

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ”
СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ, Катедра „Стопанско управление”

Олимпия Йорданова Ведър-Величкова

**ФОРМИРАНЕ И РАЗВИТИЕ
НА КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ
ЗА БЪДЕЩИ МЕНИДЖЪРИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане на
образователната и научна степен „доктор“

по професионално направление
3.7 Администрация и управление,
научна специалност „Социално управление“

Научен консултант:
Професор д. с. н. Цветан Първанов Давидков

София, 2015

Дисертационният труд „Формиране и развитие на комуникационни умения за бъдещи мениджъри се състои от 221 страници, които включват 27 таблици и 15 фигури. Текстът се състои от увод, три глави, заключение и 11 приложения (45 страници). Цитирани са 131 информационни източници (от тях – 15 от интернет).

Публикации на автора по темата 4 броя.

Дисертационният труд е обсъден на редовно заседание на Катедра „Стопанско управление” (Стопански факултет, Софийски университет „Свети Климент Охридски“ на 27 януари 2015 (Протокол № 228). След доклад за отразени бележки и препоръки, на редовно заседание на Катедрата на 17 февруари 2015 г. (Протокол № 229) е взето решение за насочване към официална защита по професионално направление 3.7 Администрация и Управление, научна специалност „Социално управление“. Решението е утвърдено на редовно заседание на Факултетния съвет на Стопанския факултет на 24 февруари 2015 г. (Протокол № 2).

СЪДЪРЖАНИЕ НА АВТОРЕФЕРАТА

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	4
УВОД	6
ПЪРВА ГЛАВА – ОСНОВНИ ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	10
1.1. Функции и роли на ръководителя. Комуникационни аспекти	10
1.2. Комуникация и комуникационен процес в управлението	11
1.3. Компетентности и компетентностни модели	13
1.4. Комуникационна компетентност при бъдещи мениджъри	18
ВТОРА ГЛАВА – ЕМПИРИЧНО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ	22
2.1. Методологически и методически ориентири на проучването	22
2.2. Създаване и апробиране на въпросника на проучването	24
2.3. Проверка на надеждността на въпросника	24
2.4. Обхват и съдържание на упражняваните комуникационни роли	26
2.5. Оценка на равнището на комуникационната компетентност (КК) на изследваните лица	27
2.6. Приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в Стопанския факултет	31
ТРЕТА ГЛАВА – РАЗВИТИЕ НА КОМУНИКАЦИОННИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	34
3.1. Дефиниране на ролите на преподавателя и изследователя	34
3.2. Описание на дидактическия експеримент	36
3.3. Обобщение на дидактическия опит и насоки за бъдеща работа	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	51
ПРИНОСИ	56
ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ	57
СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИТЕ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА	61

СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД	6
1. Актуалност на проблема	6
2. Обект и предмет на дисертационното изследване	9
3. Цели и задачи	10
4. Структура на дисертацията	12
ПЪРВА ГЛАВА – ОСНОВНИ ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	14
1.1. Функции и роли на ръководителя. Комуникационни аспекти	14
1.2. Комуникация и комуникационен процес в управлението	26
1.2.1. Комуникация – определения, концептуални модели	26
1.2.2. Комуникация в управлението	32
1.3. Компетентности и компетентностни модели	36
1.3.1. Компетенции и компетентност	37
1.3.2. Компетентностен модел	47
1.3.3. Допълнителни фактори	52
1.4. Комуникационна компетентност при бъдещи мениджъри	55
ВТОРА ГЛАВА – ЕМПИРИЧНО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ	68
2.1. Методологически и методически ориентири на проучването	69
2.2. Създаване и апробиране на въпросника на проучването	71
2.3. Проверка на надеждността на въпросника	77
2.4. Обхват и съдържание на упражняваните комуникационни роли	79
2.5. Оценка на равнището на комуникационната компетентност (КК) на изследваните лица	81
2.5.1. Комуникационна компетентност в зависимост от трудовия опит	84
2.5.2. Комуникационна компетентност в зависимост от ръководния опит	89
2.5.3. Комуникационна компетентност в зависимост от честотата на използване	93
2.6. Приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в Стопанския факултет	96
2.6.1. Изходни предпоставки за приоритетизиране на областите и възможностите за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в Стопанския факултет	97
2.6.2. Дефиниране на сфера/поле за дидактически експеримент	99
ТРЕТА ГЛАВА – РАЗВИТИЕ НА КОМУНИКАЦИОННИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	105
3.1. Дефиниране на ролите на преподавателя и изследователя	106
3.2. Описание на дидактически експеримент	117
3.2.1. Подготовка и презентизиране на курсов проект	118
3.2.2. Решаване на казус (задача)	125
3.2.3. Ролева игра за подбор на персонал	132
3.3. Обобщение на дидактически опит и насоки за бъдеща работа	140
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	163
ПРИНОСИ	168
ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ	170
ПРИЛОЖЕНИЯ	176
• Приложение № 1 – Списък на компетентностите на випусник от специалност „Мениджмънт“, съгласно Федералния държавен образователен стандарт за висше професионално образование на Руската Федерация	
• Приложение № 2 – Учебен план на специалност „Стопанско управление“ (2007) – квалификационна характеристика	
• Приложение № 3 – Въпросник за оценка на комуникационния минимум на мениджъра (по Никифоров)	
• Приложение № 4 – Въпросник за възпитаниците на Стопански факултет – трети (окончателен) вариант	
• Приложение № 5 – Въпросник за възпитаниците на Стопански факултет – първи вариант	

- Приложение № 6 – Въпросник за възпитаниците на Стопански факултет – втори вариант
- Приложение № 7 – Оценка на основните групи въпроси (тематично обединени) чрез теста алфа на Кронбах
- Приложение № 8 – Честотата като детерминанта на надграждането/развитието на комуникационни компетентности
- Приложение № 9 – Самооценка на равнището на комуникационни компетентности
- Приложение № 10 – Въпросник за самооценка на комуникационния минимум (собствен инструмент за работа със студентите)
- Приложение № 11 – Индивидуален картон за оценка на работата (собствен инструмент за работа със студентите)

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ (в дисертационния труд)

- Таблица 1 – Систематизация на управленските функции по Геров К. (1984)
 - Таблица 2 – Систематизация на управленските функции по Давидков Цв. (1995)
 - Таблица 3 – Втора систематизация на управленските функции по Давидков Цв. (2003)
 - Таблица 4 – Необходими знания и умения за мениджъра – Основа за комуникационен компетентностен модел
 - Таблица 5 – Оценка на групите въпроси чрез теста алфа на Кронбах
 - Таблица 6 – Честота на използване/извършване на дейности, които предполагат използване на комуникационни компетентности
 - Таблица 7 – Самооценка на групите комуникационни умения
 - Таблица 8 – Самооценка на КК в зависимост от трудовия стаж
 - Таблица 8-1 – Самооценка на КК – рангова скала
 - Таблица 9 – Самооценка на КК в зависимост от ръководния опит
 - Таблица 10 – Самооценка на КК в зависимост от продължителността на ръководния опит
 - Таблица 11 – Самооценка на КК в зависимост от честотата на използването им
 - Таблица 12 – Полета за работа върху КК при формат „курсови проекти“
 - Таблица 12-1 – Конкретизация на преподавателските задачи
 - Таблица 13 – Полета за работа върху КК при формат „решаване на казуси“
 - Таблица 13-1 – Конкретизация на преподавателските задачи
 - Таблица 14 – Полета за работа върху КК чрез формата „ролева игра“
 - Таблица 14-1 – Конкретизация на преподавателските задачи
 - Таблица 15 – Придобиване на умения за устна комуникация
 - Таблица 16 – Придобиване на умения за писмена комуникация
 - Таблица 17 – Придобиване на умения за общуване в интернет пространството
 - Таблица 18 – Придобиване на умения за вземане на решения
 - Таблица 19 – Придобиване на умения за ръководене на екип / работа в екип
 - Таблица 20 – Придобиване на умения за целеполагане / контрол
 - Таблица 21 – Придобиване на умения за работа с информация
 - Таблица 22 – Придобиване на умения за работа с ИКТ
 - Таблица 23 – Придобиване на умения за осъществяване на дейности по УЧР
 - Таблица 24 – Придобиване на умения за преговори и договаряне
 - Таблица 25 – Придобиване на умения за оперативна административна работа
 - Таблица 26 – Придобиване на умения за работа с медиите
 - Таблица 27 – Приоритетни области с възможности за развитие на КК
-
- Фигура 1 – Пирамида на мениджърските компетенции по Morgan G. (1988)
 - Фигура 2 – Управленски функции – схема
 - Фигура 3 – Схема на комуникационен процес по Аристотел
 - Фигура 4 – Схема на комуникационен процес по Harold Lasswell (1946)
 - Фигура 5 – Схема на комуникационен процес по Shannon C. E., Weaver W. (1948)
 - Фигура 6 – Схема на комуникационен процес (1) по Шрам У.
 - Фигура 7 – Схема на комуникационен процес (2) по Шрам У.
 - Фигура 8 – Схема на комуникационен процес по Berlo D. (1960)
 - Фигура 9 – Компетентност и компетенции
 - Фигура 10 – Модел „Двадесет лица“
 - Фигура 11 – Етапи при разработване на компетентностен модел
 - Фигура 12 – Общуването като човешка дейност, Давидков Цв. (2005)
 - Фигура 13 – Съответствие между индикаторите
 - Фигура 14 – Определяне на приоритети в учебното съдържание
 - Фигура 15 – Планиране на учебно занятие

УВОД

1. Актуалност на проблема

В съвременното общество са налице множество причини, поради които темата **формиране и развитие на комуникационни компетентности** (КК) е и актуална, и своевременна. Сред тези причини са засилената професионална и трудова мобилност, необходимостта всеки да бъде конкурентоспособен на пазара на труда, ясно изразената от страна на работодателите нужда¹ от по-добри междуличностни, вкл. комуникационни компетентности (КК).

Всичко това в пълна степен се отнася и до възпитаниците на Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Кл. Охридски“ (СтФ на СУ) – бъдещи мениджъри². Съвременният мениджър работи в социокултурна среда, в която адаптивността и умението да комуникира, да се впише в системите „човек-човек“, „човек-група“ и „група-човек“ е решаваща. За съжаление, при подготовката на бъдещите управленци ударението продължава да пада върху количеството на преподаваните знания, а не върху създаването на умения за ефективното им прилагане³. Ако все пак по отношение на специфичните професионални области необходимостта от придобиване на умения е в голяма степен осъзната и е обект на самостоятелно внимание, една специфична целева област остава встрани от това внимание – усвояването на комуникационни умения. Самите обучаеми също не проблематизират значимо този дефицит⁴. Съпосочни са изводите на Иванка Мавродиева: „... обучението на студентите от Стопанския факултет по бизнес комуникация предполага съчетаване на солидна теоретична подготовка с

¹ Вж. Проект BG051PO001-2.1.06 – Доклад по дейност 5.8. Провеждане на основни проучвания и анализи <http://www.competencemap.bg> (юни 2011).

² Макар, че не всички възпитаници на СтФ заемат мениджърски длъжности, предпоставката е, че преобладаващата част от тях в процеса на своята професионална реализация изпълняват ръководни функции и/или участват в реализирането на различни управленски дейности.

³ Все още класическите лекции в пъти надвишават практическите занимания – пример: в учебния план на специалност „Стопанско управление“ ОКС „бакалавър“ (утвърден през 2007 г.) лекционните часове са 2010, срещу 975 за семинарни занятия.

⁴ Гришина (2011). По нейни данни 24% от студентите, бъдещи мениджъри, осъзнават необходимостта от усвояване на комуникационни умения. По данни наше проучване – СУ и МВБУ – само 6%.

формиране на комуникативни умения... изисква конструиране на тренингова програма за целия курс на обучение ...“⁵.

Дисциплините в учебния план на специалността, които биха могли да дадат на студентите теоретична подготовка в областта на КК са три⁶, като и трите са със статут на избираеми. Предвид наситеността на учебния план, включването на нови „комуникационни“ дисциплини едва ли би било възможно. Усилията трябва да бъдат насочени към разкриване на възможности и предлагане на методика за „вплитането“ на подобен комплекс от упражнения в рамките на изучаването на други, „некомуникационни“ учебни дисциплини.

2. Обект и предмет на дисертационното изследване

Обект на изследване в дисертационния труд са настоящи студенти и възпитаници на СтФ на СУ (с професионална реализация в практиката).

Предмет на дисертационното изследване са техните КК (умения), разглеждани в аспектите: (1) съдържание, обхват и равнище на необходимите за добра професионална реализация КК; (2) педагогически и дидактически възможности за формиране на необходимите КК чрез обучението по „некомуникационни“ академични дисциплини.

3. Цели и задачи

Цел 1: Да се проучи опита по изграждане на КК у студенти с реализация в сферата на икономиката и стопанското управление (вж. Първа глава):

- Изявяват се комуникационните аспекти в работата на мениджърите (ръководителите).
- Представя се обоснована система на комуникацията и комуникационните процеси в управлението.
- Изгражда се систематична представа за компетентностния подход като основа за дефиниране на комуникационни компетентности.

⁵ вж. (Мавродиева, 2005; с. 154-168).

⁶ „Бизнес комуникации и връзки с обществеността“, „Писмени бизнес комуникации на чужд език“, „Немски език в деловото общуване“ („Реторика“ и отпаднала от учебния план през 2013 г.).

- Обосновава се рамка на компетентностен модел (КК за студенти и възпитаници на СтФ).

Цел 2: Да се изгради обективна картина на необходимостта от КК за възпитаници на Университета, които се реализират в сферата на икономиката и стопанското управление (вж. Втора глава):

- В съответствие с дефинираната рамка на компетентностен модел се обосновава модел и инструментариум за емпирично проучване сред възпитаници на СтФ.
- Набира се и се анализира емпирична информация; отговаря се на изследователски въпроси (проверяват се изследователски хипотези).
- Очертават се приоритетни области с възможности за подобряване на КК чрез обучение в СтФ.

Цел 3: Да се експлицира положителен опит и се покажат възможности за изграждане и развитие на КК чрез обучението по определени академични дисциплини в Университета (вж. Трета глава):

- Дефинират се ролите на преподавателя и изследователя за описание на дидактическият експеримент и експлициране на получените резултати.
- Представят се и се анализират три дидактически блока: а) подготовка и презентиране на курсов проект; б) решаване на задача/казус; в) ролева игра за подбор на персонал.

4. Структура на дисертацията

Така описаните цели и задачи на дисертационния труд дават ясна представа за неговата логика и структура.

В Първа глава – **ОСНОВНИ ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО** – вниманието се насочва последователно към комуникационните аспекти в работата на мениджърите/ръководителите; изследва се комуникацията и комуникационните процеси в управлението; изгражда се систематична представа за компетентностния подход като основа за дефиниране на КК. Въз основа на горното се обосновава рамка на комуникационен компетентностен модел за студенти и възпитаници на СтФ.

