



WWW.COMPETENCEMAP.BG



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките
ресурси" 2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален



WWW.BIA-BG.COM

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“. Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Р България, по договор № BG051PO001-2.1.06

Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите

Дейност 5.8.

София, Юни 2011 г.

Заглавие на анализа:	5.8. Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите
Срок за изпълнение:	31.05.2011 Г.
Дата на представяне:	03.06.2011 Г.
Наименование на дейността:	Провеждане на основни проучвания и анализи
Задача:	5.8. Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите
Код:	ISBN 978-954-9636-27-7
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	Анализ
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Теодора Борисова Кирил Желязков Драгомир Димитров Силвия Тодорова Десислава Бутилова Соня Чачева
Отговорник:	Теодора Борисова
Ръководител на дейността:	Силвия Тодорова
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Целта на този документ е да представи иновативни подходи за оценка на компетенциите и по-конкретно на личностните компетенции, определяни като ключови за успеха на компаниите, да предложи аргументиран избор за симулационен модел за оценка на компетенциите, както и резултатите от неговото апробиране в едно предприятие и за две длъжности в него.</p> <p>Методологията включва използване на анкетни проучвания, проведени в рамките на ИСОК, за определяне на очакванията и изискванията към компетенциите в компаниите в страната, както и на методите, използвани за тяхното дефиниране; след проучване на иновативни и респективно симулативни методи за оценка на компетенциите, е избран конкретен симулационен модел – център за оценка, който е тестван в едно предприятие и две длъжности</p> <p>Направени са заключения, фокусирани върху целите и задачите на проекта.</p> <p>Формулирани са препоръки, свързани с други задачи и следващи етапи от изпълнението на проекта.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Иновативни методи, симулация, личностни компетенции, център за оценка, дигитални компетенции, проучване, апробиране на симулационни модели за оценка на компетенциите, сериозна игра.

Съдържание

Резюме	7
Раздел 1. Въведение	13
1.1. Общи цели на проекта за създаване на ИСОК	13
1.2. Цел на документа и връзка с дейностите по изпълнение на проекта за създаване на ИСОК	13
1.3. Структура на документа	14
Раздел 2. Ключовите личностни компетенции, като част от компетентностните профили на длъжностите. Проучване на иновативни подходи за тестване на личностни компетенции. Възможности за оценка на ключовите личностни компетенции със симулативни методи	16
2.1. Ключовите личностни компетенции като част от компетентностните профили на длъжностите.	16
2.1.1. Компетенция, компетентностен модел, ползите от прилагането им в компаниите	16
2.1.2. Видове компетенции. Значението на личностните компетенции за успеха на компаниите.	18
2.1.3. Изводи	26
2.2. Иновативни методи за оценка на компетенциите. Симулация. Симулативни методи за оценка на компетенциите.	27
2.2.1. Иновация. Иновативни методи за оценка на компетенциите.	27
2.2.2. Симулация. Дефиниция. Видове симулации.	27
2.2.2.1. Дефиниция за симулация.	27
2.2.2.2. Сфери на приложение на симулациите.	27
2.2.2.3. Симулация в обучението.....	28
2.2.2.4. Симулация при оценка на компетенциите	28
2.2.2.4.1. Ролеви игри	29
2.2.2.4.2. In-Tray/E-tray упражнение	31
2.2.2.4.3. Сценарии, симулиращи реални ситуации.....	31
2.2.2.4.4. Казуси.....	31
2.2.2.4.5. Център за оценка и развитие	33
2.2.2.4.6. Сериозните игри като иновативна симулация	36
Раздел 3. Проучване на динамиката в развитието на икономиката от гледна точка на промяна на изискванията към компетенциите на работната сила с цел тяхното прогнозиране	42
3.1. Развитие на икономиката и промяната на изискванията към компетенциите на работната сила – възможни практически подходи за по-добро прогнозиране	42
3.1.1. Актуалност.....	42
3.1.2. Динамиката в развитието на икономиката – основополагаща за промяна на обективните изисквания към компетенциите на работната сила.....	43
3.1.3. Специфичната „пресечна точка” и възможностите за комплексно разглеждане на процесите на технологичното развитие, динамиката в индустриалните отношения и изискванията на пазара на труда.	45
3.1.4. Подходи за формиране на качествен модел на длъжността	48
3.1.5. Примерни основни компоненти на качествения модел на длъжността	50
3.1.6. Подходи и методи за прогнозиране на изискванията за подбор и оценка за определена длъжност.....	51
Раздел 4. Проучване и апробиране на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила	56
4.1. Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила.	56
4.1.1. “Компетентностен модел” и определяне параметрите на неговата оценка	56
4.1.1.1. Ключови параметри за оценката на компетенциите на работната сила.	56

