

## Трансверсални компетентности в условията на дигитализиран работен свят

Дияна Златева Янева\*

Катедра „Администрация и управление“  
Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“  
гр.Варна 9007, к.к. „Чайка“, ул. „Янко Славчев“ 84  
E-mail: [di\\_yaneva@abv.bg](mailto:di_yaneva@abv.bg)

\*Corresponding author

**Резюме:** Технологичният напредък води до масови промени на пазара на труда – изчезват стари работни места, или радикално се променят и се появяват нови, които изискват различен баланс на умения. Преквалификацията и повишаването на уменията стават неразделна част от професионалния живот. Изследването е посветено на все по-актуалните през последните няколко години теми, свързани с дисбалансите на пазара на труда, търсените и предлаганите знания, умения и компетентности, и ролята на образованието за придобиването им.

Целта на настоящата статия е да аргументира необходимостта от развиване на умения за управление на кариерата, като се постави акцент върху формирането на меки и трансверсални умения като предпоставка за по-добра адаптация към бързо променящия се свят и предизвикателствата на пазара на труда.

**Ключови думи:** пазар на труда, меки умения, трансверсални умения, дигитализиран работен свят

## Transversal competences in a digitalised working world

Diyana Zlateva Yaneva<sup>1</sup>\*

Department of Administration and Management  
Varna Free University "Chernorizets Hrabar"  
Varna 9007, k.k. Chaika, str.Yanko Slavchev 84  
E-mail: [di\\_yaneva@abv.bg](mailto:di_yaneva@abv.bg)

\*Corresponding author

**Abstract:** Technological advances lead to massive changes in the labour market - old jobs disappear, or radically change and new ones emerge that require a different balance of skills. Retraining and upskilling are becoming an integral part of working life. The study focuses on the themes that have become increasingly topical over the last few years, relating to labour market imbalances, the demand for and supply of knowledge, skills and competences, and the role of education in their acquisition.

The aim of this paper is to argue for the need to develop career management skills, focusing on the formation of soft and transversal skills as a prerequisite for better adaptation to a rapidly changing world and labour market challenges.

**Keywords:** labour market, soft skills, transversal skills, digitalised working world

## **Въведение**

Днес европейската икономика търси възможности за преодоляване на предизвикателствата предизвикани от цифровизацията, изкуствения интелект (AI), включително климатичните промени, глобализацията, застаряващите общества, миграцията, военните конфликти и ниската производителност, пазарът на труда се характеризира с несигурност. Технологичните промени са предпоставка за трансформиране на света на труда. Образователните системи имат предизвикателната задача да предоставят на младите поколения ключови умения, за да се справят с ученето през целия живот и да имат успешно кариерно развитие.

Сложните глобални процеси, обхващат всички сфери на жизнена дейност, и открояват все по-решаващата и приоритетна роля и значение на образованието за устойчивото развитие на обществото [7]. Ефектите на изместване, свързани с технологичните промени, се очаква да бъдат концентрирани в определени сектори или места, засягайки уязвими групи от населението и нискоквалифицираните специалисти. Тези прогнози предполагат необходимостта от развиване на адекватни системи за заетост и умения у младите хора, за да бъдат подготвени и приспособими към потенциалните промени [22].

В резултат на очертаните процеси се променят и формите на социално взаимодействие, възникват нови въпроси по отношение на индивидуалното образование. Ето защо е необходимо образованието, не само да позволи на младите хора да се справят компетентно с новите предизвикателства и цифровите технологии, пред прага на Индустрия 5.0, но и да се адаптират към бързите и непрекъснати обществени и културни промени в условия на несигурност.

Защитава се тезата, че формирането и усъвършенстването на трансверсални умения е предпоставка за устойчиво кариерно развитие, чрез насочващата роля на кариерното ориентиране и консултиране.