Във Втора глава – ЕМПИРИЧНО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ – в съответствие с дефинираната рамка на комуникационен компетентностен модел (за студенти и възпитаници на СтФ) се обосновава модел и инструментариум за емпирично проучване сред възпитаници на СтФ. Информацията⁷ е обработена в съответствие с целите на емпиричното изследване: а) да се идентифицират обхватът и съдържанието на комуникационната дейност на анкетиранията лица на равнище професионална дейност; б) да се оцени равнището на КК на изследваните лица. Информацията е анализирана в съответствие с формулираните изследователски въпроси и хипотези.⁸ Въз основа на аналитичната информация са очертани приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в СтФ.

В Трета глава – РАЗВИТИЕ НА КОМУНИКАЦИОННИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ – след като се дефинират ролята на преподавателя и изследователя за описание на дидактическият експеримент и експлициране на получените резултати, са представени и се анализират критично три дидактически блока: (1) подготовка и презентирание на курсов проект; (2) решаване на задача/казус; (3) ролева игра за подбор на персонал. Въз основа на анализа се показва/доказва следното: а) възможно е успешно да се изграждат и развиват КК у студенти по Стопанско управление чрез обучение по „некомуникационни“ академични дисциплини (на примера на учебната дисциплина „Управление на човешките ресурси“); б) създадената рамка „КК за студенти и възпитаници на СтФ“ може да се използва като инструмент за ориентиране на преподавателите в процеса на планиране и реализиране на учебни единици, насочени към изграждане и развитие на КК.

В поредица от приложения е предоставена информацията, която е използвана в процеса на реализиране на дисертационното изследване.

⁷ Набрана е първична емпирична информация от 200 възпитаници на СтФ.

⁸ Вж. Втора глава.

ПЪРВА ГЛАВА

ОСНОВНИ ТЕОРЕТИЧНИ КООРДИНАТИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

В тази глава се анализира комуникационният аспект във функциите на мениджъра и се рефлектира върху комуникационния процес в управлението. Въвежда се познавателен апарат за анализ на комуникациите в организацията. Въз основа на дискусия върху компетентностния подход за изграждане/дефиниране на професионални компетентностни стандарти се обосновава рамка на КК на бъдещи мениджъри.

1.1. Функции и роли на ръководителя. Комуникационни аспекти

В литературата по управление се говори както за „функции на мениджъра“, така и за „мениджърски роли“. *Функции на мениджъра* се свързва повече с необходимите и вменени за изпълнение задачи и дейности. *Роли на мениджъра* насочва вниманието както към съдържателните аспекти (какво), така и към начина, по който тези функции се изпълняват. За целите на настоящия текст двата термина се използват като синоними.⁹

В управленската литература няма единна класификация на функциите на ръководителя. Кратка ретроспекция върху теоретичните модели (вж. Gulick & Urwick, 1937; Геров, 1984; Давидков, 1995, 2003; Appleby, 1994; Cole, 2004) може да покаже, че разнообразието е до голяма степен привидно – в основата на повечето класификации са дефинираните от Анри Файол¹⁰ (1916) функции **планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол**. Като отделни позиции (функции) или при коментарите към отделните функции във всички класификации може да бъде открит комуникационният аспект.

В групата на „ролевите“ класификации интерес представляват идеите на Минцбърг (1973), Морган (1988), Базаров и Еремин (1999) и др. Описаните от различните автори роли на мениджъра отново могат да се групират и сведат до планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол, а доколкото

⁹ В текста като синоними се използват също така *мениджър* и *ръководител*, в по-широк смисъл синоними са също така *управленец*, *ръководител*, *мениджър*.

¹⁰ (Файол, 1938).

самото понятие „роля“ включва в себе си интерактивния момент на осъществяването на тези функции в непрекъснато взаимодействие с други хора на преден план изпъква и **комуникационната функция** на ръководителя.

Казаното дотук дава основание да се приеме като **опорна класификацията, предложена от А. Файол – планиране, организиране, координиране, ръководство и контрол.**

Анализ и начална декомпозиция на тези пет основни функции (вж. Донъли, Гибсън и Иванчевич, 1997; Армстронг, 1993; Давидков, 2005; Бънкова, 1985, 1993, 2004, 2013; Hellriegel & Slocum, 1993; Mullins, 1994) биха дали възможност да се разкрие „комуникационният елемент“ в тях. Това може да се покаже по отношение на всяка от посочените функции – планиране, организиране, координиране, ръководство, контрол. Може да се обоснове твърдението, че **комуникацията е неразделна част от описаните основни управленски функции.** „Мениджърите не работят със самите неща, а по-скоро с информацията за нещата. Така комуникацията прониква в управленските функции по планирането, организирането и контрола.“¹¹ Присъединявайки се към това обобщение на Донъли, Гибсън и Иванчевич (1997), следва при „класическите“ пет функции на мениджъра да поставим условно и една „обединителна“ шеста – комуникационната функция. Тя е „условието, без което не може“ да се реализира коя да е от другите (групи) управленски функции.

1.2. Комуникация и комуникационен процес в управлението

1.2.1. Комуникация – определения, концептуални модели

„Универсалността на комуникацията в съвременния свят значително усложнява нейното осмисляне, поради което тя е проблем, изучаван от различни науки, при това нито една от тях няма потенциала да обхване процеса във всички негови измерения.“¹²

¹¹ (Донъли Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич, 1997; с. 348).

¹² (Буркарт, 2000; с. 7).

Класическият комуникационен модел датира от времето на Аристотел¹³ и е доразвит от Квинтилиан¹⁴. Той е свързан с реториката, т.е. с „живото“ слово на оратора пред публика. Този модел е **еднопосочен** (линеен) – говорителят предава съобщение към слушателя – и е в основата на множество по-съвременни концепции (вж. Винер, 1968; Ласуел, 1946; Shannon & Weaver, 1948; Dale, 1965). Основната критика към линейните модели е по отношение на предполагаемата еднопосочна връзка¹⁵, т.е. транслация на съобщение, което адресатът без проблеми възприема в смисъла, в който му го е изпратил адресантът – абстрактна ситуация, възможна само при идеални условия. Опит за преодоляване на това ограничение правят **интерактивните модели**. При тях обратната връзка е един от най-важните фактори за осъществяването и за ефективността на комуникацията. От една страна адресантът поддържа обратна връзка със собственото си съобщение; от друга – предвижда се реакция на адресата според предназначението на съобщението. Модели от този тип предлагат Шрам (1992), Берло (Berlo, 1960), Шибутани (1969), Хибш и Форверг (1972), Апостолова (1999), Стойков (1995) и др.

Описаните модели на комуникационния процес могат да се характеризират като универсални, общовалидни за различните сфери от човешкото битие – лично всекидневие, социална сфера, работна среда и пр. Предвид характера на нашето изследователско поле, следва да проследим какви са спецификите на комуникацията, разгледани през призмата на управлението.

1.2.2. Комуникация в управлението

Доколкото процесът на управление е свързан с вземането на решения, това на свой ред изисква събиране, осмисляне, разбиране, анализиране и синтезиране на информация, а след това формулиране, операционализиране и довеждане на преработената в решение информация до знанието на изпълнителите, т.е. непрекъсната активна комуникация (вж. Давидков, 2005; Шопов, 2007; Омаров, 1993; Панасюк, 1990; Джонев, 1998); Alessandra, 1993; Costley & Todd, 1987;

¹³ (Аристотел, 1986).

¹⁴ (Квинтилиан, 1999).

¹⁵ Независимо от споменаването на обратна връзка в някои от разглежданите модели, авторите от тази група не й отделят съществено внимание, а просто отчитат евентуалното ѝ съществуване.

Рамчев, 2000). Проучване на Бизнес школата Тък (Thuck)¹⁶, показва, че между 50 и 80% от времето на мениджърите в компаниите, представени в Топ 500 на сп. „Форчън“, преминава в извършването на комуникационни дейности.

Тъй като комуникационният процес в организацията е многопластов и предполага различен подход на изучаване и анализ, спрямо нивата и вида комуникация, **за целите на настоящата дисертация фокусът на изследователското търсене е стеснен до изследване на комуникацията в следното ѝ организационно проявление: подготовка и реализация на устни и писмени лични и служебни контакти (провеждане на срещи и разговори, изнасяне на доклади и презентации, провеждане/участие в делови събирания, водене на кореспонденция, подготовка на писмена документация и др.). За цялостен анализ всяко от изброените следва да се разглежда в неговия непосредствен (лице в лице) и технологично опосредстван (на хартиен носител или с помощта на възможностите, предоставени от информационните технологии) вариант.**

Изхожда се от разбирането, че **във всяка роля на ръководителя може да се открие комуникационен аспект и във всяка реално изпълнявана от ръководителя роля по необходимост „присъства“ и комуникационна роля.**

1.3. Компетентности и компетентностни модели

За да могат да бъдат успешно преподавани и усвоявани уменията за комуникиране, би било полезно да се обоснове модел, който да очертава компетентностите, присъщи на успешното комуникиране в управлението.

В теорията и практиката се използват три основни понятия – **компетенция, компетентност и компетентностен модел**. Първите две обикновено се употребяват като синоними¹⁷ и се свързват със способността на човека да използва притежаваните знания, умения, опит, да ги прилага ефективно и ефикасно в процеса на упражняването на лична или обществено организирана дейност¹⁸. За третото понятие – компетентностен модел – може да се говори главно в контекста

¹⁶ (Argenty, 2009; p. 50).

¹⁷ Български тълковен речник (1997), С.

¹⁸ Имат и юридически смисъл – правомощия, но той няма да бъде обект на разглеждане.

на организационните потребности от едни или други „действия“ на сътрудниците и в този контекст това е набор от различни компетенции/компетентности, необходими за изпълнение на определен вид работа с определено качество.

1.3.1. Компетенции и компетентност

Научното развитие на темата за компетентностите е плод на работата на изследователи в течение на повече от 60 години (вж. Flanagan, 1954; Ватие, 1958; McClelland, 1973; Klemp, 1980; McLagan, 1989; Spenser & Spenser, 1993; Dubois, 1993; Dubois & Rothwell, 2000; Zwell, 2000; Мизова и Цветанска, 2003; Klieme, 2007). Повечето автори стигат до заключението, че знанията и уменията са „очевидните“ компетентности, но наред с тях, съществуват и други, по-дълбоки и по-абстрактни като търпение, постоянство, гъвкавост, самоувереност и др., които не са свързани толкова с поставените работни задачи, колкото с личните качества на човека и аспектите на неговото поведение. На базата на това деление се открояват две школи: първата (условно, „стара“) поддържа, че компетентността съдържа в себе си основно знания и умения; втората („нова“) възприема компетентността като която и да е характеристика, която подкрепя трудовото изпълнение, т.е. акцентът се пренася от възможността да се упражни дадено желано поведение към самото упражняване на това поведение.

В литературата не беше открита общовалидна формулировка за това какво включва (трябва да включва) дадена компетенция; също – за това как компетенциите могат да се групират и класифицират. Популярни са класификациите на Prahalad и Hamel (1990), Zwell (2000), Spencer & Spencer (1993), Армстронг (1993) и др. Налице са и емпирични проучвания, които въвеждат подобни класификации: изследване на KPMG (2010), модел „Двадесет лица“ (Русия, 2009), изследване на БСК (2011) и др.

Доколкото границата между понятията „компетенция“ и „компетентност“ е трудно уловима и двата термина се използват до голяма степен като синоними, за нуждите на настоящото изследване **под компетенция ще разбираме притежаването на определена съвкупност от знания и умения, а под компетентност – притежаваните компетенции, които, съчетани с природните**

„дадености“, ценности, нагласи и поведения на човек, му позволяват да постига оптимални резултати.¹⁹

1.3.2. Компетентностен модел

Компетентностният модел представлява рамка/матрица от компетенции, описващи какво поведение е необходимо, за да се постигнат най-добри резултати за дадена позиция, ниво, функция. В практиката, най-общо, се срещат два подхода при изграждането му – универсален и множествен²⁰, като в повечето случаи те се използват комбинирано (базови компетенции, покриващи всички позиции и специфични, свързани с отделни длъжности). Приложено към образователната система това ще означава да се разработи характеристика на **компетентностите, които се очаква да бъдат изградени** у бъдещия специалист в дадена професионална област.²¹

Илюстрация на проблематиката дават образователните стандарти, възприети във висшето образование по мениджмънт:

- В Руската Федерация има приети Единни държавни стандарти за квалификационна степен „бакалавър“ по мениджмънт (вж. Приложение № 1²²), в които са дефинирани 22 общокултурни компетенции, 25 компетенции в сферата на организационно-управленската дейност, 21 компетенции в информационно-аналитичната дейност и 3 компетенции в предприемаческата дейност. Седем от общокултурните (ОК) и три от професионалните (ПК) са свързани пряко с комуникацията.

¹⁹ В рамките на образователните институции (в частност, университет) акцентът може да бъде поставен предимно върху усвояването на знания и умения. Възпитанието на останалите изброени по-горе личностни качества и характеристики е в голяма степен „стричен ефект“.

²⁰ (Томов, 2013) - посетено юли 2013.

²¹ Доколкото придобиването на определена квалификация, не е обвързано със заемането на точно една единствена длъжност, това би бил по-скоро универсален компетентностен модел. Целта на настоящия дисертационен труд е по-тясна – да бъде дефиниран само един от аспектите му – комуникационния.

²² Пълен списък на тези компетенции, като пряко свързаните с комуникацията са маркирани. МОН на Руската Федерация, http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/prm544-1.pdf, посетено февруари 2008.

- В България – няма единен държавен стандарт²³ и по тази причина ще приведем за пример изискванията, заложи в учебния план на специалност „Стопанско управление“ в СтФ на СУ²⁴ (вж. Приложение № 2).

В съответствие с тези изисквания, специалистът-управленец трябва да познава основните постижения на управленската и икономическата теория и практика, стратегическото планиране, управлението на персонала, организационните теории, икономическата макро- и микро- теория, финансите, счетоводството, основите на правото, информатиката, бизнес комуникациите, връзките с обществеността и т.н. Едновременно с това той трябва да придобие умения да използва получените знания при управлението на организации от различни сфери, да комуникира успешно, да ползва разнообразни източници на информация и самостоятелно да работи с тях и т.н. Макар да дават ясно да се разбере къде са поставени акцентите, в тези изисквания определено липсва изчерпателност и конкретика относно компетентностите, които се очаква да бъдат изградени в бъдещия специалист по управление. Това дава основание да твърдим, че е необходимо създаването на **специфичен образователен компетентностен модел**, който да залегне в основата на разработването на учебни планове и програми.

1.3.3. Допълнителни фактори

Възможността да се създаде, а впоследствие да се развива и подобрява една компетентност (в частност – комуникационната) се определя от множество фактори – „природни дадености“, интелектуален капацитет, обществена среда, която формира определени вярвания, цели и ценности, натрупан опит, мотивация, емоции, личностни черти и др. Доколкото „природните“ дадености и „вродените“ способности са спорна платформа за дискусия и анализ, без претенции за

²³ С приемането на Наредба за единните държавни изисквания за придобиване на висше образование на образователно-квалификационна степен „бакалавър“, „магистър“ и „специалист“ (ПМС № 162/23.07.2002, ДВ бр. 76/06.08.2002) бяха отменени редица Наредби, определящи единни държавни стандарти в отделни направления и специалности, в това число и Наредбата за стандартите за придобиване на висше образование по специалност „Стопанско управление“ (ПМС № 309/1997 г.).

