

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, КАТЕДРА СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ



АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд

**РОЛЯТА НА ДУАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ ЗА РЕАЛИЗИРАНЕТО НА ПОЛИТИКИТЕ
ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

за присъждане на образователна и научна степен „доктор“
област 3 – Социални, стопански и правни науки
професионално направление 3.7. Администрация и управление

Докторант

Силвия Николаева Тонева

Научен ръководител

доц. д-р Олимпия Ведър

София, 2024

Дисертационният труд е обсъден и насочен за публична защита на катедрен съвет (Протокол № 379) на катедра Стопанско управление на Стопанския факултет при Софийския университет „Св. Климент Охридски“ на 08.10.2024 г.

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	2
Актуалност и значимост на изследването	2
Обект и предмет на изследването.....	4
Цел и задачи на изследването	4
Изследователски въпроси.....	5
Методология на изследването	6
Резултати и приложимост	7
Ограничения на изследването.....	13
II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	14
III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	16
IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	45
V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	46
VI. ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ.....	48

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на изследването

Дуалната система има за цел да подобри качеството на професионалното образование и обучение, оттам и на работната сила, чрез предоставяне на възможности за развиване професионални умения в съответствие с потребностите на пазара на труда, както и да улесни прехода от образование към заетост. Тя дава възможност за успешна реализация на трудовия пазар, за подпомагане и насърчаване на изграждането на стабилни партньорства между образователните институции и бизнеса, за увеличаване стимулите за учениците за участие в допълнително практическо обучение в реална работна среда. Някои специфични меки умения са от съществено значение за успеха на работното място и включват комуникация, работа в екип, решаване на проблеми и управление на времето. Тези умения често са трудни за преподаване в класната стая, но могат да бъдат развити чрез практически опит във фирма.

Комбинирането на теоретично обучение с опит на работно място предоставя на обучаемите възможност да развият и практикуват тези важни умения в реална среда. Дуалното обучение помага за осъвременяване както на учебните планове като цяло, така и на преподаваните дисциплини, курсове и теми според нуждите на бизнеса, да се подпомогнат работодателите за подбор на лица, доказали умения в процеса на обучение, и за непосредственото им включване в заетост.

Дуалната система се е доказала в най-развитите икономики на Европа като ключов инструмент за осигуряване на квалифицирани специалисти, които от обучителната институция директно започват работа и допринасят за растежа на икономиката и за висока младежка заетост. В тази система водещ партньор на училищата е частният сектор, който не само инвестира в своите бъдещи кадри, но и споделя отговорността за качеството на професионалното обучение.

Изследването на взаимовръзката между организирането на дуалното обучение и реализирането на политиките за управление на човешките ресурси (УЧР) в организацията може да допринесе за неговото по-ефективно прилагане на системно ниво. Програмите за дуално обучение могат да помогнат за преодоляване на липсата на умения, пред която са изправени много работодатели, като предоставят на обучаемите специфичните компетентности, които са необходими в индустрията. Като инвестират в обучението и развитието на своите служители, работодателите могат да гарантират, че разполагат с квалифицирана и способна работна сила, която може да помогне за стимулиране на растежа и успеха на бизнеса. В допълнение, дуалното обучение също може да помогне за подобряване на задържането на служителите, като предоставя на работниците пътеки за кариерно израстване и развитие.

В хода на обобщаване на резултатите от настоящото изследване Министерството на образованието и науката анонсира пилотното въвеждане на дуалното обучение в системата на висшето образование. В известна степен представените в този текст резултати от дисертационното проучване биха могли да бъдат от полза за тази нова инициатива.

Интересът към темата е породен и от опита на автора, който комбинира 17 години трудов стаж като експерт по управление на човешки ресурси и 7 години като експерт по професионална квалификация. Търсенето на добри практики, които могат да бъдат

адаптирани и използвани в национален контекст е както поради личния интерес за автора, така и предмет на значим обем проучвания.

Обект и предмет на изследването

Обект на изследване в настоящия дисертационен труд е моделът на дуално обучение в България, който включва следните елементи:

- Нормативната рамка за прилагане на дуална форма на обучение
- Бизнесът – малки, средни и големи предприятия от различни икономически сектори, които са участвали, участват или имат интерес за включване като партньори в дуалната система на обучение
- Образователните институции, които участват като партньори в дуалната система на обучение
- Преките участници в реализирането на дуална форма на обучение – обучаеми лица и техните наставници в компаниите.

Предмет на изследването са възможностите за реализиране на политики за управление на човешките ресурси в организацията чрез прилагане на дуалната система.

Изследователската задача включва проучване на възможностите за адаптиране на някои от въведените в Европейския съюз мерки за насърчаване на ефективното прилагане на дуалното обучение.

Цел и задачи на изследването

Целта на изследването е въз основа на теоретичните концепции в областта на обучението и управлението на човешките ресурси, да се анализира състоянието на дуалната система в България и въз основа на изводите и обобщенията от анализа да се разкрият възможностите за един подобрен модел, който да се прилага в бъдеще.

От целта произтичат следните *задачи на дисертационното изследване*:

- Да се изясни практическата полезност на дуалната система за всички заинтересовани страни

- Да се систематизират добрите международни практики в прилагането на дуално обучение
- Да се анализира състоянието на дуалната система в България
- Да се анализира ролята на дуалното обучение за реализиране на политиките за управление на човешките ресурси в организацията
- Да се изследват възможностите и ограниченията за по-широко прилагане на модела у нас
- Да се формулират препоръки с научно-приложен характер, насочени към подобряването на нормативната уредба, регулираща дуалната форма на обучение
- Да се разработят конкретни предложения за насърчаване на дуалната система на обучение в различни по големина организации от широк кръг бизнес сектори

Изследователски въпроси

Изследователската теза на дисертацията може да се формулира както следва: чрез дуалната система на обучение могат да се решат част от предизвикателствата, свързани с управлението на човешките ресурси в организацията – набиране и подбор на кадри, осигуряване на приемственост и кариерно развитие, мотивация на персонала. Това, от своя страна, изисква идентифициране на конкретни мерки за подкрепа на всички участници в партньорствата за дуално обучение като предпоставка за насърчаване на неговото пошироко приложение и повишаване на ползите на организационно и секторно ниво.

Използваният набор от инструменти за изследване търси отговори по поставените *изследователски въпроси*:

1. *Какъв е потенциалът на дуалната система да подкрепи реализирането на политиките за УЧР в организацията*
2. *Актуалният начин на реализиране на дуалното обучение в страната разкрива ли този потенциал?*

Изследването се основава на системния подход по отношение на разглеждането на основния проблем от гледна точка на всички заинтересовани страни в процеса –

работодатели, обучителни институции, държавата и отделните индивиди в ролята им на обучаеми лица.

Методология на изследването

Основните етапи, през които преминава дисертационното проучване са:

- Анализ на нормативната рамка за осъществяване на партньорства за дуално обучение в България
- Сравнителен преглед на практиките на дуалната система в чужбина
- Анализ на възможностите за обвързване на дуалната система с конкретни политики за управление на човешките ресурси в организацията
- Провеждане на структурирани интервюта с целева група участници в дуалната система у нас – директор на обучителна институция, ръководител на предприятие, експерт УЧР във фирма, наставник на обучаеми лица, експерт по професионална квалификация и обучител на наставници
- Провеждане на кратко пилотно проучване с целева група участници в дуалната система в страната
- Организиране и провеждане на детайлно анкетно проучване за изследване на приложението на дуалното обучение като част от политиките за управление на човешките ресурси в организацията
- Валидиране на събраните данни в две фокус-групи
- Анализ на информацията и формулиране на изводи и препоръки.

В зависимост от контекста и наличната информация, основните изводи и обобщения се извършват на базата на индуктивния и дедуктивния метод. Комбинирани са качествени и количествени изследователски методи – качествените включват desk research, експертна оценка и провеждане на две различни по състав фокус групи, а количествените – онлайн анкетни проучвания сред различни целеви групи.

Емпиричните данни са събрани през 2023 г. чрез анкетна карта. Анкетната карта е разпространена чрез онлайн инструмент (Limesurvey).

Резултати и приложимост

Диагностиката на модела на дуалната система на обучение в България и получените резултати от анализа на емпиричната информация водят до извеждането на препоръки за неговото усъвършенстване. Те са ориентирани към актуализиране на нормативната уредба, въвеждане на кариерно ориентиране в училищната система и подкрепа на компаниите с инструменти за по-ефективно прилагане на дуалната форма. Във фокуса на дисертацията са политиките за управление на човешките ресурси. Ето защо за адаптиране и допълване на политиките за планиране на персонала, анализ и проектиране на длъжностите, е оформен модел, който може да се прилага от фирми, които участват в дуалната система. Дефинирани са препоръки с научно-приложен характер като области за бъдеща промяна в прилагането на модела за дуално обучение:

- Въвеждане на насърчителни мерки за компаниите-партньори в дуално обучение
- Допълване на инструментариума за УЧР в предприятията с механизъм за преценка на длъжностите, подходящи за практическо обучение на реално работно място
- Актуализиране на нормативните документи, свързани с организиране и провеждане на дуалната форма
- Обособяване на нов елемент в дуалната система за ученици – въвеждане на задължителна професионална диагностика и професионално ориентиране преди включване в дуална форма

Въз основа на натрупания опит могат да се предприемат стъпки за нормативни промени, с които да се насърчи по-широкото прилагане на модела и извън рамките на конкретен проект. Динамиката на пазара на труда и темповете на трансформация в света на бизнеса налагат да се обмисли разработването на цялостна концепция за въвеждане на дуалната система на обучение във всички образователни институции и за различни целеви групи (ученици, възрастни, безработни, мигранти и др.). Това обаче изисква прецизна координация между всички участници в процеса и решаването на редица идентифицирани предизвикателства.

Ако говорим за трансформиране на системата за дуално обучение с цел подобряване на нейната ефективност, е необходимо по-сериозно въвличане на бизнеса като

заинтересована страна в процеса. Това би могло да стане чрез мащабна информационна кампания за ползите от дуалното обучение сред работодателите, въвеждане на допълнителни стимули като например данъчни облекчения, осигуряване на подкрепа за въвеждане на модела и прилагането на мерки за осигуряване на качеството. На база резултатите може да се направи извод, че е нужна също широка разяснителна кампания и сред родителите, въвеждане на кариерно ориентиране за учениците и разгръщане на дуалната система сред по-възрастни обучаеми.

Приложимост на резултатите. Извършеният сравнителен преглед на чуждестранни модели за провеждане на дуална форма на обучение служи за солидна основа при формулиране на конкретни препоръки за реализиране на дуалната система в страната. Изследването се ръководи от идентифицираните добри практики в проучените държави и допринася за идентифицирането на допълнителни измерения и аспекти на връзката между дуалното обучение и политиките за управление на човешките ресурси в организацията.

Практическата приложимост на резултатите може да се търси в няколко посоки.

Първо, на основата на събраните данни можем да заключим, че един от липсващите елементи в дуалната система у нас е професионалната диагностика, която да предхожда професионалното ориентиране преди избора за включване в дуално обучение.

На следващо място въвеждането на механизъм за проследяване на реализацията на завършилите дуална форма лица би допринесло за измерване на пригодността за заетост на младите хора и за оценката на възвръщаемостта на направените инвестиции от страна на държавата и фирмите.

В синхрон с предмета на изследването е поставен акцент върху възможността за подкрепа на политиките по УЧР чрез дуалната система. Проведените проучвания идентифицираха редица предизвикателства в прилагането ѝ, за част от които предлагаме като възможно решение **модел на механизъм за определяне на подходящи за дуална форма на обучение длъжности в организацията.**



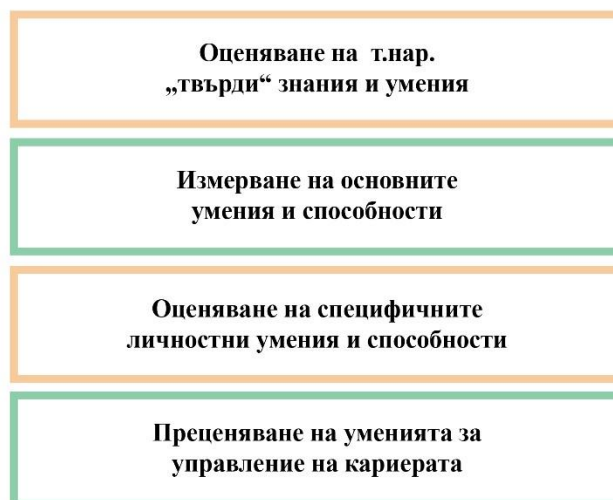
Фиг. 1 Модел на механизъм за определяне на подходящи за дуално обучение длъжности

Предлаганият механизъм може да бъде подкрепен от методическо указание за оценка на длъжностите, подходящи за дуална форма с описание на етапите на процеса. Методическо указание за преценка на подходящите длъжности за включване в дуалната система е предложено в Приложение 3 към дисертацията. Механизмът може да залегне като част от политиките за анализ и проектиране на длъжности за предприятия, които участват или искат да стартират партньорство в дуалната система. С помощта на методическото указание може да се направи първата стъпка в посока въвеждане на дуалната форма в компания без опит.

Освен активността на работодателите е важно да се измери и оцени качеството на предлаганото практическо обучение. Най-точният измерител, който предлагаме, е пригодността за заетост на завършилите дуална форма лица.

Един модел на преценка на пригодността за заетост би могъл да се основава на набор от важни елементи, липсата на който и да е от които, да повлиява значително крайната обща оценка на лицето. Предлаганият модел за анализ и оценка на пригодността за заетост е илюстриран на Фиг. 2.

КОМПОНЕНТИ НА ОЦЕНКАТА



Фиг. 2 Модел за оценяване на пригодността за заетост на завършилите дуално обучение

Моделът включва комплекс от т.нар. „твърди умения“, основни умения и способности, специфични личностни умения и способности и умения за управление на кариерата. Първата група включва специфични теоретични и практически знания в областта на избраната професия и сектор, както и езикови и дигитални умения и др. Те са базата на модела, свързани са директно с програмите за обучение в дуалната форма и сравнително лесно могат да бъдат оценени от работодателя. Основните умения включват адаптивността, уменията за работа в екип, комуникативните умения, работата с данни, аналитичните умения и логическото мислене. Третата група се състои от социалните умения, емоционалната интелигентност, мотивацията, уменията за управление на конфликти, справянето със стрес, вземането на решения. Уменията за управление на кариерата от своя страна включват способността за учене, самоконтрола, увереността, уменията за планиране и управлението на приоритети, положителната нагласа за работа, уменията за презентиране и др. Моделът може да послужи като фундамент за разработване на инструментариум за оценяване на пригодността за заетост на младежите, завършващи дуално обучение (а дори на такива, които са в процес на обучение). Моделът е приложим и за самите обучаеми, ако искат да идентифицират бъдещи области за развитие, и за експертите по управление на човешките ресурси в компаниите, които осигуряват работни места за практическо обучение. Той може

да послужи и на „инвеститорите“, които финансират дуалната форма на обучение – Министерство на образованието и науката и други институции, осигуряващи финансиращи механизми.

Резултатите от това изследване очертават и някои *насоки за бъдещи изследвания*, които да позволят широко прилагане на дуалното обучение на всички нива от образователната система.

Една насока би изисквала проверка на предлагания модел за преценка на подходящите длъжности, за които да се предложи практическо обучение. Оценка на ниво организации би позволило идентифицирането на проблемни области, свързани с подготовката на една фирма за включване като партньор в дуалния модел на обучение.

Втора насока би търсила проследяването на реализацията на завършилите дуална форма лица, както и използването на данните от подобен анализ в кампания за повишаване на атрактивността на дуалното обучение. Дългосрочните наблюдения могат да позволят допълнително валидиране на ползите и ефектите за организацията от имплементирането на дуалното обучение като част политиката по управление и развитие на човешките ресурси.

Трета насока би потърсила изграждането на гъвкави учебни пътеки, които да насърчават прехода от дуално обучение в системата на професионалното образование на младежи към дуална форма в системата на висшето образование. Проучванията за въздействието на обучението на реално работно място във висшето образование все още са доста ограничени (Lester and Costley 2010). Такъв подход би помогнал за ограничаване на отказите на младежи, завършили дуално да продължат своята кариера в избраното професионално направление поради желание да продължат обучение в следваща степен.

Четвърта тема би била разглеждане на възможността за широко прилагане на дуално обучение в системата за обучение на възрастни. В България участието на възрастни в учебни дейности е на доста ниско ниво, под 2% през 2022 г. Страната е на предпоследно място в региона, като с по-лоши показатели е само Румъния. В дневния ред на политиките за учене през целия живот са включени редица цели за придобиването на нови умения и преквалификация на възрастни лица през цялата им трудова кариера. Прилагането на дуалната форма на обучение има пряка връзка с целите на Европейската комисия за

повишаване на икономическата конкурентоспособност, както и подобряване на пригодността за заетост на европейските граждани.