4.1.1.2.	Начини за определяне и използване на компетентостните модели.	57
4.1.1.3.	Водещи принципи при дефиниране на компетенциите	58
4.1.1.4.	Методи за дефиниране на компетенциите.	58
4.1.1.5.	Развитие на компетенциите.	59
4.1.1.6.	Оценяване на компетенциите.	59
4.1.1.7.	Анализ на работното място (job analysis).....	61
4.1.1.8.	Ключови елементи при изграждане на Център за оценяване.....	62
4.1.1.8.1.	Анализ на работната среда	62
4.1.1.8.2.	Подготовка на Център за оценяване	62
4.1.1.8.3.	Провеждане на Център за оценяване	63
4.1.1.8.4.	Финална фаза на Център за оценяване.....	63
4.1.1.9.	Предимства и недостатъци на Център за оценяване, като метод за оценка.	63
4.1.2.	Проучване опита на 2 предприятия за използване на различни симулационни модели за описание на работното място и оценка на личностните компетенции.	65
4.1.2.1.	Проучване опита на предприятие от Финансово-търговска сфера.	65
4.1.2.1.1.	Описание на работното място – дефиниране на компетенциите на работното място (пилотен квалификационен профил):.....	65
4.1.2.1.2.	Дефиниране на компетенциите на двете длъжности – “ръководител на център за продажби” и “специалист продажби”	67
4.1.2.1.3.	Оценка на личностните компетенции на служителите	67
4.1.2.1.4.	Предимства и недостатъци на използваните симулационни модели за оценка на компетенциите	69
4.1.2.2.	Проучване опита на предприятие от сферата на Информационните Технологии.....	69
4.1.2.2.1.	Описание на работното място – дефиниране на компетенциите на работното място (пилотен квалификационен профил).....	69
4.1.2.2.2.	Дефиниране на компетенциите.....	72
4.1.2.2.3.	Оценка на личностните компетенции на служителите.	72
4.1.2.2.4.	Предимства и недостатъци на използваните симулационни модели за оценка на компетенциите	73
4.1.3.	Избор на симулационен модел за оценка на личностните компетенции на работната сила.73	
4.1.3.1.	Компетентностен модел	74
4.1.3.2.	Симулационен модел за оценка на компетенциите.	77
4.1.3.2.1.	Съдържание на симулационния модел.	77
4.1.3.2.2.	Матрица за оценка на компетенциите.....	79
4.1.3.2.3.	Процес на Център за оценяване.	80
4.1.3.2.4.	Скала за оценка на поведенията.	81
4.1.3.3.	Изводи от прилагането на симулационния модел Център за оценяване на компетенциите на работната сила.....	81
4.2.	Апробиране на симулационен модел за оценка на компетенциите на работната сила	82
4.2.1.	Цел	82
4.2.2.	Подход и етапи	83
4.2.2.1.	Подход	83
4.2.2.2.	Етапи	83
4.2.3.	Резултати	83
4.2.3.1.	Определяне на секторите и предприятията за апробиране на симулационния модел за оценка на компетенциите на работната сила	83
4.2.3.2.	Определяне на длъжността в двете предприятия за апробиране на симулационния модел.	84
4.2.3.3.	Определяне на извадката	85

4.2.3.4.	Апробация на създадения компетентностен модел	86
4.2.3.4.1.	„Младши експерт „Развитие на софтуерни продукти”	86
4.2.3.4.2.	Регионален мениджър „Продажби”	91
4.2.3.5.	Апробация на симулационния модел.....	94
4.2.3.5.1.	Създаване на модел на асесмънт център	95
4.2.3.5.2.	Избор на инструменти	96
4.2.3.5.3.	Тестване на избрания симулационен модел за двете длъжности.	97
4.2.3.5.4.	Събиране и статистическо обработване на данните за определяне на възможностите на избрания симулационен модел.....	98
4.2.3.5.5.	Анализ на получената информация за възможностите на избраните симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила	99
4.2.3.5.6.	Анализ на силните и слабите страни на избраните симулационни модели за оценка на компетенциите на служителите. Препоръки.	99
Раздел 5. Проучване и характеристика на действащи иновативни методи и системи за тестване на дигитални компетенции		104
5.1.	Провеждане на проучване на иновативни методи и системи за тестване на дигитални компетенции, както и на методологията за изготвяне на тестове за оценка на дигитални компетенции .	104
5.1.1.	Въведение	104
5.1.2.	Видове електронни тестове.....	106
5.1.2.1.	ITCard	106
5.1.2.2.	Семейството сертификати XPERT.....	106
5.1.2.3.	Сертификационни програми на ETA.....	107
5.1.2.4.	ECDL (European Computer Drivers’ License) - европейски сертификат за компютърни умения	109
5.1.2.5.	Изпитите на LPI (Linux Professional Institute).....	112
5.1.2.5.1.	Структура на програмата	112
5.1.2.5.2.	Въпросник за анализ на работата.....	113
5.1.2.5.3.	Разработване на целите	113
5.1.2.5.4.	Разработване на изпитните въпроси.....	114
5.1.2.5.5.	Създаване на изпита	116
5.1.3.	Характеристика на предимствата и недостатъците на методите и системите за тестване. Сравнителен анализ на методите и системите, обект на проучването	119
5.1.4.	Заключение	120
Раздел 6. Заключение		121
Раздел 7. Терминологичен речник		123
Раздел 8. Приложения		126
8.1.	Приложение №1. „НЕО личностен въпросник”	126
8.2.	Приложение №2. Поведенческо интервю	127
8.3.	Приложение №3. Казус.....	129
8.4.	Приложение №4. Профил ХТ.....	130
8.5.	Приложение №5. Тестове	132
8.6.	Приложение №6. Поведенческо интервю.	133
Раздел 9. Литературни източници		135
Списък на таблиците и фигурите		137

