концепция и план за разработване на СМ. Концепцията отчита ключовите дейности по създаване на СМ и се съгласува с Възложителя и Секторния консултативен съвет (СКС).

На този етап ще бъдат определени и ключовите за сектора и пилотните предприятия (*компании, членове на БКХП и/или дружества от икономическата дейност Химия, които са декларирали своето желание да партнират на БСК и изпълнителите по проекта за неговата реализация*) длъжности (минимум 10), след което ще се изготви СМ. Той се представя и утвърждава от Възложителя и СКС.

Последна стъпка от Етап I е изготвяне на насоки за приложението на СМ за предприятия от сектора.

За изпълнение на задачите от Етап I ще се изготви и представи обобщаващ доклад.

3.2.2. ЕТАП II

Етап II от изпълнението на дейността е **Актуализиране на секторния модел и разширяване неговия обхват, чрез включването в него на нови 10 ключови за сектора длъжности.**

На този етап ще се потвърдят още 10 ключови длъжности за сектора. СМ ще бъде съответно актуализиран и обогатен с компетенциите за тези 10 ключови длъжности. Ще бъде направено проучване на приложимостта в пилотните предприятия и разработеният секторен модел ще бъде актуализиран. Ще бъдат направени анализи на адекватността и ефективността, ще се потърси обратна връзка и ще се обобщят мнения, въпроси и предложения относно съдържанието на секторния модел.

Секторният компетентностен модел ще бъде разширен, за да се получи секторна библиотека (каталог, класификатор, речник) с описания на компетенции, в помощ на фирмите, разработващи компетентностни модели и внедряващи компетентностния подход в управлението на човешките ресурси.

Етапът завършва с представяне и потвърждаване на доклад с актуализирания компетентностен модел от Възложителя и СКС.

3.3. ОЧАКВАНИ КРАЙНИ РЕЗУЛТАТИ ОТ ВСЕКИ ОТ ЕТАПИТЕ

Очакваните крайни резултати от изпълнението на всеки от етапите са:

Етап I

- Доклад – предложение за определяне на ключовите длъжности в сектора;
- Концепция и план за разработване на секторен модел;
- Прототип на секторен модел;
- Доклад - насоки за приложение на секторния модел.

Етап II

- Доклад – предложение за определяне на ключовите длъжности в сектора;
- Разработени Модели на нови 10 ключови за сектора длъжности;

- Доклад за проведено проучване на приложимостта в пилотните предприятия и предложение за актуализация на разработения секторен модел. Анализ на адекватността и ефективността, осигуряване на обратна връзка и обобщаване на мнения, въпроси и предложения относно съдържанието на секторния модел.
- Създадена (разширен секторен компетентностен модел) секторна библиотека (каталог, класификатор, речник) с описания на компетенции, в помощ на фирмите, разработващи компетентностни модели и внедряващи компетентностния подход в управлението на човешките ресурси.



Раздел 4. ЦЕЛИ И ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

В контекста на настоящия проект, Секторният модел обхваща общи задължителни квалификации, умения и стандарти, необходими за ефективното функциониране на сектора. Секторният компетентностен модел (СКМ) описва компетенциите, необходими, за да се изпълнява трудова дейност според очакваното ниво и според очакваните резултати в Сектор Химия. Компетенцията представлява съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация. Компетенциите, съдържащи се в СКМ, ще отразяват професионални стандарти на поведение, припознати и валидни в преобладаващата част от компаниите в сектора.

СМ за Сектор Химия ще се основава на международни и локални тенденции за развитие на сектора в следващите 3 – 5 години, средносрочни и дългосрочни бизнес приоритети, основни бизнес процеси, както и ще отчита технологични, регулаторни и екологични промени. При разработването му ще бъдат взети предвид актуални и перспективни ключови длъжности за сектора.

4.1. ЦЕЛИ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

СМ за Сектор Химия има за цел:

- Да повиши конкурентоспособността на предприятията в сектора като въведе набор от стандарти за отлично изпълнение на професионалните роли с оглед очертаните тенденции в него¹:
 - силна експортна насоченост на химическата продукция (към широките международни пазари и основно тези на страните-членки на Европейския съюз); необходимост продукцията да бъде конкурентоспособна на световните пазари;
 - осъществяване на технологични и структурни промени с цел посрещане на високи международни стандарти и изисквания;
 - въвеждане на съвременни екологични норми на производство и сериозен стремеж към максимално намаляване енергийните разходи и вредните емисии като резултат от производството;
 - подобряване на потребителските качества на произвежданите продукти, наред с икономическата им стойност, с цел заемане на добри позиции на международните пазари.
- Да улесни създаването и поддържане развитието на специалисти в сектора, които да могат да подпомагат предприятията в сектора при следването на съвременните тенденции;
- Да повиши адаптивността, ефективността и конвертируемостта ("продаваемостта") на пазара на труда на секторните специалисти;

¹ Адаптирано от: Зорница Кирова, Кирил Петков, Йончо Пеловски, Таня Желязкова – Тея, „Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор Производство на химични продукти“, 20 декември 2012 г.