По данни на Министерството на образованието и науката в професионалните гимназии у нас дуална форма са завършили както следва – през учебната 2021/2022 – 611 ученици, а през учебната 2022/2023 – 1566. За сравнение интересът към дуално обучение при възрастните лица в лицензираните центрове за професионално обучение е далеч помалък (Таблица 1).

Таблица 1: Данни за броя завършили дуално обучение възрастни лица над 16 г. в лицензираните ЦПО (източник: НАПОО)

Година	Брой завършили дуално обучение лица над 16 години в лицензираните центрове за професионално обучение
2018	190
2019	145
2020	31
2021	107
2022	130
2023	203

С оглед на новите модели на учене и работа е важно дуалното обучение да се позиционира като съществена част от политиките за учене през целия живот. По този начин ще се подпомогне повишаването на уменията и преквалификацията на възрастните, с което ще се отговори на нуждата от подготвени кадри за определени икономически сектори с остър недостиг на специалисти. Отчитайки предходния опит на възрастните и стъпвайки на примери от посочените държави, следва да се обмисли възможността за постигане на поголяма гъвкавост по отношение на организирането на дуално обучение за възрастни. Като основа може да се използва както международният опит в страни с традиции в прилагането на дуално обучение за възрастни, така и действащият модел за валидиране на

професионални знания, умения и компетентности, придобити чрез информално и самостоятелно учене.

Ограничения на изследването

Това изследване отчита и своите *ограничения*. Анализът на дуалната система се разглежда на общо макроикономическо ниво. Регионалните особености и различията по отношение на пола са извън обхвата на настоящото изследване. Не се изследва прилагането на дуалната форма на обучение за лица на възраст над 16 г. в лицензираните центрове за професионално обучение (ЦПО). Не се разглежда в детайли предприемачеството като форма на икономическа реализация на младежите, завършили дуална система на обучение. В дисертацията се обръща внимание най-вече на връзката между изискванията на работодателите и придобитите знания, умения и личностни качества на младежите, придобили професионална квалификация чрез дуално обучение. Обемът на извадката в рамките на емпиричното проучване не е значителен – пилотното анкетно проучване обхваща 55 лица, а подробна анкета е разпространена сред 269 фирми-партньори в дуална форма през 2023 г. Получени са 104 попълнени анкети от представители на работодателите.

II. СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в две части. В първа глава изследователският интерес е насочен към изготвянето на анализ на състоянието на дуалната система на обучение и проучване на възможността за обвързване на дуалната форма на обучение с политиките за управление на персонала. Във втората глава на дисертацията се обсъждат резултатите от проведените изследвания и потенциала на дуалната система да подкрепи реализирането на политиките за управление на човешките ресурси в организацията. Обемът на дисертационния труд е 232 страници, от които 186 страници основен текст, 18 страници с информационни източници и 26 страници приложения. Използвани са 235 литературни източника. Дисертационният труд е илюстриран с общо 9 таблици и 35 фигури.

Съдържание

УВОД

ПЪРВА ГЛАВА. ДУАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РЕШАВАНЕ НА АКТУАЛНИ ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1. Основни дефиниции в системата на професионалното образование и обучение
2. Теоретични ориентири на обучението, базирано върху практиката
3. Нормативна регулация и държавна политика в изследваната област
4. Дуалната форма на обучение в българската образователна система
5. Прилагане на дуалната система в европейски контекст
6. Системи за дуално обучение извън Европейския съюз
7. Функционалната област на управлението на човешките ресурси
8. Политика за планиране на потребността от човешки ресурси, анализ и проектиране на длъжностите
9. Политика за набиране и подбор на персонал
10. Политика за ориентиране и адаптиране на новоназначени служители
11. Политика за възнагражденията и социалните придобивки
12. Политика за обучение и кариерно развитие

13. Политика за оценяване на трудовото изпълнение

14. Основни изводи

ВТОРА ГЛАВА. ПРЕДСТАВЯНЕ И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

1. Методическа рамка на изследването

2. Цели и резултати от предварително проучване

3. Емпирично изследване сред работодатели, участници като партньори в дуалната система на обучение

4. Изводи от проведени фокус-групи

5. Възможности за засилване на връзката политики за УЧР и дуално обучение чрез подобрена ефективност на дуалната система

5.1. Предложения за подобряване на модела на системно ниво

5.2. Модел на механизъм за определяне на подходящи за включване в дуалната система длъжности в организацията

5.3. Модел за анализ и оценка на пригодността за заетост на обучените в дуална система лица

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИНОСИ

Използвани източници

Приложения

Приложение 1: Отговори от структурирани интервюта

Приложение 2: Анкета Дуално обучение в България – възможности и ограничения

Приложение 3: Въпросник за изследване на приложението на дуалното обучение в България

Приложение 4: Протокол от проведено заседание на фокус-група на тема „Роля на дуалното обучение за реализиране на политиките по управление на човешките ресурси в организацията“

Приложение 5: Протокол от проведена фокус група на тема „Ползи от дуалното обучение за учениците“

Приложение 6: Методическо указание за фирми за включване в партньорство за дуално обучение

Приложение 7: Процес на ефективно организиране на дуална форма на обучение

III. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Уводът на дисертационния труд представя актуалността на темата, целта и задачите на изследването, обекта и предмета на изследване, изследователската теза, методологията, които са изложени в първата част на настоящия автореферат. Уводът завършва с кратко изложение на структурата на дисертационния труд.

ГЛАВА ПЪРВА: ДУАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА РЕШАВАНЕ НА АКТУАЛНИ ПРОБЛЕМИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.

Първа глава е посветена на теоретично изясняване на понятията образование, обучение, учене, развитие, дейност, съзнателност, отношение, способност, компетентност, пригодност за заетост, (професионална) квалификация и професия. За решаване на актуалните проблеми в УЧР се търсят възможности за обвързване на дуалното обучение с политиките, свързани с човешкия капитал в организацията.

В секция *Теоретични ориентири на обучението, базирано върху практиката* изследователският интерес е насочен към очертаване на теоретичните основи на дуалното обучение. Водещо е допускането, че основните схващания за ефективно обучение са свързани с практиката.

Изследванията в областта на *обучението, основано на опита* се проследяват от времето на Аристотел до наши дни. През 1984 г. Дейвид Колб представя теорията за ученето чрез преживяване. Моделът на Колб е повлиян и от други теоретици като Жан Пиаже, Курт Левин и Джон Дюи. Теорията на Колб определя, че ефективното учене се получава, когато и четирите етапа на цикъла (конкретен опит, рефлексивно наблюдение, абстрактна

концептуализация, активно експериментиране) са ангажирани по балансиран начин. Това означава, че обучаемите трябва да бъдат насърчавани да участват във всички етапи от цикъла, вместо просто да разчитат на предпочитания от тях стил на учене. Обучението на база директен опит е процес на активно взаимодействие на бъдещия специалист с реалностите на професията, ето защо в повечето европейски страни днес стажовете, чиракуването, лабораторната практика и дуалното обучение намират широко приложение (CEDEFOP, 2016).

Обучението на реално работно място (work based learning) се отнася до учене, което се случва, когато хората извършват реална работа. Тази работа може да бъде платена или неплатена, но трябва да е действителна, т.е. да води до производство на реални стоки или предоставяне на реални услуги.

Теорията на ситуираното учене, разработена от Жан Лаве и Етиен Венгер, предполага, че ученето се случва в контекста на дейността или средата, в която се извършва (Lave, Wenger, 1991). В среда за обучение, базирана на работа, хората се учат, като участват в работни задачи и наблюдават как другите ги изпълняват. Новодошлите стават част от общността и поетапно преминават към пълно участие в социокултурните практики в нея. Първоначално обучаемите участват от периферията, докато не станат по-квалифицирани и пълноправни членове на екипа.

Теорията за социално учене е разработена от Алберт Бандура. Той предполага, че индивидите се учат, като наблюдават и моделират поведението на другите (Бандура, 2000). Обучението чрез работа предоставя възможности на хората да наблюдават и да се учат от своите наставници, колеги и мениджъри. Бандура определя самоефективността като „убежденията на човек относно способността му да управлява събития, които засягат живота му“. Убежденията за самоефективност се пораждат и укрепват в процеса на решаване на проблемите, които ситуацията поставя пред индивида. Бандура разглежда самоефективността като важен когнитивен фактор, който влияе върху човешкото поведение и неговите резултати чрез когнитивни, мотивационни, афективни, селективни и физиологични процеси (Костова, 2017). Той обяснява, че с успешното разрешаване на проблемна ситуация се повишава нивото на лична самоефективност на човека и затова собственият опит е от ключово значение. Допълва го със социалния опит и социалното

убеждаване. Според Бандура човек, който вижда как друг постига успех в дадена дейност, добива увереност, че той също ще може да се справи с възникващите трудности. Обратната връзка, похвалите и насърчаването от ментора в рамките на обучението на реално работно място, убеждават личността, че успехът е постижим.

От своя страна Лев Виготски предполага, че ученето е социална дейност, която се осъществява чрез участие в споделени дейности (Шопов, 2007, стр.101). В среда за учене, базирана на работа, хората участват в работни задачи и си сътрудничат с други, което води до ефективно усвояване на умения.

По отношение на теоретичните основи в областта на чиракуването следва да се допълни теорията за когнитивното чиракуване. Тази теория, разработена от Джон Браун, Алън Колинс и Пол Дугид, предполага, че чираците учат чрез насочвано участие в автентични задачи (Brown, Collins, Duguid, 1989). В обстановка за чиракуване квалифицираните служители предоставят на чираците възможности да участват в задачи и постепенно повишават нивото на тяхната отговорност и автономия.

Моделът 4C-ID на Йерун ван Мериенбор е рамка за четири компонентно обучение с фокус върху развитието на сложни умения и трансфер на наученото на реално работно място (Merriënboer, 2019). Този модел описва образователните програми като изградени от четири компонента: учебни задачи, подкрепяща информация, процедурно информиране и практикуване на частични задачи. Учебните задачи се третират като гръбнак на образователната програма и могат да бъдат най-разнородни, но винаги базирани на цели (казуси, проекти). Те развиват умения като решаване на проблеми, вземане на решения и задвижват основния процес на обучение, известен като индуктивно учене. Подкрепящата информация представлява връзката между това, което учениците вече знаят и това, което следва да знаят, за да извършат конкретна нерутинна задача. Инструктажът улеснява изграждането на когнитивни схеми и позволява на обучаемите да разбират новите явления и процеси. Подкрепящата информация за всяко следващо ниво на сложност е разширена и обогатена. Процедурната информация (информация „точно навреме“) представлява инструкция от типа „стъпка по стъпка“, която се дава на обучаемия преди да пристъпи към изпълнението на задачата. За всяка следваща задача необходимостта от инструктиране намалява. Последният компонент от модела е изпълнението на частични задачи за развитие

на професионални умения и е най-атрактивната част от него. Методът за практикуване на частични задачи има за цел укрепване на когнитивните правила чрез интензивна повтаряща се практика. Укрепването е основен процес на учене, който в крайна сметка води до напълно автоматизирани когнитивни схеми.

През 80-те години на миналия век Дж. Келър разработва систематичен подход за интегриране на мотивацията в дизайна на обучителния процес (Парслоу, 2021). Моделът се нарича ARCS (attention – внимание, relevance – приложимост, confidence – увереност, satisfaction – удовлетвореност). Това, според Келър, са и четирите стъпки, чрез които може да се повиши и задържи мотивацията на обучаемите лица. Някои от методите за привличане на вниманието, предлагани от модела са: активно участие чрез различни интерактивни занимания и ролеви игри; разнообразие и възможност за изява на всеки обучаем, използване на различни методи за представяне на учебното съдържание, прилагане на хумор в учебната среда, много визуални материали и посочване на примери с конкретни истории. Този модел използва проблемен подход за създаване на мотивиращи аспекти на средата, които да стимулират и поддържат интереса на обучаемите. Теорията на Келър се състои от две части: набор от категории, синтезиращи изследванията на мотивацията, които подпомагат идентифицирането на различните елементи на конкретната мотивация на обучаваните и систематичен педагогически дизайн за създаването на активизираща среда, в съответствие с характеристиките за стимул на установения профил на обучаваните.

Робърт Хайнич и Шарън Смалдино разработват модел, известен като A.S.S.U.R.E (analyze learners – предварително проучване на обучаемите, state objectives – дефиниране на очакваните резултати от обучението, select methods, media and materials - определяне на методите, които ще използва инструктора, utilize the technology, media and materials – за всеки избран метод да се планира как точно ще се приложи, require learner participation определяне как ще се ангажират за активно участие обучаемите лица, evaluate student performance - по какъв начин ще се оцени представянето на учениците), който предлага шест основни стъпки в процеса на планиране на ефективно обучение (Smaldino, Lowther, Russell, 2008). Анализът на обучаемите следва да се фокусира върху онези техни характеристики, които са свързани с желаните резултати от ученето. Събраната информация ще помогне за следващите стъпки и ще насочи избора на подходящи стратегии и ресурси за подпомагане

на учебния процес. Анализът трябва да включва общи характеристики на учениците като възраст, пол, налични компетентности, стил на учене. Следващият етап е дефинирането на стандарт и цели на учебния модул, т.е. какво трябва да знаят и да могат учениците след завършването му. Тук се описват поведение и представяне, които трябва да се демонстрират, отчитат се условията и степента на усвояване. Третата стъпка е изборът на подходящ метод, като в обучението базирани на работа се акцентира върху методите, ориентирани към обучаемия. Въпреки това има определено количество важна информация и технология, които учителят или менторът трябва да предаде и демонстрира. След като е определена стратегията за преподаване, следва да се изберат инструментите и материалите, които ще подкрепят нейното ефективно прилагане. Следващата стъпка от процеса е свързана с планирането на провеждането на урока, след което се преминава към осигуряване на активното ангажиране на обучаемите. Тук е важно да се заложи как конкретно ще се насърчи дадена стратегия за активно учене. Последният етап е свързан с оценяване на въздействието и степента на постигане на заложените учебни цели. Дефинира се начинът на оценяване и ефекта от приложените учебни методи.

Друг нестандартен подход към структурирането на обучителните модули е предложението от Грант Виджинс и Джей МакТай подход на обратно проектиране – „Backward Design” (Wiggins, McTighe, 2016). Този модел цели да накара инструкторите да обмислят първо учебните цели на курса. Тези учебни цели включват знанията и уменията, които наставниците искат да са усвоили техните ученици, когато приключат обучението.

Трите етапа на този модел са:

Етап 1. Идентифициране на желаните резултати – в неговите рамки обучителите се фокусират върху това, какво трябва да знаят, разбират и могат учениците.

Етап 2. Определяне на приемливи доказателства – тук се търси отговор на въпросите как ще се разбере дали учениците са постигнали желаните резултати и са покрили стандартите и какво ще се приеме като доказателство за разбиране и усвоени умения.

Етап 3. Планиране на учебен опит и инструкции – с ясно дефинирани резултати и определени доказателства инструкторите вече могат да планират учебните дейности, вкл. избор на методи, последователност, необходими ресурси.

Компонентният анализ, известен още като теория за картографиране на компоненти, е разработен от образователния психолог Дейвид Мерил (Merrill, 2006). Той може да се прилага за идентифициране на уменията и знанията, необходими за изпълнение на определена задача или дейност. Теорията предполага, че всяка сложна задача или дейност може да бъде разделена на набор от съставни умения, които могат да бъдат идентифицирани и самостоятелно оценени. Основното заключение на теорията за картографиране на компонентите е, че сложните задачи или дейности могат да бъдат декомпозирани на съставни части, което позволява по-ефективно обучение и инструкции. Чрез идентифициране на съставните умения, необходими за изпълнение на конкретна задача, преподавателите и наставниците могат да разработят целенасочени програми за обучение, които да се фокусират върху изграждането на тези специфични умения.

Теорията за условията на обучение на Робърт Гане постановява, че има няколко различни вида или нива на обучение и всеки различен тип изисква специфични видове инструкции. Гане идентифицира пет основни категории на обучение: вербална информация, интелектуални умения, когнитивни стратегии, двигателни умения и нагласи. За всеки вид обучение са необходими различни вътрешни и външни условия. Например, за да бъдат усвоени когнитивни стратегии, трябва да се създадат условия за разработването на нови решения на проблеми. За да се създават нагласи, обучаемият трябва да разполага с надежден модел за подражание. Гане предполага, че учебните задачи за интелектуални умения могат да бъдат организирани в йерархия според сложността: разпознаване на стимули, генериране на отговор, следване на процедура, използване на терминология, разграничаване, формиране на концепция, прилагане на правила и решаване на проблеми. Основното значение на йерархията е да идентифицира предпоставките, които трябва да бъдат изпълнени, за да се улесни ученето от всяко ниво. Предпоставките се идентифицират чрез извършване на анализ на задачата. Йерархиите на обучение осигуряват основа за логическата последователност при разработването на обучението.

