

**ПРИЛАГАНЕ НА МАРКЕТИНГ  
НА ВЗАИМООТНОШЕНИЯТА ПРИ ПОВИШАВАНЕ  
НА КВАЛИФИКАЦИЯТА НА ПЕРСОНАЛА,  
ОСНОВАНО НА ПРЕПОРЪКАТА НА ЕС ЗА СЪЗДАВАНЕ  
НА ИНДИВИДУАЛНИ СМЕТКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ**

*Гл. ас. д-р Милена Ангелова  
Институт за икономически изследвания  
към Българска академия на науките*

**APPLYING RELATIONSHIP MARKETING  
TO STAFF DEVELOPMENT BASED  
ON THE EU RECOMMENDATION TO CREATE  
INDIVIDUAL TRAINING ACCOUNTS**

*Chief Assist. Prof. Milena Angelova, PhD  
Economic Research Institute Bulgarian Academy of Sciences*

**Резюме:** *Разглеждат се възможностите за прилагане на маркетинга на взаимоотношенията за насърчаване и ускоряване на процеса на повишаване на квалификацията на персонала във връзка с прилагането на практика на незадължителния правен инструмент на ЕС „Препоръка за създаване на ИСО“. Изследват се възприеманите ползи и как те помагат да се постигнат целите, адресират предизвикателствата и преодоляват проблемите.*

**Ключови думи:** *маркетинг на взаимоотношенията, повишаване на квалификацията, умения*

**Abstract:** *The paper explores the possibilities of applying relationship marketing to promote and accelerate the process of staff development in relation to the practical implementation of the EU's non-binding legal instrument „Recommendation on the Establishment of an ISO“. Perceived benefits and how they help to achieve objectives, address challenges and overcome problems are explored.*

**Keywords:** *relationship marketing, upskilling, skills*

**Doi:** <https://doi.org/10.36997/LBCS2022.5>

Както е известно законодателният процес в Европейския съюз (ЕС), уреден в Договорите за ЕС (ДЕС), (Официален вестник на ЕС (ОВЕС) 2016), е насочен към постигането на целите му чрез правни

актове, някои от които са задължителни (регламенти, директиви и решения), а други не (препоръки и становища). Това дава възможност законодателният процес да бъде гъвкав и да отчита специфичните национални условия, традиции и културни различия на държавите членки (ДЧ), които от своя страна са свободни да изберат най-подходящите инструменти, така че да гарантират посредством действия на национално, регионално и местно равнище постигането на общите цели на ЕС в съответствие с принципите на пропорционалност и допълняемост. Именно такъв правен акт е Препоръката на Съвета на ЕС относно индивидуалните сметки за обучение (ИСО, Препоръката (Съвет на ЕС 2021), приета във формат министри на социалната политика с цел да се подкрепи удовлетворяването на нуждите на хората от обучение така, че да се увеличава общият брой на обучените лица през всяка година. Нейната правна основа е чл. 292<sup>53</sup>, във връзка с чл. 149 от ДФЕС, който дава възможност за предприемането на незадължителни мерки в сферата на заетостта по посока извършването на сравнителни анализи, предоставянето на съвети и насърчаването на иновативни подходи.

Препоръката е насочена към създаването на условия за прилагане на практика на член 14, параграф 1 от Хартата на основните права (ОВЕС 2016), както и на първия, четвърти и петия принципи Европейския стълб на социалните права (ЕССП, ОВЕС 2017)<sup>54</sup>, за да се постигне целта за гарантиране включването на най-малко 60% от всички възрастни лица в обучение всяка година до 2030 г.<sup>55</sup>, а

---

<sup>53</sup> Гласи „Съветът приема препоръки. Той действа по предложение на ЕК във всички предвидени от Договорите случаи. Приема ги с единодушие в случаите, когато единодушие е изисквано за приемането на акт на ЕС. ЕК и ЕЦБ също приемат препоръки в случаите, предвидени от Договорите“.

<sup>54</sup> Първият принцип гласи, че всеки има право на достъп до качествено и приобщаващо образование, обучение и учене през целия живот с цел да поддържа и придобива умения, които му дават възможност да участва пълноценно в обществото и успешно да осъществява преходи на пазара на труда. Четвъртият принцип се отнася до активната подкрепа за заетостта с оглед отстояване на правото на всеки на навременна и съобразена с нуждите помощ за подобряване на перспективите за заетост или самостоятелна заетост. В петия принцип на Стълба, посветен на сигурна и гъвкава заетост, се подчертава, че независимо от вида и продължителността на трудовото правоотношение, работниците имат право на справедливо и равно третиране по отношение на условията на труд и достъпа до социална закрила и обучение.