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
БАУРЧР	- Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси
ЕК	- Европейската комисия
ИКТ	- Информационни и комуникационни технологии
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
КНСБ	- Конфедерация на независимите синдикати в България
КОК	- Карта за оценка на компетенциите
КПМГ	- компанията KPMG
ЧР	- човешки ресурси
CEPIS	- The Council of European Professional Informatics Societies
ECDL	- European Computer Drivers' License
ETA	- Electronics Technicians Association International
ICAC	- Independent Commission Against Corruption
ICDL	- International Computer Driving Licence
ITC	- Independent Transport Commission
ITCard	- Information Technologies Card
LAMP	- Linux (operating system), Apache HTTP Server, MySQL (database software) and Perl/PHP/Python
LPI	- Linux Professional Institute
NCEE	- National Center on Education and the Economy
NSSB	- National Socialist Schoolchildren's League
POMs	- Project Object Models
SME	- subject-matter expert
VUE	- Virtual University Enterprises

РЕЗЮМЕ

Основната цел на дейността „Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите на работната сила” е да идентифицира и апробира ефективни иновативни методи за оценка на компетенциите и по-конкретно на личностните компетенции, като ключови за успеха на компаниите.

Анализът разглежда понятията „компетентостен модел” и „компетенции”, придържайки се към приетите за целите на проекта дефиниции. Разглеждат се различни теории за видовете компетенции, като се приема за работещо разделението им на поведенчески/меки и технически/твърди. Използвайки резултатите от проведени проучвания в рамките на ИСОК (анкетата с БАУРЧР за водещите компетенции в българските компании и проучването с КНСБ за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво в България), както и други литературни източници, се **извеждат ключовите личностни/поведенчески компетенции, като за универсалните ключови длъжности в компаниите – тези на висшите и средните мениджъри, това са стратегическите компетенции, лидерските, ориентацията към резултати, комуникативните, работа в екип.** Поради огромното разнообразие на техническите компетенции, които са идентифицирани като основни за експертните и изпълнителските длъжности, **проучването и апробирането на иновативни подходи за оценка на компетенциите, бе определено да се насочи към поведенческите/меките компетенции поради техния универсален характер.**

От дефиницията на иновацията като употреба на нови идеи, процеси, стоки, услуги и практики по повече или по-малко комерсиален начин, базирайки се на (ново) приложение на науката и/или техниката, се прави преход към симулацията, като имитация на нещо истинско - състояние на нещата или процес, и нейната основна цел да покаже евентуалните реални резултати от алтернативни условия и начини на действие. **Като примери за иновативни подходи са дадени различни симулативни методи за оценка на поведенческите компетенции: ролеви игри, казуси, сценарии, като по-подробно се разглежда симулационният модел – Център за оценка, като най-комплексен и обективен метод за дефиниране и оценка на компетенции. Изключително иновативен симулационен метод е т.нар. серизона игра, която през последните години намира приложение в различни сфери на икономиката и социалния живот – здравеопазване, екология, производство, политика. Това е нов, съвременен метод, който съчетава иновативни технологии със симулирана реалност, обучение и забавление, създава висока мотивация на обучаващите се, поради интегрирането на елемента на забавление в процеса на обучение, потапянето в играта, желанието за успех. Основният принцип, който следва симулационният модел на сериозната игра е, че „изпълнението на реално действие или изиграването на ситуация от истинския живот е най-добрият начин да се научи нещо”, който Едгар Дейл извежда през 1969 г., създавайки известния „конус на обучението”, след като проучва принципите на учене и запомняне при човека. Анализът акцентира на мястото на сериозните игри в процесите на подбор, оценка и развитие на служителите и по-конкретно, в процеса на подбор,**



въвеждане в работата, оценяване, обучение, за повишаване на производителността, при повишаване на мотивцията им, използване на най-добрите практики и др. Естествено продължение на дейността през следващите ѝ етапи би било създаването на сериозна игра, която да оцнява и развива някои от ключовите поведенчески компетенции, като комуникация, работа в екип, лидерство или др.

Анализът дефинира понятието „иновация“, като реализация на нова за предприятието идея за продукти, услуги, процеси и форми на организация или на комбинация от тях. Разглеждат се резултатите, които постигат предприятията в резултат на въвеждането на иновации и тяхното значение за реструктурирането на работни функции, операции и задачи, промяната в изискванията към личността – необходимост от развитие на нови компетенции, преминаване от обучение в системата на формалното образование към учене през целия живот, оценката на ефективността на работата на служителя, която е пряко свързана с оценката на резултатите от нея.

Разглежда се понятието „икономика на знанието“ и постигането на конкурентна икономика у нас, на база на ускоряване на процеса на създаване на нови знания, както и тяхното прилагане за ускоряване на иновационния процес. **Извежда се иновативността като един от основните процеси, формиращи динамиката на българската икономика, във всички нейни измерения – технологии, компетенции, организация, управление и др.** Аргументирана е необходимостта от развитие на т.н. нови „зелени“ компетенции, от гледна точка на опазването на околната среда в редица сектори и производства, като например автомобилната индустрия.