- Да подкрепи норми на поведения, основаващи се на принципи на работа (ценности) за сектора.

4.2. ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ

В съответствие с разработените в рамките на проекта Методика за разработване на секторен модел, Описание на концепция за проектиране на СКМ и секторен компетентностен профил на длъжност, както и въз основа на международни добри практики определихме следните водещи принципи за разработването на СМ за сектора:

1. Да е общовалиден за всички организации от сектора и да служи като каталог от компетенции;
2. Да подкрепя целите на Сектор Химия;
3. Да е ясно и конкретно описан;
4. Да съответства на структурата, зададена от ИСОК и да е едностилен със СМ за другите сектори;
5. Да е законосъобразен.

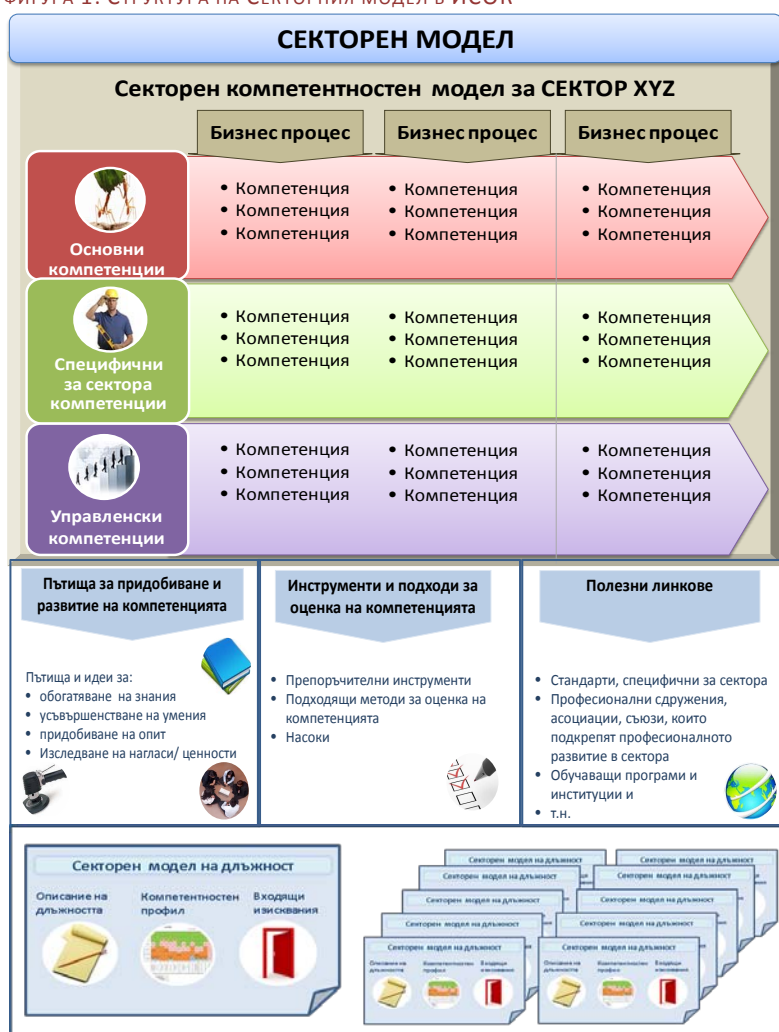
Раздел 5. СТРУКТУРА НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ В ИСОК

Структурата на СМ в ИСОК е унифицирана за всички сектори, за които се разработват СМ в рамките на Проекта и съдържа 3 основни части:

1. Секторен компетентностен модел (СКМ)
2. Секторен модел на длъжности
3. Допълнителни елементи

Структурата на СМ за Сектор Химия следва указанията на Възложителя и е в съответствие с Методологията и Описание на концепцията за проектиране на секторен компетентностен модел и секторен компетентностен профил на длъжност:

ФИГУРА 1: СТРУКТУРА НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ В ИСОК²



² Падалски, Д., Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила

5.1. СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ (СКМ)

СКМ ще се разработва на базата на **основни бизнес процеси**, специфични за сектора. Приоритетно ще бъдат анализирани тези, които са в същността на бизнеса и образуват основната верига на добавена стойност. За целта ще използваме информацията относно генерични бизнес модели в областта на Сектор Химия, налична в КРМГ в международен и локален мащаб, както и такава предоставена от Възложителя, СКС и пилотните предприятия, участващи в проекта.