<sup>55</sup> На 25 юни 2021 г. Европейският съвет приветства в съответствие с Декларацията от Порто от 8 май 2021 г. водещите цели на Съюза, заложили в Плана за действие на Европейския стълб на социалните права.

така също и за изпълнение на Европейската програма за уменията и Резолюцията на Съвета на ЕС относно нова европейска програма за учене за възрастни за периода 2021-2030 г. (ОВЕС 2021). Препоръката окуражава ДЧ, ако решат да въведат ИСО, да създадат подкрепяща тяхното прилагане рамка, тъй като „Пазарите на труда се развиват и хората трябва да бъдат в крак с тази динамика, като подобряват уменията си. Новите и по-развити умения разкриват повече възможности и позволяват на хората да играят активна роля в управлението на преходите на пазара на труда и да участват пълноценно в обществото – особено в условията на демографски промени. Освен това повишаването на квалификацията и преквалификацията на възрастните могат да бъдат мощни инструменти за насърчаване на социалната справедливост и приобщаването в името на справедлив преход“ (Съвет на ЕС 2022). Като възможен подход се предлага предоставянето на пряка подкрепа на лицата в трудоспособна възраст чрез предоставянето, натрупването и поддържането на информация относно права за обучение в ИСО. Този процес може да бъде осъществен успешно единствено при наличието на широка благоприятна рамка, която да осигурява достъп на хората до възможности за обучение, информация, насоки, платен отпуск за обучение и признаване на резултатите от обучението. Едновременно, предлагайки определенията „индивидуално право на обучение“, „индивидуална сметка за обучение“, „прехвърляемост“ и „благоприятна рамка“, Препоръката цели:

а) подпомагане на всички възрастни в трудоспособна възраст да получат достъп до обучение, включително за преходи в професионалния живот и независимо от техния трудов или професионален статус;

б) повишаване на стимулите и мотивацията на лицата да се обучават.<sup>56</sup>

Конкретните цели, определени в ДЕС, за чието постигане Препоръката следва да допринесе, произтичат от целите, заложенни в предшестващи правни инструменти, като тази връзка е представена в таблица 1.

---

<sup>56</sup> Чл. 1. Цели, (а), (б) от Препоръката. Напредъкът в постигането на целите на ЕС посредством индивидуалните действия на ДЧ ще се отчита и оценява в контекста на Европейския семестър. След 5 години ЕК ще подготви доклад за Съвета на ЕС с оценка на постигнатия напредък при прилагането на препоръката.

Таблица 1

**Постигане на целите на ЕС, заложи в различни правни инструменти, посредством Препоръката за индивидуалните сметки за обучение\***

<b>Правен инструмент</b>	<b>Цели, определени посредством инструмента и заложи в Препоръката</b>
Договори за създаване и функциониране на ЕС (ОВЕС 2016)	ДЧ и ЕС да работят за развитието на координирана стратегия по заетост и конкретно – за насърчаване на квалифицирана, обучена и адаптивна работна сила и пазари на труда, способни да отговарят на промените в икономиката
ЕССП (ОВЕС 2017)	До 2030 г. най-малко 60% от всички възрастни лица да участват в обучение всяка година
Европейска програма за уменията (ОВЕС 2021)	Революция в уменията, която да превърне екологичния и цифровия преход във възможности за бързо и справедливо възстановяване от кризите
	Да се гарантира, че до 2030 г. най-малко 80% от населението на ЕС ще има поне основни цифрови умения
„Цифровото десетилетие на Европа“ (ЕК 03.2021)	До 2030 г. да бъдат наети на работа 20 милиона специалисти по ИКТ, с тенденция към изравняване на броя на жените и мъжете
„Нова пром. стратегия за Европа“ (ЕК 2020)	Ученето през целия живот да е реалност за всички и да подпомагат осъществяването на двойния преход

\*Източник: Адаптирано от автора на основа на Препоръката.