²⁴ Прегледът на учебните планове на други български ВУЗ не показва съществени разлики в това отношение.

изчерпателност, ще дадем кратка характеристика на някои от останалите, предвид факта, че те залягат в основата на методическите подходи за преподаване и усвояване на различните компетенции.

- **Вярвания и ценности** – това, което хората мислят за себе си, за другите и за света като цяло, влияе върху тяхното поведение. Ако дадено знание и/или комплекс от умения бъдат ясно дефинирани и представени пред обучаемите като социално значими и полезни, вероятността да бъдат усвоени ще нарасне.
- **Цели и мотивация** – за да се постигне мотивираност на обучаемите е необходимо ясно да се очертае връзката „учебна дисциплина“ – „усвоена компетентност“ – „успешна професионална реализация“ – „лични/семеенни облаги“.
- **Очаквания, претенции, емоции** – необоснованите очаквания и претенции, както и емоционалните бариери (страх от грешки, смущение и пр.) пречат на усвояването и усъвършенстването на редица компетентности. Тук задължително трябва да се отчетат и **личностните черти** – считаме, че една от задачите на обучението е да подпомогне себеопознаването на бъдещия специалист, което би му дало възможност по-успешно да се адаптира и „пласира“ в различна среда.
- **Интелектуален капацитет** – всеки човек притежава определени способности за възприемане, усвояване и впоследствие прилагане на знания и умения в конкретна предметна област.
- **Умения** – младият човек постъпва във ВУЗ с определено предварително ниво на умения в различни области. Задача на преподавателя е да диагностицира това равнище и да продължи да го надгражда²⁵.
- **Натрупан опит** – в общия случай с натрупването на опит компетентността се повишава, но това не е абсолютно задължителна релация. Знанието, умението и опитът/правенето са в сложна, динамична връзка помежду си като никой не е в състояние да определи еднозначно кое на кое се основава и гради.

²⁵ За тясно специализираните професионални области уменията започват да се изграждат „от нула“, но по отношение на комуникацията такива винаги са налични и въпросът е за тяхното по-нататъшно развитие и усъвършенстване, а понякога и за „отучване“ от възприети стереотипи и пр. порочни практики.

1.4. Комуникационна компетентност при бъдещи мениджъри

Можем да се покаже, че основата на КК се залага доста преди младият човек да постъпи във висше учебно заведение. Сухочев и Валиев (2010)²⁶ твърдят, че „според психолозите, зачатъци на изброените компетенции (*комуникационните – бел. О.В.*), като правило, са заложиени в индивидите по рождение. Ако у индивида тези зачатъци отсъстват, то едва ли биха могли да се формират по време на обучението във ВУЗ у студентите и едва ли можем да се надяваме, че от тях в бъдеще ще станат ръководители-лидери ...”. Това поставя на дневен ред въпроса за предварителна диагностика, върху която да стъпи по-нататъшното обучение.

Моделите за диагностика представляващи интерес в контекста на настоящето изследване предлагат Лашкова (2010) – КК за учители в предучилищно образование и Никифоров (2010) – комуникационен минимум за мениджъри. Обобщавайки насоките от двата модела и добавяйки (липсващите в тях) аспекти на писмена комуникация и владеене на съвременни технически средства за комуникация, без претенции за изчерпателност, в следващата таблица са маркирани основни знания и умения, които следва да бъдат притежавани от мениджъра. Изброените знания и умения могат да бъдат диагностицирани и съответно развивани и/или доразвивани в рамките на обучението във ВУЗ, т.е. представеното в таблицата може да се счита за **основа на комуникационен компетентностен модел за нуждите на обучението на бъдещи мениджъри**. Така дефинирана, рамката на КК задава структурата на модела и основния инструмент за набиране на първична емпирична информация – вж. Глава II.

Дейности и действия	Във връзка с тях трябва да знае	Във връзка с тях трябва да умее
Устно общуване: (1) „лице в лице”, (2) по телефон (3) пред аудитория (4) чрез медиите Делово / лично,	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Основни правила за говорене и поведение при междуличностна комуникация, вкл. по телефон ▪ Основни правила за поведение и говорене 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да осъществи начален контакт и да го поддържа в течение на разговора като мотивира събеседника за активен диалог ▪ Да говори правилно, ясно, отчетливо и атрактивно

²⁶ (Сухочев В.И., Ш.З. Валиев, 2010; с. 57-61).

<p>с подчинени, с равни по ранг, с висшестоящи, с външни лица</p>	<p>пред аудитория – в зала или чрез медиите</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Езикови, стилистични и граматически правила при устната реч ▪ Етика и етикет ▪ Особенности, произтичащи от межкултурни различия или от специфични черти на събеседника ▪ Правила, налагани от йерархията 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да използва адекватно невербалните форми на комуникация ▪ Да умее да говори на микрофон и пред камера ▪ Да слуша активно и да вниква в съдържанието на обменната информация ▪ Да изгражда логически обосновани и аргументирани тези и предложения и да формулира ясни изводи, решения и пр.
<p>Писмено общуване: (1) организационно-административни документи (2) доклади, отчети, справки и пр. (3) презентации (4) чрез медиите (4) лична кореспонденция</p> <p>На хартия, на електронен носител и/или за e-mail кореспонденция</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ В какво се състои същността и какви са особеностите на всяка от изброените писмени форми за поднасяне на информация ▪ Основни правила и изисквания при оформлението на различни типове документи ▪ Езикови, стилистични и граматически правила при писмената реч 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да изразява ясно, точно и недвусмислено идеите си в писмена форма ▪ Да формулира ясни и конкретни послания (изводи, решения и т.н.) ▪ Да чете внимателно и да вниква в съдържанието и подтекста на поднесената в писмен вид информация
<p>Общуване в интернет/интранет: (1) разговори по Skype (или друга подобна форма), видео-конференцни връзки (2) e-mail кореспонденция</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко описано за устната и писмената комуникация ▪ Възможностите на използваната система, евентуалните ограничения, които тя налага върху процеса на общуване, както и „тънкостите“ при работа с технически средства 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко описано за устната и писмената комуникация ▪ Да работи бързо и с лекота със съответните технически средства
<p>Решаване на проблеми: (1) целеполагане (2) работа с информация</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Правила, процедури и алгоритми за набиране и обработка на информация и за диагностика на ситуация ▪ Правила и принципи за коректно използване на информационни 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да формулира правилните въпроси ▪ Да систематизира и анализира информация ▪ Да определя приоритети и да се концентрира върху тях ▪ Да формулира ясни и еднозначни решения

	<p>източници</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Правила и процедури на целеполагането ▪ „Типови“ модели за решаване на различни проблеми 	
<p>Ръководене на екип (работа в екип): (1) разпореждане (2) организиране (3) контрол</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Принципи и правила на екипната работа (вкл. етика и етикет) ▪ Основни правила за разпределяне и възлагане на задачи, за организация на труда и времето ▪ Принципи и правила за контрол върху изпълнението 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да намира и поддържа общ език с екипа ▪ Да разпознава силните и слабите страни на членовете на екипа и да ги използва адекватно ▪ Да обяснява ясно и недвусмислено решенията и задачите ▪ Да организира и мотивира екипа си ▪ Да наблюдава работата и да дава ясна обратна връзка за резултатите ▪ Да спазва общоприетите правила в екипа ▪ Да се справя с напрежения и конфликти в екипа
<p>Работа с ИКТ: (1) търсене на информация (2) общуване (3) презентирание (4) автоматизирани системи за УЧР</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Принципи и правила за търсене и работа с информация ▪ Принципи и правила на устно и писмено общуване чрез ИКТ ▪ Функции и възможности на автоматизираните системи за УЧР ▪ Принципи и правила и „тънкости“ при подготовка и изнасяне на мултимедийни презентации 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко описано за устната и писмената комуникация ▪ Да борави бързо и с лекота с техниката и технологията на съответната система ▪ Да поднася информация чрез мултимедийна презентация
<p>Преговори и договаряне: (1) с партньори (2) с вътрешни и външни клиенти</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Основни правила и принципи за водене на делови преговори ▪ Всичко за устното и писменото общуване ▪ Етика, етикет и делови протокол 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко относно устната и писмената комуникация ▪ Да формулира ясни и точни цели и задачи на събирането ▪ Да поддържа делова работна атмосфера ▪ Да формулира ясно постигнатите резултати и произтичащите от събирането следващи ангажименти

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да се вписва адекватно в различни ситуации ▪ Да реагира адекватно на различни (вкл. провокиращи) поведения на събеседниците
<p>Оперативна административна работа: (1) работа с документи (2) подготовка и участие в различни събирания</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Същност и особености на документооборота ▪ Същност, цел, задачи, предназначение и особености на организацията на различните делови събирания ▪ Етика, етикет и протокол на различните форми ▪ Основни функции, права и задължения на ръководителя и на участника в събирането 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко казано относно преговорите и договарянето ▪ Да работи стегнато и оперативно ▪ Да спазва графици и срокове
<p>Дейности по УЧР:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Същност и особености на управленските функции, директно свързани с персонала на организацията 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Да осъществява конкретните дейности по УЧР поотделно и като система ▪ Да комуникира ефективно с персонала в устна и писмена форма
<p>Работа с медиите:</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Същността, особеностите и възможностите, които предлагат различните медии 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Всичко за устната и писмената комуникация ▪ Да говори „на микрофон“ и „пред камера“

*Таблица 1 Необходими знания и умения за мениджъра –
Основа за комуникационен компетентностен модел*

ВТОРА ГЛАВА

ЕМПИРИЧНО СОЦИОЛОГИЧЕСКО ИЗСЛЕДВАНЕ НА КОМУНИКАЦИОННИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Във Втора глава – въз основа на дефинираната рамка на КК на бъдещи мениджъри – се изгражда модел и инструментариум за идентифициране на обхвата и съдържанието на комуникационната дейност в професионална среда и за оценка на равнището на КК на възпитаници на СтФ. Инструментариумът се апробира, подобрява и използва за набиране на първична емпирична информация. Въз основа на анализ на събраните данни се дава отговор на следните въпроси: а) Какъв е обхватът и съдържанието на комуникационната дейност на възпитаници на СтФ в професионална среда? Б) Какво е равнището на КК? В) В каква степен равнището на КК зависи от независимите променливи *трудов опит, ръководен опит, честота на ползване* на конкретни КК? Изводите служат като основание, за да се очертаят приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в СтФ и дефиниране на поле за дидактически експеримент.

2.1. Методологически и методически ориентири на проучването

Целите на проучването са:

- Ц1. Да се идентифицират обхватът и съдържанието на комуникационната дейност на анкетираните лица на равнище професионална дейност;
- Ц2. Да се оцени равнището на КК на изследваните лица;
- Ц3. Да се очертаят приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в СтФ.

В модела на проучването обхватът и съдържанието на комуникационната дейност на анкетираните лица на равнище професионална дейност се установява чрез група индикатори, които показват честота на използване на 12 (дванадесет) групи КК – вж. Приложение № 4, раздел IV. Комуникационните компетентности се оценяват на две равнища: а) на равнище групи КК – вж. Приложение № 4, раздел II; б) на равнище конкретни КК (групирани тематично) – вж. Приложение № 4, раздел III. За да се разберат по-добре източниците и механизмите на формиране на КК, е

предвидено оценката на КК да се изследва в отношението ѝ към професионалния и ръководния опит на анкетиранията лица, а така също – в зависимост от честотата на ползване на КК. Цел 3 се реализира като вторичен резултат – въз основа на анализа на получените данни и реализацията на цели 1 и 2.

Целева група на проучването са студентите, завършили образователна степен (бакалавър, магистър) в СтФ²⁷. Общата (генерална) съвкупност обхваща всички студенти, които са завършили бакалавърска и/или магистърска програма в СтФ. За нуждите на проучването е обоснована минимална *квотна извадка* от не по-малко от 200 човека.

Изследователската стратегия се ориентира спрямо следното:

- (1) Приета е методологическата предпоставка, че изпълнението на всяка (основна) дейност на мениджъра предполага/изисква (едновременно) да се изпълнява определена комуникативна роля. Това означава, че може да се установи съответствие между дейности/функции на мениджъра и необходими за доброто им осъществяване комуникационни роли.
- (2) Чрез въпросите в раздел II (вж. Приложение № 4), въз основа на самооценка на анкетиранията лица, се установява равнището на комуникационна компетентност по групи мениджърски дейности. Девет от тези области са конкретизирани в раздел III. Чрез съотнасяне на оценките за конкретните комуникационни компетентности и общата оценка – за съответната група мениджърски дейности – ще бъде оценен „приносът“ на всяка конкретна компетентност за общата оценка.
- (3) Дефинирани са основни комуникационни умения/компетентности, които покриват относително цялостно групи мениджърски дейности. Чрез самооценката на анкетиранията лица се цели да се установи равнището на тези компетентности (вж. Приложение № 4, раздел III).
- (4) Установява се честотата на практикуване на всяка от групите мениджърски дейности (Приложение № 4, раздел IV). Честотата на използване/упражняване на тези дейности се интерпретира като степен на значимост (по-голяма честота

²⁷ Вж. индикатор ОБРАЗОВАНИЕ (секция: ДАННИ ЗА АНКЕТИРАНИЯ).

– по-голяма значимост). Този показател е използван при приоритетизирането на необходимите (важни, значими) групи комуникационни умения.

(5) Индикаторите за самооценка – раздел II, III, IV – са конструирани като еднакво мерни скали. Това дава възможност: а) за висока степен на стандартизиране на скалите за отговорите, съответно за сравняване на индикаторите по различни критерии – средна стойност на променливите, избрана оценка от скалата за отговори и др.; б) за реструктуриране на скалите в процеса на обработване на данните и конструиране на разнообразни критерии при обработката; в) за използване на конкретни методи за факторен анализ.

2. 2. Създаване и апробиране на въпросника на проучването

Въпросникът на проучването е създаден и развит в тристъпкова процедура като е следвана логиката: проект – апробиране – проверка на работоспособност – обратна връзка – подобрения. Желаната хомогенност и методическа обоснованост на въпросника беше постигната при третия му вариант (Приложение № 4).

Създаването и апробирането на въпросника се осъществиха в периода декември 2012 – януари 2013, а същинското набиране на емпиричната информация продължи до април 2013 г. Въпросникът беше коректно попълнен от 200 респонденти.

Социално-демографските характеристики на изследваните лица показват висока степен на съответствие между структурата на извадката и структурата на генералната съвкупност.

2.3. Проверка на надеждността на въпросника

За проверка на надеждността на използвания въпросник се използва теста Алфа на Кронбах²⁸. Повечето автори приемат, че при стойности на алфа на Кронбах 0,7 и повече, характеризираната скала е достатъчно кохерентна (вътрешно съгласувана) и надеждна.²⁹

²⁸ Вж. (Енциклопедичен речник по социология, 1996); (Калинов, 2010); (Венедиков, 1992); (Атанасов и др.; 2004); (Димитров; 1983); (Коен и др.; 2013); (Статистически...; 1989).

²⁹ В отделни случаи като праг за надеждност се приемат и по-ниски стойности на този показател – например 0,6.