За целите на прогнозирането на изискванията към работната сила се извеждат някои от основните елементи, прилагани при оценка на длъжностите, като например, ранжирането на длъжностите, определяне на ключовите длъжности, експертните оценки, ранжирането на водещите и изостаналите в даден сектор на икономическа дейност предприятия. Разглежда се понятието „модел на длъжността“ с неговите основни характеристики, свързани с изискванията към работното място – основни задължения и отговорности, необходимите компетенции – технически и личностни, които са необходими за успешното изпълнение на дейността.

Изведен е пример за математически алгоритъм при създаването на модели за симулация, като изводът е, че това е скъпоструващ процес, който евентуално би бил финансово обоснован, ако гарантира прогностичен период от поне 5 г. В условията на динамично развиваща се икономика, водеща до бърза промяна в изискванията към компетенциите, създаването на такъв скъп модел се препоръчва да бъде заменен с готови модели за оценка на компетенциите. Тези модели са съставени от различни инструменти, които могат да бъдат гъвкаво комбинирани, в зависимост от целите за използването му – дефиниране на компетенции, оценка, прогноза и др.

На база на анализите, направени по проекта до този момент, се препоръчва тестване на симулационни модели да се направи в секторите «Електроника», «Електротехника», «Машиностроене», „Услуги“, които позволяват анализ на акумулираното влияние на високите технологии върху производствените процеси. От друга страна, тези сектори са едни от основополагащите в

развитието на българската индустрия, съдържат възможности за създаване на продукти и услуги с висока добавена стойност, което е от съществено значение за повишаване на конкурентоспособността на българската икономика. От трета страна, в тези сектори има натрупан опит в подготовката на кадри, включително и в специализирани фирмени учебни центрове, което би позволило по-ускорено апробиране на предлаганите подходи и симулационни модели за прогнозиране на необходимите за развитието на производството нови компетенции.

Оновната част на анализа „Проучване и тестване на иновационни подходи за оценка на компетенциите на работната сила“ е разделен на две части.

В първата част се прави аргументиран избор на симулационен модел за оценка на компетенциите – Център за оценка, като най-комплексен и най-обективен, като се разглеждат основните елементи при изграждането на Център за оценка – анализа на работното място, работната среда, подготовката, провеждането на Центъра за оценка, както и финалната фаза с анализа на резултатите и обратната връзка. Проучен е опитът на две предприятия – от Финансово-търговската сфера, с две длъжности – Ръководител на център за продажби и Специалист продажби, както и на предприятие от сферата на информационните технологии, отново с две длъжности – Развойчик и Старши експерт. Дефинирани са компетенциите за всяка длъжност, като при оценката със симулационния модел се използва диференциран подход, т.е. различен набор от инструменти, в зависимост от ранжирането на длъжностите и целите на оценката. Направен е анализ на предимствата и недостатъците на използвания модел, като на базата на проучения опит, се предлага симулационен модел – Център за оценка, описани са инструментите, които използва, като се предоставя и матрица за оценка на различните компетенции с най-подходящите за тях инструменти. Изборът на симулационния модел Център за оценка се аргументира с факта, че той е приложим за широк кръг от ключови роли за една организация – ръководни и аналитични роли, които имат развоен характер и носят принадлежна стойност на организацията с решенията и продуктите, които предлагат. Аналогични роли могат да бъдат открити в различни сектори и предприятия и те биха имали същото значение за организацията. Предложеният модел е полезен и с това, че гарантира висока степен надеждност на оценката на компетенциите. Предимството при използването му за подбор на кандидати за тези роли е, че още на входа не само ще бъде направена задълбочена и качествена селекция, но ще може и да се прогнозира възможностите за бъдещо развитие на подбрения кандидат в компанията чрез широката информация, получена за него от Центъра за оценяване. Друго предимство е, че този симулационен модел помага кандидатите да бъдат бързо интегрирани към корпоративните ценности и култура на компанията. Професионалната атмосфера и нагласа, която се създава по време на Центъра за оценяване, допълнително мотивира кандидатите да станат част от екипа на компанията и да търсят дългосрочно развитие в нея. Недостатък, както вече бе посочено е, че този модел изисква по-висок разход, както на финансови ресурси, така и на време и специалисти, така че той се препоръчва, когато се прави избор на ключови позиции и роли и когато се търсят кандидати с дългосрочна перспектива в компанията. В тези случаи разходът е оправдан, нещо повече, носи печалба в бъдещето.

Предимството на предложени симулационен модел, когато се прилага за развитие на служителите, е гарантирано, защото дава възможност да бъдат идентифицирани служители с висок потенциал, както за конкретните роли, така и за кариерно развитие. Идентифицирането на таланти е важен ключ към успех на всяка компания. Центърът за оценяване е средство, чрез което това може да се постигне. Предимство е и, че когато се използва за всички служители на ключови позиции, може да даде цялостна картина за нивото на човешките ресурси в организацията и да дефинира подходящи действия за тяхното развитие и усъвършенстване.

Във втората част – етапа на апробиране на предложени симулационен модел, Център за оценка, след като са анализирани възможностите му да дефинира и оценява компетенциите на работната сила на ниво сектор и ниво предприятие, тестването на симулационния модел е реализирано за две длъжности, в две предприятия – първото от сферата на продажбата на финансови услуги и второто – от областта на информационните технологии. Чрез метода на ранжиране на длъжностите са определени две длъжности - Регионален Мениджър продажби и Младши експерт развитие на софтуерни продукти.