Тъй като са основани на дългосрочен и индивидуален подход, отчитащ потребностите от обучение на всяко лице в трудоспособна възраст, ИСО са изключително подходящи за обвързване с маркетинга на взаимоотношенията. За целта обучаемите лица следва да се конституират като клиенти в процесите на обучение, а така също да се оценява добавената стойност на предоставяните на основа на Препоръката права и възможности за обучение като тип услуга (Уилсън 1995). Основните различия между маркетинговия подход на взаимоотношенията и конвенционалния подход са свързани с поставянето на допълнителен специален фокус върху

включването на поведенческа перспектива при изграждането на взаимоотношенията и възприемането на мрежови и интерактивен подход към характера на взаимоотношенията (Хениг-Туро и Хансен 2000). От тази гледна точка, описваните взаимоотношения могат да бъдат оценявани на основа на променливи, като: ангажменти на всяка от страните, доверие, сътрудничество, общи цели, взаимозависимост и баланс на влиянията, сравнително равнище на възможните алтернативи, удовлетвореност от процеса, адаптиране, направени инвестиции, споделени технологии, обща рамка, структури и социални ползи (Уилсън 2000). Тези променливи могат да бъдат групирани от гледна точка на ползите, които те предлагат, в четири групи (Барнс 1994) – виж таблица 2.

Тези променливи могат да послужат като основа за изпълването с конкретно съдържание на ИСО. Важно е това съдържание да бъде конкретизирано с участието на заинтересованите страни – представители на работодателите и на работниците и служителите, както на национално, така и на секторно равнище. Това би гарантирало съответствие на конкретните елементи и на отделните пера на ИСО с потребностите на лицата от обучение по отношение на обхвата, съдържанието, времето на провеждане, признаването и други негови компоненти при адекватно адресиране на постигането на целите и на предизвикателствата, в отговор на които е предложено въвеждането на ИСО.

**Таблица 2**

**Ползи от прилагане на маркетинг на взаимоотношенията при формирането на индивидуалните сметки за обучение\***

<b>Възприемана полза от гл. т. на потребителя</b>	<b>Измерения на взаимоотношението</b>	<b>Примерни елементи</b>
1. Вярa/доверие	1.1. Доверие 1.2. Изпълнение на обещанията 1.3. Етично отношение	Могат да им вярвам Не биха се отказали от мен Ще ми кажат какво е и какво не е възможно, реалистично и изпълнимо

2. Социални ползи	2.1. Социална подкрепа 2.2. Запознатост, осведоменост 2.3. Общност	Ние сме като едно семейство Те знаят името ми Аз съм абониран, а не случаен потребител
3. Практически/икономически ползи	3.1. Ангажимент 3.2. Ползи от взаимоотношението 3.3. Преференциално третиране 3.4. Сътрудничество	Те ще ми предложат необходимите ми умения Ще ми предложат повече, отколкото другаде Ще бъде възнаграден за усилията си Ще бъде удобно за мен
4. Бариери на взаимоотношението	4.1. Възприемана принуда	Те са твърде агресивни – не ми харесва

*\*Източник: Адаптирано от автора по Барнс (1994).*

Постигането на целите, посочени в таблица 1, изисква справяне с предизвикателствата, които могат да възникнат, както и с преодоляване на потенциалните проблемни области. За целта те са изследвани чрез проведено кабинетно проучване, обхващащо имащи отношение към въпроса правни актове на ЕС и други литературни източници, и съответно са систематизирани в таблица 3. В нея са отразени и предложените в Препоръката решения. Целта е да се анализира комбинацията от предлагани решения и възможности за тяхното внедряване, като в същото време се управляват предизвикателствата и се решават възможните проблеми с инструментариума на маркетинга на взаимоотношенията и предлаганите от него ползи, обективирани посредством ИСО. Възприемането на тези възможности е тествано с метода Делфи. Както е известно, той е систематичен и интерактивен процес за структурирана групово комуникация за постигане на обща позиция по сложни въпроси и е подходящ за развитието на рамки и за разбирането на степента на значимост на различни елементи и фактори (Околи, Павловски 2004). Той също така е подходящ и поради факта, че позволява допитване до широк кръг експерти от различни области и предоставя контролирана обратна информация със статистическа значимост (Ландета 1999), като в същото време дава възможност на експертите да осмислят съответните въпроси и теми,

включително да преразгледат своите начални позиции. По този начин се набавят богати данни, даващи възможност за анализи в дълбочина и за изследване на качествените аспекти на наблюдаваните процеси.