Основен компонент на СКМ е Каталогът на компетенциите. Той ще съдържа компетенции, определени като ключови за сектора, групирани в три типа:

- **Основни (базови)**

Важат за всички служители в сектора, независимо от заеманата длъжност и функционалното звено, в което работят. Те подкрепят ценности, мисия, визия, стратегия за развитието на сектора и са свързани с т.нар. "меки умения". Определят начина, по който се очаква да се държат хората, за да изпълняват качествено задълженията си и да постигат резултати;

- **Специфични за сектора**

Отнасят се за отделни функции в предприятията от сектора и отразяват съвкупността от знания, умения, нагласи и поведения, които водят до успешно представяне на конкретна длъжност в определено направление. Свързани са с т.нар. "твърди умения" и определят какво служителите следва да знаят и умеят, за да могат ефективно да извършват технически работата си;

- **Управленски компетенции**

Специфични знания, умения, нагласи и личностни характеристики, проявяващи се като измерими поведения, необходими за поемане и изпълняване на управленски дейности.

И трите вида компетенции се разпределят спрямо основните бизнес процеси според това в кой от тях се проявяват най-открояващо. Всяка от компетенциите се описва с наименование, дефиниция и поведенчески индикатори, определящи конкретни наблюдаеми поведения. В СКМ последните се представят като индикативен списък, без да се конкретизират за длъжности в дадено предприятие. Така поведенциите представляват обобщени, примерни индикатори, които в последствие е необходимо да се доразвият за съответната организация и длъжност.

5.2. СЕКТОРЕН МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТИ (СМД)

Ще съдържа подробно разписани секторни модели за 20 ключови за Сектор Химия длъжности до края на 2013г. За всяка длъжност СМД ще съдържа следната информация:

- **Идентификатори на длъжността**

Име на сектора, наименованието на длъжността, код по НКПД и синонимни наименования на длъжността (ако съществуват такива);

- **Описание на длъжността**

Цел, основни задачи и отговорности, условия на труд, образование, квалификационно ниво по НКР, професионален опит, знания, умения и сертификати;

- **Компетентностен профил**

Интегриран набор от 9 - 12 основни, специфични за сектора и длъжността, и управленски компетенции с разписани наименование, дефиниция, ниво на проявление и примерни поведенчески индикатори, които описват проявлението на компетенцията. Предвижда се фокусът да бъде поставен на специфичните за сектора (технически компетенции).

Представянето на конкретни компетенции за определените ключови длъжности в сектора ще послужи за създаване на стандарт за тези длъжности.

5.3. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ

Предвижда се допълнителните елементи в Секторния модел да съдържат информация за:

- **Пътища за придобиване и развитие на компетенцията като например за:**
 - Обогаляване на знания;
 - Усъвършенстване на умения;
 - Придобиване на опит;
 - Изследване на нагласи/ценности.
- **Инструменти и подходи за оценяване на компетенцията**
 - Насоки;
 - Препоръчителни инструменти;
 - Подходящи методи за оценяване на компетенцията.
- **Полезни линкове**
 - Специфични стандарти;
 - Професионални сдружения, асоциации и съюзи: представяне на списък на сдруженията, асоциациите и съюзите, чиято основна дейност е свързана с развитието на определения сектор;
 - Обучаващи институции и програми;
 - Сертифициращи институции.

Създаването на каталог на ресурсите в сектора цели да подпомогне фирмите, разработващи компетентностни модели и внедряващи компетентностния подход в управлението на ЧР, като им предостави обобщена информация за възможностите за развитие на човешкия капитал в сектора. Каталогът ще бъде полезен и на отделните специалисти от сектора с цел ориентация относно тяхното развитие.

Раздел 6. МЕТОДОЛОГИЯ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

Консултантът ще следва разработената и одобрена методика за разработване на Секторния модел (СМ) по проекта, както и методологията и подхода на КРМГ в международен мащаб.

При разписването на СМ ще приложим интегриран подход от 4 фази, през които ще преминем на всеки от двата етапа на разработване на СМ. Резултатите от всяка фаза са вход за изпълнение на дейностите по следващата фаза.

ФИГУРА 2: ФАЗИ ПРИ РАЗПИСВАНЕТО НА СМ



Методите, които Консултантът ще използва в четирите фази са представени в следната таблица:

ТАБЛИЦА 1: МЕТОДИ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СМ

Фаза	Методи
Фаза 1 Подготовка	<ul style="list-style-type: none">• Преглед и анализ на документи• Срещи• Експертно мнение
Фаза 2 Събиране на информация	<ul style="list-style-type: none">• Запитване за структурирана информация• Срещи/конферентни разговори с пилотните предприятия
Фаза 3 Разработване на СМ	<ul style="list-style-type: none">• Експертно мнение• Срещи
Фаза 4 Насоки за приложение на СМ	<ul style="list-style-type: none">• Експертно мнение• Срещи

6.1. ФАЗА 1: ПОДГОТОВКА

В тази фаза ще бъдат осъществени 4 основни дейности.