## **Общ преглед на необходимите умения на пазара на труда**

Обобщените резултати от проведено проучване от Организацията за икономическо сътрудничество и развитие (ОИСР) относно степента на автоматизация на приблизително 100 умения и способности извеждат какви умения и способности могат да бъдат възпроизведени чрез технологии за автоматизация и какво означава това за работните места и работниците. Изследването установява, че благодарение на напредъка в изкуствения интелект и роботиката, вече няколко когнитивни умения от високо ниво, могат да бъдат автоматизирани. Въпреки това висококвалифицираните професии продължават да са изложени на по-малък риск от автоматизация, тъй като те изискват умения и способности, които все още остават важни пречки за преминаване към автоматизация. Освен това, работните места с най-висок риск от автоматизация няма да изчезнат напълно, тъй като само от 18 до 27 % от уменията и способностите, изисквани в тези професии, са силно автоматизирани. По-скоро организацията на работа трябва да бъде радикално адаптирана и работниците трябва да се преквалифицират, тъй като технологиите заместват работниците само за определени задачи [27].

Анализът на систематизираните данни от проведено през септември 2022 г. проучване от Националния статистически институт (НСИ) за потребностите на бизнеса показват, че 32,3 % от анкетираните промишлените предприятия в България посочват недостига на работната сила като фактор, затрудняващ дейността им [12]. Изразено е притеснение от страна на предприемачите, експертите и политиците, тъй като се оформя явление за напускане на работа от млади, добре образовани хора, от които има нужда пазара на труда. Във всеки отрасъл на икономиката е регистриран недостиг на специалисти.

Обезпокоителен е фактът, че все повече фирми вече не са склонни да инвестират в обучения, поради текучеството на работна сила. Като фон на всичко това скромните образователни постижения, установени през последните няколко години, са недостатъчни, за да приведат предлагането на умения в съответствие с нуждите на пазара на труда [23].

Назрява потребността от съответствие между притежаваната квалификация и равнището на техниката и технологиите и тяхното определящо значение за ефективното използване на работната сила и създаването на предпоставки за компетентно поведение. Технологичният напредък води до масови промени на пазара на труда – изчезват стари работни места, или радикално се променят и се появяват нови работни места, които изискват различен баланс на умения. Преквалификацията и повишаването на уменията все по-често са разглеждани като неразделна част от професионалния живот. От това следва, че постиженията на научно-техническия прогрес са израз на качествения потенциал на работната сила, а самият технически прогрес обуславя внедряването на нови технологии, създаването на висококачествени материали, откриването на нови професии и специалности, което е тласък напред и в развитието на човешките способности и възможности.

Прогноза за уменията на Европейския център за развитие на професионалното обучение (*European Centre for the Development of Vocational Training – CEDEFOP*) сочи, че в близко бъдеще се очаква работната среда да бъде по-автономна, по-малко рутинна, да използва повече ИКТ, да включва по-малко физически усилия и повече социални и интелектуални задачи. Уменията, които се търсят на пазара на труда, ще се променят, а работещите ще трябва да усвоят нови умения, за да могат да се приспособят към променящите се потребности [21]. Промяната в развитието на обществено-икономическите отношения през XXI век е силно изразена в два аспекта: първият се проявява в правото и силата на избор, а вторият – в обстоятелството, че знанието стои в основата на развитието на всички сфери на човешкия живот [1].

Следователно автоматизацията е много по-вероятно да преразпредели търсенето на различни умения и работни места, отколкото да елиминира работните места напълно. В такъв случай технологичната безработица зависи не само от адаптивността към технологичните промени, но и от готовността на образователните системи и самите индустрии да отговорят на търсенето на променящи се профили на умения, подходящо образование, обучение и преквалификация.

Развитие на идеята предлага ЕК, която обявява 2023 г. за Европейска година на уменията [8]. Очакванията са да се даде нов тласък на ученето през целия живот, като се предостави на хората и предприятията възможност да допринесат за екологичния и цифровия преход с подкрепата на иновациите и конкурентоспособността. Наличието на подходящи умения способства за успешно адаптиране на хората спрямо промените в пазара на труда и тяхното пълноценно участие в обществото и демократичния живот.