Направени са Карти за оценка на компетенциите (КОК) на двете длъжности, като за всяка от тях е проведен Център за оценка, с всички негови етапи – подготовка на центъра, дизайн и други елементи, самата оценъчна сесия на кандидатите, включваща различни инструменти за тестване, анализ на получените резултати от оценителите, включително и изработване на финалните доклади.

На база на проведеното апробиране, е направен анализ на получената информация за възможностите на избрания симулационен модел за оценка на компетенциите на работната сила да бъде използван и в други икономически сектори, изведени са предимствата и недостатъците му, като са дадени препоръки за неговото приложение.

Резултатите от апробирането на модела показват високи прогностични възможности относно успешността или неуспешността на изпълнението, както за разграничаване на лицата с висока степен на развитие на компетенциите, така и за лицата с неудовлетворителна степен на развитие на компетенциите.

Препоръката е симулационният модел да се използва за оценка на необходимите компетенции за определена длъжност, а не за оценка на индивидуални компетенции, поради факта, че във втория случай не е финансово оправдан.

Препоръчва се симулационните модели да се базират основно на обективен анализ на съдържанието на ключовите работни задачи, а не само на експертни оценки. Симулационните модели се базират на обективен анализ на длъжността, разграничаване на различните групи работни задачи, определяне на ключовите работни задачи и моделирането на ситуации, които пресъздават най-съществените характеристики на различните значими дейности извършвани от хората, изпълняващи дадена длъжност. Това ги прави много надеждно средство за анализ и оценка на компетенциите необходими за успешното изпълнение на длъжността, защото хората трябва да демонстрират наличните компетенции в ситуации сходни с реално изпълняваната дейност.

Симулационните модели винаги трябва да се валидират с използването на външни, независими и обективни критерии за оценка на изпълнението.

Препоръчва се, също така, симулационните модели да се разработват само от експерт, с минимално участие на мениджъри и служители в предприятието, като по този начин се минимизират субективизмът и влиянието на различни вътрешноорганизационни интереси върху процеса по дефиниране на компетенциите.

Идентифицирането на максимално успешните изпълнители посочват какви компетенции трябва да притежават в бъдеще преобладаващата част от хората, упражняващи определена професия. Поради това информацията за техните компетенции и степента на тяхното развитие може да бъде използвана за успешно прогнозиране на необходимостта от определени компетенции за дадена длъжност в средносрочен период.

Препоръчва се, също така, симулационните модели да се прилагат само за определени видове длъжности - мениджъри, ключови специалисти и масови професии с висока степен на стандартизация на дейностите, като на ниво сектор симулационните модели могат да се прилагат успешно за масови професии, в които има висока степен на типологизация и стандартизация на дейности. Анализът на дейността в такива професии и дефинирането на ключовите работни задачи може да бъде осъществено бързо и прецизно, а симулационните модели не са сложни и са лесни за приложение, поради което може да се получи висока мултипликация на ефектите. Примери за подобни длъжности са всички професии в сферата на непосредственото обслужване на клиенти - сътрудници по продажбите във вериги хипермаркети и супермаркети, рецепционисти, служители по обслужване на клиенти в банки, застрахователни компании, държавни и общински структури и др.

Разработените компетентностни профили могат без съществени промени да се прилагат в много голям брой предприятия и организации от съответния сектор, за който са разработени, и лесно, с минимални адаптации, да се прилагат и в много други сектори, свързани с предлагането на услуги на голям брой хора.

Друга област на приложение на симулационните модели са сложните, рискови и отговорни професии и длъжности. При тях се разработват много сложни симулационни модели, включително и специализирани симулатори, за да може да се гарантира точност и надеждност на оценката на компетенциите. Инвестицията на средства в разработването на симулационни модели в тези случаи обезпечават необходимото ниво на сигурност и успешност на изпълнението, които са водещите изисквания към хората, упражняващи такива дейности.

Друга възможна област на приложение на симулационните модели е при верифицирането на компетентностни профили на еднакви длъжности в различни сектори – например, мениджъри по продажбите, търговски мениджъри, финансови мениджъри, маркетинг мениджъри и др. Независимо че работят в различни сектори, например финанси, дистрибуция на бързооборотни стоки или туризъм, изискванията към квалификацията и компетенциите на заемачите тези длъжности са много сходни, поради което и компетентностните профили на тези длъжности много си приличат. Това позволява симулационни модели, създадени за професии и длъжности от един сектор, да се използват за оценка на компетенции на аналогични длъжности в друг сектор.

Предимство на апробирания симулационен модел в двете му модификации е, че той може да бъде прилаган, както на ниво предприятие, така и на секторно ниво, поради това че оценените длъжности са широко разпространени в своя бранш.

Използването му ще позволи да се мултиплицират полезните ефекти в много широк кръг от предприятия и ще бъдат приложими за голям брой служители.

Приложените варианти на Център за оценка могат да бъдат успешно прилагани и в други сектори, при условие че бъде извършена процедурата по адаптацията на компетентностния и симулационния модел спрямо еквивалентните длъжности в предприятията от съответния сектор: анализ на длъжността, анализ на работните задачи, разработване на компетентностен модел и профил за длъжността и разработване на адекватен симулационен модел за оценка на компетенциите.