Таблица 3

**Предизвикателства и проблеми пред постигането на целите на ЕС, заложи в различни правни инструменти, посредством Препоръката за ИСО и възприемани възможни ползи, произтичащи от прилагането на възможностите на маркетинг на взаимоотношенията**

**ЛЕГЕНДА**

**на резултатите (P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8) в таблицата:**

- P1: Нов подход по отношение на повишаването на квалификацията и преквалификацията всички нива на умения*
- P2: Възможни национални модели за публично и частно финансиране на ученето през целия живот и развитието на умения на индивидуално равнище. Комисията да подкрепя действията на държавите членки в тази насока*
- P3: Изборът на механизми за финансиране и индивидуализирани стимули по целеви групи на национално равнище да отговаря на националните нужди и приоритети*
- P4: Пряка подкрепа чрез натрупване на права за обучение в ИСО и широка благоприятна рамка за осигуряване на достъп до възможности за обучение, информация, насоки, платен отпуск за обучение и признаване на резултатите нието*
- P5: Определяне на индивидуално право на обучение на национално равнище в съответствие с нуждите от обучение, допълнителни права на обучение за най-нуждаещите и за ключови сектори*
- P6: ИСО да позволяват да се трупат и използват права на обучение за определен период, независимо от трудовия/професионален статус и ясни правила за изтичане на валидността им*
- P7: Запазване на индивидуални права на обучение за период на живот в друга ДЧ, или използване на индивидуални права на обучение за достъп до признато обучение чрез ИСО от чужбина, прехвърляне на права в други ДЧ.*
- P8: ИСО да се използват за достъп до валидиране и оценка на уменията, персонализирана подкрепа, координация със службите за професионално ориентиране, предоставянето на микроквалификации, когато това е уместно*

		Препоръка за въвеждането на ИСО (Съвет на ЕС, 2021)								Препоръка за микроквалификации (Съвет на ЕС, 2022)
Резултати		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	
<b>Цифрово десетилетие (ЕК, 03.2021)</b>	<b>Предизвикателства:</b> прилагане на технологиите за подобряване на достъпността и засилване на гъвкавостта на възможностите за учене, включително повишаване на квалификацията и преквалификация	3.1., 3.2., 3.3., 3.4.	1.3, 2.2., 2.3	3.2.	3.4.	2, 3	2.3., 3.4.	2.3., 3.3.	1, 2	
Препоръка за въвеждането на ИСО (Съвет на ЕС, 2021)	участието в ученето за възрастни в ЕС е в застой през последното десетилетие, а 21 държави членки не са постигнали целта на равнище Съюз за 2020 г.	1.1.	3.3., 3.4.	3.2.	3.4.	2, 3	3.2.	2.3., 3.3.	1, 2	
	липса на мотивация за започване на обучение – особено сред нискоквалифицираните и най-откъснатите от пазара на труда. Поради: не осъзнаване на липсата на информация за наличието на подкрепа и обучение, или за качеството на предлаганото обучение и признаването му на пазара на труда, потребностите от умения, липса на мотивация за участие в обучение, избрано без допитване до тях и несъобразено с техните нужди	1	3.1.	3.2.	2.3., 3.4.	1.3., 2.1.	2.3.	2.3., 3.3	1, 2	



	2.2.	2.2., 2.3.	3.2.	3.4.	2, 3	3.3.	3.3.	1, 2
	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.	3.1.
Подготвени за 55 (ЕК, 07.2021)	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.	2, 3.1.
<b>Проблеми:</b>								
<b>Цифрово десетилетие (ЕК, 03.2021)</b>	3	3	3	3	3	3	3	3

<b>Препоръка за въвеждането на ИСО (Съвет на ЕС, 2021)</b>	възможностите за развитие на умения твърде често са недостъпни за много възрастни, например работници в нетипични форми на заетост, служители на малки и средни предприятия (МСП), безработни, неактивни и нискоквалифицирани лица	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
	недостатъчната финансова подкрепа и неравенство в достъпа до подкрепа от гледна точка на размера на предприятията, на типа заетост и др. ограничения във времето за платен отпуск за обучение	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3
	ниска информираност и степен на използване на отпуск за обучение от възрастните в трудоспособна възраст често са ниски, а договореностите в много случаи не обхващат работници в нетипична форма на заетост или не позволяват на възрастните да търсят образование и обучение в периоди на безработица или ниска икономическа активност	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3	1, 2, 3