Проучване, проведено от Харвардския университет, Фондация Карнеги и Станфордския изследователски център заключава, че 85 % от успеха в работата идва от наличието на добре развити меки и човешки умения, а само 15 % от успеха в работата идва от технически умения и знания [2]. Това допълнително подкрепя идеята, че е от решаващо значение потенциалните нови служители да притежават не само твърди технически умения, но и меки умения, за да бъдат успешни. В допълнение на това, глобално проучване на *McKinsey* за преквалификацията от 2021 г. установява, че делът на компаниите, които се занимават с емпатия и междуличностни умения, се е удвоил от 2020 г. [13].

Съвременните организации функционират в условия на неопределеност и промени с постоянен характер, те са отворени системи, които са под непрекъснатото въздействие

на многобройните вътрешни и външни фактори на средата [6]. Необходимо е да се подчертае, че дигиталната трансформация на организациите засяга радикално бизнес процесите, ускорява комуникациите и налага преоценка на корпоративната култура, стратегия и структура [5]. В бизнес средите съществува неписана аксиома, че благодарение на твърдите (технически) умения и знания, човек би могъл да получи интервю за работа, но меките умения му гарантират мястото. Тук е мястото, където се проявява и новата роля на кариерния консултант – да превърне технологиите в инструмент, а децата в творци и иноватори, да надгражда дигиталните умения и грамотност заедно с меките умения, емоционалната интелигентност, както и с критичното мислене.

### **Що е то преносими, трансверсални умения?**

Терминът „трансверсални умения“ (transversal skills) често се използва като взаимозаменяем с „меки умения“, „преносими умения“, „общоприложими умения“, „ключови умения“ или „основни умения“, но също и с „ключови компетентности“ или „умения на 21. век“. Използва се все по-често, особено на ниво политика на ЕС, често във връзка с ключовите умения, свързани с пригодността за заетост, като умения за учене, работа в екип, решаване на проблеми. Различните дефиниции и подходи се фокусират върху различни аспекти и водят до разнообразие от категории и структури. Пред търсещите реализация на пазара на труда в XXI век не по-малко важно предизвикателство от цифровите умения е придобиването и развитието на широк набор *преносими (трансверсални)* умения. Според ОИСР социално-икономическата трансформация изисква широк набор от знания, умения, нагласи и ценности в действие. В подкрепа на това, проучване на Европейската комисия от 2017 г. относно ефектите от програма „Еразъм+“ показва, че 9 от 10 европейски работодатели търсят притежаването на трансверсални умения от кандидатите за работа [8].

Меките умения са качества, личностни черти и социални умения, които всяка личност притежава в различна степен, но също така би могла да развие в резултат на подходящо обучение. Те са всички онези способности, които помагат на човек да се адаптира правилно в работна, учебна и социална среда, както и уменията за успешна комуникация, работа в екип, разрешаване на конфликти и др. Способността да очароваш, да се сприятеляваш, да ръководиш екип, да умееш да водиш диалог, да работиш с колеги, да даваш и приемаш градивна критика – всичко това са меките умения. Те са изключително важни за всяко успешното представяне например при интервю за работа и кариерно развитие, поради което са високо ценени от работодателите [3].

Емоционалната интелигентност може да се представи като набор от специфични умения и компетентности, посредством които личността може успешно да разбира, избира и контролира емоциите си, както и да управлява емоциите на другите. Характеристика на емоционалната интелигентност е и способността на личността да възприема правилно своето поведение и това на останалите, както и да взема ситуационни решения за реакция [4].

Меките като съставна част на трансверсални умения, играят много важна роля при междуличностните взаимоотношения, социалното възприятие, решаването на комплексни проблеми и вземане на решения [15]. Характеризират се с широк обхват от различни области на знания и в съчетание с професионалните умения могат да бъдат основа на всички новопоявяващи се работни места, изискващи технологични компетенции. Добре развитите когнитивни умения като оригиналност, гъвкавост на идеите и активно учене имат нарастващо значение при кариерното развитие [31].