Теоретичната рамка на обучението, базирано върху практиката разкрива богато разнообразие от инструменти и практики, критични области, свързани с прилагането им и очертава важни тенденции в развитието на механизмите за осъществяване на дуално обучение. Потвърждава се тезата за ролята на практическото обучение за пълноценно

усвояване на дадена професия. Концептуалното изясняване на процеса на организиране на дуалната форма на обучение очертава редица въпроси, които са обект на анализ и коментар в първа глава на дисертационния труд. Най-важният от тях е въпросът за идентифициране на онези политики за управление на човешките ресурси, които са пряко свързани с реализирането на дуалната форма на обучение и могат да бъдат подкрепени чрез него.

В тази глава на дисертационния труд се разглежда също и нормативната регулация на дуалната система в България. Нормативно процесът за организиране на дуалната система е добре уреден и указва реда за включване на всички заинтересовани страни в нея. Налице е регулация по отношение на допустимостта на фирмите, които искат да партнират чрез осигуряване на работно място и ментор за практическо обучение. Предвидени са съответните подзаконовни нормативни актове, които да уреждат задълженията на всяка от страните в дуалната система – обучаемо лице, обучителна институция и бизнеса. Създадена е организация относно изискванията към провеждането на обучение за наставници. От гледна точка на актуалност и пълнота на нормативната уредба, във втора глава на дисертацията са представени конкретни предложения за нейното обновяване, базирани на резултатите от проведеното проучване.

В секция *Дуалната форма на обучение в българската образователна система* е извършен исторически преглед на въвеждането на модела на практическо обучение в образователната система. Представени са най-значимите проекти за дуално обучение в страната и надграждането на модела през годините. Направеният преглед доказва, че моделът за базирано върху практиката обучение за придобиване на квалификация има сериозни традиции у нас и в различни времеви периоди е изиграл значима роля за изграждането на професионално подготвени кадри, нужни за икономиката.

Секция *Прилагане на дуалната система в европейски контекст* предлага обстойно представяне на добри практики в прилагането на дуалното обучение в страните от Европейския съюз (ЕС). В първата част са описани подробно практиките на 16 страни членки на ЕС (Германия, Австрия, Швейцария, Италия, Литва, Дания, Белгия, Хърватия, Кипър, Естония, Малта, Нидерландия, Португалия, Словакия, Испания). Видно от представения преглед дуалната форма на обучение в Европа намира широко приложение и е подкрепена с редица мерки и инициативи. Моделът за дуално обучение като решение за

изграждане на човешки капитал среща голяма подкрепа в националните системи за професионално образование и обучение, а дори и в системата на висшето образование в ЕС. Общо за всички европейски държави е, че придобиването на професионална квалификация е обвързано с конкретни нива от Европейската квалификационна рамка, което гарантира поголяма прозрачност и улеснява мобилността на работна сила в рамките на ЕС. В тази част на дисертацията са разгледани и практики за дуално обучение като форма за подготовка на служители за различни икономически сектори и в страни извън ЕС (Русия, Северна Корея, Северна Македония, Индия).

Сравнителният преглед на практиките на дуалната система у нас и в чужбина доказва, че системата за дуално обучение предлага най-ефективния формат за усвояване на професия, предоставяйки на обучаемите възможност за развиване на практически умения и компетентности.

Видно от направения преглед е, че обучението, базирано на практиката, е найефективния начин за развитие на професионални компетентности. Като отчитаме специфичния предмет на дисертационното изследване, според който дуалното обучение подпомага реализирането на политики, свързани с управлението на човешките ресурси, можем да твърдим, че в голяма степен идентифицираните разнородни модели на дуално обучение насърчават изграждането на човешки капитал, полезен както за бизнеса, така и за обществото.

В секция *Функционалната област на управлението на човешките ресурси* изследователският интерес е насочен към очертаване на конкретните политики за управление на човешките ресурси, които са пряко свързани с прилагането на дуалната форма на обучение. При разглеждането на същността и основните характеристики на всяка от избраните политики са проучени индикаторите, с които се измерва ефективността на дадената политика за УЧР и потенциала на дуалната система за обвързването ѝ с нея. Изхождайки от идеята за функциите в една организация и за звената на всяка верига на стойността, дейностите в една фирма могат да се групират в шест области за стратегически функционален анализ: финансова стратегия, стратегия за човешките ресурси, технологична стратегия, стратегия за доставките, производствена стратегия и маркетингова стратегия (Атанасова, 2015). Изграждането на функционални стратегии изисква яснота за това какво

правят конкурентите за реализация на уникалните си предимства. Поотделно са обсъдени следните политики, свързани с различни области от управлението и развитието на човешките ресурси, както и връзката им с дуалното обучение:

- Политика за планиране на потребността от човешки ресурси, анализ и проектиране на длъжностите
- Политика за набиране и подбор на персонал
- Политика за адаптиране на новоназначените служители
- Политика за възнагражденията и социалните придобивки
- Политика за оценяване на трудовото изпълнение
- Политика за обучение и кариерно развитие

Проектирането на длъжностите е пряко свързано с анализа, но има различно предназначение. То има по-скоро прогностичен характер и намира практическо приложение най-вече при създаването на нови работни места, при въвеждането на нови технологии или при реструктуриране на дейността на фирмата. Може да се използва и при актуализиране на длъжностните характеристики. Планирането на персонала е елемент от общата стратегическа дейност на организацията. То започва с определяне на целите на фирмата, преминава през балансиране на производствената програма и ресурсите за нейното осъществяване, отчита финансовите аспекти на това осигуряване и в крайна сметка води до разработване на специфични планове за повишаване производителността на труда, за набиране на кадри, обучение и квалификация, разместване (движение) на персонала. Найчесто прилаганите методи за дефиниране на общите потребности от човешки ресурси са методът на експертната оценка, методът на преките пресмятания, както и различни математически методи (Шопов, 2007, стр. 57). Подходите, които се прилагат при разработване на политиките, свързани с проектирането на длъжности са няколко. Научният мениджмънт се свързва с Фредерик Тейлър и набляга на технологичния аспект на трудовата дейност. Тейлър предлага систематичен подход, обхват на извършваните задачи, подробно описание на работата, систематичното ѝ планиране и раздробяването на операции, повсеместен контрол. Същността на подхода е свързана с разделяне на работата на основни елементи и опростяването ѝ. Моделът на човешките отношения на Елтън Мейо поставя на фокус социалните потребности на служителите в трудовата дейност и отражението им върху

изпълнението на работата (Bruce and Nyland, 2011). Мейо доказва, че светлината, температурата, вентилацията и другите фактори на работната среда влияят много по-малко върху производителността, в сравнение с взаимоотношенията. Именно социалните потребности на обучаемите лица и техните ментори са удовлетворени при прилагането на дуалната форма на обучение. Механистичният подход предлага определяне на отделните, извършвани в длъжността операции и поддръждането им с цел намаляване на времето, необходимо за тяхното изпълнение и усилията, полагани от персонала. На следващ етап определен брой взаимосвързани операции се включват в една длъжност и резултатът е специализацията. Специализираните длъжности предполагат малко време за извършване на всяка операция и водят до кратки работни цикли. До днес механистичния подход намира приложение в монтажните операции и набляга на ефикасността от положения труд, времето, производствените разходи, обучението и периода, необходим за осъществяването му.

Социотехническият подход предполага наличието на работни групи, членовете на които изпълняват конкретни роли. Ролите се променят според предпочитанията и квалификацията на служителите. В дуалната система начинаещите обучаеми са ангажирани с прости операции като например поддръждане, сортиране, опаковане. Но при натрупване на опит и развиване на професионални компетентности се преминава към задачи, свързани с по-висока степен на отговорност и самостоятелност.

Моделът на Хекман и Олдъм се основава на проектиране на длъжностите на базата на характеристиките на работата, способстващи за мотивирането на изпълнителя ѝ. Тук се включват разнообразните умения и способности на изпълнителя, идентифициране на задачата и очаквания резултат, значение на задачата, автономност, обратна връзка за изпълнението (Стефанов, Пейчева 2013). Не случайно този подход е най-широко използван в практиката, включително и в дуалното обучение. Възможността да се усвояват поетапно различни по сложност задачи, да се усъвършенстват професионалните умения и да се получава своевременна обратна връзка за качеството на изпълнение влияят върху мотивацията на обучаемите лица.

Важен индикатор за правилно проведена политика за планиране на потребността от човешки ресурси, анализ и проектиране на длъжностите, е удовлетвореността на служителите (Спасова, 2023). Той дава възможност да се оцени доколко доволни са

служителите от своите работни роли, от организацията на труда, както и от работната среда и фирмата като цяло. Удовлетвореността често се измерва чрез анкети и въпросници, които проучват различни аспекти на работата, включително трудови задачи, ефективност на управлението и условия на работното място.

Други индикатори, които се прилагат за измерване на ефекта от прилаганата политика за планиране на потребността от човешки ресурси, анализ и проектиране на длъжностите са: % незаети стратегически позиции, % служители с доказана нужда от нови умения, както и % на служителите, които ще се пенсионираат през следващите 5 години.

Участието в дуалната система на обучение предоставя възможност за прилагане на политиките за планиране на необходимия персонал и проектиране на длъжностите. На база на заявените места за прием и сключените партньорски споразумения с училищата, работодателите в известна степен си гарантират осигуряването на определен брой персонал. И макар първоначалните функции на обучаемите да са с несложен характер, те постепенно увеличават своя принос към общата дейност на фирмата. Разгледано в перспектива - планирането на необходим персонал с оглед планираното развитие на фирмата след 1-2-3 години показва на мениджмънта колко и какви стажанти да наеме днес, след три месеца и след година, така че те да са подготвени за момента, в който е прогнозирано, че ще са нужни.

След като са определени потребностите от работна сила и изискванията, на които трябва да отговарят кандидатите, се пристъпва към привличането и селекцията на необходимите човешки ресурси. Политиката за набиране и подбор на персонал в предприятието е пряко свързана с осигуряването на производителността и с политиката за обучения и заплащане на персонала. Политиките за привличане и подбиране на персонал могат да се разработят при следването на три принципно различни подхода:

- насоченост към намиране на най-подходящия човек за вакантната длъжност;
- фокус към търсене на най-подходящия човек за компанията; □ търсене на гъвкави работници и служители.

И трите концепции кореспондират с използването на дуалната система като източник за привличане на персонал. Ето защо фирми, които търсят нови подходи в набирането на потенциални служители, биха могли да включат в своите системи за УЧР и осигуряването на работно място за практическо обучение в дуална форма. Партньорствата за дуално

обучение могат да бъдат неизменна част от политиките за набиране и подбор на персонал за нуждите на организацията, като чрез тях могат да се преодолеят някои от предизвикателствата, свързани с директното излизане на пазара на труда. Чрез участие в партньорство за дуалната форма на обучение компаниите могат да привличат младежи, които да започнат своята първа работа. Обучените в дуална форма лица са познати, знаят се качествата и недостатъците им, а самите те не се нуждаят от продължителен период на адаптация.

Един от важните индикатори за ефективното прилагане на политиката за набиране и подбор на персонал е времето за наемане. Времето за наемане е един от най-широко използваните показатели за оценка на дейностите за набиране на персонал. Той измерва броя на дните между кандидатстването за работа и приемането на предложение за работа. Времето за наемане дава представа за ефективността при набиране на персонал като при дълго време за наемане процесите по набиране се определят като неефективни. Продължителният процес на наемане може да доведе до загуба на квалифицирани кадри в полза на конкуренцията или до увеличаване на работното натоварване на наличния персонал. От друга страна прекалено краткото време за наемане може да е сигнал за недостатъчно задълбочено проучване на кандидатите. Оптимизирането на времето за наемане е важно за гарантиране на производителността в предприятието. Времето за запълване показва броя календарни дни, необходими за намиране на кандидат и обикновено се измерва с броя дни между обявяването на вакантната позиция и наемането на избран кандидат. Този показател дава общ преглед на скоростта и качеството на целия процес на набиране на персонал и опита на кандидатите.

Качеството на подбора измерва стойността, която новият служител носи на организацията. Този показател оценява ефективността на процеса на набиране на персонал и дългосрочното въздействие на новите служители върху бизнес резултатите на организацията. Качеството на подбора обикновено се оценява въз основа на критерии като представянето на ново наетия служител, принос за постигането на екипни и организационни цели, интегриране в културата на предприятието и степента на задържане във времето.

Разходите за наемане са показател, който измерва колко струва на организацията да наеме нови служители. Този индикатор отново показва ефективността на процеса на

набиране на персонал. Разходите за наемане се отчитат за избран период от време и могат да включват разходи за експертите по подбор, административни разходи, маркетингови разходи, разходи за използваните технологии и др.

Чрез *програмите за ориентация* се постига запознаване на новите служители с организационните ценности, правила и процедури, ускорена интеграция и изясняване на стандартите за качество, прилагани във фирмата. На отдела по човешки ресурси обичайно се възлага тази част от ориентацията, която е свързана с общо организационно представяне, история на фирмата, особености на дейността, правила за вътрешна дисциплина, правила за здравословни и безопасни условия на труд. Преките ръководители ориентират новите служители по въпроси, свързани с конкретно работно място, задълженията и отговорностите, връзка на длъжността с останалите длъжности и крайните резултати на екипа.

В Таблица 2 е представено сравнение между традиционно и дуално обучение, по отношение на различните типове адаптация към труд.

Табл. 2. Сравнителна характеристика на видовете адаптация при традиционна и дуална форма на обучение

Вид адаптация	Традиционно обучение	Дуална форма на обучение
Професионална	Практиката е краткосрочна и не винаги се доближава до реалните условия за	Обучаемият придобива яснота за избраната професия, изпълнява специфични трудови задължения, носи
	упражняване на професията	служебна отговорност, незабавно прилага придобитите знания и умения при работа
Психофизиологична	Обучаемият се запознава с условията на труд и режима на работа	Обучаемият се запознава и привиква към условията на труд и режима на работа
Социалнопсихологическа	Обучаемият се запознава с особеностите на избраната професия	Обучаемият работи с наставник, като се учи на екипна работа и става част от системата на взаимоотношения в организацията

Организационноадминистративна	Обучаемият има информация за структурата на организацията	Обучаемият се запознава със структурата на предприятието, потапя се в социалната и корпоративната култура на организацията, свиква със стила на управление
Икономическа	В редки случаи обучаемият получава заплащане за изработената продукция	Обучаемият получава стипендия / възнаграждение за периода на дуалното обучение

Сравнението показва колко по-ефективна е в цялост адаптацията за конкретна длъжност при провеждането на дуално обучение. В края на периода обучаваният става пълноценен служител в дадената фирма, готов да изпълнява възложената му работа.

Делът на ранно напусналите служители е важен измерител за качеството на политиката за ориентация и адаптация на новоназначени служители в предприятието (Пейчева, 2014). Той отчита процента на служителите, напуснали през първата година и е може би най-важният показател за определяне на успеха при наемане на работа във фирмата. Среща се и под наименованието индекс за стабилност на работната сила – съотношението между броя на заетите с трудов стаж над една година и броя на заетите с трудов стаж под една година (Ведър, 2014).

Този индикатор показва дали е налице несъответствие между служителя и организацията или между лицето и заеманата длъжност. Обикновено отнема от 6 до 12 месеца, преди служителите да усвоят напълно работните задачи и да достигнат оптимално ниво на производителност. Разходите за заместване на служител могат да бъдат от 1,5 до 2 пъти годишната заплата на служителя, особено при по-отговорни позиции.

Индексът за движението на работната сила е друг ключов показател и отчита съотношението между броя на напусналите през годината и средно-списъчния състав на заетите в организацията лица през този период. Може да се определя по категории персонал, по звена или в други необходими разрези. Също така може да се комбинира с индикатор за ефективност, за да се измери процента на напускащи служители с високо и ниско трудово представяне. Този индекс показва на служителите от звеното по управление на човешките

ресурси доколко привлекателни са длъжностите и екипите във всяко организационно звено. Данните за текучеството следва да се използват при оценяване на мениджърите и при цялостното разработване на стратегии за задържане на персонала.

Показателят ефективност на мениджърския стил измерва въздействието на лидерския стил върху работата на служителите, мотивацията и цялостния организационен климат. Лидерските компетентности са неразделна част от съвременното управление на работната сила и планирането на приемственост в организацията. Стойността на лидера се определя не само от неговия индивидуален успех, но и от успеха на екипа, който ръководи.

Чрез *политиката за възнагражденията* се реализира философията на мениджмънта на компанията за привличането, задържането и мотивирането на персонала. Обичайно политиката за управление на възнагражденията включва разработването, внедряването и поддържането на системи за парични и непарични плащания, които помагат да се подобри качеството на трудовото изпълнение и резултатите на фирмата. Политиката за управление на възнагражденията във всяка компания цели да решава задачите, свързани с привличане на потенциални кандидати, задържане на служителите с добро трудово представяне, спечелване на конкурентни позиции на пазара на труда, повишаване на производителността, спазване на действащата нормативна уредба, подпомагане на стратегическите цели, затвърждаване и формиране на структурата.