*За целите на анализа са проучени и **иновативни методи за тестване на дигитални компетенции**, като е дефинирано е понятието „дигитална компетенция”, като възможност да се достъпва цифрова (дигитална) среда и информационни и комуникационни технологии (ИКТ), да се разбират, оценяват и ползват активно различните аспекти на цифровата среда и нейното съдържание.*

Дигиталната компетентност, дефинирана от Европейската комисия (ЕК), включва целевата употреба на ИКТ за служебни нужди, учене, саморазвитие и участие в обществото.

Стратегиите за учене през целия живот (Lifelong learning) имат за задача да отговорят на растящата нужда от напреднала дигитална компетенция за всички работни места

Необходимостта да се удостовери дадена дигитална компетенция, владенето на конкретна програма е свързана със сертификациите, които следват пътя на продуктите и се развиват заедно с тях.

Разгледани са сертификационните програми ITCard, XPERT, ECDL, ETA, като се идентифицирани предимствата и недостатъците на всяка от програмите.

Проследена е методиката на създаване на изпитите на LPI (Linux Professional Institute), като подготовката на самите тестове се определя обективно и научно от реалните умения, задачи и области на познание, които са нужни за дадена длъжност – т.е. анализират се задачите за дадена длъжност. Целта е да се идентифицират кои задачи се извършват от служителите и колко е важна всяка задача. Проследяват се основните етапи при съставяне на теста:

- ✓ Идентифицират се основните задачи, като се ранжират по важност;*
- ✓ Разработват се целите на изпита с тегловен коефициент;*
- ✓ Разработват се въпроси за всяка цел с тегловна тежест;*
- ✓ Сглобяват се въпросите в изпит, който се тества;*
- ✓ Ревизират се въпросите след получаване на резултатите от теста;*
- ✓ Пуска се окончателната версия.*

Методиката на Linux Professional Institute би могла да бъде отправна точка при създаването на електронна платформа за оценяване на дигитални компетенции в началото, а след това и на други компетенции в рамките на проекта, като след нейното валидиране може да се използва като национална система за сертифициране на различни видове компетенции.

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ОБЩИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

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

Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

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

1.2. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДЕЙНОСТИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

Основна цел на проучването е идентифициране и апробиране на ефективни иновативни методи за оценка на компетенциите и по-конкретно на личностните компетенции, като ключови за успеха на компаниите, като за целите на проекта това ще допринесе в няколко аспекта:

- Ще предложи ефективни иновативни методи за оценка на компетенциите, които в рамките на проекта могат да доведат до разработване на конкретни модели за тестване и развитие на избрани компетенции
- Ще определи работещ модел за тестване на личностни компетенции, като след неговото тестване ще идентифицира предимствата и недостатъците му за две длъжности в едно предприятие /един икономически сектор/
- Ще предложи подходи и методи за прогнозиране на изискванията за подбор и оценка за определена длъжност
- Ще идентифицира модерни подходи за тестване на дигитални компетенции, като предложи стъпки, които трябва да бъдат предприети в рамките на проекта преди старта на дейността по оценка на ключови компетенции.

Това е първият етап от идентифицирането и апробирането на иновативни методи за оценка на компетенциите, на симулационни модели, като резултатите са насочени и към следващите етапи, предвиждащи не само разширяване на секторите на действието им, но и разработване на конкретен симулационен модел, който да бъде тестван в рамките на проекта.

1.3. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Първият раздел – „Въведение”, представя общите цели на проекта за изграждане на ИСОК и целта на настоящия документ.

Във втория раздел на документа – „Ключовите личностни компетенции, като част от компетентностните профили на длъжностите. Проучване на иновативни подходи за тестване на личностни компетенции. Възможности за оценка на ключовите личностни компетенции със симулативни методи” се прави преглед на понятията компетентостен модел, компетенции, на основното разделение на компетенциите на поведенчески/меки и технически/твърди, като на базата на проведени проучвания в рамките на ИСОК и други литературни източници се извеждат най-актуалните личностни/поведенчески компетенции. От определенията за иновация и иновативни методи за оценка на компетенциите, през дефиницията за симулация се прави преход към обзора на иновативни симулативни методи за оценка на поведенческите компетенции, като се търсят най-добре работещите методи, които биха били полезни за дейностите на настоящия проект.

Третият раздел – „Прогнозиране на изискванията към работната сила. Проучване на динамиката в развитието на икономиката от гледна точка на промяна на изискванията към компетенциите на работната сила с цел тяхното прогнозиране”, дефинира понятията „технологично обновление” и „иновация”, извеждайки иновативността като един от основните процеси, формиращи динамиката на българската икономика, във всички нейни измерения – технологии, компетенции, организация, управление и др. За целите на прогнозирането на изискванията към работната сила се извеждат някои от основните елементи, прилагани при оценка на длъжностите, като например, ранжирането на длъжностите, определяне на ключовите длъжности, експертните оценки, ранжирането на водещите и изостаналите в даден сектор на икономическа дейност предприятия.