1.1. Запознаване с разработените по проекта документи

Като първа стъпка консултантите на KPMG ще прегледат разработените в рамките на проекта документи, които имат отношение към разработването на СМ, в това число:

- Методиката за разработване на компетентностен модел;
- Указания за използване на Методиката за разработване на компетентностен модел;
- Концептуален модел на Информационната система за оценка на компетенциите на работната сила в България (ИСОК);
- Секторен анализ на компетенциите на работната сила в Сектор Химия;
- Информация за сектора (например, от БКХП, НОИ и др.), която е събрана и използвана за изготвяне на секторния анализ;
- Друга допълнителна информация, отнасяща се до разработването на компетентностен модел.

1.2. Установяване на контакт със Секторното референтно звено (СРЗ)

Ще се проведат срещи с референта на Сектор Химия и представители на СКС с цел запознаване и представяне на подхода и методите, които Консултантът ще прилага за разработване на СМ. На този етап ще бъдат обсъдени потенциалните рискове, свързани с осигуряване участието на пилотните дружества и събиране на информация, както и възможните действия за управлението на тези рискове.

1.3. Преглед на добри практики за разработване на СМ

На този етап ще бъдат разгледани и анализирани документи и добри практики в областта на разработване на компетентностни модели в международен мащаб. Консултантът ще прегледа и глобални проучвания на KPMG за Сектор Химия с оглед на тенденциите на развитие и ключовите длъжности и компетенции.

1.4. Разработване на план-график

Всички дейности по разработването на СМ ще бъдат извършвани спрямо предварително изготвен детайлен план-график и ще бъдат своевременно съгласувани със СКС и Възложителя на отделните етапи. Като част от концепцията е разработен план-график, който своевременно ще бъде актуализиран с уговаряните срещи и посещения в пилотните предприятия.

От ключово значение за успеха на разработване на СМ е и изготвянето на оперативен комуникационен план. Ще разработим комуникационен план, чрез който на всеки етап ще комуникираме ключови послания към съответните целеви групи. Ще определим средствата, каналите и честотата на комуникация и ще разпределим отговорностите.

6.2. ФАЗА 2: СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ (НА ЕТАП I ОТ РАЗРАБОТВАНЕ НА СМ)

Основните дейности в тази фаза са както следва:

2.1. Събиране на предложения в структурирана форма за ключови длъжности по предварително подготвени критерии

Консултантът ще изпрати до пилотните предприятия запитване за предоставяне на структурирана информация за длъжностите в предприятията. Тази информация ще допълни събраните данни за сектора и състоянието на работната сила в него.

С оглед оптимизиране на процеса и спазване на поставените от Възложителя срокове, чрез това запитване Консултантът ще цели да представи на пилотните предприятия накратко и концепцията за „ключова длъжност“ и да събере техните предложения за такива.

2.2. Провеждане на конферентни разговори/ фокус групи с пилотните предприятия за определяне на 10 ключови длъжности

След обобщаване на информацията от отговорите на запитването, Консултантът ще приложи избрания от него подход за оценка на длъжностите в сектора.

С оглед потвърждаване на списъка от 10 ключови длъжности, Консултантът ще организира срещи или конферентни разговори с пилотни предприятия.

2.3. Представяне на Доклад - Предложение на СКС и определяне на 10 ключови длъжности

Информацията за ключовите длъжности ще бъде обобщена и представена в изисквания от Възложителя формат в Доклад – Предложение за определяне на ключови длъжности. Докладът ще бъде представен пред членовете на СКС Химия.

2.4. Събиране на информация относно компетенциите за ключовите длъжности, потвърдени от СКС

Консултантът ще изготви списък с информация и документи, които ще се очакват от пилотните предприятия – например списък на длъжностите, брой служители на тази длъжност, код по НКПД, длъжностни характеристики, приоритети на развитие в предприятието и други.

След това ще бъде разработен структуриран въпросник, който ще се използва от Консултанта при срещите в отделните предприятия по отношение отговорностите и изискванията, опита, квалификацията и уменията на заемащите съответните ключови длъжности.

Като следваща стъпка ще проведем срещи с Управителите или ръководителите на заемащи съответните ключови длъжности в пилотните предприятия. На тези срещи, следвайки структуриран въпросник ще се събере информация за компетенциите за ключовите длъжности.

2.5. Анализ на събраната информация

След приключване на всички срещи събраната информация ще бъде обобщена, анализирана и използвана като основа за дейностите по Фаза 3, Разработване на СМ.

6.3. ФАЗА 2: СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ (НА ЕТАП II ОТ РАЗРАБОТВАНЕ НА СМ)

На тази фаза от Етап II от разработването на СМ за Сектор Химия Консултантът ще извърши определените от Възложителя дейности с цел:

- Проучване на приложимостта в пилотните предприятия и актуализация на разработения секторен модел
- Анализ на адекватността и ефективността на СМ
- Осигуряване на обратна връзка и обобщаване на мнения, въпроси и предложения относно съдържанието на секторния модел.