Ефективността от изпълнението на дейностите от политиката за възнаграждения и социални придобивки се измерва с различни индикатори (Спасова, 2023). Приходите от един служител са измерител за качеството на работната сила. Показателят разглежда съотношението на общите разходи на организацията, разделени на текущия брой служители и обикновено се изчислява на годишна база.

Платими часове на служител е друга важна метрика, която е свързана с коефициента на използване на служителите и се отнася до количеството работно време, което служителят прекарва в изпълнението на платени задачи. Най-често приложима е за организации в сектора на услугите. Съотнасянето на този вид резултати към ангажираността на служителите и качеството на изпълнение на трудовите задачи дава възможност за интересен анализ.

Разходите за УЧР на служител се отнасят до всички разходи, свързани с функциите по управление на персонала за определен период. Тук се включват заплати на експертите по човешки ресурси, разходите за софтуер, обучение, набиране на персонал, администриране на доходи и др.

Разходите за извънреден труд се отнасят до допълнителните разходи, направени от организацията, когато служителите работят извън обичайното си работно време и се компенсират с по-висока ставка, както се изисква от трудовото законодателство и/или вътрешнофирмените правила. Тези разходи са форма на преки разходи за труд и могат значително да повлияят на бюджета за заплати на организацията.

Други значими индикатори, които се проследяват в областта на заплатите са индексирването на възнагражденията на годишна база и съобразно равнището на инфлация, както и равнището на трудово възнаграждение спрямо равнището в страната или в сектора.

Тъй като обучението в дуална система предполага по-базови умения, заплащането е под формата на стипендия и най-често е обвързано с размера на минималната работна заплата за страната. Германия, страната с най-солидни традиции в прилагането на дуалната форма, отчита важен принос на стажантите в крайните резултати на компанията. Предприятията, извършващи дуално обучение, инвестират около 26 милиарда евро годишно в подготовка на свои квалифицирани работници под формата на възнаграждения за обучение, разходи за обучаващ персонал и материални разходи (Hippach-Schneider & Rieder, 2022). От тях около 62% отиват за разходи за обучаемите – основно за възнагражденията за обучение, и 23% са разходите за обучаващия персонал. Изследванията от предходни години показват, че обучението на един стажант струва средно около 20 000 евро годишно, но нетните разходи са значително по-ниски поради производителността на обучаваните и други ползи за фирмата, които се увеличават с напредване на времето на обучение. В замяна на разходите за обучение обучаемите допринасят чрез производство на стоки и предоставяне на услуги в рамките на своята работа. Тази производителност компенсира около 2/3 от разходите за обучение, което води до приблизително 7,7 милиарда евро нетни разходи за обучение, извършвани от обучаващите предприятия. Статистиката сочи, че почти една трета от обучаемите в Германия реализират печалба за своите фирми.

Получаваните от стажантите стипендии, а от наставниците – допълнителни финансови стимули, също са част от политиката за възнагражденията на организацията. Една добре структурирана система за заплащане може да предлага като допълнителна възможност за увеличение на заплащането участието на наставници в дуално обучение.

Обучението е стратегическа функция на управлението на човешките ресурси в организацията. То е в пряка връзка с конкурентоспособността и растежа на бизнеса. *Политиките за обучение и кариерно развитие* имат за цел да обезпечат адекватна реакция и адаптиране на организациите към непрекъснатия технологичен растеж и глобализация на икономиките. По отношение на обучението на персонала съществуват различни идеи в теоретичен и приложен аспект. Общото в повечето от тях е, че обучението трябва да е системен процес, защото чрез него се подобряват трудовите резултати, уменията на служителите, а така също и тяхната мотивация.

Основен момент при разработването на политиката за обучение и развитие на човешките ресурси е сравняването на инвестициите в развитието на хората с очакваните изгоди от тези инвестиции. Значителните трудности, които има параметризирането на преките и косвените икономически резултати от инвестирането в обучение на персонала утвърждава разбирането, че синтетичният икономически израз на изгодата от тези инвестиции трябва да се замени с ефектите, които се очакват от това в трудовото поведение на служителите, а от тук и в дейността на организацията. Характер на аксиома има разбирането, че стратегията и политиката на компанията за квалификация и развитие на персонала е непосредствена функция на стратегическите цели, на нейната технологична, производствена и пазарна стратегия, на плановете за постигане на належащите цели и за реализиране на разработените стратегии.

В компаниите, които прилагат дуалната форма на обучение, политиките за обучение включват и специализираната подготовка на наставниците. След определяне на лицата, които отговарят на изискванията за наставници като стаж и квалификация, се преминава към осигуряване на тяхното обучение. Дефинират се конкретните нужди от обучение съгласно действащата програма за обучение на наставници (Програма за обучение на наставници, 2019).

Наставниците в компаниите, преминавайки през специализирано обучение, развиват умения за предаване на своя опит на неопитни лица и съдействат за изграждането на техните професионални компетентности. Ползите за наставниците са свързани с подобряване на комуникативните умения, усвояване на опит в даване на конструктивна обратна връзка, поемане на по-големи отговорности към фирмата.

Финансовата обезпеченост на програмите е проблем, свързан с планирането на обучението като елемент от планирането на човешките ресурси. Финансовите средства са необходими както за преподаватели, така и за допълнителни материали и за възнаграждение на служителите при откъсване от работата.

В политиките за обучение и кариерно развитие се залагат също и мерки за оценяване на ефекта от проведените обучения и анализ на разходите и ползите. Съпоставят се финансовите разходи, направени за обучението, с приходите от осъществения процес. Ползите от обучението и тяхното проявяване изискват време и не винаги могат да се измерят пряко чрез количествен измерител. Именно това е една от причините за скептичното отношение на някои мениджъри на компании към дуалната форма на обучение. Изграждането на професионална експертиза изисква време и инвестициите в обучение се отплащат в дългосрочна перспектива.

Комплексната оценка на ефективността от проведено обучение може да се извърши чрез прилагане на 4-степенната скала на Къркпатрик. Основно предимство на този модел е фокусът върху поведенческите резултати на участниците в обучението (Mann & Robertson, 1996). Той се състои от четири нива: реакция, учене, поведение, резултати.

Една възможност за фирмите, които прилагат дуалната форма на обучение, да задържат обучаваните лица, които са демонстрирали високо ниво на усвоени умения, е чрез „продажбата“ на кариерните пътеки в организацията. Дуалната форма предполага първоначалните длъжности да не са много високи, съответно атрактивни за младите хора. Но ако компанията има ясни правила за вътрешно израстване по длъжности (младши, старши, главен специалист и т.н.) и по нива на заплащане, това би могло да послужи като стимул за задържане на обучените лица.

Друга посока, в която може да се търси прилагане на дуалната форма в системите за УЧР, са вътрешнофирмените програми, популярни като управление на талантите.

Задържането на талантивите служители може да предвижда включване в обучение за наставници и осигуряване на допълнителни перспективи за развитие след края на менторството.

Що се касае до оценката като част от функциите на наставника, налице са няколко модела, които описват отношенията в наставничеството. Един от тях е моделът Goodlad, който съдържа четири фази на наставническа връзка – инициране, култивиране, трансформация, разделяне (Shudak, 2017). По същество, по време на иницирането наставникът трябва да докаже, че е ангажиран със стажанта. В частта култивиране се поставя силен фокус върху вярата на фирмения наставник в успеха на обучаемия. Във фазата на трансформацията наставникът от компанията насърчава самостоятелните действия. В етапа на разделянето става въпрос за интегриране на обучението в практиката и постигане на напредък на стажанта.

Оценката обикновено се разделя на две категории с различни цели: формираща и обобщаваща оценка. Обобщаващата оценка (известна също като оценка на обучението) се отнася до окончателните оценки (вкл. тестове и изпити) след завършване на програмата за дуално обучение. Използва се за определяне дали стажантите са постигнали резултатите от обучението по програмата или стандартите за компетентност, които биха допринесли за придобиване на желаната професионална квалификация. Формиращото оценяване (наричано още оценка на ученето) черпи информация, събирана на чести интервали през целия учебен процес, с цел идентифициране на специфични потребности и съответно адаптиране на обучението и преподаването (Looney, 2011).

Доколко политиката за обучение и кариерно развитие в дадена организация се реализира в правилна посока се определя с използването на различни метрики.

Разходите за обучението на един служител са показател, който измерва средните разходи за обучение и развитие на всеки служител за определен период (Спасова, 2023). Този индикатор е ключов за разбиране на инвестициите, които прави организацията за подобряване на знанията, уменията и компетентностите на своя персонал.

Времето от последното повишение е показател за измерване на вътрешното израстване в организационната структура, който може да даде ценна информация при анализа на текучеството.

Средногодишният брой дни за обучение на един зает е индикатор за развитието на уменията на персонала и повишаване на квалификацията.

Процентът обучени служители спрямо всички служители показва визията на мениджмънта относно инвестирането в човешкия капитал.

Оценяването на трудовото представяне е дейност на ръководството на предприятието по: набиране и анализиране на информация за това, как се представя работникът или служителят в трудовия процес; изготвяне на становище за неговата работа и за постигнатите резултати; предлагане на мерки за повишаване на ефективността и конкурентоспособността на производството. То дава възможност, преди всичко, да се установят: конкретните постижения на служителите; вътрешните и външните фактори, които са оказали влияние върху резултатите от тяхната работа; промените, които трябва да се направят, за да се повишават качеството и ефективността на тяхната работа (Шиплет, 2005).

В теорията за управление на човешките ресурси (Алкалай, Банчева, 1999) съществува групиране на целите на атестирането в три основни направления:

- Оценка на квалификацията – определя се нивото на квалификация на служителя (знания, умения, компетентности), а след това, то може да се съпостави с еталон;
- Оценка на резултатите от работата – оценява се качеството на изпълнение на трудовите задачи, изпълнение на индивидуалния работен план (като количество, срок и качество), достигане на поставените цели;
- Оценка на личностните качества – определят се базовите качества на служителя като личност, а след това полученият профил се съпоставя с еталон (набора от професионално значимите качества за съответната длъжност).

Според Ямарино и Уолдман (Yammarino and Waldman, 1993, p.60) „при оценяването на нивото на трудовите умения са необходими множество източници на оценки за прилагането на уменията“.

Важни индикатори за изпълнението на политиката за оценяването на трудовото изпълнение са степента на ангажираност, процентът отсъствия и цялостното трудово представяне.

Степента на ангажираност на персонала е може би най-важният от резултатите на звеното по човешки ресурси в организацията (Пейчева, 2014). Служители, които харесват работата си и се гордеят, че са част от дадено предприятие, като цяло са по-ангажирани, дори и ако натоварването е високо. Ангажираният персонал се представя по-добре и е по-вероятно да възприема предизвикателствата в работата като положителни и интересни.

Освен това ангажираността е важен показател и за успеха на мениджъра на екипа.

Процентът отсъствия от работа, подобно на текучеството, е важен индикатор за неудовлетвореност. Този показател изчислява честотата и продължителността на отсъствията на служителите. Редовното му разглеждане може да помогне за идентифициране на причините (освен здравословни), които са в основата на проблема при високи нива на отсъствие.

Представяне и потенциал е друга метрика, свързана с измерване на резултатите и ранжиране на служителите според техния потенциал. За целта се прилагат различни количествени или качествени начини за измерване на представянето. Показателите за оценка на изпълнението оценяват индивидуално и екипно изпълнение спрямо предварително зададени цели. Подобно и на други показатели, тук начинът на изчисляване зависи от сектора и типа дейност на предприятието, както и от обхвата на длъжността.

Представените политики за управление на човешките ресурси могат да намерят подкрепа в прилагането си чрез въвеждането на дуална система за обучение в предприятието. Прегледът на политиките за управление на човешките ресурси в организацията, които са съотнесими към реализирането на дуалното обучение показва, че то може да има най-значим принос за планирането и наемането на персонала. В резултат от анализа на разгледаните политики за управление на човешките ресурси се очертават няколко основни предизвикателства за допълнително проучване:

- 1) Дали представителите на мениджмънта на компаниите и експертите по управление на човешките ресурси познават напълно възможностите, които предлага дуалната система?
- 2) Съществуват ли пречки за прилагането на дуалната форма на обучение, които ако се преодолеят, тя ще намери по-широко приложение?

- 3) Има ли нужда от нормативни промени в законодателната рамка, които да подкрепят фирмите да участват в дуално обучение в страната?

В следващата част на изследването чрез анкетно проучване сред работодателите, участници в партньорства за дуално обучение, се търсят отговори на въпроса как чрез него могат да се реализират дейностите, свързани с проектирането на длъжности, планирането, подбора, адаптацията, заплащането, осигуряването на приемственост и кариерно развитие на персонала. Достига се до конкретни препоръки, чиято цел е да се повиши ефективността от осъществяването на дуалната система в подкрепа на бизнеса.

ГЛАВА ВТОРА: ПРЕДСТАВЯНЕ И АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНОТО ИЗСЛЕДВАНЕ

Втора глава разглежда изследваната проблематика от практическа гледна точка. Резултатите от изследването ще потвърдят или отхвърлят изследователската теза, че дуалното обучение може да играе съществена роля за реализиране на политиките за управление на човешките ресурси в организацията. На база на изводите от проведените проучвания се идентифицират мерки и препоръки в подкрепа на неговото по-широко прилагане.

В секция *Методическа рамка на изследването* са описани методите за изпълнението на изследователската задача:

- Структурирано интервю с експерти по дуално обучение
- Пилотно проучване с представители на целева група експерти – директори на обучителни институции, ръководители от фирми, наставници на обучаеми лица, експерти по професионална квалификация, обучители на наставници, експерти от неправителствения сектор, ангажирани с дуалната система на обучение. Пилотните анкети са разпространени и обработени в периода май-юли 2022 г.
- Анкетно проучване с целева група експерти по управление на човешки ресурси, управители и собственици на компании, които участват или са участвали в

партньорства за дуално обучение. Анкетното проучване сред работодателите е проведено в периода май-юли 2023 г.

- Две фокус групи с експерти по УЧР и участници в дуалната система – обучаеми лица през 2024 г.

Първият инструмент е структурирано интервю с целева група експерти, ангажирани с прилагането на дуалната система на обучение у нас. Целта е да се формулират въпроси за планираното анкетно проучване, да се оформят указанията към всеки въпрос, да се прецизират предлаганите отговори на затворените въпроси, да се допълнят и проверят изследователските въпроси. След провеждане на структурираните интервюта, събраните данни са обработени и систематизирани. Анализът на резултатите от интервюта е използван при структурирането на въпросниците на следващия етап от изследването. В анкетната карта са отстранени слабости, които са забелязани от интервюираните лица и са свързани основно с формулирането на някои от въпросите. Вторият инструмент, който е приложен, е кратък въпросник за определяне на нагласите относно прилагането на дуалната форма на обучение. Целта е да се провери точността на формулираните въпроси за анкетното проучване и да се прецизират отговорите, които ще се предложат на респондентите. Предимствата на пилотното проучване се състоят във възможността за гарантиране на цялостното и правилно попълване на въпросника за по-мощабното изследване.

Въпросникът е структуриран в затворени (закрити) и отворени (открити) въпроси. Профилът на анкетираните се определя с въпроси за професионалната сфера, заеманата длъжност и опит на организацията в дуалната система. Следват въпроси, свързани с избор между предимства и недостатъци при реализирането на дуално обучение. Без да се търси изчерпателност, са изредени за множествен избор седем предимства и осем недостатъка, подбрани от основните анализи и изследвания, обработени в рамките на дисертационното проучване. Анкетираните са поканени да подберат три от предимствата и три от недостатъците, за да се открият именно онези позитиви и слабости от реализирането на дуалното обучение, които са от значение за изследването, а не за да се постигне изчерпателност. Дадена е възможност за добавяне и на друг отговор в свободен текст. В рамките на изследването са получени и обработени 55 въпросника, попълнени в периода юли - август 2022 г. Начинът на формулиране на въпросите в анкетното проучване, както и

получените отговори, допускат възможността за ранжиране на предимствата и недостатъците, според това дали са посочени или не като приоритетни от респондентите.

Пилотното проучване доказва необходимостта от по-широко популяризиране на професионалното образование и обучение като цяло, като се наблегне на кариерно ориентиране на учениците, информиране на родителите и съвместна дейност в тази посока с работодателите. По отношение на привлекателността на системата на ПОО като цяло и на дуалната форма, в частност, е необходимо да се работи в посока осъвременяване на учебната документация, широка информационна кампания, която да ангажира и родителите. Целесъобразно е да се предоставят програми за обучение за по-широко профилни и атрактивни професии, както и да се постави акцент върху усвояването на ключови и преносими умения, които са необходими в динамично променящия се пазар на труда. От изключителна важност е активното участие на бизнеса чрез ангажиране в целия процес на ПОО – от разработването на учебни планове, програми, учебна документация, до осигуряването на условия за практическо обучение и изграждане на умения за работа у обучаемите лица.