Трансверсалните компетенции са интердисциплинарни и контекстуални, и както бе споменато се придобиват предимно неофициално, често несъзнателно и като цяло са трудни за определяне и измерване [14].

Основата за дефиниране на трансверсалните умения и компетентности се осигурява от рамката на ESCO, която групира четири фундаментални области на компетентност: *K* – знания, *L* – езикови умения и знания, *S* – умения, *T* – трансверсални умения и компетентности [14]. Фокусът на област на компетентност *T* – трансверсални умения и компетентности, е поставен върху *умения и компетентности за живот*, което групира централни области: *самоуправление, мислене, социални въпроси и комуникация*, които от своя страна са разделени на различни още по-фини умения:

- *T 1* – основни умения и компетентности;
- *T 2* – умения и компетентности за мислене;
- *T 3* – умения и компетентности за самоуправление;
- *T 4* – социални и комуникативни умения и компетенции;
- *T 5* – физически и ръчни умения и компетенции;
- *T 6* – житейски умения и компетенции [14].

Многобройни са изследванията по темата “Умения на бъдещето”, но те са предимно линейни, фокусират се върху тенденциите и се предполага, че уменията ще се развиват по същия начин както досега, според проведеното през 2022 г. проучване на ОИСР “Тенденции, оформящи образованието” [26].

Основният извод от проведеното през 2024 г. от ОИСР глобално проучване сред ученици от 20 страни е, че „социално-емоционалните умения са решаващи за академичния успех, професионалната реализация и качеството на живот на младежите“. От България в проучването вземат участие над 3000 младежи и 555 учители. 71% от българските ученици очакват да завършат висше образование, а 45% – да имат управленска или професионална реализация до 30 години. Това е под средното ниво в проучването спрямо другите държави [11]. Прогнозите са трудни и на много въпроси не може да се отговори еднозначно, нито могат да се предвидят всички неочаквани събития при бъдещи проучвания, но на база получената информация, могат да се следят тенденциите и да се предвиждат предстоящи промени в образователния модел.

Според изследване, осъществено от *McKinsey & Company*, специалистите по човешки ресурси изпитват трудност при намиране на подходящи кандидати, притежаващи нужните меки умения за съответната позиция. Резултатите очертават трите най-търсени, но често липсващи групи от меки умения като [28]:

- решаване на проблеми, критично мислене, иновации, креативност;
- възможност за справяне със сложни и неясни задачи;
- комуникативни умения.

Може да се направи заключението, че редица професии ще изчезнат постепенно, но вероятно с много по-бързи темпове, отколкото се очаква. Във време на тотална интелигентна автоматизация във всички възможни сектори и трансформация на индустриите и чрез навлизане на изкуствения интелект (ИИ), на практика се променя начина по който работят компаниите. Чрез ИИ се оптимизират процесите, увеличава се продуктивността, създават се иновации, персонализира се клиентското изживяване и се подобрява обслужването на клиентите, създават се нови бизнес модели не само в икономиката, но и в здравните и социални услуги. Всичко казано до тук поставя въпроса, „какви са перспективите пред младите хора?“ Възможност и конкурентно предимство пред навлизането на Индустрия 5.0 и на роботизацията е развиването на трансверсални и меки умения (*soft skills*).

Както вече бе споменато, на база проучване на ОИСП се предвижда най-силно засегнатите отрасли от автоматизацията да бъдат строителството, добивът, земеделието, риболовът и горското стопанство, и транспортните професии, тъй като във висока степен разчитат на умения и способности, които са силно податливи на автоматизация, тези професии представляват около 28 % от заетостта. Най-малко рисковите работни места включват професии в областта на управлението и социалните услуги [27].