6.4. ФАЗА 3: РАЗРАБОТВАНЕ НА СМ

Основните дейности в тази фаза са както следва:

3.1. Разписване на СМ

Консултантът ще разпише СМ за Сектор Химия съгласно формулярите на ИСОК, а именно:

- Каталог на компетенциите (3-те типа) по основните бизнес процеси за сектора³;
- Секторни модели на 10 ключови длъжности (включително компетенции, допълнителни елементи, идентификатори и описание на длъжността);
- Каталог на ресурсите за развитие в сектора.

В зависимост от готовността на информационната система, Консултантът ще въведе информацията или директно в системата, или във формуляри на електронен носител, които впоследствие да бъдат въведени в системата.

3.2. Представяне и съгласуване на СМ

На среща със СКС на Сектор Химия ще бъде представен разработеният модел като ще се представи и аргументира логиката на разписаните компетенции. Ще има възможност да бъдат чути и взети под внимание мненията и идеите на членовете на СКС.

6.5. ФАЗА 4: ИЗГОТВЯНЕ НА НАСОКИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА СМ

В тази последна фаза ще изготвим насоки за приложение на СМ към 2 основни целеви групи – предприятията в сектора и БСК, като връзка с институциите, имащи отношение към стандартите в образованието и развитието на професионалната квалификация в сектора (Министерство на образованието, младежта и науката, НАПОО и др.).

4.1. Насоки за приложение на СМ в предприятията

При изготвянето на насоките ще се базираме на Методическите указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила и ще се съобразим с нивото на готовност в сектора за прилагане на компетентностни модели.

Обикновено областите от Управление на Човешките ресурси (УЧР), в които се прилагат компетентностните модели включват:

- Подбор;
- Управление на индивидуалното представяне;
- Кариерно планиране;
- Анализ на потребностите от обучение и измерване на ефективността от проведени инициативи;
- Центрове за оценяване и развитие;
- 360 градуса обратна връзка.

³ В Приложение 1 към настоящия документ е представена примерна компетенция, разработена по указанията на Възложителя

В зависимост от готовността и нагласите в сектора е възможно насоките за прилагане да се фокусират първо върху някои от процесите по УЧР (например тези, свързани с подбор и обучение) и след известно време на прилагане и върху останалите.

Предвижда се насоките да засегнат и начина на адаптиране на СМ в предприятията.

4.2. Представяне на изготвените насоки

Консултантът ще представи изготвените Насоки за приложение на СМ на членовете на СКС Химия и ще запознае с тях работните екипи от пилотните предприятия.



Раздел 7. МАРКЕРИ ЗА ИЗМЕРВАНЕ

Маркерите за измерване напредъка по дейностите за разработване на СМ за Сектор Химия са представени по отделните фази. По този начин лесно може да се следи степента на изпълнение на дейностите от страна на Консултанта.

7.1. ФАЗА 1: ПОДГОТОВКА

Конкретните маркери за измерване на извършените дейности по фаза 1 от разработването на СМ включват:

- Проведени срещи с референта на Сектор Химия и представители на СРЗ - 2 броя;
- Разработен план-график - като част от Концепцията за разработване на СМ.

7.2. ФАЗА 2: СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Конкретните маркери за измерване на извършените дейности по фаза 2 от разработването на СМ включват:

- Изготвен и изпратен списък с информация и документи, които ще се очакват от пилотните предприятия;
- Разработен структуриран въпросник, който ще се използва при срещите в отделните предприятия по отношение отговорностите и изискванията, опита, квалификацията и уменията на заемащите съответните ключови длъжности;
- Проведени срещи с Управителите или ръководителите на заемащите съответните ключови длъжности в пилотните предприятия.

7.3. ФАЗА 3: РАЗРАБОТВАНЕ НА СМ

Конкретните маркери за измерване на извършените дейности по фаза 3 от разработването на СМ включват:

- Разписан СМ за Сектор Химия съгласно формулярите на ИСОК;
- Проведена среща със СКС на Сектор Химия за представяне и съгласуване на СМ;
- Отразени мнения и идеи в СМ (ако има такива) след срещата.

7.4. ФАЗА 4: ИЗГОТВЯНЕ НА НАСОКИ ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА СМ

Конкретните маркери за измерване на извършените дейности по фаза 4 от разработването на СМ включват:

- Разработени насоки за приложение на СМ в предприятията;

Раздел 8. АНАЛИЗ НА ПОТЕНЦИАЛНИТЕ РИСКОВЕ

Идентифицирани са потенциални рискове за навременното изпълнение на дейностите за разработване на СМ. Консултантът е предложил стратегии за справяне с тези рискове и съответните отговорности, както е представено в таблицата по-долу:

ТАБЛИЦА 2: ПОТЕНЦИАЛНИ РИСКОВЕ И ПОДХОДИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО ИМ

Риск	Подход за управление на риска		
	Отговорност на Консултанта	Отговорност на Възложителя/Референта	Отговорност на предприятията
Изооставане от първоначалния график и план за действие поради различни технологични причини.	Тъй като изпълнението на дейностите по проекта е взаимосвързано, Консултантът ще следи стриктно графика и ще предлага навременни коригиращи действия в случай, че е установено забавяне от плана. Рискът ще се намали като се използва гъвкав и адаптивен подход, в т.ч. възможност за преработване на първоначалния график в рамките на договора с цел постигане максимално качество на резултатите.	Да подпомага спазването на първоначалния график и план за действие като предприеме съответни мерки при забавяне след уведомяване от страна на Консултанта.	
Забавяне в одобрението на важни резултати или вземането на решения, които са вход за следващи дейности – напр. списък с ключови длъжности.	Консултантът ще съгласува с референта, СРЗ и Възложителя план-графика за изпълнението на дейностите и своевременно ще информира за фазите към момента, както и за предстоящи решения или одобрение на резултати. При забавяния ще предлага адекватни коригиращи действия.	Да подпомага спазването на първоначалния график и план за действие. Да съдейства за своевременното свикване на СКС и вземане на решения.	

Риск	Подход за управление на риска		
	Отговорност на Консултанта	Отговорност на Възложителя/Референта	Отговорност на предприятията
Нереалистични очаквания от страна на предприятията за сроковете, в които ще бъдат реализирани дейностите по проекта.	Консултантът ще изготви детайлен план-график за реализиране на дейностите по проекта и основните аспекти в него ще бъдат комуникирани своевременно на предприятията.	Референтът отговаря за изпращането на комуникационните съобщения към СКС, а Консултантът – към предприятията, с копие до референта.	
Нереалистични очаквания от страна на предприятията за крайния резултат от реализиране на проекта.	Консултантът ще изготвя комуникационни съобщения на ключовите етапи от реализиране на проекта, които да бъдат представяни на предприятията и ясно да описват дейностите и очакваните резултати от тях.	Референтът отговаря за изпращането на комуникационните съобщения към СКС, а Консултантът – към предприятията, с копие до референта.	
Значителна натовареност на Управителите и мениджърите в пилотните предприятия, което може да възпрепятства провеждането на срещи.	<p>Консултантът ще минимизира въздействието на този фактор като:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Използва структурирани интервюта, които позволяват събирането на информация за определена продължителност и с минимално откъсване от работния процес/място ▪ Залага на гъвкавост в изпълнението на задачите в рамките на общите срокове за изпълнение на дейностите 	Референтът за сектора следва да съдейства за съгласуване с предприятията графика за провеждане на срещите в удобно за тях и Консултанта време.	Отговорните лица от предприятието ще се очаква да осигурят присъствието на мениджърите на ключовите длъжности (или други служители, предвидени да участват в срещите) съгласно предварително съгласувания график.

Риск	Подход за управление на риска		
	Отговорност на Консултанта	Отговорност на Възложителя/Референта	Отговорност на предприятията
Липса на готовност от страна на пилотните предприятия и техни представители за съдействие – изпращане на информация, участие в срещи и т.н.	Консултантът ще комуникира ползите за предприятията от активното им участие в проекта. Освен това ще изисква само информация, която е необходима за разработване на СКМ и която не е налична публично. Избраните средства за събиране на информация осигуряват минимално ангажиране от страна на предприятията и техните представители – без излишен разход на време и усилия от тяхна страна.	Възложителят следва да подпомогне Консултанта при комуникирането на ползите за предприятията от участието им в проекта.	Отговорните лица от предприятието следва да осигурят на Консултанта възможност за комуникация със служителите, както и да подсиgurят тяхната информираност и физическа възможност за участие в срещите.
Неефективна координация между всички заинтересовани страни.	Консултантът своевременно ще информира Възложителя за развитието на проекта и ще отговаря за изпращане на комуникационни съобщения към Възложителя и другите заинтересовани лица.	Референтът отговаря за изпращането на комуникационните съобщения към СКС.	

Раздел 9. ПЛАН-ГРАФИК НА ДЕЙНОСТИТЕ

План-графикът представя изпълнението във времето на дейностите по разработване на СМ и е представен в Приложение 2 към настоящия документ.

Раздел 10. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящата концепция и план за разработване на Секторен модел за Сектор Химия, като основна задача от Етап I от цялостното разработване на СМ, дават ясна рамка на дейностите, които предстои да се реализират в рамките на Проекта от страна на Консултанта.