Стойността на алфа на Кронбах за целия въпросник (за въпросите със скали от лайкертов тип – 88 въпроса) е .977. Това е изключителен показател и е едно от статистическите доказателства за високото качество на инструмента за набиране на първична емпирична информация. Основните групи въпроси (тематично обединени), са оценени чрез теста алфа на Кронбах и са представени в Приложение № 7. В следващата таблица е представена съвкупната картина.

Група въпроси	Алфа на Кронбах
Обща оценка за всички въпроси (88) със скала от лайкертов тип	.977
МОЛЯ ОЦЕНЕТЕ СВОИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ В СЛЕДНИТЕ ОБЛАСТИ (по групи компетентности):	.879
Група УМЕНИЯ ДА ОБЩУВАМ	.899
Група УМЕЯ ДА РЕШАВАМ ПРОБЛЕМИ	.866
Група ДОБРЕ РЪКОВОДЯ СВОЯ ЕКИП	.894
Група ПОСТАВЯМ РАЗУМНИ ЦЕЛИ / СЛЕДЯ ДАЛИ СЕ ПОСТИГАТ	.899
Група ДОБРЕ СИ СЛУЖА С ИНФОРМАЦИЯТА	.919
Група УМЕЛО СИ СЛУЖА С ИНФОРМАЦИОННИТЕ И Група КОМУНИКАЦИОННИ ТЕХНОЛОГИИ	.861
Група УЧАСТВАМ КОМПЕТЕНТНО В ДЕЙНОСТИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	.883
Група ПРЕГОВОРИ / ДОГОВАРЯНЕ С ПАРТНЬОРИ, ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ КЛИЕНТИ	.893
Група ОСЪЩЕСТВЯВАМ КОМПЕТЕНТНО ОПЕРАТИВНИ АДМИНИСТРАТИВНИ ДЕЙНОСТИ	.846
КОЛКО ЧЕСТО В РАБОТАТА ВИ СЕ НАЛАГА ДА ИЗВЪРШВАТЕ ПОСОЧЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ? (по групи компетентности):	.799

Таблица 2 - Оценка на групите въпроси чрез теста алфа на Кронбах

Стойностите на теста Алфа на Кронбах са в интервала (.977 - .799). Установената надеждност на въпросника дава увереност, че набраната първична емпирична информация е качествена и може да се използва като основа за отговор на поставените изследователски въпроси.

2.4. Обхват и съдържание на упражняваните комуникационни роли

Обхватът и съдържанието на упражняваните комуникационни роли се идентифицират чрез честотата на използване на дефинираните групи КК. Обобщеният резултат е представен в таблица 3³⁰.

КОЛКО ЧЕСТО В РАБОТАТА ВИ СЕ НАЛАГА ДА ИЗВЪРШВАТЕ ПОСОЧЕНИТЕ ДЕЙНОСТИ? (1 – постоянно; 2 – много често; 3 – по-скоро често; 4 – от време на време; 5 – по-скоро рядко; 6 – много рядко; 7 – никога не ми се е налагало)	Средна стойност	ранг
• Общувам писмено	1,48	1
• Използвам информационни и комуникационни технологии	1,52	2
• Общувам устно	1,57	3
• Работа с информация (събирам, регистрирам, обработвам, предавам)	1,59	4
• Решавам проблеми	1,98	5
• Общувам в интернет (интранет)	2,04	6
• Занимавам се с оперативна административна дейност	2,58	7
• Ръководя екип / Работа в екип	2,72	8
• Поставям цели / следя дали се постигат	2,83	9
• Преговарям / договарям (с партньори, вътрешни и външни клиенти)	2,99	10
• Участвам в дейности по управление и развитие на човешките ресурси	4,14	11
• Общувам с медиите	5,29	12

Таблица 3 - Честота на използване/извършване на дейности, които предполагат използване на комуникационни компетентности

В резултат на ранжирането се оформят четири добре очертани групи:

- **Група 1.** В общия случай³¹ най-често се използват групите компетентности с етикети „Общувам писмено“, „Използвам ИКТ“, „Общувам устно“, „Работа с информация (...)“ – средни стойности в интервала 1,48–1,59. Фактът, че това са най-често използваните групи КК, както и отстоянието спрямо тези от група 2, следва да се вземе предвид при дефинирането на

³⁰ Основните групи КК са подредени йерархично – от най-често използваните (със средни стойности близки до 1,00) до най-рядко използваните (със средни стойности близки до 7,00).

³¹ Безотносително към трудовия и ръководния опит.

приоритетността – фактор, чрез който се обосновава изборът на КК, които могат/трябва да бъдат развивани в СтФ.

- **Група 2.** „Решавам проблеми“ и „Общувам в интернет“ (1,98–2,04). В рамките на тази група следва да се проблематизира преди всичко *решавам проблеми* – както поради честотата на използване, така и поради необходимостта (и възможността) да се засили проблемно-ориентираното учене.³²
- **Група 3.** Тук се ситуират „Занимавам се с оперативна административна дейност“, „Ръководя екип / работа в екип“, „Поставям цели / следя дали се постигат“, „Преговарям/договарям...“ (2,58 – 2,99). При все че посочените КК са в трета група, стойността на показателя средна стойност за тях е аргумент за сравнително често използване. Това ги прави „потенциално интересни“ при избора на приоритетни области с възможности за подобряване в рамките на академичното обучение в СтФ.
- **Група 4.** Тук попадат най-рядко упражняваните групи компетентности – „... управление и развитие на човешките ресурси“ и „Общувам с медиите“ (4,14; 5,29). Това не ги изключва автоматично от „интересните“ и с възможности за подобряване на КК.

В Приложение № 8 в обобщен формат са представени зависимости между честотата на ползване на конкретна КК и равнището на самооценка, които могат да служат като ориентири относно възможностите за развитие/надстройка на КК при обучението в СтФ и чрез професионалната практика.

2.5. Оценка на равнището на комуникационната компетентност (КК) на изследваните лица

В съответствие с избрания подход за оценка на равнището на КК на изследваните лица, в таблица 4 е представена обобщената картина на равнище групи КК, а в Приложение № 9 – обобщението на самооценките на равнище конкретни КК. Във всяка от таблиците (тук и в приложението) подредбата е йерархична в низходящ ред въз основа на критерия средна стойност на

³² Вж. (Андреев, 1996).

променливите (високите самооценки клонят към 1,00; ниските – към 7,00), като позициите са агрегирани в по-големи групи въз основа на близост/отстояние на средните стойности с цел по-добро осмисляне и интерпретиране.

САМООЦЕНКА НА ГРУПИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ

(йерархично подреждане в низходящ ред по критерия *средна стойност* на променливата)

(1 – отлични комуникационни умения // 7 – никакви или почти никакви)

МОЛЯ ОЦЕНЕТЕ СВОИТЕ КОМУНИКАЦИОННИ УМЕНИЯ В СЛЕДНИТЕ ОБЛАСТИ (1 – отлични; 2 – много добри; 3 – по-скоро добри; 4 – средни; 5 – по-скоро слаби; 6 – доста слаби; 7 – никакви или почти никакви)	Средна стойност	ранг
• Работа с информация (събиране, регистриране, обработване, предаване)	2,01	1
• Писмено лично и професионално общуване	2,08	2
• Работа с информационни и комуникационни технологии	2,11	3
• Лично и професионално общуване в интернет (интранет)	2,22	4
• Оперативна административна работа	2,27	5
• Устно междуличностно и професионално общуване	2,44	6
• Решаване на проблеми	2,50	7
• Целеполагане / контрол върху постигането на цели и изпълнението на задачи	2,56	8
• Ръководене на екип / Работа в екип	2,61	9
• Преговори / договаряне (с партньори, вътрешни и външни клиенти)	2,90	10
• Дейности по управление и развитие на човешките ресурси	3,14	11
• Работа с медиите	3,97	12

Таблица 4 - Самооценка на групите комуникационни умения

Очертаният в „едри щрихи“ (по групи КК) компетентностен профил на изследваните лица показва, че в челото се открояват три рубрики с обща характеристика – работа с информация (...), работа с ИКТ, лично и професионално общуване в интернет³³. В дъното на йерархията (с най-ниски самооценки) са рубриците „работа с медиите“ „дейности по УЧР“.

³³ В тази група попадат и рубриците „писмено лично и професионално общуване“ и „оперативна административна работа“.

От всички оценки на конкретните КК (вж. Приложение № 9) пет попадат в интервала 1,00 – 2,00³⁴ (от тях три са в групата „Добре си служа с информацията“; 2 – в групата „Умело си служа с ИКТ“).

2.5.1. Комуникационна компетентност в зависимост от трудовия опит

Хипотеза 1 (X1): С нарастването на трудовия опит нараства равнището на комуникационните компетентности. Аргумент за формулиране на X1 е предположението, че КК са такъв тип професионални компетентности, които се развиват „по необходимост“ при упражняването на типични за възпитаниците на СтФ професионални дейности. Приехме, че X1 е потвърдена, ако за по-голямата част от дефинираните групи КК се потвърди предположената зависимост.

В съответствие с приетия критерий за значимост (S не надвишава .05), само в два от изследваните дванадесет случая (Устно общуване и Преговори/договаряне) е налице зависимост между трудовия опит и равнището на КК. Това е основание да обявим хипотезата за отхвърлена.

Може да се направи изводът, че при конкретните условия (области на реализация, позиции, съдържание на работата и др.) най-силен е натискът за развитие/надграждане на уменията за преговори/договаряне и уменията за устно междуличностно и професионално общуване – тези компетентности бележат най-силен напредък с натрупването на професионален опит. При все че при използваната конфигурация на отговорите на двете променливи (равнище на комуникационните умения; трудов опит) не са налице статистически доказателства в подкрепа на хипотезата (в десет от общо дванадесет случая), прави впечатление следното: в осем от дванадесетте случая между началния период на професионална реализация (1-5 години) и периода на професионална реализация (11 и повече години) е налице разлика с не по-малко от 10%. От евристична гледна точка посоченият резултат е основание да се твърди, че предположената в X1 тенденция е налична. От статистическа гледна точка – че тя не е достатъчно силна и/или с използваните средства не можем да получим за нея по-значими статистически доказателства.

³⁴ Това са най-високите оценки на отделни променливи.

2.5.2. Комуникационна компетентност в зависимост от ръководния опит

Хипотеза 2 (X2): Възпитаниците на СтФ с ръководен опит имат по-висока КК в сравнение с тези без ръководен опит. С нарастване на ръководния опит нараства равнището на КК. Отправна точка за обосноваване на X2 е твърдението, че ръководителите се нуждаят в по-висока степен от развита компетентност за работа с хора в сравнение с изпълнителите. Приехме, че X2 е потвърдена, ако за по-голямата част от дефинираните групи КК се потвърди предположената зависимост.

Хипотеза 2 – 2.1 *Възпитаниците на СтФ с ръководен опит имат по-висока КК в сравнение с тези без ръководен опит не се потвърди.* Зависимост е налице само в два от дванадесет случая – Преговори/договаряне ($S=0.001$) и Работа с медии ($S=0.004$). Може да се предположи, че при преход от изпълнителска към ръководна позиция е налице силен натиск (необходимост) за развитие на тези две групи КК.

Хипотеза 2 – 2.2 *С нарастване на ръководния опит нараства равнището на КК не се потвърди.* Зависимост е налице само в два от дванадесет случая – Преговори/договаряне ($S=0.000$) и Работа с медии ($S=0.016$). Повторната поява на рубриците и характерът на тенденциите може да се интерпретира по следния начин: необходимостта от развитие на тези два типа КК не се проявява като еднократен акт при прехода от изпълнителска към ръководна позиция; това е постоянен „натиск“ за развитие/надграждане, който съпровожда ръководната работа.

2.5.3. Комуникационна компетентност в зависимост от честотата на ползване

Хипотеза 3 (X3): Налице е силна права зависимост между честотата на ползване на дадена КК в професионалната дейност и равнището (степената на развитие) на тази компетентност. X3 се основава върху убеждението, че няма посилен императив за усилия/развитие на дадена компетентност от практическата необходимост. Приехме, че X3 е потвърдена, ако за по-голямата част от дефинираните групи КК се потвърди предположената зависимост.

X3 бе потвърдена напълно – във всички изследвани случаи критерият за значимост S има стойност .000. В контекста на приетата обяснителна схема (практическата необходимост е най-силният двигател за развитие на конкретни професионални умения), влиянието е най-силно по отношение на „Работа с ИКТ“, „Писмено общуване“, „Решаване на проблеми“, „Преговори/договаряне“.

При отчитане на всички разновидности на отговорите лидери по честота на ползване и по „натиск“ за развитие са писменото и устното общуване, използването на ИКТ, работата с информация.

2.6. Приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в Стопанския факултет

Очертаната картина е източник на ориентири в процеса на обосноваване на приоритетни области и възможности за подобряване на комуникационните умения чрез обучение в СтФ.

2.6.1. Изходни предпоставки за приоритетизиране на областите и възможностите за подобряване на КК чрез обучение в СтФ

Важен изходен пункт е идентифицираното ясно разграничаване на четири групи КК според честотата им на упражняване в професионалната дейност:

- „Писмено общуване“, „Използване на ИКТ“, „Устно общуване“ и „Работа с информация“. Средни стойности в интервала 1,48 – 1,59.
- „Решавам проблеми“ и „Общувам в интернет“ (1,98 – 2,04).
- „Оперативна административна дейност“, „Ръководене на екип/работа в екип“, „Поставяне на цели/следене дали се постигат“, „Преговори/договаряне“ (2,58 – 2,99).
- „Дейности по УЧР“ и „Работа с медии“ (4,14; 5,29).

Въз основа на тази картина, елементарен извод е да се даде приоритет на онези КК, които се ползват най-често. Тази логика е защитима от гледна точка на моментната картина и предимно в краткосрочен план, но е проблематична спрямо: а) желан компетентностен профил на възпитаниците на СтФ, ориентиран към най-добрите образци в тази област; б) стратегическа визия за ролята на СтФ и неговите

възпитаници в общественото развитие; в) неизползвани възможности за формиране на желаните компетентности чрез обучението по „некомуникационни“ академични дисциплини в СтФ.

Друг важен ориентир за обосноваване на приоритети и възможности за обучение в СтФ са изводите от общата оценка (самооценка) на равнище групи КК и на равнище конкретни КК. Всяка конкретно оценена КК може да бъде интерпретирана по различни начини, а въз основа това могат да се изградят различни по своя характер логики за обосноваване на приоритетност за обучение в СтФ.

Съобразно дефинираните потребности от различни КК в професионалната дейност на мениджъра (въобще и конкретно в работата на възпитаниците на СтФ), както и на базата на възможностите, които предлага конкретната учебна дисциплина (Управление на човешките ресурси – УЧР) определените приоритетни области с възможности за развитие на КК са показани в следващата таблица³⁵:

Приоритет според изводите за честота на използване на КК в реалната практика на възпитаниците на СтФ	Приоритет според нуждите и възможностите на учебния процес и особеностите на дисциплината УЧР
Писмено общуване	(Управление на човешките ресурси)
Използване на ИКТ	Устно общуване
Устно общуване	Писмено общуване
Работа с информация	Работа с информация
Решаване на проблеми	Решаване на проблеми
Общуване в интернет	Ръководене/работа в екип
Оперативна административна работа	Преговори/договаряне
Ръководене/работа в екип	Оперативна административна работа
Целеполагане/контрол	Целеполагане/контрол
Преговори/договаряне	Използване на ИКТ
Управление на човешките ресурси	Общуване в интернет
Работа с медии	Работа с медии

Таблица 5 – Приоритетни области с възможности за развитие на КК

2.6.2. Дефиниране на сфера/поле за дидактически експеримент

³⁵ Както е видно, подредбата в първата колона е според изводите за честота на използване, а във втората приоритетността е пречупена през „нуждите“ на учебния процес и дисциплината УЧР. По тази причина КК, свързани с осъществяване на дейности в областта на УЧР са поставени начело. В различните учебни формати някои полета са обект на по-голямо внимание отколкото други, но общата цел е нито едно да не бъде напълно „пропуснато“, независимо на кое място е в „класацията“ по приоритет.