Всички обобщени мнения от пилотното анкетиране допълват и подкрепят целите на изследването, като тяхната релевантност е оценена от участниците в задълбоченото изследване.

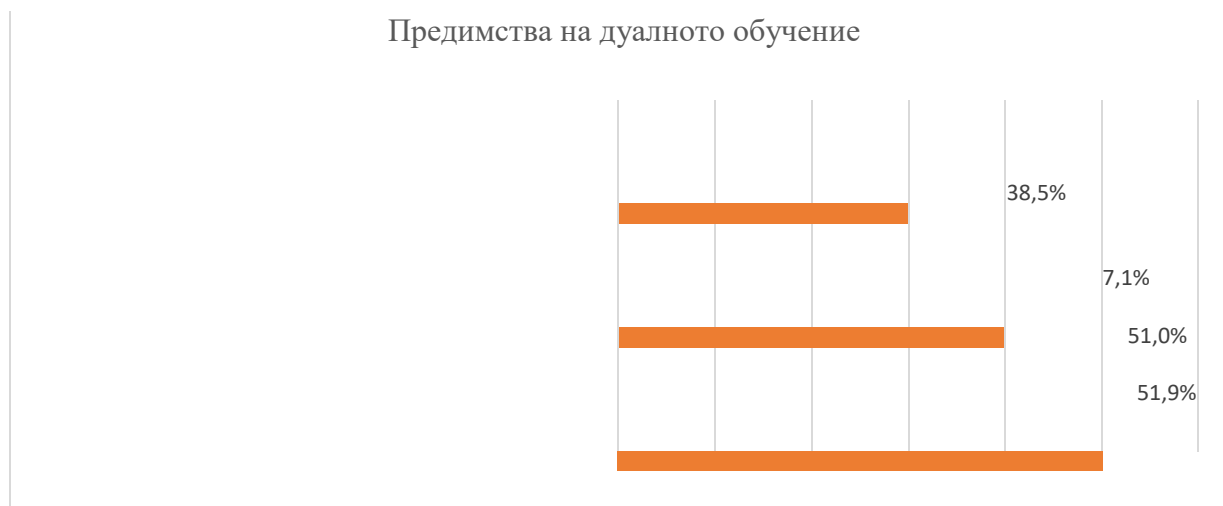
Събраните отговори са използвани за структуриране на по-мощното анкетно проучване, като са допълнени нови въпроси за изясняване на силните страни на дуалната система и потенциала за нейното още по-широко прилагане. Надграждането на методологията е постигнато със следните подобрения в инструментариума. Въз основа на събраните предложения като коментар са развити въпросите, свързани с конкретните политики за УЧР, които са подкрепени чрез дуалната система. Въпросите за предимствата са разширени с въпроси за ползите от наемането на младежи чрез дуална форма на обучение и предимства за конкретната организация, която е избрала да участва като партньор. Потърсени са данни за качествата на обучените младежи, от които са доволни работодателите, както и цялостна оценка на пригодността за заетост на лица, завършили дуално обучение. В детайли е обсъдена ползата от практическо обучение с наставник, което е ядрото на дуалната форма за придобиване на професионална квалификация. Добавени са

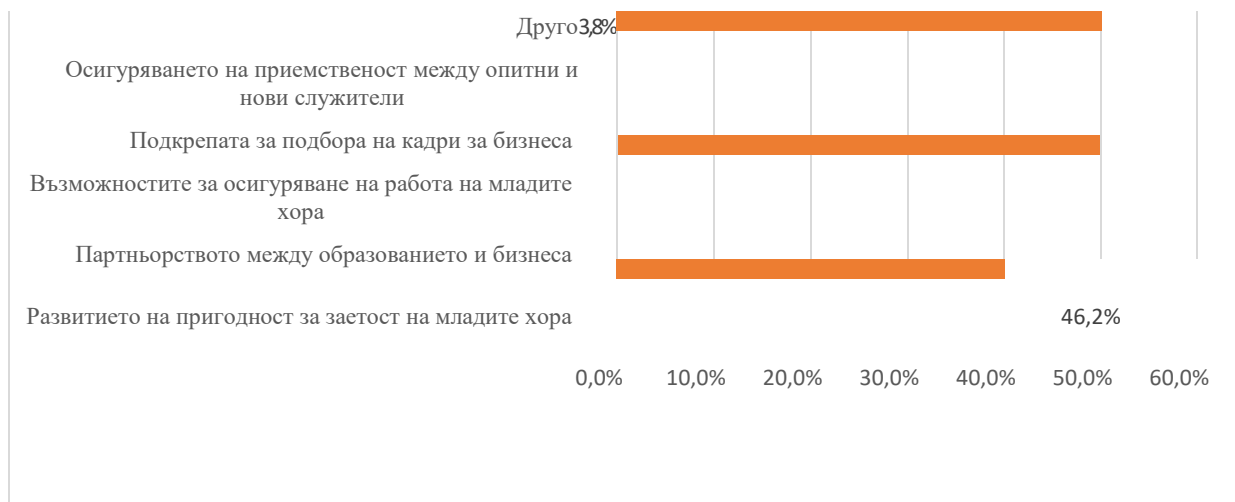
също и въпроси за възможни мерки за повишаване на интереса към дуалната система от страна на родители, ученици, обучителни институции и работодатели.

В секция *Емпирично изследване сред работодатели, участници като партньори в дуалната система на обучение* са представени резултатите от следващото проучване, чиято цел е да се изследват субективните възприятия на работодателите по отношение на възможностите чрез дуално обучение да решават предизвикателствата, свързани с управлението на човешките ресурси. Въпросникът е структуриран в 26 въпроса.

Анализът на данните е базиран на резултатите от анкетно проучване, проведено през 2023 година сред 104-ма респонденти, представители на фирми, които осигуряват работни места и наставници за практическо обучение. Данните сочат, че с най-голям дял сред анкетираните участници са малките и средни фирми, следвани от големите компании с персонал над 250 души. Организацияте, в които работят респондентите, са предимно частна собственост (88,5%). Видно от резултатите, анкетата е попълвана предимно от мениджърския и експертен екип в организацияте, което е важно от гледна точка на прекия досег с обучаеми лица и наставници, ангажирани в дуалното обучение.

В изследването на нагласите на работодателите към прилагането на дуалната система се анализират основните предимства и недостатъци според тях като ключов партньор в нея. Фигура 3 и Фигура 4 представят отговорите на работодателите, които показват най-често изтъкваните силни и слаби страни на дуалното обучение, от гледна точка на конкретната организация.





Фиг. 3. Основни положителни страни на модела за дуално обучение в България



Фиг. 4. Недостатъци на дуалната форма на обучение в България

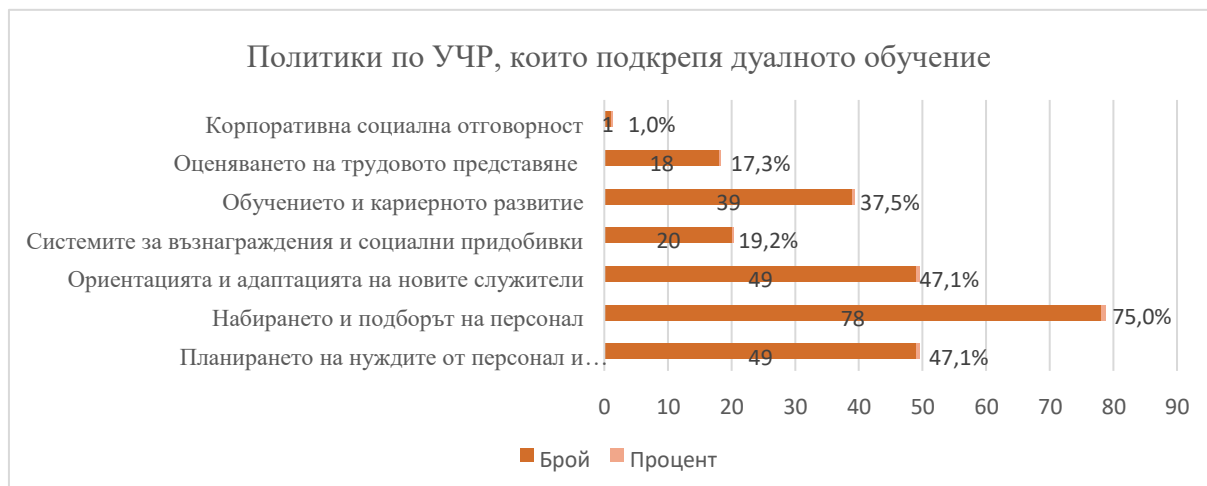
Голям дял от анкетираните представители на работодателите (51,9%) изтъкват като основно предимство на модела партньорството между образованието и бизнеса, както и възможността за осигуряване на работа за младите хора. Един от основните мотиви за разширяване на системата за дуално обучение в България е осигуряването на специфични умения за пазара на труда на младите хора и адресиране на проблема с младежката безработица. Причините за нея са обективни, но чрез образователната система може да се повлияе в положителен аспект и да се редуцират мащабите на проявление чрез промяна в качествата на труда. Редица изследователи посочват в тази връзка, че обучението във фирмата се очаква да доведе до естествено изравняване на търсенето и предлагането на труд

(Lamza-Maronić, 2014). Средното професионално образование като цяло се свързва с полесна първоначална интеграция на пазара на труда, което се доказва и признава широко в научната литература (Zimmermann, 2013). Дуалната система, която съчетава теоретично образование в училищата и практическо обучение в работна среда, в още по-голяма степен увеличава адаптивността на образователната система към пазара на труда. Брунети и Корсини доказват в свое изследване на избрани държави от ЕС, че професионалното образование често повишава пригодността за заетост на завършилите средно образование по отношение на завършилите общо образование, но въздействието му в някои случаи не е статистически значимо, докато системите с дуалното професионално обучение се представят по-добре (Brunetti, Corsini, 2019).

Въпросът *Кои от изброените по-долу елементи от политиката по управление на човешките ресурси във фирмата се подпомагат от дуалното обучение?* е ключов за решаване на изследователската задача на настоящото дисертационно изследване.

Обобщените отговори са представени на Фиг. 5 на следващата страница.

Резултатите са категорични (75%), че най-сериозна подкрепа чрез дуалната система се оказва по отношение на осигуряването на персонал. Водейки се от отговорите на анкетирания работодатели можем да заключим, че подпомагането на подбора и селекцията на служители е най-важната полза на дуалното обучение. В основата на дуалната система стои идеята чрез инвестиции в човешкия капитал от страна на държавата и бизнеса да се осигури придобиване на професионална квалификация, възможност за заетост и кариера в избрания бизнес сектор. Когато изследваме ролята на дуалната система за подкрепа на политиките за подбор на персонал подкрепяме тезата, че програмите за дуално обучение предлагат редица предимства за работодателите, включително осигуряване на обучени служители съобразно нуждите на конкретно работно място, по-рентабилно набиране на персонал, справяне с несъответствието между търсени и предлагани умения. Не на последно място е важен и достъпът до мотивирани таланти: ученици, ентузиазирани от възможността да сменят традиционната форма на обучение в класна стая с реален досег до избраната от тях професия в компания. Осъзнаването на потенциала на схемите за учене в процеса на работа като двигател на производителността изисква особено внимание от страна на експертите по управление на човешките ресурси.



Фиг. 5. Политики по УЧР, които подкрепя дуалното обучение

На следващо място с равен брой отговори (47,1%) са посочени политиките за планирането на нуждите от персонал, в едно с проектирането на длъжностите и политиките за ориентация и адаптация на новите служители. Ефективното управление на организационната структура и численост е една от най-значимите функции на звената по „Управление на човешките ресурси“. Дуалното обучение може да изиграе съществена роля при реализирането на кадровата политика на компанията, включително:

- при планирането на дейностите по набиране и подбор на персонал
- за обезпечаване на служители с необходимата квалификация, качества и професионални компетентности
- за реализиране на политиката за адаптиране в компанията □ за осигуряване на набор от таланти за бъдещо кариерно развитие
- при реализирането на дейности за насърчаване на менторството
- за разработване на система за приемственост и обучение на персонала

Косвено, реализирането на дуална форма на обучение в компанията засяга системите за възнаграждение и мотивация и незименно е част от изграждането на имидж на социално отговорен работодател и развитието на корпоративната култура. Като част от социалната отговорност на бизнеса и насоката за устойчиво развитие редица фирми осъществяват проекти за привличане на млади хора и подкрепа за създаване на бъдеща висококвалифицирана работна ръка. Организирането на практики и работни стажове намира

своето логично надграждане в прилагането на дуалната форма на обучение. Тя комбинира в себе си елементи от стажуването, наставничеството, адаптацията и кариерното планиране по отношение на младите хора.

За включване като партньори специалистите по човешки ресурси, съвместно с оперативните мениджъри в компаниите, следва да преценят кои работни места са подходящи за ученици. Ако не са налице длъжности с по-опростени функционални отговорности добре е да се обмисли прием в дуална форма на възрастни лица. Тук възниква въпросът за готовността на отделите по човешки ресурси да извършат този предварителен преглед спрямо наличните длъжности в организацията. Ето защо в следващата част на дисертацията предлагаме модел на механизъм за определяне на подходящи за дуална форма на обучение длъжности в организацията.

За 37,5% от респондентите дуалната форма на обучение може да се използва за реализиране на политиките за обучение и кариерно развитие, а според 19,2% – за прилагане като част от системите за възнаграждения и социални придобивки. Условието, които ще стимулират фирмите да се включат в дуалната система на обучение насочват към проучване на причините за все още слабото участие на бизнеса в системата. Възможните ограничения за включването на по-малки компании биха могли да се търсят в няколко направления. На първо място, липса на свободен финансов ресурс за обезпечаване на организирането на практическото обучение (обучение на наставник, разходи за обучаемото лице и др.). Второ, липсата на гаранции за възвръщане на инвестициите в обучение на лицата чрез запазване на обучените кадри. Извън информацията от проучването могат да се предположат и други ограничения за включване. Пречка би представлявала липсата на подготвени наставници, които да отговарят на изискванията на действащата нормативна уредба, а също и броя обучаеми лица, които могат да се приемат за практическо обучение в по-малките по размер фирми.

В секция *Изводи от проведени фокус-групи* са описани резултатите от фокус-групи, организирани за да се валидира информацията, събрана посредством гореописаните инструменти, и за да се получи отговор на въпроса относно връзката дуално обучение – политики за УЧР. В първата фокус-група участие са взели експерти по професионална

квалификация и специалисти по УЧР от различни организации. Втората е насочена към преките ползватели на дуалното обучение – включените в дуална форма обучаеми лица.

Секция *Възможности за засилване на връзката политики за УЧР и дуално обучение чрез подобрена ефективност на дуалната система* е структурирана в три подсекции с конкретни предложения:

- Предложения за подобряване на модела на системно ниво;
- Модел на механизъм за определяне на подходящи за включване в дуалната система длъжности в организацията;
- Модел за анализ и оценка на пригодността за заетост на обучените в дуална система лица.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключението се обобщава постигнатото в дисертационния труд.

Дисертационно изследване си постави за цел да отговори на въпроса каква е ролята на дуалното обучение за реализиране на политиките за управление на човешките ресурси в организацията. Проблематиката е актуална предвид изискванията на съвременния динамично изменящ се пазар на труда и активната държавна политика в посока налагане на дуалната система. Допускането, че дуалното обучение може да играе съществена роля за реализиране на политиките за управление на човешките ресурси в организацията, е потвърдено. Модернизирането на професионалното образование е възможно единствено и само ръка за ръка с бизнеса. Въвеждането на целенасочени мерки може да помогне за прилагане на дуалното обучение в национален мащаб. Такива мерки могат да включват целеви стимули за фирмите, методически указания за ефективното му въвеждане в компаниите, активно професионално ориентиране за учениците, модернизиране на регулацията в областта. Предложеният в дисертационния труд обзор и конкретни препоръки могат да послужат като следваща уверена крачка в тази посока.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- 1) Дисертационният труд е изграден въз основа на иновативен подход, при който дуалната система на обучение (ДО) се разглежда като възможност за ефективно

решаване на редица предизвикателства пред политиките по управление на човешките ресурси (УЧР). В рамките на този подход са получени полезни изследователски резултати.

- 2) Представена е цялостна систематична картина на дуалното обучение на концептуално равнище, включително са идентифицирани разнообразни системни решения за ДО в множество държави в ЕС и извън него. Върху тази солидна основа е проучено състоянието на ДО в България в контекста на заявената тема. Изследването дава убедителни ориентири за разбиране на състоянието, проблемите и възможностите пред ДО, за подобренията и развитията, които следва да бъдат осъществени.
- 3) В процеса на дисертационното изследване е проверена работоспособността на изследователската програма и адекватността на проекта за обработване на данните. Това е резултат, който може да подпомогне подобряването на изследователските стратегии и инструменти в тази област.
- 4) Въз основа на получените резултати са обосновани добре защитени предложения към заинтересованите страни – работодатели, учебни заведения, законодатели. Чрез тях се определя съдържанието и обхвата на необходимите действия с цел максимизиране на желаните ефекти за всяка от заинтересованите страни и обществото като цяло.
- 5) Предложени са иновативни практики – модели, механизми и инструменти за обвързване на двете системи – ДО и УЧР, включително: а) механизъм за преценка на длъжностите в организацията, подходящи за дуално обучение; б) модел за оценяване на пригодността за заетост на завършилите дуално обучение.

1) ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

- 1) Тонева, С., (2022). Дуалното обучение - едно добро решение на актуални социално икономически проблеми, сп. „Професионално образование“, 2022, бр. 3
- 2) Тонева, С. „Дуалната система на обучение и преходът към зелена икономика“ доклад в научна конференция на Института за икономически изследвания на БАН „Икономическо развитие и политики: реалности и перспективи. Национални и европейски

предизвикателства на прехода към зелена икономика“, 05.12.2023 г., Издателство на БАН „Проф. Марин Дринов“.

- 3) Тонева, С., Ведър О. (2023). Дигитални хоризонти за дуалното обучение, Public policy.
- 4) Тонева, С., Стефанова К. (2024). Развитие на системата за дуално обучение в България чрез насърчаване участието на МСП в контекста на регионалните специфики на образователната структура на населението и младежката безработица, Народно стопански архив, Свищов.

2) ИЗПОЛЗВАНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Алкалай, Ю., Е. Банчева (1999) *Стандарти за компетентност и ролята им в съвременното управление на човешките ресурси*. Сп. Управление на персонала „Ориентиране, подбор, обучение и стандарти за компетентност - наш и световен опит“, кн. 1.
2. Армстронг М. (1993) *Управление на човешките ресурси*. Б., Изд. „Делфин прес“.
3. Атанасова М., (2015) *Мениджмънт на човешките ресурси*, Теория и практика, С., Изд. „Авангард Прима“.
4. Базаров Т.Ю., Б. Л. Еремин (1999) *Управление персоналом*, М., ЮНИТИ. 5. Богданова, М. (2013) *Подбор и оценяване на персонал*. С., УИ „Св. Климент Охридски“, стр. 23.
6. Бояджиев Др., (1994), *Мениджмънт на човешките ресурси*, С., Изд. „Диагнозис прес“.
7. Български тълковен речник, колектив (1997), С., Издателство „Маг 77“.
8. Бънкова, А. (2004) *Организационната теория и проектирането на организацията*. Пловдив, ИПЗ на ТУ.
9. Ведър, О., (2014) *Управление на човешките ресурси*, С., УИ „Св. Климент Охридски“.
10. Владимирова Ж., (2011) *Глобални предизвикателства пред малките и средни предприятия*, С., УИ „Св. Климент Охридски“.
11. Владимирова, К. (2006) *Управление на човешките ресурси*. С., УИ „Стопанство“.
12. Владимирова, К., Спасов К., Стефанов Н. (1999) *Управление на човешките ресурси*. Част 1 и 2. С., УИ „Стопанство“.
13. Гюрова, В., Божилова В., Вълканова В., Дерменджиева Г. (2006). *Интерактивността в учебния процес*. С. Издателство „Европрес“
14. Давидков, Ц. (2003, 2005) *Управление на организациите, поведението в организационен контекст*, С., Изд. „Парадигма“.
15. Десев, Л. (1986) *Педагогическа психология*, С. УИ „Св. Климент Охридски“, с. 80
16. Дойчева, Е. (2011) *Оценяване на трудовото представяне – цели, методи и резултати*, сп. Дайджест „Труд и право“, бр. 3, 45.
17. Джонев, С. (2015) *Качествени методи за изследване в социалните науки*, с. 49
18. Егберт Х., Седларски Т., Годоров А., (2022) *Основи на съвременната икономика: Едуард П. Лейзиър и икономиката на персонала*, „Икономическа мисъл“, том 67, брой 6.
19. Закон за професионалното образование и обучение.
20. Зарева, И., (2010) *Човешкият капитал в България - насоки за развитие, използване, състояние, формиране*, АИ „Проф. Марин Дринов“, С.
21. Иванов, И. (2004) *Теории за образованието*, УИ „Епископ Константин Преславски“.
22. Иванов, В.Н., Федорова, А.Н. (2021) *Dual education as a pedagogical problem*, Казанский педагогический журнал. 10.51379/KPJ.2021.147.3.006.
23. Йорданова, Д. (2014) *Управление и развитие на семейната фирма*, С. УИ „Св. Климент Охридски“, стр.58.
24. Калинов, К. (2001) *Статистически методи в поведенческите и социалните науки*, НБУ.
25. Калушев Г., Никова Г. (1996) *Допълнителни материали по организационно поведение за програмата „Отворено обучение по бизнес на УНСС“ и Thames Valley University*
26. Кодекс на труда (2022).
27. Къркпатрик Дж., Къркпатрик У. (2019), *Четири нива на Къркпатрик. Най-новият модел за оценяване на обучението*. С. Изд. „Сиела“
28. Лейзиър, Е., М. Гибс (2009) *Икономика на персонала*, С., Изд. „Класика и стил“, стр. 33.

29. Мясищев, В.Н. (1960) *Личност и неврози*, ЛГУ, с. 162
30. Национална стратегия за развитие на малките и средни предприятия 2021-2027.
31. Ников, А. (1996) *Обучение и психично формиране на личността*, С. УИ „Стопанство“.
32. Патиас Й., Илиева С., (2018), *Управление на риска в проект*, С., УИ „Св. Климент Охридски“
33. Парслоу, Э., Рэй, М. *Коучинг в обучении: практические методы и техник*. Санкт-Петербург: Питер, 2021 стр. 204.
34. Паунов М. (2007) *Стратегии на бизнеса*, С., УИ „Стопанство“, стр. 157
35. Паунов М., (2008) *Организационно поведение и корпоративна култура*, С., УИ „Стопанство“.
36. Пейчева, М. (2012) *Управление на човешките ресурси*, С., Изд. „Тракия – М“, стр. 102.
37. Препоръката на Съвета на ЕС от 22 май 2017 година относно Европейската квалификационна рамка за учене през целия живот.
38. Списъка на професиите за професионално образование и обучение.
39. Списък със защитените от държавата специалности от професии и Списък със специалности от професии, по които е налице очакван недостиг от специалисти на пазара на труда.
40. Справочник за България за 2019 г. към Законодателния акт за малкия бизнес в Европа (SBA). Брюксел: Европейска комисия.
41. Стефанов, Л, М. Пейчева (2013) *Управление на човешките ресурси*. С., Изд. „Тракия – М“, стр. 33.
42. Съвременен тълковен речник на българския език с приложения (2003), 3 изд., В. Търново.
43. Томов, Т. (2010) *Управление на човешките ресурси чрез разработване на компетентностни модели*. Труд и право, С., Изд. Дайджест, бр.9.
44. Харизанова М, Бояджиев Др., Ангелова Н, (1999), *Управление на човешките ресурси*, С., Изд. „Тракия-М“.
45. Ченгелова, Е., (2016), *Интервюто в социалните науки*, Издателство Омда.
46. Шиплет. М. (2005) *Съвременно управление на човешките ресурси*, С. Институт по публична администрация.
47. Шопов, Д. (2007) *Управление на човешките ресурси* УИ „Стопанство“.
48. Щетински, Д. (2005) *Измервания и анализ в поведенческите и социалните науки* Акад. изд. М. Дринов.
49. Юрис А. *Култура професиональной деятельности пособие, Учреждение образования „Гомельский государственный технический университет имени П. О. Сухого“*, 2020, стр. 22.
50. Agut, S., J. M.Peiró, R. Grau, (2009) *The effect of overeducation on job content innovation and career-enhancing strategies among young Spanish employees*. Journal of Career Development, Vol.36, No.2 , pp. 159-182
51. Approaches in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland: options, pros and cons for reform processes (2013) Zurich: IBW report.
52. Becker, G., (1996), *Accounting for taste*, Cambridge, MA, Harvard University Press, p.101.
53. Becker, G., (1993) *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.) Chicago, University of Chicago Press.
54. Barker Ph. (1990). *Designing interactive learning systems*. Education and Training Technology International (ITTI), Vol. 27, N2.
55. Berne, E. (1993). *Games People Play*. The Psychology of Human Relationships, New York
56. Birch, E. R., I. Li, P.W.Miller, (2009) *The influences of institution attended and field of study on graduates' starting salaries*, A: The Australian Economic Review, No.42
57. Boyatzis, R. E., (1982) *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, p. 33.
58. Brookfield, S. (1986). *Understanding and facilitating adult learning*, New York.

59. Brooks, R., (2009) *Transitions from Education to Work: New Perspectives from Europe and Beyond*, Palgrave Macmillan.
60. Brown, P., Hesketh A., Williams S., (2004) *The Mismanagement of talent: Employability and Jobs in the Knowledge Economy*, Oxford University Press, USA.
61. Bruce K., Nyland C.,(2011) *Elton Mayo and the deification of human relations*, *Organization Studies* 32 (3) 383-405, DOI: 10.1177/0170840610397478, p.102.
62. Bye, J., (2009). *Governing School-to-Work Transitions: Shaping the Future Worker*, in *Transitions from Education to Work: New Perspectives from Europe and Beyond*, Palgrave Macmillan.
63. Cottrel, S. (2003) *The study skill handbook*, 2nd ed. Palgrave MacMillan
64. Dubois D.D. (1993) *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change*, NY.
65. Exley, K., R. Dennick. (2004) *Small group teaching. Tutorial, seminars and beyond*. London Routledge.
66. Farmer, R. (2010), *Expectations, Employment and Prices*, Oxford University Press, USA.
67. Flanagan J.C. (1954) *The critical incident technique*, *Psychological bulletin*, 51, pp. 327 – 358.
68. Goleman, D., (1995) *Emotional Intelligence*, Bantam, New York.
69. Habeshaw, S. (1993). *Interesting ways to assess your students*, Bristol.
70. Harris, D., Ch. Bell. (1994) *Evaluating and assessing for learning*, Kogan Page.
71. Knight, P., Yorke, M., (2003), *Learning, Curriculum and Employability in Higher education*, 1st Ed., Routledge, p. 60.
72. Knowledge Economy, (2007) Oxford University Press, USA, p.33.
73. Knowles, M. and all. (1990) *Andragogy in action*. San Francisco.
74. Kustka B. (2007) *K-Factors: Building Competency for a Profitable Workforce*, Acanthus Publishing.
75. Lamza-Maronic, M., Ivancic, I., Majstorovic, M. (2014). *The Role Of Vocational Education And Training In The Youth Employability*. Interdisciplinary Management Research, Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics, Croatia
76. Lazear, E. P. (2009). *Firm-specific human capital: A skill-weights approach*. *Journal of Political Economy*, 117(5), 914-940.
77. Lave, J. & Wenger, E. (1991) *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press, p. 50.
78. Limbach-pirn, E. (2011) *Growing Leaders: Innovations in the Competence development System of Estonian Top Civil Service*. Administration and public management review, № 16, 2-3.
79. Mann, S. and Robertson, L. T. (1996). *What Should Training Evaluations Evaluate*, *Journal of European Industrial Training*, 20(9), 14-20.
80. McClelland, D.C., (1973) *Testing for competence rather than for intelligence*, *American Psychologist*, vol.28, p. 16.
81. National Statistical Institute (2021) *Statistical Yearbook 2020*. Sofia.
82. OECD and the World Bank in collaboration with ETF, ILO and UNESCO (2013) *Indicators of skills for employment and productivity: A conceptual framework and approach for low-income countries*. Report for the human resource development pillar of the G20 Multi-Year Action Plan on Development.
83. Phillips, J. J. (1997a). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (3rd ed.). Boston: Butterworth-Heinemann.
84. Rankin, N., (2002) *Raising performance through people: the ninth competency survey*, *Competency and Emotional Intelligence*.

85. Romanyshyna O., Dundiuk A., (2021) *Dual education as one of the conditions for the formation of professional competence*. Scientific Bulletin of Uzhhorod University Series „Pedagogy Social Work“.
86. Rothwell, W.J., (2009) *The Manager's Guide to Maximizing Employee Potential: Quick and Easy Strategies to Develop Talent Every Day*, AMACOM.
87. Schmid, K. (2019) *Companies engaging in dual VET: do financial incentives matter?*
88. Smith, A., (2000), *The Wealth of Nations (Modern Library Classics)*, Modern Library.
89. Thelen K., (2004) *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain, the United States and Japan*, Cambridge University Press.
90. Yammarino, F.J.& Waldman, D.A. (1993) *Performance in relation to job skill importance: A consideration of rater score*. Journal of Applied Psychology, 78 (2), pp. 242-249, цит. по Лоуенбърг, Г. и К.А. Конрад. Оценка на трудовото изпълнение. Управление на човешките ресурси - христоматия, 2002, с. 383.
91. Woodruffe, C. *Assessment centres*, Institute of Personnel management. London, (1990) цит. по Пейчева, 2012:32.
92. Whinne, R. (2003). *Assessing adult learners*, Dublin
93. Wynne, Rh.(2002). *Facilitation skills: working with adult learners*. In: Professional development. Dublin.
94. Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*, New York, John Wiley.

Интернет източници: 1. Бандура А., *Теория на социалното научение*, (2000). Налично на: https://bookap.info/clasik/bandura_teoriya_sotsialnogo_naucheniya/ [Посетено на 7 януари 2022].

2. Вачкова Е. (2012) *Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите*. Налично на: www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf [Посетено на 1 ноември 2023].
3. Гъдуларов, О, Романика, Б, *Наръчник. Обучение за обучители, Неформално учене за заетост* (2014). Налично на: https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/narchnik_obuchenie_za_obuchiteli_bg.pdf [Посетено на 3 май 2022].
4. *Дуалното образование в България: положителни резултати, но и все още предизвикателства пред професионалното образование*, Галъп интернешънъл (2019). Налично на: <https://www.gallup-international.bg/42185/dual-education-in-bulgaria/> [Посетено на 2 септември 2022].
5. *Дуално образование: опит, проблеми, перспективи*, (2019), Кубанский государственный университет. Налично на: <https://izd-mn.com/PDF/29MNNPK19.pdf> [Посетено на 8 август 2022].
6. *Ефектът от дуалното*, сп. “Азбуки”, брой 41, 10-16.X.2019 г. Налично на: <http://dominoproject.bg/wp-content/uploads/2019/10/06.pdf> [Посетено на 14 май 2022].
7. *Закон за младежта*, (2022). Налично на: [https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/2137224702/issue/6809/zakon-za-izmenenie-i-dopalnenie-na-zakona-zamladezhata-\(dv-br-31-ot-2012-g\)](https://www.ciela.net/svobodna-zona-darjaven-vestnik/document/2137224702/issue/6809/zakon-za-izmenenie-i-dopalnenie-na-zakona-zamladezhata-(dv-br-31-ot-2012-g)) [Посетено на 2 април 2023].
8. *Закон за насърчване на заетостта*, Министерство на труда и социалната политика (2024). Налично на: <https://www.mlsp.government.bg/zakonodatelstvo-1> [Посетено на 27 април 2024].
9. *Издание за конференцията на министрите на образованието (КМК), Професионалното обучение в дуалната система - международно признат модел*, (2018). Налично на: <https://www.kmk.org/themen/berufliche-schulen/duale-berufsausbildung.html> [Посетено на 6 декември 2021].