От изключително значение е след разписването на СМ, той да бъде лесно приложим в практиката, добре приет и разбран от предприятията, за които е предназначен. Ето защо, на ранен етап от разработване на СМ, в самата концепция за работа, са дефинирани следните цели, към които ще бъде насочено приложението на СМ:

- Да повиши конкурентоспособността на предприятията в сектора като въведе набор от стандарти за отлично изпълнение на професионалните роли с оглед очертаните тенденции в него ⁴:
 - силна експортна насоченост на химическата продукция (към широките международни пазари и основно тези на страните-членки на Европейския съюз); необходимост продукцията да бъде конкурентоспособна на световните пазари;
 - осъществяване на технологични и структурни промени с цел посрещане на високи международни стандарти и изисквания;
 - въвеждане на съвременни екологични норми на производство и сериозен стремеж към максимално намаляване енергийните разходи и вредните емисии като резултат от производството;
 - подобряване на потребителските качества на произвежданите продукти, наред с икономическата им стойност, с цел заемане на добри позиции на международните пазари.
- Да улесни създаването и поддържане развитието на специалисти в сектора, които да могат да подпомагат предприятията в индустрията при следването на съвременните тенденции в нея;
- Да повиши адаптивността, ефективността и конвертируемостта ("продаваемостта") на пазара на труда на секторните специалисти;
- Да подкрепи норми на поведения, основаващи се на принципи на работа (ценности) за сектора.

За да осигури добрата приложимост на СМ, при неговото разработване Консултантът ще съблюдава формулираните цели, принципите, заложените в тази концепция и структуриран подход, основан на одобрената методика по проекта, натрупан опит и международни добри практики.

⁴ Адаптирано от: Зорница Кирова, Кирил Петков, Йончо Пеловски, Таня Желязкова – Тея, „Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор Производство на химични продукти“, 20 декември 2012 г.

Раздел 11. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

- БКХП, Отчет на УС на БКХП за периода октомври 2011 г. – юни 2012 г.
- Георгиева, Е., Хубанова, Г., Падалски, Д., Методика за разработване на компетентностен модел: Методика за дефиниране на компетенциите и създаване на компетентностен модел на ниво фирма, сектор и регион, септември 2010
- Кирова, В., Презентация Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила в България (ИСОК), юли 2011г.
- Кирова, З., Петков, К., Пеловски, Й., Желязкова, Т., „Секторен анализ на компетенциите на работната сила в сектор Производство на химични продукти”, 20 декември 2012 г.
- Колев, К., Шиваров, Г., Димитров, Г., Векова, Л., Христова, М., Тодорова, С., Оценка на компетенциите на работната сила. Състояние, проблеми, аналитични системи и инструменти, декември 2010
- Падалски, Д., Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила
- Стефанова, К., Обща концепция на Информационна система за оценка на компетенциите, юли 2011г.
- Томов, Т., Презентация Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по сектори и региони, Работно съвещание със секторните консултанти, 15 юни 2012г.
- Хубанова, Г., Койнова, Н., Георгиев, В., Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила, април 2011г.
- Chemicals Sector Breakfast Briefing, KPMG Europe LLP, UK, July 2011
- Current issues in the global Chemicals industry, KPMG Europe LLP, UK, June 2011
- Global Chemicals sector profile, KPMG Europe LLP, UK, April 2011
- Global Chemicals industry trends, KPMG Europe LLP, UK, October 2011
- www.bcci2001.com

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

фигура 1: Структура на Секторния модел в ИСОК	16
фигура 2: Фази при разписването на СМ	19
таблица 1: Методи за разработване на СМ	19
таблица 2: Потенциални рискове и подходи за управлението им	25
фигура 3: План-график на дейностите	34



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. ПРИМЕРНА КОМПЕТЕНЦИЯ, РАЗРАБОТЕНА ПО УКАЗАНИЯТА НА ВЪЗЛОЖИТЕЛЯ

Сектор Химия	Уникален код на компетенцията в ИСОК: XX Код по Националната квалификационна рамка: 3
Наименование на компетенцията: Работа в екип	
Дефиниция на компетенцията: Работи ефективно с други членове на екипа и групи и поддържа конструктивни взаимоотношения с оглед постигане на корпоративните цели; взема активно участие в дейността на екипа, като проявява екипен дух.	
Тип: основна	
Бизнес процеси: Изследване, Проектиране, Доставка, Производство, Продажби	
Поведенчески индикатори	Работи ефективно с различни типове хора Проучва и изслушва възгледите на другите, дори и да се различават от неговите/нейните Информира се за и приема приноса, опита и постиженията на всеки член на екипа Информира другите членове на екипа относно въпроси, засягащи работата им Споделя общото разбиране за целта на екипа и за начина за нейното постигане Поема отговорност за собствения си принос към постиженията на екипа Съзнава кога другите имат нужда от помощ и споделя работата с тях Разпознава грешки и области за развитие без предразсъдъци (собствени и на другите) Приема позитивно и подкрепя интеграцията на нови членове в екипа Празнува успеха с другите членове на екипа ...

Допълнителни елементи

Пътища за придобиване и развитие

Обучения на теми: Работа в екип; Ефективна комуникация в екипа - Междуличностна комуникация, Организационна комуникация; Разрешаване на конфликти и др.