Рискът от съкращения в някои от съществуващите професии представлява реална заплаха, докато същевременно в други области се откриват нови работни места и професионални възможности, които с бързи темпове се развиват. Логично е, че новите професионални области ще изискват нов набор от умения, като въздействието на промените ще варира в зависимост от конкретния сектор, както и от регионалните диспропорции и прослойки на обществото. Въпреки това обаче, прогнозите за европейския пазар на труда са позитивни и се очаква ръст на заетостта в повечето сектори и индустрии [21]. Същевременно, по актуални данни на Евробарометър, всеки трети европеец работи на длъжност, която не отговаря на квалификацията му, като за младите служители вероятността да заемат несъответни на знанията и уменията си работни места е по-висока спрямо по-възрастните служители [25].

Данните за България ясно очертават необходимостта от целенасочени действия в подкрепа на дигиталната трансформация и свързаните с нея знания и умения в обществото. Според Индекса за навлизането на цифрови технологии в икономиката и обществото (*DESI*) за 2018 г. по-малко от 1/3 от населението на страната ни притежава основни умения в областта на дигиталните технологии, което е сред най-ниските резултати в ЕС [30].

Въпреки че днешното поколение ученици е родено в свят, който е дълбоко свързан с ежедневните технологични процеси и дигитализацията, множество проучвания предупреждават, че така нареченото „дигитално поколение“ всъщност не притежава умения за безопасно и ефективно използване на технологиите. Също така уменията, придобити по неформални пътища, логично е че са недостатъчни и ненадеждни [24].

Изграждането на меки умения чрез образователната система у нас почти липсва. Училищата и университетите се занимават основно с теоретични знания, които не са подплатени с достатъчно практически умения. За сметка на това меките умения, знанието как да бъдеш пълноценен член на обществото и да прилагаш способностите си на практика, са подценени. Голяма част от българските кадри се затрудняват да комуникират и работят с хора. Всичко това очертава важността на приобщаващото образование (възпитаващо меки умения), паралелно с формалното.

### **Ролята на образованието и компетентностното кариерно ориентиране за придобиването на меки умения**

Както се посочва в Резолюцията на Съвета относно „Нова програма за умения за приобщаваща и конкурентна Европа“ – мисията на образованието и обучението е не само да осигуряват подготовка за пазара на труда, но и да оказват принос за социалното приобщаване и сближаване, чрез по-всеобхватно личностно развитие и учене през целия живот, водещи до изграждането на критични, уверени, активни и независими граждани, които са в състояние да разберат сложността на модерното общество и са подготвени да се справят с бързо настъпващите промени в него [18].

Училищата обаче са една от институциите, обвинявани за липсата на социални и междуличностни умения – традиционно липсва формален образователен аспект за усвояването на тези умения. Това обаче започва да се променя, тъй като фокусът е върху подготовката на учениците за образование през 21 век. Част от политиките и

мерките спрямо трансверсални умения и компетентности в българското средно образование се реализират с дейностите по кариерно ориентиране в училищното образование, конкретизирани в чл. 180 от ЗПУО [10]. Що се отнася до развиването на умения, дефиниции се откриват в чл. 19, ал. 4 от Наредбата за приобщаващото образование – “Консултирането е насочено към: 1. разкриване на интереси, нагласи и мотивация за избора на образование и професия; 2. формиране на умения за планиране на учебното и личното време; 3. формиране на умения за планиране на кариерното развитие; 4. преодоляване на грешки, свързани с избора на образование и професия от учениците; 5. решаване на вътрешни и външни конфликти, свързани с възможностите за образователна, професионална и личностна реализация [15].”

Уменията за управление на кариерата, конкретизирайки спектъра на трансверсалните учения в контекста на кариерното образование включват набор от компетентности, които позволяват на хората да събират, анализират и интерпретират целенасочено информация за себе си и за възможностите за образование, обучение и възможности за заетост по целенасочен начин, наравно с уменията за вземане на решения и управлението на ползотворни преходи. Следователно компетенциите са израз на способността на човек да съчетава и интегрира успешно в поведението си различни елементи на притежаваните от него знания, умения, нагласи и други личностни черти и характеристики в своето обучение и/или работа.