Разглежда се понятието „модел на длъжността” с неговите основни характеристики, свързани с изискванията към работното място – основни задължения и отговорности, необходимите компетенции – технически и личностни, които са необходими за успешното изпълнение на дейността. Изведен е пример за математически алгоритъм при създаването на модели за симулация. На база на анализите, направени по проекта, се препоръчва тестване на симулационни модели да се направи в секторите «Електроника», «Електротехника», «Машиностроене», «Услуги», като едни от основополагащите в развитието на българската индустрия.

Четвъртият раздел – „Проучване и апробиране на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила”, е основен за документа и е разделен на две части:

В първата част се прави аргументиран избор на симулационен модел за оценка на компетенциите – Център за оценка, като най-комплексен и най-обективен, като се разглеждат основните елементи при изграждането на Център за оценка. Проучен е опитът на две предприятия – от Финансово-търговската сфера, с две длъжности – Ръководител на център за продажби и Специалист продажби, както и на предприятие от сферата на Информационните технологии, отново с две длъжности – Развойчик и Старши експерт. Дефинирани са компетенциите за всяка длъжност, направен е анализ на предимствата и недостатъците на използвания модел, като на базата на проучения опит, се предлага симулационен модел – Център за оценка, описани са инструментите, които използва, като се предоставя и матрица за оценка на различните компетенции с най-подходящите за тях инструменти.

Във втората част – етапа на апробиране на предложения симулационен модел, Център за оценка, след като са анализирани възможностите му да дефинира и оценява компетенциите на работната сила на ниво сектор и ниво предприятие, тестването на симулационния модел е реализирано за две длъжности, в две предприятия – първото от сферата на продажбата на финансови услуги и второто - от областта на информационните технологии. Чрез метода на ранжиране на длъжностите са определени две длъжности - Регионален Мениджър продажби и Младши експерт развитие на софтуерни продукти. Направени са карти за оценка на компетенциите (КОК) на двете длъжности, като за всяка от избраните длъжности е проведен Център за оценка, с всички негови етапи – подготовка на Центъра, дизайн и други елементи, самата оценъчна сесия на кандидатите, включваща различни инструменти за тестване, анализ на получените резултати от оценителите, включително и изработване на финалните доклади. На база на проведеното апробиране е направен анализ на получената информация за възможностите на избрания симулационен модел за оценка на компетенциите на работната сила да бъде използван и в други икономически сектори, изведени са предимствата и недостатъците му, като са дадени препоръки за неговото приложение.

В петия раздел – *„Проучване и характеристика на действащи иновативни методи и системи за тестване на дигитални компетенции“*, е дефинирано понятието „дигитална компетентност“, като целева употреба на ИКТ за служебни нужди, учене, саморазвитие и участие в обществото, според определението на Европейската комисия, като е акцентирано на растящата нужда от дигитална компетенция за всички работни места. Удостоверяването на дигиталните компетенции се извършва със сертификати, като са разгледани сертификационните програми ITCard, XPERT, ECDL, ETA и са идентифицирани предимствата и недостатъците на всяка от програмите. Проследена е методиката на създаване на изпитите на LPI (Linux Professional Institute), като се препоръчва тя да стане отправна точка при създаването на електронна платформа за оценяване на дигитални компетенции в началото, а след това и на други компетенции в рамките на проекта.

Раздел 2. КЛЮЧОВИТЕ ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ, КАТО ЧАСТ ОТ КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ ПРОФИЛИ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ. ПРОУЧВАНЕ НА ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ТЕСТВАНЕ НА ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ. ВЪЗМОЖНОСТИ ЗА ОЦЕНКА НА КЛЮЧОВИТЕ ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ СЪС СИМУЛАТИВНИ МЕТОДИ

2.1. КЛЮЧОВИТЕ ЛИЧНОСТНИ КОМПЕТЕНЦИИ КАТО ЧАСТ ОТ КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ ПРОФИЛИ НА ДЛЪЖНОСТИТЕ.

2.1.1. КОМПЕТЕНЦИЯ, КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, ПОЛЗИТЕ ОТ ПРИЛАГАНЕТО ИМ В КОМПАНИИТЕ

Един от ключовите фактори за конкурентоспособността на организацията е нейната способност да се развива и да придобива нови компетенции, развити на адекватно ниво за целите на организацията. Според Hamel истинската конкуренция днес е конкуренцията на компетенциите, а според Sanches и Heene устойчивото конкурентно предимство се дължи на способността за идентифициране, изграждане и управление на нови компетенции.

Управлението на компетенциите е важна стратегия в развитието на човешките ресурси.

Подходът, базиран на компетенции е основен инструмент при управление на човешките ресурси. Сборът от компетенции, които е необходимо да притежава служителят, за да се постигне най-добри резултати на дадена позиция оформят компетентностния модел за длъжността.