Панелистите могат да бъдат (Шееле 1975) заинтересовани страни (представители на страните, които биха били директно засегнати), експерти (притежаващи съответните знания и експертиза), или фасилитатори (имащи уменията да организират, синтезират, стимулират дискусиата). В съответствие с препоръчваните в литературата 10-18 участници в панел за целта на изследването бе формирана група от 15 панелисти. Участниците в панела бяха подбрани така, че да бъдат представителни за цялата икономика. На първия етап бяха подбрани секторите, от които да бъдат поканени участниците – 1357 от общо 96 икономически дейности. На втория етап бяха идентифицирани браншови работодателски организации и синдикални федерации във всеки от тези сектори и бяха поканени експерти от тях и представители на техните членове така, че да се осигури едновременно участието на представителите на заинтересованите страни и на експерти. Контакт беше осъществен с 65 експерти, като бяха подбрани за участие в панела най-активните и мотивирани 15 лица, на основата на неструктурирано интервю, целящо да отсее най-добре запознатите с потребностите от промяна и повишаване на квалификацията в представляваните от тях браншове. В ролята на фасилитатори бяха подбрани експерти от национално представителна работодателска организация. Участниците бяха помолени да определят очакваните ползи от въвеждането на ИСО от гледна точка на идентифицираните в таблица 1 елементи и да ги разпределят в клетките на таблица 3, като ползват въведените в първата и втора колони на таблица 1 номерации на оценяваните елементи. Резултатите от проведеното изследване са представени в таблица 3 и са резултат от изгладените отговори и разпределения, които са генерирани на основа на три тура

---

<sup>57</sup> Избраните сектори са: 01 Растениевъдство, животновъдство и лов; спомагателни дейности; 10).1) Производство и преработка на месо; Производство на месни продукти, без готови ястия; 13 Производство на текстил и изделия от текстил, без облекло; 14).3) Производство на други трикотажни изделия; 15 Обработка на кожи, производство на обувки и други изделия от обработени кожи без косъм; 20).4) Производство на почистващи, миещи, тоалетни и козметични препарати; 26 Производство на компютърна и комуникационна техника, електронни и оптични продукти; 28 Производство на машини и оборудване, с общо и специално предназначение; 51 Въздушен транспорт; 58 Издателска дейност; 78 Дейности по наемане на работна сила; 90 Артистична и творческа дейност и 95 Ремонт на компютърна техника, на лични и домакински вещи. Елементите на изследването са свързани и с общата Методология на проект „Развитие на дигиталните умения“, с договор № BG05M9OP001-1.128-0004-C01, изпълняван от АИКБ.

от обсъждания. След всеки тур на панелистите беше представян доклад за изминалия тур и им беше давана възможност да преосмислят и актуализират позициите си. Груповите обсъждания бяха проведени онлайн през платформата Zoom<sup>58</sup>. В таблица 3, от една страна, са представени предизвикателствата и проблемите, които са идентифицирани като възможни на основа на проведено кабинетно проучване – в първата колона на таблицата. От друга страна, те са съчетани с представените възприемани ползи от прилагането на маркетинга на взаимоотношенията, извлечени от това как допринася за адресирането на предизвикателствата и за решаване на проблемите, определени в резултат от прилагането на метода Делфи – посредством разпределение на отделните компоненти на възприеманите ползи в клетките на таблицата и при отчитане на предлаганите от препоръката решения и връзката им с адресирането на предизвикателствата. Всичко това е отразено чрез използването на въведената в таблица 2 номерация. Анализът на резултатите дава основание да се направят следните изводи:

1. Участниците в изследването по метода Делфи отчитат и оценяват високо ползите от прилагането на възможностите на маркетинга на взаимоотношенията като разпределят различните групи ползи, върху които да бъде акцентирано, така, че да се преодолеят предизвикателствата и да се избегнат потенциалните проблеми. Тези ползи произтичат също и от очакваните резултати от въвеждането на ИСО.

2. Възприеманите ползи, върху които следва да се акцентира, са по-разнообразни в контекста на справяне с очакваните предизвикателства. Сравнително ясно изразено групиране се наблюдава по отношение на приоритетно определяните ползи, като те са свързани по-скоро с очакваните резултати и остават относително постоянни в отговор на съответните предизвикателства. От тази гледна точка очакваните решения може да бъдат оценени като основани по подходящ начин на очакваните ползи от създаването и развитието на взаимоотношенията.