Основанията, за да се предположи, че може да се осъществи и да се предложи как да се осъществи развитие на КК у бъдещите мениджъри чрез обучението по УЧР се крият в особеностите на самата учебна дисциплина и в изискванията дефинирани в учебния план и учебната програма, а именно:

- (1) По тази проблематика съществуват достатъчно на брой и напълно достъпни учебници и учебни помагала, а основните схващания на отделните автори не се различават значително. Това позволява да се заложи на самоподготовка и теоретичната лекция да се модифицира в дискусия.
- (2) При дълбочинното усвояване на материала е акцентирано в максимална степен върху решаването на казуси и задачи и провеждането на ролеви игри, което позволява организация на работата в екипи и предполага активна комуникация и вътре във всеки екип, и в групата като цяло при обсъждането на резултатите.
- (3) Учебната програма по дисциплината предвижда разработване и публично представяне на курсов проект, което кореспондира със създаване и усъвършенстване на умения както за писмена, така и за устна комуникация.
- (4) Съгласно учебния план на специалност „Стопанско управление“ семинарните занятия по дисциплината са четиричасови, което дава достатъчна времева възможност за организиране и реализация на различни методически формати, както и за пространно обсъждане на всеки и всички аспекти от работата на студентите.
- (5) Личните наблюдения и натрупаният опит при прилагането на представените по-долу методически формати показват, че те наистина подпомагат в определена степен развитието и усъвършенстването на комуникационните компетентности на студентите.

ТРЕТА ГЛАВА

РАЗВИТИЕ НА КОМУНИКАЦИОННИ КОМПЕТЕНТНОСТИ ЧРЕЗ ОБУЧЕНИЕТО ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

В Трета глава се представя осъщественият дидактически експеримент като се споделя преподавателски опит при работата по три учебни формата в семинарните занятия по дисциплината „Управление на човешките ресурси“. Встъпвайки в ролята на изследовател на собствената си практика авторът коментира и дискутира възможностите за формиране и развитие на КК у студентите, без това да пречи на осъществяването на основните учебни цели и задачи. Открити са проблемни области, в които е възможно да се търси подобрене на работата, както в рамките на конкретната учебна дисциплина, така и чрез интердисциплинарни връзки и сътрудничество между преподавателите в рамките на цялостния учебен процес.

3.1. Дефиниране на ролята на преподавателя и изследователя

В съответствие с целите и задачите на настоящото изследване, всяко учебно занятие – по същество – е реализация на дидактически експеримент от съдържателна, структурна и функционална гледна точка. При експлицирането на конкретния дидактически опит ролята на преподавателя и ролята на изследователя са различни роли, осъществявани от едно и също лице. Методологията за преподавателя и изследователя са различни³⁶, затова в изложението се открояват два „пласта“: а) представяне на собствения дидактически опит (роля на преподавателя); б) критична рефлексия върху представения дидактически опит (роля на изследователя).

Гледната точка на преподавателя се основава върху принципното схващане за смисъла и съдържанието на преподаването, а вниманието е съсредоточено върху микродизайна, т.е. проектирането, планирането и

³⁶ Вж. (Бижков, Краевски. 2005, 2007), (Пейчева, 2002), (Андреев, 1996), (Гюрова, ..., 2006).

осъществяването на учебните дейности в рамките на една учебна дисциплина (УЧР). Фокусът е върху две проблемни полета:

- (1) Реализиране на целите и задачите на учебната дисциплина в рамките на общия учебен план на специалността – то е осъществено, популяризирано и апробирано в обучението на студентите от специалност „Стопанско управление“ в СтФ чрез Учебно помагало за провеждане на семинарни занятия³⁷;
- (2) Реализиране на допълнително поставени цели и задачи за формиране и/или развиване на КК у студентите. Това предполага „втори пласт“ в проектирането, планирането и организацията на учебния процес чрез специфични задания, изисквания, правила за организация на работата и др.

Емпиричното педагогическо изследване се придържа към установена последователност (вж. Бижков, Краевски, 2007): предварително изследване (основен въпрос – имат ли и в каква степен са развити комуникационните умения на студентите³⁸); основен експеримент (въпрос – възможно ли е чрез модификация на методиката и включване на допълнителни задачи и упражнения да се формират и развиват КК без да се пречи на усвояването на специфичните професионални знания и умения³⁹); измерване на резултатите и отсрочено изследване (въпроси – има ли промяна в равнището на КК в резултат на целенасочените обучителни действия и траен ли е този резултат⁴⁰).

Гледната точка на изследвателя обхваща следните въпроси: обща постановка на всяко занятие; цели, измерени чрез актуалните и целевите стойности на развиваните компетентности; как се установяват (измерват) тези стойности; формулировка/обосноваване на задачите; подходи и средства за реализиране на целите и изпълнение на задачите; формати за организация на занятията;

³⁷ Ведър, О., Управление на персонала, Учебно помагало за провеждане на семинарни занятия, С., 2005; Второ, преработено и допълнено издание – 2007; Поради остаряване и загуба на актуалност на някои от казусите, в последните две години (от 2013 насам) е предоставено само като допълнителен информационен източник за свободен достъп на студентите в електронен вариант.

³⁸ Вж. Приложение 10 – Въпросник за самооценка на комуникационния минимум и Приложение 11 – Индивидуален картон за оценка.

³⁹ Вж. 3.2. Описание на дидактическия експеримент.

⁴⁰ Обратна връзка от самите студенти; оценка от страна на бивши възпитаници на СтФ; оценка от преподаватели; оценка от работодатели.

промения/подобрения в съдържанието и организацията на учебния процес в резултат от провеждането и осмислянето на дидактическата практика.

3.2. Описание на дидактическият експеримент

Дидактическият експеримент се реализира чрез поставяне на специфични комуникационни задачи при работата на студентите в три методически формата: подготовка и презентация на курсов проект, работа върху казуси и ролева игра. За всеки от тях са дефинирани основните целеви области (върху кои групи КК са съсредоточени усилията) и как необходимите знания и умения на мениджъра за да осъществи съответните дейности (вж. комуникационен компетентностен модел – таблица 1) се превръщат в конкретизация на преподавателската задача: „да му предоставим знания за ...“ и „да го научим да може ...“. Доколкото в рамките на една учебна дисциплина трудно може да се отдели място и време за предоставяне на знания по друга, типичните „знания“ във връзка с комуникацията студентите би трябвало да получат в часове отредени за специфични, комуникационно ориентирани предмети. В този смисъл, ако казваме, че в часовете по УЧР студентите биха могли да придобият знания във връзка с комуникацията, то ние имаме предвид само това, че в анализите и коментарите си преподавателят може да включи информация за основни правила, принципи, методи, модели и пр., да препоръча подходяща допълнителна литература, да насочи вниманието към един или друг проблем в комуникационен аспект. Въпрос на добра воля от страна на студента е да „научи“ това индиректно преподадено му „знание“⁴¹.

3.2.1. Подготовка и презентация на курсов проект

При подготовката и презентацията на курсов проект основните усилия за формиране и развитие на КК са в полетата устно и писмено общуване, работа с информация и работа с ИКТ. Студентите развиват уменията си за ясно, точно, разбираемо и недвусмислено изразяване на идеите си в устна и писмена форма; за адекватно използване на невербалните форми на комуникация; за търсене и

⁴¹ Част от тази оценка е разбирането на въпроса за междупредметните връзки и инструментите за засилване на интеграционните тенденции в процеса на преподаване.

коректно използване на информационни източници; за анализ на информация и за изграждане на логически обосновани изводи и заключения; за подготовка на презентации и за същинско презентиране посредством възможностите на мултимедийна техника. Преподавателската „намеса“ се изразява в: предварително подробно разясняване на изискванията, правилата и ограничителните условия при подготовката и представянето на проекта, както и на критериите за оценка; предоставяне на възможности за текуща консултация в хода на подготовката; коментари върху представените проекти пред групата (в час) и подробна писмена обратна връзка (лична), съдържаща оценка съобразно критериите и конкретни препоръки за работа в откритите се „слаби места“. Практическото приложение на този учебно-методически формат показва (известни) положителни резултати по отношение уменията за общуване в интернет, решаването на проблеми, преговорите и договарянето.

3.2.2. Решаване на казус (задача)

При работата върху казуси развитието и усъвършенстването на комуникационните умения е заложено във възприетата стандартна организация на работата и допълнително наложени изисквания – задължителна работа в екип, времеви ограничения при изпълнение на задачите, публично „докладване“ и общо обсъждане на решенията на екипите. Целевите полета са устно и писмено общуване, решаване на проблеми, работа в екип (ръководене на екип), преговори и договаряне. Положителни резултати се постигат и по отношение уменията за оперативна административна работа, работа с информация, целеполагане и контрол, както и (по силата на съдържанието на казусите) в сферата на дейностите по управление и развитие на човешките ресурси. Основният педагогически подход, чрез които се реализират поставените обучителни задачи се изразява в непрекъснато наблюдение на работата в екипите⁴² и намеса при констатирани

⁴² В известен смисъл „обхождането“ и „поделушването“ са и средства за непрекъснато, но ненаатрапчиво, наблюдение и отчитане на равнището на комуникационните умения, както в аспекта – диагностика, така и в аспекта – постигане на някакви резултати (промяна).

пропуски и грешки⁴³. Студентите получават подробна писмена обратна връзка върху „протоколите“, които водят по време на разискванията в екипите. Стриктно се следи да се спазват правила за поведение както при работата в екипи, така и при груповите обсъждания.

3.2.3. Ролева игра за подбор на персонал

Ролевата игра предлага най-богати възможности за развитие на КК на студентите. Този формат дава възможности за развитие във всички дефинирани области. Развиват се умения за устно и писмено професионално общуване, за публични изяви (вкл. етика и етикет), за убеждаване, преговаряне и договаряне, за самостоятелна и групова работа с информация, за формулиране на решения, за дискутиране (преговаряне) при вземането на решения, за наблюдение и критичен анализ на поведението на другите, възпитават се оперативност и дисциплина, провокира се въображението и пр. Палитрата на преподавателските подходи също е богата: инструкции, коментари, вкл. насочване към допълнителни информационни източници по разискваната проблематика; наблюдение и своевременно намеса в хода на ролевата игра; демонстрация (образци на документи, образци на поведение, жест, мимика и пр.); подробна писмена обратна връзка.

3.3. Обобщение на дидактическия опит и насоки за бъдеща работа

Обобщавайки ползите от описаните методически формати за изграждането и развитието на КК на студентите акцентът трябва да бъде поставен върху практическото усвояване и развитие на уменията чрез вплитането на тяхното упражняване в изпълнението на специфичните учебни задачи на дисциплината. По тази причина в следващите обобщителни таблици (таблица 6 до таблица 17), съзнателно пропускаме колоната „да знае“ от компетентностния модел и съсредоточаваме вниманието си върху:

- изследваните групи комуникационни умения,
- типичните дейности на ръководителя, при които тези умения присъстват,

⁴³ Както по същината на задачите, така и по отношение на комуникационните аспекти на изпълнението.

- това, което ръководителят трябва да може, за да комуникира ефективно осъществявайки въпросните дейности и
- учебните дейности, чрез които твърдим, че създаваме и/или развиваме тези умения.

Усвояване на комуникационни умения от група		
II.1. Устно междуличностно и професионално общуване		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
<p>(1) Към подчинените: Целеполагане и вземане на решение; Съобщаване на решение, разпореждане, възлагане и разясняване на задачи; Подпомагане на работата; Контрол, обратна връзка и оценка на резултати; Стимулиране и/или санкциониране и пр.</p> <p>(2) Към равните по ранг: Информирание/споделяне; Вземане на решения; Организиране на съвместна работа; Искане / даване на помощ; Неформално общуване и т.н.</p> <p>(3) Към висшестоящите: Информирание/докладване; Участие при вземане на решения и в организацията на изпълнението им; Отчитане на извършеното; Искане на помощ и пр.</p> <p>(4) Към външни лица: Информирание; Рекламирање / Офериране; Водене на преговори; Договаряне и т.н.</p>	Да осъществи начален контакт, да го поддържа в течение на разговора и да мотивира събеседника за активен диалог	<i>Реализира се отчасти</i> при всички методически формати чрез намеса и помощ от страна на преподавателя
	Да слуша активно и да вниква в съдържанието на обменената информация	<i>Реализира се</i> при всички методически формати чрез насочващи въпроси от преподавателя
	Да изгражда логически обосновани и аргументирани тези и предложения и да формулира ясни изводи, решения	<i>Реализира се</i> при работата по казуси и разработване на курсов проект, главно чрез коментари в писмена обратна връзка
	Да говори правилно, ясно, отчетливо и атрактивно	<i>Реализира се</i> във всички използвани методически формати чрез текущи забележки и насочване и чрез писмена обратната връзка
	Да използва адекватно невербалните форми на комуникация	<i>Реализира се</i> в ролевите игри и публичната презентация на курсов проект, главно чрез демонстрация „на място“ и писмена обратна връзка
	Да спазва етиката, етикета и протокола при устна	<i>Реализира се отчасти</i> чрез оповестяване и

<p>Всичко изброено, във варианти: „лице в лице“, по телефон, в официална или в неофициална форма и среда, „на маса“ и т.н.</p>	комуникация	„налагане“ на правила за поведение при всички използвани методически формати
	<p>Да умее да говори по телефон, на микрофон и пред камера</p>	<p>Не се реализира поради организационно-технически ограничения, но е възможно за реализация</p>

Таблица 6 - Придобиване на умения за устна комуникация

<p>Усвояване на комуникационни умения от група II.2. Писмено лично и професионално общуване</p>		
<p>Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват</p>	<p>Във връзка с тях ръководителят трябва да може:</p>	<p>Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията</p>
<p>(1) Подготовка на организационно-административни документи (2) Подготовка на доклади, отчети, справки и пр. (3) Подготовка на презентации, вкл. за медиите (4) Лична кореспонденция</p> <p>Всичко изброено с насоченост към подчинените и/или към равните по ранг, и/или към висшестоящите, и/или към външни за организацията лица и институции</p> <p>Всичко изброено „на хартия“, на електронен носител и/или за e-mail кореспонденция</p>	<p>Да изразява ясно, точно и недвусмислено идеите си в писмена форма</p>	<p>Реализира се при всички използвани методически формати чрез писмената обратна връзка върху представените разработки</p>
	<p>Да формулира ясни и конкретни послания (информативни, изводи, решения и пр.)</p>	<p>Реализира се при всички използвани методически формати чрез писмената обратна връзка върху представените разработки</p>
	<p>Да пише правилно (езиково, стилистично, граматически)</p>	<p>Реализира се при всички използвани методически формати чрез писмената обратна връзка върху представените разработки</p>
	<p>Да спазва правилата за оформяне на различни типове документи</p>	<p>Реализира се при всички използвани методически формати чрез демонстрация на образци на документи и чрез писмената обратна връзка върху представените разработки</p>
	<p>Да чете внимателно и да вниква в съдържанието и</p>	<p>Реализира се в решаването на казуси,</p>

	в подтекста на поднесена в писмен вид информация	главно чрез насочващи въпроси от страна на преподавателя
	Да спазва етиката, етикета и протокола при писмена комуникация, вкл. коректно използване на информация от различен порядък	Реализира се отчасти чрез оповестяване и „налагане“ на правила и чрез коментари и насочване в писмената обратна връзка

Таблица 7 - Придобиване на умения за писмена комуникация

Независимо, че за целите на изследването и анализа устната и писмената комуникация са изведени като самостоятелни, те присъстват и предопределят в една или друга степен осъществяването на всяка от останалите групи КК. По тази причина тяхното усъвършенстване е във фокуса на преподавателската работа и най-много усилия бяха насочени именно там. Поставяйки си амбициозната задача да подобрим тези две групи умения на студентите ние се опитахме:

- Да ги провокираме към по-голяма активност на устното общуване, изграждайки атмосфера на свободен диалог, споделяне и обосновано аргументиране на мнения, коректно дискутиране и „откривателство“ – чрез подходящ коментар и насочване сами да стигат до подходящите изводи и решения, а да не им се дават „наготово“ като постулати.
- Да създадем нагласа и да възпитаваме „вкус“ към правилното изразяване в устна и в писмена форма.