10. *Индекс за навлизането на дигиталните технологии в икономиката и обществото (2020)*, България. Налично на: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> [Посетено на 11 март 2023].
11. *Индикатори за представяне на годишна информация за качеството на професионалното обучение в ЦПО (2022)*. Налично на: <https://www.navet.government.bg/bg/media/indikatorikachestvo-Prilozhenie-1-1.pdf> [Посетено на 23 март 2022].
12. *Информация за дуалното обучение в Белгия (2023)* CEDEFOP. Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/data-visualisations/apprenticeshipschemes/scheme-fiches/dual-training> [Посетено на 7 септември 2022].
13. Костова З., (2017) *Нови измерения на ученето*. Налично на: https://www.researchgate.net/profile/Zdravka-Kostova/publication/324370549_New_Dimentionsof_Learning_In_Bulgarian_Novi_izmerenia_na_uceneto/links/5b8df4ff45851540d1c3e72a/New-Dimentionsof-Learning-In-Bulgarian-Noviizmerenia-na-uceneto.pdf [Посетено на 16 февруари 2023].
14. Манапова О.Н., (2018) *Реализация механизмов практико-ориентированных моделей дуального обучения»: материалы педагогических чтений*. Налично на: file:///C:/Users/User/Downloads/sbornik_pedagogicheskikh chteniy_no5.pdf [Посетено на 19 май 2022].
15. Младенов Ю. Терзиев В. (2011) *Основи на управлението*. Налично на: https://www.researchgate.net/profile/Venelin-Terziev/publication/309512953_Osnovi_na_upravlението/links/58145d9608aeb720f682ade2/Osnovi-na-upravlението.pdf [Посетено на 19 септември 2023].
16. *Наредба № 1 от 08.09.2015 г. за условията и реда за провеждане на обучение чрез работа (дуална система на обучение) (2019)*. Налично на: <https://www.navet.government.bg/bg/naredba-1-ot-8-septemvri-2015-g-za-usloviyata-i-reda-zaprovezhdane-na-obuchenie-chrez-rabota-dualno-obuchenie/> [Посетено на 28 март 2023].
17. *Наредба № 1 от 19 февруари 2020 г. за организацията и провеждането на изпитите за придобиване на професионална квалификация (2021)*. Налично на: <https://www.navet.government.bg/bg/?s=%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%B1%D0%B0+1> [Посетено на 25 май 2022].
18. *Наредба № РД-04-4 от 8 ноември 2019 г. за условията и реда за създаване и поддържане на информационна база данни на работодателите, които отговарят на изискванията за участие в партньорства за осъществяване на обучение чрез работа (дуална система на обучение), (2019)*. Налично на: <https://dv.parliament.bg/DVWeb/showMaterialDV.jsp?sessionId=D3F3FEECEA044D7547E9ABBA4DEE121F?idMat=142960> [Посетено на 15 април 2023].
19. *Насоки на Съвета на ЕС от 2021 г. за политиките за заетост на държавите членки (2021)* Налично на: <https://eur-lex.europa.eu/BG/legal-content/summary/2021-guidelines-onemployment-policies.html> [Посетено на 20 декември 2021].
20. *Национален план за действие по заетостта*, Министерство на труда и социалната политика. Налично на: <https://www.mlsp.government.bg/natsionalni-planove-za-deystvie-pozaetostta> [Посетено на 24 април 2024].
21. *Национална стратегия за младежта 2021-2030*, Министерство на младежта и спорта. Налично на: [https://nism.bg/bg/documents/nacionalni/bgstrategii?view=frontlist&catid\[0\]=45](https://nism.bg/bg/documents/nacionalni/bgstrategii?view=frontlist&catid[0]=45) [Посетено на 30 август 2023].

22. *Националната квалификационна рамка* (2014). Налично на: https://www.navet.government.bg/bg/media/NQF_bg.pdf, [Посетено на 19 април 2023]. 23. *Национален портал за кариерно ориентиране на учениците*. Налично на: <https://orientirane.mon.bg> [Посетено на 13 юни 2023].
24. *Национален план за изпълнение на Европейската гаранция за младежта* (2014-2020). Налично на: <https://mlsp.government.bg/evropeyska-garantsiya-za-mladezhata> [Посетено на 30 май 2023 г]. 25. Пейчева М., *Ключови показатели в одита на човешките ресурси*, Налично на: <https://www.ides.bg/media/1322/05-2014-miroslava-peycheva.pdf>, (2014). [Посетено на 21 май 2024].
26. *Препоръката на Европейския парламент и на Съвета от 18.06.2009 г. за създаване на Европейска референтна рамка за качеството в професионалното образование и обучение* (2009). Налично на: [https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708\(01\)&from=BG](https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32009H0708(01)&from=BG) [Посетено на 10 май 2023].
27. *Препоръка на Съвета относно ключовите компетентности за учене през целия живот* (2018), Налично на: <https://education.ec.europa.eu/bg/focus-topics/improving-quality/keycompetences> [Посетено на 1 май 2022].
28. *Препоръка на Съвета относно индивидуалните учебни сметки* (2022). Налично на <https://www.consilium.europa.eu/bg/press/press-releases/2022/06/16/council-recommendationon-individual-learning-accounts-to-boost-training-of-working-age-adults/> [Посетено на 11 март 2023].
29. *Приложения към Ръководство за участници в дуално обучение*, (2016). Налично на: <https://dp.bgcpo.bg/wp-content/uploads/2018/08/FokusDual.Dualni-sistemi-v-5-strani.pdf> [Посетено на 1 ноември 2023].
30. *Проект за дуално обучение ДОМИНО* (2015). Налично на: <http://dominoproject.bg/wpcontent/uploads/2019/10/06.pdf> [Посетено на 13 септември 2022].
31. *Проект Подкрепа за дуалната система на обучение* (2022). Налично на: <https://dual.mon.bg/> [Посетено на 12 октомври 2022].
32. *Програма за обучение на наставници за придобиване на основни педагогически и психологически знания и умения при работа с обучаваните за осъществяване на обучение чрез работа (дуална система на обучение)*, (2019). Налично на: https://www.navet.government.bg/bg/media/zap997_nastavnitsi-3.pdf [Посетено на 15 май 2022].
33. *Програма за насърчаване на разкриването на работни места за обучение чрез работа (дуална система на обучение)*, Агенция по заетостта. Налично на: <https://www.az.government.bg/pages/merki-po-znz-nasarchavane-razkrivane-rabotni-mesta-zaobuchenie-chrez-rabota/> [Посетено на 6 март 2022].
34. Рашкова, Л. (2020) *Статистика в социалната сфера*, Шумен. Налично на: <https://www.shu.bg/wp-content/uploads/file-manageradvanced/users/faculties/pf/izdaniya/prepodavатели/2020-1-rashkova-stat-soc-sfera.pdf> [Посетено на 7 януари 2022].
35. Спасова К., *Индикатори за оценка на зрелостта в управлението и развитието на човешките ресурси*, (2023). Институт по публична администрация, Налично на: <https://www.ipa.government.bg/bg/indikator-i-za-ocenka-na-zrelostta-v-upravlenieto-i-razvitiyetonachoveshkite-resursi> [Посетено на 20 май 2024].

36. *Стратегическа визия за развитие на дуалното професионално образование и обучение в България – 2030* Налично на: https://www.mon.bg/nfs/2023/10/strategy-dual_17102023.pdf [Посетено на 1 ноември 2023].
37. Тихонова Е. (2012). *Методология и методи социологическото изследоване: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования*, Издателски център „Академия“. Налично на: https://academia-moscow.ru/ftp_share/books/fragments/fragment_16097.pdf [Посетено на 21 март 2022].
38. Томас С., *Обучение на работно място - механизъм финансиране и разпределение разходи* (2018) Европейски фонд образование. Налично на: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/4.%20WBL%20Financing_Stefan%20Thomas_RU.pdf [Посетено на 19 май 2023].
39. Тонева С., Ведър О, *Дигитални хоризонти за дуалното обучение* (2023), Public policy BG. Налично на: <https://www.ejpp.eu/index.php/ejpp/article/view/491> [Посетено на 11 декември 2023].
40. Хоекел К. и Шварц Р. (2010), *Обучение за трудов живот: проучвания на ОИСР за професионалното обучение в Германия*. Налично на: <https://www.oecd.org/berlin/45924455.pdf> [Посетено на 5 август 2022].
41. *About Lithuania*, CEDEFOP (2023). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/countries/lithuania#1> [Посетено на 5 декември 2023].
42. *Adoption of Dual System of Training in India: A Research Summary* (2021). Налично на: <https://dualapprenticeship.org/publications/> [Посетено на 26 май 2023].
43. Antera S. (2019) *VET trainers in the market of adult education*. Налично на:
44. https://www.academia.edu/41408544/VET_trainers_in_the_market_of_adult_education?email_work_card=title [Посетено на 3 август 2022].
45. *Apprenticeship in Denmark* (2022). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publicationsand-resources/data-visualisations/apprenticeship-schemes/scheme-fiches/apprenticeship> [Посетено на 15 май 2022].
46. *Apprenticeships in Dual VET* (2023). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/apprenticeship-schemes/scheme-fiches/apprenticeships-dual-vet> [Посетено на 27 май 2023].
47. Armstrong M., *Evaluating, Pricing and Analysing jobs and role*. Налично на: <https://www.onetonline.org/> [Посетено на 2 ноември 2023].
48. Arslan R., Özdemir E, O'Mahony P., Parsons R., (2013) *A Comparative Study: Challenges and Opportunities for European Union Dual Vocational Training Systems*. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/283796181_A_Comparative_Study_Challenges_and_Opportunities_for_European_Union_Dual_Vocational_Training_Systems [Посетено на 12 април 2022].
49. Artiles A., Lope A., Barrientos D, (2020) *The rhetoric of Europeanisation of dual vocational education and training in Spain*. Налично на: <https://doi.org/10.1177/1024258919896901> [Посетено на 18 март 2022].
50. *A Comparative Study: Challenges and Opportunities for European Union Dual Vocational Training Systems* (2014). Налично на: http://www.ceiainc.org/wpcontent/uploads/2015/11/JCEIA_Vol47-Jan-2014.pdf#page=4 [Посетено на 24 март 2022].

51. Bauer W, Gessler M, (2016) *Dual Vocational Education and Training Systems in Europe: Lessons learned from Austria, Germany and Switzerland*. Налично на: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/30949/640951.pdf?sequence=1#page=49>
[Посетено на 7 юли 2022].
52. Vaumeister, R., Leary, M. (1995). *The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation*. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/15420847_The_Need_to_Belong_Desire_for_Interpersonal_Attachments_as_a_Fundamental_Human_Motivation [Посетено на 11 май 2022].
53. Becker, G., *Accounting for taste*, Cambridge, MA, Harvard University Press. (1996). Налично на: <https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-third-edition> [Посетено на 13 май 2022].
54. Bliem, W., Petanovitsch, A., Schmid, K. (2014) *Success Factors for the Dual VET System – Possibilities for Know-how-transfer*, Налично на: <https://ibw.at/en/library/id/258/> [Посетено на 6 август 2022].
55. Bowen, R. S. (2017). *Understanding by Design*. Vanderbilt University Center for Teaching. Налично на: <https://cft.vanderbilt.edu/understanding-by-design/> [Посетено на 12 май 2023].
56. Brown, C., B.J. Eichengreen, M.Reich, (2009) *Labor in the Era of Globalization*, Cambridge University Press. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/297193371_Labor_in_the_era_of_globalization [Посетено на 1 март 2023].
57. Brown, P., Hesketh A., Williams S., (2004), *The Mismanagement of talent: Employability and Jobs in the Journal of cooperative education and internships*, Vol. 47, Issue 01, 2013, p.04. Налично на: http://www.ceiainc.org/wp-content/uploads/2015/11/JCEIA_Vol47-Jan-2014.pdf [Посетено на 19 март 2023].
58. Brown J, Collins A. and Duguid P, *Educational Researcher*; v18 n1, pp. 32-42, (1989). Налично на: <https://www.johnseelybrown.com/Situated%20Cognition%20and%20the%20culture%20of%20learning.pdf> [Посетено на 3 април 2022].
59. Brunetti, I., Corsini, L. (2019). *School-to-work transition and vocational education: a comparison across Europe*. International Journal of Manpower, Emerald Group Publishing Limited, 40(8), 1411-1437. <https://econpapers.repec.org/article/emeijmpps/ijm-02-2018-0061.htm> [Посетено на 1 май 2024].
60. Cattaneo A., Boldrini E., *Learning from errors in dual vocational education: video-enhanced instructional strategies* (2017) Journal of Workplace Learning. Налично на: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JWL-01-2017-0006/full/html> [Посетено на 12 август 2022].
61. *Competence-based Vocational and Professional Education, Bridging the Worlds of Work and Education* (2017) Technical and Vocational Education and Training: Issues, Concerns and Prospects 23. Налично на: <https://drive.google.com/file/d/1PNxEJNxabrLntDPCvwn8DEK69jzsCbO5/view> [Посетено на 3 декември 2023].
62. Cooper, L., S.Walters (2009), *Learning / Work: Turning Work and Lifelong Learning Inside Out*, Human Sciences Research Council. Налично на:

- https://www.researchgate.net/publication/226349155_Learningwork_Turning_work_and_lifelong_learning_inside_out [Посетено на 30 януари 2024].
63. Dacre-Pool, L., Sewell, P. (2007). *The Key to Employability. Developing a practical model of graduate employability*. Education and Training, Vol 49. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/236033421_Dacre_Pool_L_and_Sewell_P_2007_The_key_to_employability_developing_a_practical_model_of_graduate_employability_EducationandTraining_Vol_49_No_4_pp_277-89 [Посетено на 1 август 2023].
64. Del Prette Z., Del Prette A. (2017) *Social Competence and Social Skills, A Theoretical and Practical Guide*. Налично на: <https://drive.google.com/file/d/1XOHJQ0nQIOS7GIaX8hnakhOYJW8qJ0QA/view> [Посетено на 16 август 2022].
65. Donor Committee for Dual Vocational Education and Training (DC dVET) (2018) *Dual Vocational Education and Training in Development Cooperation – Mutual Understanding and Principles*, Zurich. Налично на: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DCdVET_Mutual_Understanding_and_Principles_final.pdf [Посетено на 16 май 2022].
66. Donor Committee for Dual Vocational Education and Training (2018) *How to Convince the Business Sector to Engage in VET? – List of Arguments*. Налично на: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/210828_Extract-Working-Tool-List-ofConvincing-Arguments.pdf [Посетено на 10 юни 2023].
67. Driscoll, M.P. (2005). *Psychology of learning for instruction (3rd ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon Publishers. Налично на: [https://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/9013/mod_resource/content/1/driscoll-ch10%20\(1\).pdf](https://ocw.metu.edu.tr/pluginfile.php/9013/mod_resource/content/1/driscoll-ch10%20(1).pdf) [Посетено на 10 юли 2024].
68. Dual VET system, (2011) *Transfer of successful structures and guidance for implementing the dual VET system. Training company trainers*. Налично на: https://www.dualvet.eu/docs/productos/Dualvet_EN.pdf [Посетено на 11 март 2022].
69. Dual VET system - *Transfer of successful structures and guidance for implementing the dual VET system. Training company trainers.*, Chamber of Commerce, Industry and Services from Zaragoza (2015). Налично на: https://www.dualvet.eu/docs/productos/Dualvet_EN.pdf [Посетено на 10 декември 2022].
70. Dual VET in Development Cooperation: *Key Elements, Success Factors, Opportunities and Limitations*, (2023) Donor Committee for Dual VET, Zurich. Налично на: <https://www.dcdualvet.org/en/topics-and-resources/dual-vocational-education-and-training/> [Посетено на 3 септември 2023].
71. *Dual VET in Austria* (2022). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-andresources/data-visualisations/apprenticeship-schemes/scheme-fiches/dual-apprenticeship> [Посетено на 4 ноември 2022].
72. *Dual VET in Denmark* (2023). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications-andresources/data-visualisations/apprenticeship-schemes/scheme-fiches/apprenticeship> [Посетено на 5 февруари 2023].
73. *Dual VET in Slovakia*, (2023). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/mt/news/dual-vetslovakia> [Посетено на 6 февруари 2023].
74. *Dual Vocational Education and Training in Austria, Germany, Liechtenstein and Switzerland* (2016), Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (Research & Development in VET).

- Налично на: file:///C:/Users/HURRIC~1/AppData/Local/Temp/1484220244_dual_vet_comparative_study_full_study.pdf [Посетено на 10 май 2023].
75. Education Sciences (2020) *Evaluation of Strengths of Dual Vocational Educational Training in Andalusia (Spain): A Stake on the Future*. Налично на: https://www.academia.edu/45021215/Evaluation_of_Strengths_of_Dual_Vocational_Educational_Training_in_Andalusia_Spain_A_Stake_on_the_Future?email_work_card=title [Посетено на 6 август 2022].
 76. Euler D., *Germany's dual vocational training system: a model for other countries?* (2013) Bertelsmann Stiftung. Налично на: http://aei.pitt.edu/74021/1/Germanys_dual_vocational_training_system.pdf [Посетено на 11 юли 2023].
 77. Euler, D. (2018) *Engaging the Business Sector in Vocational Education and Training – Working Tool for Policy Dialogue and Project Design in Development Cooperation, Part 1: Study, Donor Committee for Dual Vocational Education and Training, Zurich*, (2017). Налично на: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Engaging-the-Business-Sector-inVET_STUDY_ENGL_FINAL-1.pdf [Посетено на 12 февруари 2023].
 78. *European dual system*, (2022). Налично на: <http://www.europeandualsystem.eu> [Посетено на 3 февруари 2022].
 79. European Commission (2013): *Work-Based Learning in Europe. Practices and Policy Pointers*. Налично на: <https://dual-t.com/contenidos/common/work-based-learning-in-europe.pdf> [Посетено на 13 май 2023].
 80. Gagne R., Briggs L., Wager W. (1992). *Principles of instructional design*. Налично на: <https://www.hcs64.com/files/Principles%20of%20instructional%20design.pdf> [Посетено на 13 януари 2024].
 81. Gessler M., Howe F., (2013) *The German dual vocational training system – the origin of the current architecture*. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/274898245_The_German_dual_vocational_training_system_-_the_origin_of_the_current_architecture [Посетено на 1 февруари 2022].
 82. Gewer, A. (2021) *Formal and Informal VET in Sub-Saharan Africa - Overview, Perspectives and the Role of Dual VET, Donor Committee for Dual Vocational Education and Training, Zurich*. Налично на: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Dual-VET-in-Sub-Saharan-Africa_Anthony-Gewer.pdf [Посетено на 13 февруари 2023].
 83. Greinert W., *European vocational training systems: the theoretical context of historical development* (2004). Налично на: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A38723> [Посетено на 26 декември 2021].
 84. Goldhaber, D. E. (2002). *Theories of development*. In N. Salkind (Ed.), *Child Development* (pp. 413-416). New York, NY: Macmillan Reference USA. Налично на: <https://firstliteracy.org/wp-content/uploads/2015/07/How-Learning-Works.pdf> [Посетено на 3 август 2022].
 85. Hanushek E. A., *Dual Education: Europe's Secret Recipe?*, Hoover Institution of Stanford University, (2012). Налично на: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/166490/1/cesifoforum-v13-y2012-i3-p29-34.pdf> [Посетено на 1 февруари 2023].