Ротация в други звена/отдели в компанията

Участие в междофункционални проекти

Участие в организирани фирмени събития - свързани със спортни инициативи, благотворителни каузи, тимбилдинг и др.

Участие в/иницииране на неформални събития за екипа, в които работи

Специализирана литература по темата (напр. "17 неоспорими закона за работа в екип", Джон Максвел; "Петте основни слабости при работата в екип", Патрик Ленсиони; "Създайте страхотен екип. Подберете хората според ролите", Рос Джей; "Работа в екип. Джобен наръчник", Ян Флеминг, редактор Анна Павлова, KPMG)

Препоръчителни инструменти за оценка

Структурирано интервю, базирано на компетенция (Поведенческо интервю)

Ролеви игри

Групови упражнения

Център за оценка и развитие

Провеждане на 360-градусова обратна връзка

Психометрични тестове и въпросници (напр. Тест на Белбин за предпочитана роля в екип; Тест за оценка на емоционалната интелигентност в работата (ORG-EIQ); NEO личностен въпросник (NEO PI-R) и др.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ПЛАН-ГРАФИК НА ДЕЙНОСТИТЕ

ФИГУРА 3: ПЛАН-ГРАФИК НА ДЕЙНОСТИТЕ

Година	2012																				2013																																			
	Юли					Август				Септември				Октомври				Ноември			Декември			Януари				Февруари			Март			Април				Май				Юни														
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
Месец	Юли					Август				Септември				Октомври				Ноември			Декември			Януари				Февруари			Март			Април				Май				Юни														
Седмица от месеца	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Дата на първия ден от седмицата	2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24	31 дек	7	14	21	28	4	11	18	25	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24				
1. Изготвяне на Секторния модел в сектор Химия (СМ), Етап 1																																																								
Фаза 1: Подготовка	■																																																							
Дейност 1.1: Запознаване с разработените по проекта документи	■																																																							
Дейност 1.2: Установяване на контакт с БКХП и Секторния референт	◆																																																							
Дейност 1.3: Преглед на добри практики за разработване на СМ и събиране на информация за сектора	■																																																							
Дейност 1.4: Разработване на план - график	■																																																							
Фаза 2: Събиране на информация и определяне на 10 ключови длъжности	■					■																																																		
Дейност 2.1: Събиране на предложения в структурирана форма за ключови длъжности по предварително подготвени критерии	■					■																																																		
Дейност 2.2: Провеждане на конферентни разговори/ фокус групи с пилотните предприятия за определяне на 10 ключови длъжности	◆					◆																																																		
Дейност 2.3: Представяне на Доклад - Предложение на СКС и определяне на 10 ключови длъжности						◆																																																		
Дейност 2.4: Събиране на информация относно компетенциите за ключовите длъжности						■																																																		
Дейност 2.5: Анализ на събраната информация						■																																																		
Фаза 3: Разработване на СМ						■				■				■																																										
Дейност 3.1: Разписване на СМ						■				■				■																																										
Дейност 3.2: Представяне и съгласуване на СМ										◆																																														
Дейност 3.3: Отразяване на бележките и актуализиране на СМ										■				■																																										
Фаза 4: Насоки за приложение на СМ										■				■																																										
Дейност 4.1: Изготвяне на насоки за приложение на СМ в предприятията										■				■																																										
Дейност 4.2: Представяне на изготвените насоки														◆																																										
2. Актуализиране на секторния модел и разширяване неговия обхват, чрез включването в него на нови 10 ключови за сектора длъжности, Етап 2																																																								
Фаза 1: Подготовка										■				■																																										
Дейност 1.1: Определяне на подход за актуализиране на СМ										■				■																																										
Фаза 2: Събиране на информация и определяне на нови 10 ключови длъжности										■				■				■			■			■				■			■				■																					
Дейност 2.1: Проучване на приложимостта на СМ в пилотните предприятия														■				■			■			■				■			■				■																					
Дейност 2.2: Определяне на нови 10 ключови длъжности и изготвяне на доклад														◆																																										
Фаза 3: Разработване/актуализиране на СМ														■				■			■			■				■			■				■																					
Дейност 3.1: Разписване на СМД за новите 10 ключови длъжности														■				■			■			■				■			■				■																					
Дейност 3.2: Отразяване на бележките по разработения СМ; актуализиране														■				■			■			■				■			■				■																					
Дейност 3.3: Разширяване на СКМ (каталога от компетенции)														■				■			■			■				■			■				◆																					
Фаза 4: Насоки за приложение на СМ; Приключване																																			■																					
Дейност 4.1: Актуализиране на разработените насоки за приложение (при необходимост)																																			■																					
Дейност 4.2: Представяне на финалния СМ за сектор Химия																																			◆																					

■ продължителност на фаза ■ продължителност на дейност ◆ ключови срещи ◆ ключови събития/ приемане на резултат