Основен принос в осъществяване на горното дават непрекъснатият личен контакт, възискателността, собственият пример и в най-голяма степен – подробните писмени коментари и оценки при обратната връзка.

Усвояване на комуникационни умения от група		
П.3. Лично и професионално общуване в интернет (интранет)		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията

Всички изброени при устната и писмената комуникация примерни дейности могат да бъдат осъществени и в интернет/интранет пространството	Всичко изброено при устната и при писмената комуникация	<i>Реализира се отчасти</i> по същите начини, упоменати при устната и писмената комуникация
	Да работи коректно, бързо и с лекота със съответните технически средства	<i>Реализира се отчасти,</i> при писмената обратна връзка – като образец и чрез насочване към ограничения и „гънкости“
	Да спазва етиката, етикета и протокола при този род комуникация, вкл. избягване на „интернет-жаргона“	<i>Реализира се отчасти,</i> при писмената обратна връзка – като образец и чрез директни забележки при допускане на грешки

Таблица 8 - Придобиване на умения за общуване в интернет пространството

Усъвършенстването на тази група комуникационни умения определено не е основна цел на учебната дейност и се реализира по-скоро като „страничен ефект“, доколкото работата в останалите полета предполага използването на интернет като източник на информация и като средство за връзка.

Усвояване на комуникационни умения от група II.4. Решаване на проблеми		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
(1) Работа с информация (2) Целеполагане (3) Формулиране на изводи и решения	Да формулира правилните въпроси, за да открие проблемите	<i>Реализира се</i> при работата по казуси чрез насочващи въпроси и общи коментари на процеса на вземане на решение
	Да събира и обработва (коректно) информация от различни източници, за да диагностицира ситуацията	<i>Реализира се</i> при всички описани формати чрез коментари в час и писмена обратна връзка
	Да определя приоритети и да се концентрира върху тях	<i>Реализира се</i> при работата по казуси чрез насочващи въпроси
	Да формулира ясно и еднозначно изводи и решения	<i>Реализира се</i> при всички описани методически похвати чрез коментари в час и писмена обратна връзка

Таблица 9 - Придобиване на умения за вземане на решения

Задачата ни от комуникационна гледна точка беше да подобрим уменията на студентите да определят приоритети (което по наше мнение е важно не само от професионална, но и от житейска гледна точка), да се концентрират върху тях и стигайки до решения и да ги формулират ясно и еднозначно както за себе си, така и предавайки ги „нататък“. Най-голямото предизвикателство в това поле е създаването на умения за задълбочено вникване в информацията, за т.нар. „четене между редовете“. Основен преподавателски похват са насочващите въпроси и коментари. Най-трудни за промяна се оказаха неспособността за абстрахиране от конкретиката и за ориентиране към търсене на същината на проблемите, както и неумението за формулиране на извод/решение ясно, кратко и недвусмислено.

Наблюденията върху работата на студентите в течение на семестъра показват известни резултати, но като цяло промяната в начина на мислене и изразяване е труден и бавен процес и целенасочените усилия в това направление трябва да продължават.

Усвояване на комуникационни умения от група II.5. Ръководене на екип / Работа в екип		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
(1) Подбиране на членовете и формиране на екипа (2) Организация на екипната работа (3) Разпореждане и/или изпълнение на решения, вкл. декомпозиране на решенията, разпределение и възлагане на задачи (4) Мотивиране на екипа и активизиране на работата му (5) Контрол върху изпълнението и обратна връзка за резултатите	Да разпознава силните и слабите страни на членовете на екипа и да ги използва адекватно	<i>Реализира се отчасти</i> при екипната работа по казуси чрез общуване на студентите. „ Външни интервенции се осъществяват трудно. “
	Да обяснява ясно и недвусмислено (решения, задачи, своите собствени действия и пр.)	<i>Реализира се</i> при екипната работа по казуси чрез коментари върху процеса на работата и „докладваните“ решения и писмена обратна връзка
	Да организира и мотивира екипа	<i>Практически не се реализира,</i> тъй като изисква идентифициране на потенциалните лидери на екипите и евентуална индивидуална работа с тях
	Да наблюдава работата и да дава ясна обратна връзка	<i>Реализира се</i> при екипната работа по казуси и при

		ролевите игри чрез коментари върху „докладваните“ решения и писмена обратна връзка
	Да намира и поддържа общ език в екипа, да спазва общоприетите правила за поведение и добрия тон, да се справя с напрежения и конфликти (и да не ги провокира сам) и т.н.	<i>Реализира се отчасти</i> при екипната работа по казуси и ролевите игри чрез директна намеса на преподавателя при констатирани „нарушения“

Таблица 10 - Придобиване на умения за ръководене на екип / работа в екип

Акцентът тук бе главно върху създаването на умения за работа в екип, а не толкова за неговото ръководене, доколкото студентската група не предполага дефиниране на йерархична структура и определяне на властови позиции. Въвеждането на строги правила за работа: времеви регламент; един „говорител“, който трябва да каже точно това и всичко това, което групата е мислила и решила (останалите нямат правото да го коригират и допълват дори да поднася информацията погрешно или да пропуска най-важното); спазване на добрия тон по време на дискусиите и т.н. имат най-съществено влияние при създаването на умения за екипна работа. Резултати се наблюдават при почти всички студенти дори и за краткото време на един учебен семестър. Най-отчетливите са по отношение на организацията на работата в екипа и „вместването във времето“. Малко по-слаби са постиженията в отговорната роля на „говорител“ на екипа.

Предизвикателство и поле за бъдеща работа виждаме в две области. Едната е свързана с открояващите се неформални лидери в групите, а втората с „аутсайдерите“.

Усвояване на комуникационни умения от група		
П.6. Целеполагане / контрол върху постигането на цели и изпълнението на задачи		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
Всичко описано при решаване на проблеми и при	Всичко изброено при решаване на проблеми и при ръководене на екип / работа	<i>Реализира се отчасти</i> при всички описани методически формати по

ръководене на екип / работа в екип	в екип	същите начини, упоменати при решаване на проблеми и при ръководене на екип / работа в екип
------------------------------------	--------	--

Таблица 11 - Придобиване на умения за целеполагане / контрол

Независимо от безспорната важност на комуникационните умения за определяне на цел и упражняване на контрол при изпълнението на задачите, тяхното формиране и развитие не са изрично преследвани при планирането и осъществяването на различните учебни дейности до момента. Специално внимание им се отделя единствено по отношение на дефиниране на цели, изпълнение на задачи и осъществяване на контрол, в конкретни функции в сферата на управлението на персонала в организацията. Наблюденията върху работата на студентите показват, че този тип комуникационни умения в момента се развиват успоредно с развитието на уменията за решаване на проблеми и работа в екип, но не в достатъчна степен. Това налага да се ревизират използваните методически формати и задания.

Усвояване на комуникационни умения от група		
II.7. Работа с информация (събиране, регистриране, обработване, предаване)		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
Всичко описано при писмена комуникация, решаване на проблеми и при ръководене на екип / работа в екип	Всичко изброено при писмена комуникация, решаване на проблеми и при ръководене на екип / работа в екип	<i>Реализира се</i> при всички описани методически формати (най-силно при подготовката на курсови проекти) по същите начини, упоменати при писмена комуникация, решаване на проблеми и при ръководене на екип / работа в екип

Таблица 12 - Придобиване на умения за работа с информация

Работата с информация присъства по един или друг начин във всяка управленска (и житейска) дейност. Това поставя задачата за създаване и развитие на комуникационни умения от този тип на едно от първите места по значимост –

наред с уменията за устно и писмено общуване. Считаме, че тази наша цел се реализира в много голяма степен чрез всички използвани методически формати. Методичното и постоянно насочване към различни информационни източници, указанията за пълноценното им използване, забележките и (когато е наложително) санкциите при некоректна употреба изграждат необходимите умения и дисциплинират поведението на студентите. Не на последно място, чрез обратната връзка и коментарите върху „записките“, студентите постепенно придобиват умения за стегнато и ясно формулиране на идеите, изводите и решенията си в писмен вид. Считаме, че използваните задачи и преподавателски методи изпълняват ролята си в голяма степен.

<p align="center">Усвояване на комуникационни умения от група II.8. Работа с информационни и комуникационни технологии</p>		
<p align="center">Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват</p>	<p align="center">Във връзка с тях ръководителят трябва да може:</p>	<p align="center">Учебни активности, създаващи и/или развиващи уменията</p>
<p>Всичко описано при устната и писмената комуникация, както и при решаване на проблеми, вкл.: (1) Търсене и използване на информация; (2) Общуване; (3) Презентиране; (4) Работа с автоматизирани системи за управление на човешките ресурси</p>	<p>Всичко изброено при устната и писмената комуникация, както и при решаване на проблеми</p>	<p><i>Реализира се</i> при всички описани методически формати по същите начини, упоменати при устната и писмената комуникация, както и при решаване на проблеми</p>
	<p>Да поднася информация чрез мултимедийна презентация</p>	<p><i>Реализира се</i> при представянето на курсови проекти чрез насоки и указания в час и чрез писмена обратна връзка</p>
	<p>Да работи с автоматизирана система за УЧР</p>	<p><i>Не се реализира</i> в рамките на учебните занятия по УЧР, а в друга (изборна) учебна дисциплина</p>

Таблица 13 - Придобиване на умения за работа с ИКТ

Студентите с лекота боравят с техниката, която е в основата на съвременните ИКТ. Те успешно и относително ефективно търсят информация и общуват в тази среда и затова внимание върху тези два аспекта не се обръща специално, а само в рамките на учебните дейности, насочени към усъвършенстване на уменията за писмено и устно общуване. Във фокуса на учебната работа е главно

създаването и развитието на умения за използване на мултимедийна техника и изнасяне на презентации. Считаме, че тази задача се реализира в много голяма степен. Индикаторите са най-малкото два: (1) подобряването на качеството на изготвяните презентации и тяхното поднасяне в течение на семестъра и (2) разликата в качеството на презентациите и презентирането, която се забелязва при защити на магистърски тези между възпитаниците на Факултета и „външните“ студенти.

Усвояване на комуникационни умения от група		
II.9. Дейности по управление и развитие на човешките ресурси		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
Всичко описано при устната и писмената комуникация, чрез която се осъществяват различните дейности в ключовите области на УЧР	Всичко изброено при останалите 11 групи комуникационни умения	<i>Реализира се</i> при всички описани методически формати по същите начини, упоменати при останалите 11 групи комуникационни умения

Таблица 14 - Придобиване на умения за осъществяване на дейности по УЧР

Тук целите и задачите, свързани с развитието на комуникационните умения напълно се припокриват със специфичните учебно-методически цели и задачи на учебната дисциплина. Конкретизацията на въздействията се осъществява чрез насочване на вниманието върху особености на устната комуникация и специфични правила и процедури за подготовка на различни документи, свързани с управлението на персонала.

Усвояване на комуникационни умения от група		
II.10. Преговори / договаряне (с партньори, вътрешни и външни клиенти)		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
Преговори / договаряне с: (1) Партньори / клиенти на	Всичко изброено при устната и писмената комуникация, вкл.	<i>Реализира се</i> при всички описани методически формати по същите начини,

организацията; (2) Подчинени и/или с равни по ранг и/или с висшестоящи (вътрешни клиенти); (3) Държавни органи и институции и пр. Всичко изброено – „лице в лице“, опосредствано от ИКТ, писмено Всичко изброено в строго официален и в неофициален план Всичко изброено в лично качество (от свое име) и в ролята на „представител и/или говорител на ...“	комуникацията чрез ИКТ	упоменати при устната и писмената комуникация
	Да формулира ясни и точни цели и задачи на събирането и ясни изводи и решения съгласно постигнатите резултати	Реализира се при груповата работа по казуси и при подготовката на курсови проекти чрез насоки и указания в час и чрез писмена обратна връзка
	Да се вписва и реагира адекватно в различни ситуации, вкл. при „провокативно“ поведение на контрагента	Реализира се при всички методически формати, но най-вече при ролевите игри чрез насоки и указания от преподавателя
Да поддържа делова работна атмосфера, добър тон и да спазва правилата на етиката, етиката и протокола	Реализира се при всички методически формати, но най-вече при ролевите игри чрез насоки и указания от преподавателя	

Таблица 15 - Придобиване на умения за преговори и договаряне

Развитието на този тип комуникационни умения се осъществява непрекъснато чрез всички описани методически формати. Основна насока за по-нататъшна работа виждаме във въвеждането на още поне две или три ролеви игри, които да поставят студентите в условия да преговарят и/или договарят.

Като най-слабо развити и съответно, нуждаещи се от повече внимание, виждаме областите – поведение при възникване на напрежение или при конфликт, както и етика, етикет и протокол при провеждане на преговори с различни контрагенти.