Приложимостта на компетентностното кариерно ориентиране, като носител знания, умения и нагласи, се открива в способността му за развиване на умения за адаптиране към бързо променяща се среда и пълноценно функциониране на пазара на труда. Концепцията за умения за управление на живота и кариерата систематизира основните компетентности по кариерно ориентиране, които би следвало да бъдат развити в процеса на обучение, като например:

- умения за вземане на решения и поставяне на кариерни цели в постижими срокове;
- умения за структуриране на личните цели, време и финанси;
- умения за професионалното развитие;
- умения за справяне с предизвикателствата и промените в живота;
- умения за учене през целия живот;
- умения за ранжиране на приоритети и решаване на проблеми;
- умения за заетост;
- умения за адаптиране към трансформацията на работните процеси;
- умения за живот в мултикултурен свят;
- умения за положителен принос за обществото и т.н.

Уменията на 21-ви век често се описват като “нематериални, зле дефинирани, субективни, междуличностни, ситуационни и размити” и като споменахме трудни за измерване, което вероятно е една от причините те да бъдат пренебрегвани толкова дълго. За разлика от тях, твърдите умения, които до голяма степен се основават на знания, са много по-лесни за количествено определяне. Важно е да се признаят разликите между тези два вида умения и да се използват творчески и разнообразни методи за измерване на всеки от тях [15].

Като се вземат предвид потребностите на образователната практика от определяне на компетентности, в рамките на кариерно ориентиране се очертават някои проблемни въпроси, касаещи качествените характеристики на усвоените умения по кариерно ориентиране и индикаторите за резултатност в контекста на усвоени компетенции за кариерно ориентиране. Важно е да се отбележи, че ефектите от компетентностното кариерно ориентиране на учениците се проявяват в една дългосрочна перспектива на техния живот, след завършване на средно образование. Още по-трудна е оценката на

неговото влияние върху обществения, икономическия и социалния просперитет на младите хора в дългосрочен план с оглед на света на труда 4.0 и общество 5.0.

Друга важна особеност на професиите на бъдещето е тяхната ориентация в контекста на „зеленият преход“. Необходимо е специализирано обучение и подготовка на младежите за участието им в пазара на труда, особено в сектори и професии с потенциал за растеж свързани със зеления преход, за да им бъде осигурено конкурентно предимство на местния пазар на труда, предлагаш „зелени работни места“ [20].

Като цяло, видовете работни места, за които се предвижда да има по-силен ръст на заетостта през следващото десетилетие, са тези с нисък риск от автоматизация. Следователно степента, в която технологичният напредък ще продължи да измества дадени професии или да създава нови възможности в бъдеще, ще зависи от естеството на задачите, изпълняван в дадена професия. Задачи, които лесно могат да се автоматизират или пресъздадат чрез код, са подложени на по-голям риск от узурпиране от технологиите. А задачи, които са предимно свързани с интерактивни и социални услуги, както и с решаване на проблеми и иновативно мислене, са по-малко уязвими. От друга страна, видовете професии, при които се очаква да има силен растеж в заетостта, се характеризират с високи нива на когнитивни умения, напреднали дигитални умения, умения за общуване и планиране.

В идеалния случай децата и юношите усвояват тези умения в училище, по време на задължителното образование, като част от учебния план. Европейският парламент предлага това да се случи чрез преподаване на кариерни компетентности, чрез обучения за вземане на решения и решаване на проблеми, така че кариерното образование да се превърне в сфера на учене и прилагане на по-широк обхват от трансверсални умения [19].

Следователно кариерното образование не е процес който върви извън училището и реалния свят на работата и бизнеса, а е процес, произтичащ от собствената личност на учениците и от техните ценности и житейски перспективи. Важно е учениците да се научат да укрепват силните си страни и да намаляват недостатъците си, да изградят рефлексивно самосъзнание и самоувереност, да анализират и структурират предизвикателствата, дори и в несигурни ситуации, да се подготвят уверено за променящи се условия, за да могат да посрещнат предизвикателствата и да поемат отговорност за собствените си действия. Кариерното ориентиране и консултиране отдавна е приоритетен въпрос в Европа, ролята му се засилва особено с развитието на концепцията за учене през целия живот. Дългосрочните прогнози за пазара на труда насочват към ключовите роли, които има кариерното ориентиране за формиране на бъдещата работна сила.