86. Hillage, J., Pollard, E., (1998), *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*. Research Brief № 85. London, Department for Education and Employment. Налично на: <https://www.voced.edu.au/content/ngv%3A40352> [Посетено на 25 май 2023].
87. Hippach-Schneider, U., & Rieder, E. (2022). *Between pressure to act and framework for action – the actors in the German and Swiss vocational education and training systems in the face of digitalisation*. *Research in Comparative and International Education*, 17(4), 620–637. Налично на: <https://doi.org/10.1177/17454999221118741> [Посетено на 6 август 2022].
88. Iacovou M., A. Aassve, (2007). *Youth poverty in Europe*, Joseph Rowntree Foundation. University of Essex, Налично на: https://www.researchgate.net/publication/252703504_Youth_Poverty_in_Europe [Посетено на 22 май 2022].
89. *In-firms trainers of young people in the framework of the dual vocational education and training system of the Federal Republic of Germany* (1989) Berlin. Налично на: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED317775.pdf> [Посетено на 15 март 2022].
90. *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. de Ven APeters TWaterman R, *Administrative Science Quarterly*, (2004), DOI: 10.2307/2393015, 2004. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/237068020_In_Search_of_Excellence_Lessons_From_America%27s_Best-Run_Companies [Посетено на 14 април 2022].
91. *Indicators of skills for employment and productivity: A conceptual framework and approach for low-income countries. Report for the human resource development pillar of the G20 Multi-Year Action Plan on Development*. OECD and the World Bank in collaboration with ETF, ILO and UNESCO. (2013). Налично на: <https://www.oecd.org/g20/topics/development/indicators-ofskills-employment-and-productivity.pdf> [Посетено на 10 август 2023].
92. *Instructional design*, (2022). Налично на: <https://www.instructionaldesign.org/theories/conditions-learning/> [Посетено на 30 март 2023].
93. Jeroen J. G. van Merriënboer, (2019). *The Four-Component Instructional Design Model*. Налично на: <https://www.4cid.org/wpcontent/uploads/2021/04/vanmerrienboer-4cid-overview-of-main-design-principles-2021.pdf> [Посетено на 6 август 2022].
95. John Raven, *The Conceptualisation of Competence*, (2001). Налично на: https://www.researchgate.net/publication/238793092_The_Conceptualisation_of_Competence [Посетено на 22 май 2023].
96. Jäger, M. (2016) *Dual VET as an Option in Development Cooperation, Survey of Experts*, Donor Committee for Dual Vocational Education and Training, Zurich. Налично на: https://www.dcdualvet.org/wp-content/uploads/DC-dVET_Dual-VET-as-an-Option-inDevelopment-Cooperation_Survey_ENGL_FINAL.pdf [Посетено на 6 април 2023].
97. Kanigel R. *The One Best Way: Frederick Winslow Taylor and the Enigma of Efficiency*, *The American Historical Review* (2001),106(4): 1369. Налично на: <https://doi.org/10.2307/2693011> [Посетено на 16 август 2022].
98. *Korean Work-Learning Dual System*, (2018). Налично на: <https://oecd-opsi.org/wpcontent/uploads/2018/09/Work-Learning-Dual-System.pdf> [Посетено на 3 април 2023].
99. Kolb A., Kolb D., *Journal Learning styles and learning spaces: Enhancing experiential learning in higher education*, *Academy of Management Learning and Education* (2005), p.10. Налично на: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amle.2005.17268566> [Посетено на 1 август 2022].

100. Lahiri B. and Roy A., *Adoption of Dual System of Training in India: A Research Summary*. Налично на: <https://dualapprenticeship.org/wp-content/uploads/2021/01/Research-SummaryIndia-WP2.pdf> [Посетено на 6 юни 2022].
101. Li Jun , (2017) *An Analysis of the Cultural and Social Reasons for the Prosperity of the German Dual Vocational Education and Training*; (Institute for Vocational, Economic and Social Education, University of Cologne). Налично на: https://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTTotalQHDJ201101019.htm [Посетено на 3 август 2022].
102. Linda D. Scott (1995) *Successful Beginning Teachers: A Developmental Model of Support and Assesment*, Налично на: <https://www.jstor.org/stable/23475823> [Посетено на 3 май 2022].
103. Looney, J. (2011). *Developing High-Quality Teachers: Teacher Evaluation for Improvement*. *European Journal of Education*, 46, 440-455. Налично на: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1499472> [Посетено на 11 април 2024].
104. Löffler R. (2020) *Supra-company apprenticeship training in Austria: a synopsis of empirical findings on a possibly early phase of a new pillar within VET*. Налично на: https://www.academia.edu/79567938/Supra_company_apprenticeship_training_in_Austria_a_synopsis_of_empirical_findings_on_a_possibly_early_phase_of_a_new_pillar_within_VET?email_work_card=title [Посетено на 4 август 2022].
105. Marhuenda F., (2021) *From Training for Companies to Training with Companies: Learning Through Dual Vet in Spain*. Налично на: https://www.academia.edu/77191149/From_Training_for_Companies_to_Training_With_Companies_Learning_Through_Dual_Vet_in_Spain?email_work_card=title [Посетено на 6 август 2022].
106. Marhuenda F. (2022) *Conflicting roles of vocational education: Civic, Industrial, Market and Project Conventions to address VET scenarios*, Налично на: https://www.academia.edu/87162932/Conflicting_roles_of_vocational_education_Civic_Industrial_Market_and_Project_Conventions_to_address_VET_scenarios?email_work_card=title [Посетено на 29 май 2024].
107. Markowitsch J., Hefler G. (2019). *Future developments in Vocational Education and Training in Europe*. European Commission, JRC 117691. Налично на: https://www.academia.edu/87527193/Future_developments_in_Vocational_Education_and_Training_in_Europe?email_work_card=title [Посетено на 9 май 2024].
108. Marriner David Merrill, (2006) *Hypothesized performance on complex tasks as a function of scaled instructional strategies*. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/241235970_Hypothesized_performance_on_complex_tasks_as_a_function_of_scaled_instructional_strategies [Посетено на 1 ноември 2022].
109. McGuinness, S., J. Bennett. (2007). *Overeducation in the graduate labour market: A quantile regression approach*. A: *Economics of Education Review*, No.26. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/257106063_Overeducation_in_the_Graduate_Labour_Market_A_Quantile_Regression_Approach [Посетено на 29 октомври 2022].
110. Mihai A. (2020), *Integrating Companies in a Sustainable Apprenticeship System*. Zenodo. Налично на: https://www.academia.edu/70919231/Integrating_Companies_in_a_Sustainable_Apprenticeship_System?email_work_card=title [Посетено на 2 май 2024].

111. Morro Prats A., (2018) *Study and analysis on the transversal competences of VET trainers/teachers guidance professionals on the framework of the TrainVet4Jobs European project*.
Налично на:
[https://www.academia.edu/92711866/Study and analysis on the transversal competences of VET trainers teachers guidance professionals on the framework of the TrainVet4Jobs European project?email_work_card=title](https://www.academia.edu/92711866/Study_and_analysis_on_the_transversal_competences_of_VET_trainers_teachers_guidance_professionals_on_the_framework_of_the_TrainVet4Jobs_European_project?email_work_card=title) [Посетено на 1 август 2023].
112. Mulder M., (2006) *Developing competence-based VET in the Netherlands: Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Налично на:
[https://www.academia.edu/20721157/Developing competence based VET in the Netherlands Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association San Francisco?email_work_card=title](https://www.academia.edu/20721157/Developing_competence_based_VET_in_the_Netherlands_Paper_presented_at_the_Annual_Meeting_of_the_American_Educational_Research_Association_San_Francisco?email_work_card=title) [Посетено на 2 август 2022].
113. Nicholas J. Shudak, Robin M. Wiebers, (2017) *The Professional Development Center as A Collaborative Apprenticeship, University Partnerships for Pre-Service and Teacher Development*, Налично на:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/S2055364120170000010008/full/html> [Посетено на 1 май 2024].
114. OECD, *Lernen für die Arbeitswelt* (2018). Налично на:
<https://www.oecd.org/berlin/45924455.pdf> [Посетено на 11 август 2022].
115. OECD, (1998), *Human Capital Investment: An International Comparison: Organization for Economic Cooperation and Development*; Centre for Educational Research and Innovation, OECD Publishing. Налично на: <https://www.voced.edu.au/content/ngv:8961> [Посетено на 22 май 2023].
116. Perez R., (2019) *Potentials of Apprenticeship within School-Based VET Systems*. Налично на:
[https://www.academia.edu/118279050/Potentials of Apprenticeship within School Based VET Systems?email_work_card=title](https://www.academia.edu/118279050/Potentials_of_Apprenticeship_within_School_Based_VET_Systems?email_work_card=title) [Посетено на 18 август 2022].
117. Polachek, S., (2008) *Earnings over the Life Cycle: The Mincer Earnings Function and Its Applications*, Foundations and Trends in Microeconomics: Vol. 4: No 3, now Publishers Inc. Налично на <https://docs.iza.org/dp3181.pdf> [Посетено на 26 май 2023].
118. Provozničková R., Chlebounová D. (2019), *Costs and benefits of the dual vocational training system and its use in the Czech Republic*. Налично на:
<https://dk.upce.cz/handle/10195/75087> [Посетено на 21 януари 2022].
119. Quintini, G., J.P. Martin, S.Martin, (2007) *The Changing Nature of the School-to-Work Transition Process in OECD Countries*, IZA Discussion Paper No. 2582, Налично на:
<https://docs.iza.org/dp2582.pdf> [Посетено на 8 април 2022].
120. Remington T., (2017) *Business-government cooperation in VET: a Russian experiment with dual education*. Налично на:
https://www.researchgate.net/publication/317195235_Businessgovernment_cooperation_in_VET_a_Russian_experiment_with_dual_education [Посетено на 3 август 2022].
121. Sanz de Miguel P., (2022) *Social partners' involvement in dual vocational education and training (VET)*. Налично на:
[https://www.academia.edu/109244464/Social_partners_involvement_in_dual_vocational_education_and_training_VET This project has received funding from the European Commission Employment Social Affairs and Inclusion DG Grant number VS 2020 0145 a comparison of Greece Spain Poland and Portugal?email_work_card=title](https://www.academia.edu/109244464/Social_partners_involvement_in_dual_vocational_education_and_training_VET>This_project_has_received_funding_from_the_European_Commission_Employment_Social_Affairs_and_Inclusion_DG_Grant_number_VS_2020_0145_a_comparison_of_Greece_Spain_Poland_and_Portugal?email_work_card=title) [Посетено на 26 август 2023].

122. Scarpetta, S., A. Sonnet, T. Manfredi. (2010). *Rising youth unemployment during the crisis: how to prevent negative long-term consequences on a generation?* OECD social, employment and migration papers, no. 106, OECD. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/46457117_Rising_Youth_Unemployment_During_The_Crisis_How_to_Prevent_Negative_Long-term_Consequences_on_a_Generation [Посетено на 12 февруари 2022].
123. Schultz, T., (1981), *Investing in people*, University of California Press. Налично на: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.2307/1240372> [Посетено на 10 август 2022].
124. Schwartz A., (1986), *The dual vocational training system in the Federal Republic of Germany*. Налично на: <file:///C:/Users/User/Downloads/multi-page.pdf> [Посетено на 5 април 2022].
125. Scott, J.C., D.H.Reynolds. (2010). *Handbook of Workplace Assessment: Evidence-based Practices for Selecting and Developing Organizational Talent*, Jossey Bass. Налично на: <https://download.e-bookshelf.de/download/0000/5766/59/L-G-0000576659-0002383263.pdf> [Посетено на 21 март 2022].
126. Smaldino, S.E., Lowther, D.L., & Russell, J.D. (2008). *Instructional technology and media for learning* (9th edition). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc. Налично на: <https://www.utm.edu/staff/mspaulding/EDST750/750assuremodel.html> [Посетено на 10 март 2023].
127. Sehoon Kim, Dae Seok Chai, Minjung Kim, (2018) *A Work and Learning Dual System Model for Talent Development in South Korea: A Multiple Stakeholder View*. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/327984642_A_Work_and_Learning_Dual_System_Model_for_Talent_Development_in_South_Korea_A_Multiple_Stakeholder_View [Посетено на 12 август 2022].
128. *Spotlight on VET Croatia, CEDEFOP*, (2023). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/8108> [Посетено на 3 ноември 2022].
129. *Spotlight on VET, The Netherlands*, (2014). Налично на: https://www.cedefop.europa.eu/files/8065_en.pdf [Посетено на 20 декември 2023].
130. *Spotlight on VET – 2020 compilation*, (2021) VET in Portugal. Налично на: https://www.cedefop.europa.eu/files/vet_in_portugal.pdf [Посетено на 21 юли 2022].
131. Stanley J., Pavlin S. (2014). *Exploring learning of vocational education and training students in European countries*, Annales. Налично на: https://www.academia.edu/118514183/Exploring_learning_of_vocational_education_and_training_students_in_European_countries?email_work_card=title [Посетено на 4 юни 2022].
132. *The role of work-based learning in VET and tertiary education, Evidence from the 2016 EU labour force survey*, (2016) CEDEFOP. Налично на: https://www.cedefop.europa.eu/files/5580_en.pdf [Посетено на 3 август 2022].
133. *The dual training system in Italy*, (2022). Налично на: <https://www.eduwork.net/2020/12/16/the-dual-training-system-in-italy/> [Посетено на 6 януари 2022].
134. *The Dual Vocational Training. Program of Labor Health in the Company, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 237, 21 February 2017, Pages 1026-1031. Налично на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042817301465> [Посетено на 20 август 2022].
135. Thelen K, (2005), *How Institutions Evolve. The Political Economy of Skills in Germany, Britain the United States and Japan*, Cambridge University Press. Налично на: https://www.researchgate.net/publication/37155345_How_Institutions_Evolve_The_Political_Economy_of_Skills_in_Germany_Britain_the_United_States_and_Japan [Посетено на 3 септември 2021].

136. Van der Heijde, C. M., B. I. J. M. van der Heijden. (2006). *A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability*, A: Human Resource Management, No.45, Налично на: https://www.researchgate.net/publication/230245889_A_competencebased_and_multidimensional_operationalization_and_measurement_of_employability [Посетено на 11 юли 2022].
137. *Vocational education and training in Europe, detailed description of VET systems in Europe* (2022). Налично на: <https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/vet-ineurope/systems/cyprus-u2> [Посетено на 1 октомври 2022].
138. *Vocational education and training: dual education and economic crises - Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 9 (2010) Pages 1900-1905. Налично на: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042810025267> [Посетено на 2 декември 2023].
139. Wiggins G. and McTighe J, (2016). *Understandign by design* Налично на: <https://educationaltechnology.net/wp-content/uploads/2016/01/backward-design.pdf> [Посетено на 15 октомври 2022].
140. *Work-based learning - a handbook for policy makers and social partners in ETF partner countries*, (2014), European Training Foundation. Налично на: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/m/8EFD210012D6B04EC1257CE60042AB7E_Wor_k-based%20learning_Handbook.pdf [Посетено на 5 октомври 2022].
141. Zarifis G. (2012) *A comparative overview of the status and the main characteristics of vocational education and training (VET) trainers in south-eastern Europe*. Налично на: https://www.academia.edu/1952403/A_comparative_overview_of_the_status_and_the_main_characteristics_of_vocational_education_and_training_VET_trainers_in_south_eastern_Europe?email_work_card=title [Посетено на 29 март 2024].
142. Zimmermann, K. F., Biavaschi, C., Eichhorst, W., Giulietti, C., Kendzia, M.J., Muravyev, A., Pieters, J., Rodríguez-Planas, N., Schmidl, R. (2013). *Youth Unemployment and Vocational Training. Foundations and Trends in Microeconomics* <https://www.nowpublishers.com/article/Details/MIC-058> [Посетено на 15 май 2024].