Усвояване на комуникационни умения от група II.11. Оперативна административна работа		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
(1) Подготовка и работа с документи - На хартия - На електронен носител - За e-mail	Да подготви и оформи различни видове документи	Реализира се при всички описани методически формати чрез предоставяне на образци на документи и чрез обратна връзка

(2) Подготовка, организация и провеждане на делови събирания - Като водещ - Като участник (3) Оперативно управление - Вземане на решения - Разпределение на задачите - Разпореждане/възлагане - Организация на изпълнението - Контрол и обратна връзка	Всичко изброено при устната и писмената комуникация, при решаване на проблеми и при преговори/договаряне	<i>Реализира се</i> при всички описани методически формати по същите начини
	Да работи стегнато и оперативно (лична организация на труда и времето), да спазва стриктно графици и срокове	<i>Реализира се</i> при всички описани методически формати чрез въвеждане на времеви регламент, обвързан с бонуси и/или санкции, както и чрез насоки и указания

Таблица 16 - Придобиване на умения за оперативна административна работа

Доколкото очертаваме оперативната административна работа в три основни направления (документооборот, делови събирания, оперативно управление) и избраните методически похвати целят развитие на комуникационни умения в три различни области. Постигнатите резултати, отчитани чрез наблюдение на работата в часовете и представяните писмени разработки, са обнадеждаващи. По отношение на изграждането на оперативност и организираност и приучаването към спазване на срокове можем да отчетем значителни позитивни резултати, като принос имат широко оповестяваните общи правила, изисквания и графици. Напомнянето, контролът, а в известна степен и санкциите, също определено дават резултат. Допълнителен възпитателен ефект има и стремежът на преподавателя да дава личен пример като бъде абсолютно коректен в изпълнението на всички поети ангажименти.

Усвояване на комуникационни умения от група II.12. Работа с медиите		
Някои примерни дейности на мениджъра, при които подобни умения присъстват	Във връзка с тях ръководителят трябва да може:	Учебни дейности, създаващи и/или развиващи уменията
(1) Презентиране/рекламиране на организацията (2) Участие в публични форуми (конференции, пресконференции и пр.)	Да подготви и изнесе устна, писмена или мултимедийна презентация	<i>Реализира се</i> при работата върху курсови проекти чрез коментари в час и писмена обратна връзка
	Да участва ефективно в разговор, дискусия, спор и т.н.	<i>Реализира се отчасти</i> при екипната работа по казуси и при обсъжданията чрез насоки от преподавателя

	Да говори „на микрофон“ и „пред камера“	<i>Не се реализира</i>
--	---	------------------------

Таблица 17 - Придобиване на умения за работа с медиите

Като цяло развитието на комуникационни умения за работа с медии не е застъпено в учебните задачи по обективни организационно-технически причини. Допълнителен аргумент е установеният факт, че работа с медии присъства в ежедневието на много малка част от възпитаниците на СтФ. Все пак можем да твърдим, че и в развитието на тази група комуникационни умения се реализират частични резултати, които са по-скоро „косвени“, чрез усъвършенстване в останалите области (главно устна публична и писмена комуникация).

Принципната ни констатация за важността, ролята и мястото на комуникационните умения в работа на мениджърите, доказаната (чрез изследване) зависимост между честотата/интензивността на упражняване и степента на развитие на този тип умения, както и дълбоката ни убеденост, че с колкото по-добри комуникационни умения нашите възпитаници излязат от Университета, толкова по-голям е шансът им да бъдещо развитие и успешна професионална реализация, закономерно водят до извода: **комуникационната компетентност трябва да се гради и непрекъснато да се усъвършенства още от самото начало на тяхната подготовка за бъдещи ръководители.**

Предвид наситеността на учебния план, включването на нови учебни дисциплини, ориентирани към комуникацията е възможно само в групата на свободно избираемите, което съвсем не гарантира, че ще бъдат избрани, а от там и че уменията ще бъдат усвоени и развивани. По тази причина считаме, че комуникационната подготовка трябва органично да се „вплете“ в обучението на студентите по другите предмети. Осъщественият дидактически експеримент в занятията по УЧР доказва, че съществуват такива възможности (без това да се отразява върху качеството на усвояване на специфични за учебната дисциплина знания и умения). В този смисъл, ако повече колеги, преподаващи задължителни учебни дисциплини, осъзнаят тези възможности и целенасочено пренастроят занятията си в тази посока, резултатите със сигурност биха били по-добри.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дисертационния труд се изследват възможности за формиране и развитие на комуникационни компетентности у студенти с потенциална бъдеща реализация като мениджъри – студенти на Стопанския факултет на Софийския университет „Свети Климент Охридски“. **Проблематиката е актуална** предвид: а) изискванията на съвременния пазар на труда (силен акцент върху търсенето на междуличностни умения, вкл. комуникационни); б) равнището на демонстрираните комуникационни умения на студентите (недостатъчно развити); в) реалното присъствие в учебния план на дисциплини, насочени към развитие на комуникационни компетентности (слабо – предимно под формата на избираеми дисциплини).

Замисълът е следният: да се създаде рамка на КК при обучението на бъдещи мениджъри в съответствие с равнището и реалните нужди на възпитаници на СтФ; да се експлицира положителен опит, насочен към по-ефективно и ефикасно формиране и развитие на КК чрез обучението по „некомуникационни“ академични дисциплини. По този начин – да се покажат ориентир и да бъдат мотивирани и други преподаватели да се ангажират в процеса на изграждане на КК у студентите. Предпоставка е убеждението, че когато в края на своето обучение възпитаниците на СтФ притежават по-добри комуникационни умения, те са по-конкурентоспособни на пазара на труда; имат съществено по-добър шанс за успешна професионална реализация.

Заложените основни **цели са постигнати. Аргументи:**

Цел 1: *Да се проучи опыта по изграждане на комуникационни компетентности у студенти с реализация в сферата на икономиката и стопанското управление:*

- Чрез проучване, систематизация и анализ на богат корпус от информационни източници са изявени основни комуникационни аспекти в работата на мениджърите; представена е систематична картина на комуникацията и комуникационните процеси в управлението; изградена е

систематична представа за компетентностния подход като основа за дефиниране на комуникационни компетентности;

- Обоснована е рамка на компетентностен модел – Комуникационни компетентности за студенти и възпитаници на Стопанския факултет.

Цел 2: *Да се изгради обективна картина на необходимостта от комуникационни компетентности за възпитаници на Университета, които се реализират в сферата на икономиката и стопанското управление:*

- В съответствие с дефинираната рамка на компетентностен модел е обоснован модел и инструментариум за емпирично проучване сред възпитаници на Стопанския факултет;
- Проведено е емпирично изследване (обхват – 200 респонденти). Дадени са обосновани отговори на следните изследователски въпроси:
 - Какъв е обхватът и съдържанието на комуникационната дейности на възпитаници на СтФ в професионална среда (според честота на ползване/упражняване)?

Представа за **обхвата и съдържанието** на КК дава Таблица 3 – Честота на използване/извършване на дейности, които предполагат използване на КК. Най-често (**Група 1**) се използват групите компетентности „Общувам писмено“, „Използвам ИКТ“, „Общувам устно“, „Работя с информация“ (средни стойности в интервала 1,48–1,59). Във **Втора група** попадат: „Решавам проблеми“ и „Общувам в интернет“ (1,98 – 2,04). В **трета група** са КК: „...оперативна административна дейност“, „Ръководя екип / работа в екип“, „Поставям цели/следа дали се постигат“, „Преговарям/договарям...“ (2,58 – 2,99). **Група 4** обхваща: „... управление и развитие на човешките ресурси“ и „Общувам с медиите“ (4,14; 5,29).

- Какво е равнището на комуникационната компетентност на респондентите (самооценка)?

Представа за **равнището на КК** дава Таблица 4 – Самооценка на групите комуникационни компетентности. Най-висока е самооценката за следните пет групи КК: „Работа с информация“ (2,01); „Писмено и устно професионално

общуване (2,08); „Работа с ИКТ“ (2,11); Лично и професионално общуване в интернет (интранет) – (2,22); „Оперативна административна работа“ (2,27).

- В каква степен равнището на КК зависи от променливите трудов опит, ръководен опит, честота на ползване?

Бяха проверени:

Хипотеза 1: С нарастването на трудовия опит нараства равнището на комуникационните компетентности – не се потвърди.

Хипотеза 2.1: Възпитаниците на СтФ с ръководен опит имат по-висока комуникационна компетентност в сравнение с тези без ръководен опит – не се потвърди.

Хипотеза 2.2: С нарастване на ръководния опит нараства равнището на комуникационната компетентност – не се потвърди.

Хипотеза 3: Налице е силна права зависимост между честотата на ползване на дадена комуникационна компетентност в професионалната дейност и равнището (степената на развитие) на тази компетентност – потвърдена напълно.

Извод: Равнището на КК – като цяло – не зависи от трудовия и ръководния опит (вж. Хипотези 1, 2 и тяхната проверка). Равнището на комуникационна компетентност зависи силно от честотата на ползване на отделни (групи) комуникационни компетентности (вж. Хипотеза 3 е нейната проверка).

Анализът на данните от емпиричното изследване послужи като основание да се очертаят приоритетни области с възможности за подобряване на комуникационните умения (таблица 5).

Цел 3: *Да се експлицира положителен опит и се покажат възможности за изграждане и развитие на комуникационни компетентности чрез обучението по определени академични дисциплини в Университета:*

- Въз основа на обоснована методологическа гледна точка (роля на преподавателя и роля на изследователя) е описан дидактически експеримент, посветен на използването на три учебни формата в процеса на целенасочено изграждане на комуникационни умения у студенти: а) подготовка и презентиране на курсов проект; б) решаване на казус/задача; в) ролева игра за подбор на персонал. За всеки от тези формати е проследена

линията: замисъл – подготовка – реализация – резултати – критична рефлексия върху веригата – възможности за подобрения.

- По отношение на всяка група КК са обобщени възможности за развитие и подходи, които могат да се използват и от други преподаватели.

Предвид резултатите на дисертационното изследване и обобщения опит, има основание **обект на по-нататъшно внимание** да бъдат, както следва:

- (1) *Да се задълбочат проучванията* като се направи преход от равнище *компетентностни групи* към равнище *отделни комуникационни компетентности*. Развитието на подхода за изследване ще даде по-конкретни ориентири за необходимостта, равнището и начините на изграждане/развитие на КК; ще обогати възможностите за дидактически стратегии, насочени към постигането на заявените цели.
- (2) *Да се разшири и обогати палитрата от обучителни подходи* – в съдържателен план (нови казуси, задачи, игри – по-близки до реалната практика); в методически план (възможности за интердисциплинарно сътрудничество); в организационен план (евентуално обвързване на учебните дейности „в клас“ с възможностите, които предлага предвидената по учебен план едномесечна практика); в материално-технически и технологичен план (максимално ефективно използване на наличната база и техника).
- (3) Предвид високите самооценки в началото и коментарите („май се надцених“) в края на целенасочената работа по развитие на КК (семинарните занятия по УЧР), очевидна е нуждата от разработване и оповестяване на *стандарт* за „степен на владееене“ на различните умения, както и *методика* за *оценяване (самооценяване) на равнището*. Важен ориентир са представителите на бизнеса със „заявка за търсенето“. Определянето на подобен *стандарт* би подпомогнало предварителната диагностика и текущото отчитане на постигнатите резултати.
- (4) За да се осъществи необходимата приемственост в обучението, би било добре да се разработи и внедри *методика* (и „инструмент“) за *първоначална диагностика* и за *текущо отчитане на резултатите*. Това от своя страна

изисква постигане на *консенсус между преподавателите* относно нуждата и ползата от развитие на КК у студентите и съществуващите възможности това да се осъществи без да се пречи на основния учебен процес.

- (5) Констатираните пропуски в знанията и уменията на студентите в области, които трудно биха могли да бъдат повлияни в рамките на съществуващите учебни дисциплини⁴⁴ са основание да предложим, като насока за бъдеща работа, разработването и включването в учебните планове на *специфична уводна учебна дисциплина „Въведение в студентство“* (наименованието е условно).
- (6) Да се проблематизира *индивидуалната работа със студенти, които се открояват* с начина си на мислене и със способността си да организират (и, в определен смисъл, да ръководят) своите колеги. Специалното внимание към тях е задължително, за да могат наблюдаваните „зложби“ да се развият в професионални лидерски качества и умения.

⁴⁴ Некоректно използване на информационни източници (преписване, копиране от интернет); непознаване на същността, предназначението, езика, стила и особеностите в оформлението на различни „документи“ (като се започне от „чисто“ учебните – доклад, реферат, проект и пр. и се стигне до специфично професионалните, типични за организационната практика); непознаване и не достатъчно използване на функционалните възможности на текстообработващите програми при създаване и редактиране на собствен текст; незнание и неопитност в етиката и етикета на деловото поведение; сериозни проблеми с граматика, правопис и правоговор и т.н.

ПРИНОСИ

- (1) Въз основа на систематична проучвателна и аналитико-синтетична работа е изградена обща рамка на комуникационни компетентности за бъдещи мениджъри. Рамката се използва в процеса на планиране и дизайн на обучение, насочено към формиране и развитие на комуникационни компетентности у студентите; като общ модел за проучване на необходимостта от комуникационни компетентности в професионална среда.
- (2) Създаден е модел и инструментариум за идентифициране на комуникационни компетентности в професионална среда (на възпитаници на СтФ); доказана е работоспособността и надеждността на модела и инструментариума; налице са възможности за широкото им приложение и използване.
- (3) Въз основа на методически обоснован процес е набрана достоверна информация за реалната необходимост и равнището на комуникационни компетентности в професионална среда. Даден е обоснован отговор на въпроса за съдържанието и обхвата на реалните комуникационни компетентности, необходими в професионална среда и факторите, от които зависи равнището на комуникационните компетентности. Налице е ново знание с многопосочна приложимост.
- (4) Осъществена е емпирична проверка на работоспособността на създадената обща рамка на комуникационни компетентности за бъдещи мениджъри. Тази обща рамка може да се използва като основа за последващи развития – както за концептуализиране на комуникационните компетентности, така също за тяхното специфициране в конкретни професионални области.
- (5) Чрез структурирано представяне на преподавателски опит и критичната саморефлексия е изявен успешен дидактически експеримент – резултатът е експлициран положителен опит („добра практика“, „полезна практика“). Чрез него се предоставят доказателства за възможностите в рамките на конкретни академични дисциплини да се изграждат и развиват комуникационни компетентности. Налице са систематизирани ориентири за преподавателите, които биха се насочили към изграждане на комуникационни компетентности в процеса на обучение по конкретни академични дисциплини. За дисертанта това е професионално знание и опит на ново, по-високо равнище.

ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Алексиева, С. (2006) Бизнес комуникации. С., НБУ.
2. Андонов, Б. (1999) Бизнес комуникации. С., Печатница на УНСС.
3. Андреев, М. (1987) Дидактика. С., Изд. „Народна просвета“.
4. Андреев, М. (1996) Процесът на обучението. Дидактика. С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
5. Апостолова, Г. (1999) Убеждаващата комуникация: културната традиция и прагматичните императиви. С., Изд. „Лик“.
6. Аристотел (1986) Реторика, С., Изд. „Наука и изкуство“.
7. Армстронг М. (1993) Преуспяващият мениджър, Б., Изд. „Делфин прес“
8. Армстронг М. (1993) Управление на човешките ресурси. Б., Изд. „Делфин прес“
9. Атанасов, А., С. Съйкова, М. Молхов, Е. Ченгелова, В. Георгиева (2004) Емпиричното социологическо изследване на социалната действителност: подходи, методи, организация, проблеми и нови решения. С., АИ „Проф. Марин Дринов“.
10. Базаров Т.Ю., Б. Л. Еремин (1999) Управление персоналом, М., ЮНИТИ.
11. Бижков, Г., В. Краевски (2005) Основи на педагогиката. С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
12. Бижков, Г., В. Краевски (2007) Методология и методи на педагогическите изследвания. С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
13. Боева, Б. (1996) Бизнескомуникации и делови преговори. С., НБУ.
14. Борисова, Л. (2008) Фирмен протокол, Ботевград, МВБУ
15. Борисова, Л. (2010) Управление чрез ценности в търговската организация, Ботевград, МВБУ.
16. Борисова, Л., Й. Ведър (2008) Писмени и устни комуникации. Ботевград, МВБУ.
17. Браун, П. (1996) Изкуството да се задават въпроси. С., Изд. „Актбул“.
18. Бренън, Л. (2009) Бизнес етикет. С., Изд. „Слънце“.
19. Буркарт, Р. (2000) Наука за комуникацията, ВТ., Изд. „Пик“.
20. Български гълковен речник (1997) С., Изд. „Маг 77“.
21. Бънкова, А. (1985) Социалната система за управление. С., ИСУ.
22. Бънкова, А. (1993) Мениджмънт. С. Изд. „ГрафикАмат“.
23. Бънкова, А. (2004) Организационната теория и проектирането на организацията. Пловдив, ИПЗ на ТУ.
24. Бънкова, А. (2013) Управление на организациите и организационните мрежи. С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
25. Венедиков, Й. (1992) Статистика, социология и още нещо... С., „Информационно обслужване“.
26. Ведър, Й. (2001) Реторика. С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
27. Винер, Н. (1968) Кибернетика и общество, М., Изд. „Советское радио“.
28. Владимирова, К., К. Спасов, Н. Стефанов (1999) Управление на човешките ресурси. Част 1 и 2. С., УИ „Стопанство“.
29. Геров, К. (1984) Организационни структури и управление, В., Изд. „Георги Бакалов“.
30. Гибш, Г., Форверг М. (1972) Введение в марксисткую социальную психологию, М., Изд. „Прогрес“.
31. Гюрова, В., Г. Дерменджиева, В. Божилова, С. Върбанова (2006) Приключението учебен процес: ръководство за университетски преподаватели. С., Изд. Агенция ЕВРОПРЕС.
32. Давидков, Ц. (1988) Общуване и убеждения. С.
33. Давидков, Ц. (1995) Управление, учебник и работна тетрадка за средните училища, С., Изд. „М-8-М“.
34. Давидков, Ц. (2002) Бизнес комуникации (учебник и работна тетрадка). С., Изд. Парадигма.
35. Давидков, Ц. (2003, 2005) Управление на организациите, поведението в организационен контекст, С., Изд. „Парадигма“.
36. Джонев, С. (1998) Социална психология – т. 5, С., Изд. СОФИ-Р.
37. Димитров, Д. (1983) Достоверност на социологическата информация. С., Изд. „Наука и изкуство“.

38. Донъли Дж., Дж. Гибсън, Дж. Иванчевич (1997) Основи на мениджмънта. С., Изд. „Отворено общество“.
39. Енциклопедичен речник по социология (1996) - съст. С. Михайлов, Н. Тилкиджиев. С., Изд. „М-8-М“.
40. Енциклопедия по психология и поведенческа наука (2008) С., Изд. „Наука и изкуство“.
41. Зверинцев, А.Б. (1997) Коммуникационный менеджмент: рабочая книга менеджера, СПб., Изд. „Союз“.
42. Илиева, Л. (1994) Делово общуване в бизнеса. С., Изд. „Информа“.
43. Йохансен Х., Пейдж Дж. Т. (1992) Световен речник по мениджмънт, Б., Изд. „Делфин прес“.
44. Калинов, К. (2010) Статистически методи в поведенческите и социалните науки. С., НБУ
45. Карабельова, С. (2004) Управление и развитие на човешкия потенциал. Конкурентното предимство на организацията. С., Изд. „Класика и стил“.
46. Квинтилиан (1999) Обучението на оратора, С., Изд. „Наука и изкуство“.
47. Коен, Б., Р.Б. Лий (2013) Основи на статистиката за социалните и поведенческите науки. С., Изд. „Изток-Запад“.
48. Кожухаров, Й. (2012) Етикет за всеки ден и за бизнеса. С., Изд. „Труд“.
49. Лашкова Л.Л. (2010) Экспериментальное исследование процесса обучения коммуникации будущих педагогов в вузе, сп. Высшее образование сегодня, бр. 5/2010, М., (43-47).
50. Лойков, Кр. (2008) Водене на преговори и решаване на конфликти. П., ИМН.
51. Луис, Г. (2001) Обучаващият мениджър. С., Изд. „ИнфоДар“.
52. Мавродиева, И. (2002) Интервю за работа. С., Изд. „Сема РШ“.
53. Мавродиева, И. (2005) Академично писане. Изграждане на успешни писмени и устни умения в процеса на академичната комуникация. С., Изд. „Сема РШ“.
54. Мавродиева, И. (2005) Формиране на комуникативни умения при обучение на студенти по мениджмънт – в: сб. „Съвременно обучение по икономика и мениджмънт“, Международна научно-практическа конференция, Ботевград, МВБУ-Ботевград, (154-168).
55. Минцбург Х. (1973) Същност на управленската работа, С.
56. Омаров, А. (1993) Управление: искусство общения. М., Изд. „Советская Россия“.
57. Панасюк, А. Ю. (1990) Управленческое общение. М., Изд. „Экономика“.
58. Петев, Т., Д. Сотирова, Х. Панайотов (2001) Комуникации и етика в публичната администрация. С., ИПА.
59. Пийз, А., А. Гърнър. (2000) Езикът на тялото. Скритият смисъл на думите. С., ИК „Сиела“.
60. Рамчев К. (2000) Комуникациите в бизнеса, Ловеч, ИК „Сафо“.
61. Савкова, З. (1998) Реторические игры. Сб., ГАК.
62. Саркисян, А., Л. Борисова (1999) Съвременна бизнес кореспонденция, Свищов, СА „Д. Ценов“.
63. Статистический словарь (1989) М., Изд. „Финансы и статистика“.
64. Стоицова, Т. (1998) Живеем с другите. С., НБУ.
65. Стоицова, Т. (1991) И усмивката също може да бъде заповед. С., Изд. „Европринт“
66. Стойков, Л. (1995) Фирмена култура и комуникация. С., УИ „Стопанство“
67. Стойнешка, Р., И. Пеев (1999) Икономическа психология, В., Изд. „Ромина“.
68. Сухочев, В. И., Ш. З. Валиев (2010) Как сформировать и оценить компетентность будущего менеджера?, сп. Высшее образование сегодня, М, бр. 4/2010 (57-61).
69. Съйкова, С. (2005) Изследване на факторни връзки в социологията: методологически проблеми и решения. С., Изд. „Фабер“.
70. Файол, А. (1938) Индустириална и обща администрация, С.
71. Франк, М. (1991) Как да заседаваме без да губим време. С., Изд. „Интерпринт“
72. Харалампиев, К. (2003) Въведение в основните статистически методи за анализ. С., Изд. „Балкани“.
73. Харалампиев, К. (2007) SPSS за напреднали. С., УИ.
74. Харалампиев, К. (2009) Работа с данни в SPSS. С., УИ.
75. Харизанова, М., Др. Бояджиев, Н. Миронова (2006) Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето. С., Изд. „Авангард Прима“.
76. Шибутани Т. (1969) Социална психология, М., Изд. „Прогрес“.

77. Шопов, Д., М. Атанасова (2007) Управление на човешките ресурси, С., Изд. „Тракия-М“.
78. Шрам У. (1992) Характер на комуникацията между хората, сб. Комуникацията (Х. Ласуел, У. Шрам, М. Де Фльор, Д. Робъртс, Д. Маккуейл.). С., УИ „Св. Кл. Охридски“.
79. Янкулов, Я., Г. Забунов (1997) Мениджмънт. С., Изд. „Тилия“.
80. Alessandra, T. & Hunsaker (1993) *Communicating at Work*. NY.
81. Appleby R.C. (1994) *Modern Business Administration*, sixth ed., L.
82. Argenty, P. (2009) *Corporate communication*, McGraw-Hill/Irwin, New York
83. Berlo D.K. (1960) *The Process of Communication*, NY.
84. Boylan, B. (2001) *What's Your Point? The 3-Step Method for Making Effective Presentations*. Holbrook, Massachusetts.
85. CIPD (2007). *Competency and Competency Framework Survey*, latest version April 2007.
86. Cole, G. A. (1995) *Organisational Behaviour*.
87. Cole G.A. (2004) *Management Theory and Practice*, sixth ed., L.
88. Costley D.L., Todd R. (1987) *Human relations in organization*, NY.
89. Dale E. (1965) *Management. Theory and Practice*. NY.
90. Dave, F. (1987) *50 Activities for Unblocking Organizational Communication*.
91. *Decision Making (descriptive, normative, and prescriptive interactions)*. Cambridge, 1989.
92. Drumond, H. (1991) *Effective Decision Making*. L.
93. Dubois D.D. (1993) *Competency-based performance improvement: a strategy for organizational change*, NY.
94. Dubois D.D., Rothwell W. J. (2000) *Creating Competency Models Step-By-Step, Competency Toolkit, Part II, Volumes 1 and 2*, NY.
95. Flanagan J.C. (1954) The critical incident technique, *Psychological bulletin*, 51, pp. 327 – 358.
96. Hellriegel, D., J. W. Slocum – jr. (1993) *Management*. USA.
97. Gulick L., Urwick L. (1937) Notes on the Theory of Organization, *Papers on the Science of Administration*, Institute of Public Administration, NY, pp. 3–35.
98. Klemp G.O.(1980) *Assessment of occupational competence: final report: introduction and overview*, B.
99. Kustka B. (2007) *K-Factors: Building Competency for a Profitable Workforce*, Acanthus Publishing.
100. McClelland D.C. (1973) Testing for competence rather than Intelligence, *American Psychologist*, 28, pp. 1–14.
101. McLagan P.A. (1989) *Models for HRD practice*, American Society for Training and Development.
102. Morgan G. (1988) *Riding the waves of change: Developing managerial competencies for a turbulent world*, CA, US: Jossey-Bass.
103. Mullins, L. J. (1994) *Management and Organisational Behaviour*.
104. Navaro P. (2007) The MBA Core Curricula of Top-Ranked U.S. Business Schools: A Study in Failure?, *Academy of Management Learning & Education*, Vol. 7, No. 1, pp. 108-123.
105. Prahalad C.K., Hamel, G. (1990) The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, v. 68, no. 3, pp. 79–91.
106. Robson, M. (1995) *Problem Solving in Groups*.
107. Shannon C.E., Weaver W. (1948) *Mathematical Theory of Communication*, USA.
108. Shelby A. (1983) Developing content for an M.B.A. Communication Class, *Journal of Advanced Composition*, vol. 4, pp. 189 – 197.
109. Smith B.L., Lasswell H.D., Casey R.D. (1946) *Propaganda, communication, and public opinion: a comprehensive reference guide*, Princeton, NJ.
110. Spencer L.M, Spencer S.M. (1993) *Competence at work: models for superior performance*, NY.
111. Zwell M.(2000) *Creating a Culture of Competence*, NY.
112. Duden Deutsches Universalwörterbuch (2003), M.
113. Klieme E.(2003) *Zur Entwicklung nationaler Bildungsstandards*, FaM.
114. Thill, J., C. L. Bovee (1991) *Excellence in Business Communication (study guide)*.
115. Wayne, F. S., D. P. Dauwalder (1994) *Communicating in Business: an Action-oriented Approach*.
116. Woodcock, M., D. Francis. (1993) *The Unblocked Manager*. Hampshire.

Интернет източници:

1. Вачкова Е. (2012) Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите, www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf, посетено ноември 2012.
2. Гришина, Е. А. Процесс формирования коммуникативных умений специалиста-менеджера – Автореферат на дисертационен труд, <http://www.dissercat.com> (май 2011).
3. Мизова Б., Цветанска, С. (2013) Изследователски гледни точки към проблема за социално-комуникативната компетентност на педагогическите специалисти, Реторика и комуникации, бр. 8, април, [http://rhetoric.bg/\(25.07.2013\)](http://rhetoric.bg/(25.07.2013)), посетено юли 2013.
4. Никифоров Г.С. (2010) Коммуникативный минимум менеджера, http://www.elitarium.ru/2010/03/17/kommunikativnyj_minimum.html, посетено май 2011.
5. Паунов М. (2011) Интелигентност(и), способности и компетенции, research.unwe.bg/br15/03.pdf, посетено септември 2013.
6. Томов Т. (2013) Разработване на компетентностни модели или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, Труд и право, избрани статии, <http://www.trudipravo.bg>, посетено юли 2013.
7. МОН на Руската Федерация, http://www.edu.ru/db/mo/Data/d_10/prm544-1.pdf, посетено февруари 2008.
8. Доклад по дейност 5.8. Провеждане на основни проучвания и анализи <http://www.competencemap.bg>, посетено юни 2011.
9. Изследване на компетенциите на успешните мениджъри в Русия, <http://hrm.ru/issledovanie-kompetencijj-uspeshnykh-menedzherov-v-rossii--model-20-granejj>, посетено август 2014.
10. Компетентностни модели – ползи и предизвикателства. Проучване на практическото приложение в България, 2010, КПМГ, www.kpmgbg.lcc.ch/dbfetch/.../2010, посетено април 2011.
11. Универсален компетентностен модел при оценка на персонала, <http://hrm.ru/universalnaja-model-kompetencijj-priocenke-personala>, посетено август 2014.
12. Lehman, G., Nieke W. (2000) Zum Kompetenz-Model, www.building-mv.de/download/fortbildungsmaterial/text-lehman-nieke.pdf, посетено януари 2007.
13. http://ebox.nbu.bg/strategicheski_komunikacii/sk3_3.html, посетено на 30.12.2014.
14. Сайт на алумни клуба на възпитаниците на Стопанския факултет - <http://www.febalumni.org> (януари 2014).
15. Рейтингова система на МОН - <http://www.minedu.government.bg> и <http://rsvu.mon.bg> (февруари 2014).

ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Ведър, Олимпия (2005) Управление на персонала. Учебно помагало за провеждане на семинарни занятия. С., УИ „Св. Кл. Охридски“
ISBN 954-9399-02-8

Ведър, Олимпия (2007) Управление на персонала. Учебно помагало за провеждане на семинарни занятия – второ преработено и допълнено издание. С., УИ „Св. Кл. Охридски“
ISBN 978-954-07-2606-9

Ведър, Олимпия, Цветан Давидков (2014) В „капана на необходимостта“ или кое ни кара да развиваме собствените си комуникативни умения? (резултати от емпирично проучване). В: Реторика и комуникации, електронно научно списание, бр. 11/януари 2014
ISSN 1314-4464. (<http://rhetoric.bg/>)

Ведър, Олимпия (2014) Развитие на комуникативни компетентности чрез обучението по управление на човешките ресурси (Опит от Стопанския факултет на Софийския университет „Свети Климент Охридски“). Международно висше бизнес училище: XI Международна научна конференция „Интелигентна специализация на България“ (13-14 юни 2014 г.), Сб. доклади, стр. 1447-1458
ISBN 978-954-9432-64-0 (CD).