## **Заключение**

Безспорно е, че в условията на бързо променящ се дигитализиран работен свят се изискват нови умения от работната сила. Младите хора с лекота възприемат техническите нововъведения и бързо ги интегрират в собствената си реалност. Но от тях се очаква да развият наравно с аналитични и дигитални умения (така наречените твърди умения) и интердисциплинарни умения, каквито са трансверсалните. С особено значение е формирането на емоционални, социални и културни умения, защото те имат решаващо значение за преодоляване на предизвикателствата както на бъдещия трудов пазар, така и в личния им живот. Педагозите и кариерните консултанти в средното образование са изправени пред нелеката задачата да предават и възпитават тези умения като използват най-новите, предимно дигитални методи на обучение, а постигането на тази цел е възможно чрез прилагане на иновативни образователни подходи.



## Библиография:

1. Банкова, И., (2019) Административна конфликтология. Варна: УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“.
2. Вардхан, В. 85% от успеха в работата идва от притежаването на тези умения. <https://www.linkedin.com/pulse/85-job-success-comes-from-having-skills-vishnu-wardhan-> (достъпно на 13.05.2024)
3. Гюрова, В. и колектив. (2006) Интерактивност в учебния процес. София.
4. Николаева, В. (2022) Мениджърът – лидер в променящата се бизнес реалност УИ на ВСУ „Черноризец Храбър“.
5. Овчарова, С. (2020) Работна среда и благосъстояние в условията на дигитализация. Сборник с доклади от Международна научно-практическа конференция „Управление на човешките ресурси в ерата на дигиталните предизвикателства”, Варна: Икономически университет – Варна
6. Павлов, В. (2019) Конфликти потенциални на бизнес средата. Годишник на ВСУ „Черноризец Храбър“. Том XXV. 2019, с. 158-174
7. Танкова, Е. (2022) Иновации и предприемачество в университетите в контекста на икономика и общество, базирани на знание, E-journal на ВСУ „Черноризец Храбър“, бр.17, 2022 <https://ejournal.vfu.bg/pdfs/Елеонора%20Танкова%20ИНОВАЦИИ%20И%20ПРЕДПРИЕМАЧЕСТВО%20В%20УНИВЕРСИТЕТИТ.pdf> (достъпно на 10.05.2024)
8. Европейската година на уменията [https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/ip\\_22\\_6086](https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/bg/ip_22_6086) (достъпно на 20.05.2024)
9. Европейска комисия. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1223> (достъпно на 01.12.2023)
10. Закон за предучилищното и училищното образование /достъпен на <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2136641509/> (достъпно на 13.04.2024)
11. Какво показват резултатите от глобално проучване на ОИСР сред ученици в 20 страни? (2024) <https://bnt.bg/news/kakvo-pokazvat-rezultatite-ot-globalno-prouchvane-na-oisr-sred-uchenici-v-20-strani-v366761-328576news.html?page=2> (достъпно на 10.05.2024)
12. Ключови показатели за България info@nsi.bg, [www.nsi.bg](http://www.nsi.bg) (достъпно на 15.02.2024)
13. Меки умения, силни въздействия <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/chart-of-the-day/soft-skills-strong-impacts> (достъпно на 15.04.2024)
14. Меки умения, ключови или трансверсални умения? Разнообразието от термини показва колко сложна е темата и нейното обществено обсъждане (2023) <https://erwachsenenbildung.at/aktuell/nachrichten/18358-transversale-kompetenzen-sichtbar-machen-ein-eu-projekt-zeigt-wege-auf.php> (достъпно на 13.05.2024)
15. Наредба за приобщаващото образование /достъпно на <https://lex.bg/bg/laws/ldoc/2137177670/> (достъпно на 15.05.2024)
16. Повече за преносимите умения/ <https://ecvet.hrdc.bg/news/poveche-za-prenosimite-umenia/> (достъпно на 03.05.2024)
17. Препоръката на Съвета на Европейския съюз и на ЕП за Рамка за ключовите компетентности за учене през целия живот [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604\(01\)&from=GA](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32018H0604(01)&from=GA) (достъпно на 15.07.2023)