3. В отговор на сравнително ясно изразеното групиране, наблюдавано по отношение на приоритетно определяните ползи, решенията на съответните проблеми остават относително постоянни във

---

<sup>58</sup> Като част от дейностите по изпълнение на проект BG05M9OP001-1.128-0004 „Развитие на дигиталните умения“, изпълняван от АИКБ, съфинансиран от ЕЪФ чрез Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2014 – 2020.

връзка с всички очаквани резултати. Това може да означава, че очакваните резултати са ясно свързани с възможните ползи от създаването и развитието на взаимоотношенията на основа на въвеждането на ИСО, така че да се преодолеят възможните проблеми.

Генерираните в процеса на изследването данни и техният анализ, както и разкритата оценка на ползите, предлагани от прилагането на маркетинг на взаимоотношенията, позволяват да се изведат и предложат основните елементи, които да изпълнят с конкретно съдържание ИСО при тяхното въвеждане в практиката в България. Чрез експерименталното въвеждане на ИСО ще се гарантира качеството на обучението и привеждането му в съответствие с нуждите на пазара на труда и на отделните участници в него, тъй като ще може лесно да се проследи надграждането на уменията във времето, ще бъдат ясни доставчиците на обучение и степента на признаване на придобитите резултати от ученето. Системата ще позволи бързо последващо адаптиране на различните курсове за обучение според нуждите на заетите, например чрез използване на новаторски решения от цифровите технологии и чрез предлагане на повече модулни възможности за обучение, включително благодарение на микроидентификационните данни. Ще даде възможност на работодателите да планират инвестициите в обученията и да договорят на ниво предприятие нуждата от обученията. ИСО ще помогнат на заетите лица да направят оценка на досегашните си умения и да се насочат към развиването на умения, подходящи за днешния и утрешния пазар на труда, по-специално умения в критични области (напр. дигитални технологии, околна среда и здравеопазване) и трансверсални умения. За целта обаче трябва да има ефективна система за оценка и планиране на уменията на всички нива, която да закрепва права, възможности, отговорности и определен достъп на всички заинтересовани участници (заети лица, работодатели, публични органи, социални партньори).

ИСО, под формата на лесна и ефективна система за натрупване, поддържане и управление на информация за това какво обучение е преминал даден служител и от какви знания и умения има нужда, ще позволи на работодателите и експертите по човешките ресурси да са запознати с тези детайли. За целта записите в ИСО следва да бъдат неразделна част от трудовото досие и да бъдат преносими (най-добре да бъдат позиционирани онлайн). В идеалния случай ИСО следва да са част от национална база данни. Съответно придобитите дипломи,

удостоверения и сертификати трябва да се съхраняват и да бъдат лесно достъпни, когато е необходимо. Следва да се има предвид, че в някои сектори обученията са със срок на валидност, като имат дата на изтичане и следва да бъдат проследявани с цел спазването както на фирмените, така и на законовите изисквания. Всяка една компания може лесно да управлява подобни процеси, ако разполага с достъп до ИСО на своите работници/служители.

Необходимите данни, които да се набират и съхраняват в ИСО, могат да се систематизират в пилотна матрица, която следва да обхваща видовете изисквания за професионални и хоризонтални компетенции и съответните възможности за обучение на едно лице, както и придобитите в следствие на обученията знания и умения. Пилотната матрица следва да предоставя възможност да се посочи нивото на съответните, например дигитални, умения след използване на онлайн инструменти за оценка и самооценка или на основа на трудовите досиета и информация от страна на работодателя. Планирането на последващи обучения може да бъде договаряно, като се използват моделите за социални партньорства. Системата на ИСО следва да включва информация за имената и други необходими лични данни на заетите лица, единен модел на ИСО – евентуално в табличен вид и попълнената съответна налична и добавяне на бъдеща информация за степен на образование и преминати обучения по партидни номера на зетото лице (вкл. номера на дипломи, сертификати, удостоверения, свидетелства, където е приложимо; дигитални знания и умения).