18. Резолюцията на Съвета относно „Нова програма за умения за приобщаваща и конкурентна Европа“ [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016G1215\(01\)&from=SK](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016G1215(01)&from=SK) (достъпно на 07.08.2023)
19. Резолюция на ЕП относно създаването на конкурентоспособен пазар на труда в ЕС през 21-ви век: съчетаване на уменията и квалификациите с търсенето и с възможностите за работа като средство за възстановяване от кризата <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?langId=en&catId=89&newsId=9723&furtherNews=yes#navItem-1> (достъпно на 01.12.2023)
20. Andonova, K., I. Bankova, (2022) Integrated Approaches to the Implementation of Local Circular Economy and Development Policies. Seventh International Scientific Conference “TELECOMMUNICATIONS, INFORMATICS, ENERGY AND MANAGEMENT”-TIEM’22, at UTP Sofia, Bulgaria, p. 75-76 Available from: [https://tiem.utp.bg/wp-content/uploads/2023/02/TIEM\\_2022\\_UTP\\_FINAL.pdf](https://tiem.utp.bg/wp-content/uploads/2023/02/TIEM_2022_UTP_FINAL.pdf) (достъпно на 16.05.2024)
21. Cedefop (2018) Briefing note Less brawn, more brain for tomorrow’s workers. Retrieved on June 28. <http://www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/9130> (достъпно на 16.06.2023)
22. Cedefop (2021) ETF; European Commission Investing in career guidance: revised edition 2021. Inter-Agency Working Group on Career Guidance WGCG. <https://www.cedefop.europa.eu/en/publications/2230> (достъпно на 18.05.2023)
23. Cedefop (2020) Strengthening skills anticipation and matching in Bulgaria: Bridging education and the world of work through better coordination and skills intelligence. Luxembourg: Publications Office. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/c1e2efd4-c413-11eb-a925-01aa75ed71a1/language-en> (достъпно на 11.02.2023)
24. ECDL Foundation (2015) The Fallacy of the ‘Digital Native’: Why Young People Need to Develop their Digital Skills. Retrieved from <http://ecdl.org/media/TheFallacyofthe'DigitalNative'PositionPaper1.pdf> (достъпно на 28.11.2023)
25. Eurobarometer. <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home> (достъпно на 28.11.2023)
26. OECD (2022), Trends Shaping Education 2022, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/6ae8771a-en> (достъпно на 14.04.2024)
27. Lassébie, J., G. Quintini (2022) What skills and abilities can automation technologies replicate and what does it mean for workers?: New evidence, OECD Social, Employment and Migration Working Papers, No. 282, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/646aad77-en> (достъпно на 15.11.2023)
28. Mc Kinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/five-fifty-soft-skills-for-a-hard-world> (достъпно на 07.12.2023)
29. Social and Career Skills, проект „Future Work 4s“, 2024, [https://futurework4s.eu/?page\\_id=552&lang=bg](https://futurework4s.eu/?page_id=552&lang=bg) (достъпно на 19.03.2024)
30. The Digital Economy and Society Index (DESI) <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (достъпно на 28.11.2023)
31. The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution, 2016 [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs.pdf) (достъпно на 07.12.2023)

**Дияна Златева Янева**  
E-mail: [di\\_yaneva@abv.bg](mailto:di_yaneva@abv.bg)



Дияна Янева е докторант на самостоятелна форма на обучение в ПН 3.7. „Администрация и управление“, ДП „Организация и управление извън сферата на материалното производство“ във Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“  
Катедра „Администрация и управление“  
Работи в ЦПЛР – Център за кариерно ориентиране – Варна, Директор