Очевидно въвеждането на ИСО има сериозен потенциал за успешно постигане на множество от целите, определени с ДЕС и други правни актове. Този потенциал се засилва от очакваните ползи, произтичащи от прилагането на инструментите на маркетинга на взаимоотношенията. От гледна точка на успешното им прилагане в условията на българската действителност изпълването с конкретно съдържание на ИСО следва да бъде извършвано в тесен диалог със социалните партньори и чрез доброволно колективно трудово договаряне. Това е дейност от взаимен интерес и предлагаща синергия на сътрудничество между работодатели и зети лица по пътя към развитие и повишаване на квалификацията, така че да се отговори успешно на промените, породени от кризите и непрекъснато променящите се условия – в национален, в европейски и в геополитически план.

## Използвана литература<sup>59</sup>:

1. Договор за ЕС (Консолидирана версия 2016), ОВЕС 202, 07.6.2016 (<https://eur-lex.europa.eu/collection/eu-law/treaties/treaties-force.html>).
2. ЕК. Европейска програма за уменията, ОВЕС 504, 14.12.2021 г., стр. 9 (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223>).
3. ЕК. Европейски стълб на социалните права, ОВЕС 428, 13.12.2017 г., стр. 10.
4. ЕК. Съобщение „Нова промишлена стратегия за Европа“, Брюксел, 10.03.2020 г. ([https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy\\_bg#documents](https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-industrial-strategy_bg#documents)).
5. ЕК. Съобщение „Подготвени за цел 55“ („Fit for 55“): постигане на целта на ЕС в областта на климата до 2030 г. по пътя към неутралност по отношение на климата, COM (2021) 550 окончателен, Брюксел, 14.07.2021 г. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0550&from=EN>).
6. ЕК. Съобщение „Цифровото десетилетие на Европа“, Брюксел, 09.03.2021 г. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52021PC0574>).
7. Съвет на ЕС, (OR. en), 8944/22, EMPL 162, SOC 259, EDUC 149, ECOFIN 415, Брюксел, 31 май 2022 г. (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-8944-2022-INIT/bg/pdf>).
8. Съвет на ЕС. Препоръка на Съвета относно индивидуални сметки за обучение COM (2021) 773 окончателен, 2021/0405 (NLE), Брюксел, 10.12.2021 г. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021DC0773&from=EN>).
9. Съвет на ЕС. Препоръка на Съвета от относно микроквалификации за учене през целия живот и пригодност за заетост, 2021/0402 (NLE), Брюксел, 16.06.2022 г. (<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9237-2022-INIT/en/pdf>).
10. Харта на основните права на ЕС, 2016/C 202/02, ОВЕС, 07.6.2016 г. (<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=ET>).
11. Barnes, J. G. (1994). The Issue of Establishing Relationships with

---

<sup>59</sup> Към всички посочени онлайн източници достъп за последен път е осъществен на 04.10.2022

Customers in Service Companies: When are Relationships Feasible and What Form Should they Take? // Paper, 3rd annual Frontiers in Services Conference, Oct 6th-8th 1994, Owen Graduate School of Management, Vanderbilt University, Nashville, USA.

12. Hallen, L., Johanson, J., Seyed-Mohamed, N. (1991). Intrefirm Adaptation in Business Relationships. // *Journal of Marketing*, Vol. 55, №2, pp. 29-37.

13. Han, S. L., Wilson, D. T. (1993). Buyer-Seller Relationships Today. // *Industrial Marketing Management*, Vol. 22, pp. 331-338.

14. Hennig-Thurau, Th., Hansen, U. (2000). Relationship Marketing – Some Reflections on the State-of-the-Art of the Relational Concept. // *Relationship Marketing. Gaining Competitive Advantage through Customer Satisfaction and Customer Retention*. Tokyo: Springer, pp. 4-19.

15. Landeta, J. (1999). El método Delphi. Una técnica de previsión del futuro (1a. ed). Ariel S.A., Córcega.

16. Okoli, C., Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. // *Information Management*, Vol. 42, pp. 15-29 (<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0378720603001794?via%3Dihub>).

17. Scheele, S. (1975). Reality Construction as a Product of Delphi Interaction. // M. Turoff & H. A. Linstone (Eds.). *The Delphi Method Techniques and Applications*. University of Michigan: Addison-Wesley Pub. Co., Advanced Book Program, pp. 35-67.

18. Wilson, D. T. (2000). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. // Sheth, J. N., and A. Parvatiyar (Ed.). *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications, USA, pp. 248-249.

**За контакти:**

Гл. ас. д-р Милена Ангелова

Институт за Икономически

изследвания на БАН

E-mail: [m.angelova@bica-bg.org](mailto:m.angelova@bica-bg.org)