За целите на ИСОК **компетентностен модел е: „Сбор от различни компетенции, организирани по начин, по който най-добре отговарят на потребностите на организацията“.**

Успехът на компаниите, които имат разработени компетентностни модели и ги прилагат се дължи на следните фактори¹:

- Човешкият капитал е един от основните приоритети на компанията;
- Организационните ценности са залегнали в изискванията към конкретните служители;
- Мениджърите разполагат със стандарти за най-добро представяне, което се синхронизира със служителите, от които се очаква да следват тези стандарти;
- Служителите имат модел на поведение, за да бъдат успешни на работното си място и да могат да се самоусъвършенстват;
- Поведенческите мерки имат качествени и количествени характеристики;
- Съкращава се срокът за адаптирането на новите служители в компанията и се подобрява производителността им;
- Планират се дългосрочното изпълнение и развитие на способностите по процесите в компанията;

¹ Томчо Томов, Наръчник за работа на референтните звена в националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила, БСК, 2010.

- Изработва се стратегия по идентифициране, развитие и задържане на способните специалисти за ключовите позиции в компанията;
- Идентифицират се нуждите от обучение и развитие, като се повишава възвращаемостта от инвестициите в обучение и развитие;
- Възнаграждението на служителите ясно се обвързва с тяхното трудово представяне и способности;
- Прилагане на ефективни методи за мотивация на служителите;

В практиката по УЧР в България компетентностният подход е в процес на развитие и утвърждаване и все още се ползва ограничено от компаниите.

В проучване на „КПМГ” от 2010 г.² се установява, че едва една трета от организациите взели участие в него (36,4%) имат въведен и реално работещ компетентностен модел, а при 10,2% от компаниите компетентностният модел е в процес на внедряване, при 10% КМ - в процес на разработване. Проучването показва, че повечето организации заявяват необходимост от компетентностен модел, който да следва корпоративните ценности и култура, като идентифицира реалистични и разбираеми критерии за успешно справяне със съответните дейности в компанията. Повишаването на ефективността на организациите е основната цел при въвеждане на компетентностен модел /68,2%/ , следвана от необходимостта от лична ефективност /52,3%/ и подпомагане на мениджмънта /44,3%/.

В компетентностните модели за всяка длъжност са описани най-съществените (критичните) компетенции и съответните наблюдаеми поведения, необходими за отличното представяне. Компетентностните модели включват също общите компетенции, които трябва да притежават всички работещи в компанията и функционалните компетенции, които са общи за всички длъжности в конкретното функционално направление.

За първи път терминът „компетенция” се използва през 1958 г. от от французина Raymond Vate, който я определя като „комбинация от дейности, които могат да поддържат целостта на персонала индивидуално и колективно до степен на компетенции необходими за дейността на фирмата. Компетенция е обединител на трите понятия: знание, възможности, желание”. Според него тя „никога не е напълно придобита и винаги съществува условието да бъде придобивана отново и отново поради промените на работното място, наложени от технологичния прогрес”. Тази постановка е свързана с динамиката както на работното място, така и на съдържанието на самата компетенция като знание и поведение. Способността на една компания да развива човешкия си потенциал чрез учене, развиване на настоящите му компетенции и придобиване на нови компетенции, е един от най-важните фактори за нейната конкурентност.

След Raymond Vate понятието „компетенция” се разглежда и дефинира от различни специалисти – психолози, социолози, експерти ЧР вече повече от 50 г.

Най-кратката дефиниция на компетенция е „знания и умения, приложени в практиката”

Според Michael Zwell³, компетенциите са устойчиви отличителни личностни черти и характеристики, които определят изпълнението. Според Spenser&Spenser⁴, компетенцията е вътрешна характеристика на човека, която му позволява да се представи по-добре в дадена

² Компетентностни модели – ползи и предизвикателства

Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ

³ Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

⁴ Spencer, Lyle M&Spencer Signe M; Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993

роля или задача. Hoffman⁵ (1999) предполага, че дефинирането на компетенциите има за цел да се подобри ефективността на човека в трудовата му дейност. Според Poor(2006), компетенцията е компилация от умения, способности и характеристики на поведението, които могат да дадат възможност на индивида да изпълни определена задача успешно. Компетенциите могат да разграничат неподходящите служители от подходящите за и също могат да направят значителна разлика между добрите и средните изпълнители..

Gruban (2003) дава определение за компетенции като способността за използване на знания и други възможности, необходими за успешното и ефективно изпълнение на определена задача, транзакция на работното място, реализация на цели или изпълнението на определена роля в бизнес процеса.

Междувременно, в стратегиите по ЧР възниква и терминът „компетентност“, а с него и някои трудности по неговото тълкуване. „Компетентност“, като цяло, може да се разбира като способността на човек да активира, използва и свързва придобитите знания в сложни, разнообразни и непредвидими ситуации⁶.

За целите на ИСОК бе прието, че двата термина „компетенция“ и „компетентност“ са взаимозаменяеми, както бе прието да се ползва и следното определение за компетенция:

„Компетенциите са устойчива и измерима човешка способност, съвкупност от знания, умения, ценности, нагласи и поведения на работещите, за постигане на оптимални резултати (нива на представяне), приложима в определена професионална роля, работна ситуация и дейност в конкретна организация“.

В литературата и практиката, заедно с понятието „компетенции“, често се използват и „ключови компетенции“, като те могат да бъдат употребени в различен контекст, като:

- Ключови компетенции, като инструмент за цялостно личностно и социално развитие;
- Ключови (критични) за изпълнението на работа (професионалната роля) компетенции;
- Ключови компетенции за подбора и селекцията на кандидатите за конкретна длъжност компетенции;

В настоящата разработка за **ключови компетенции ще се говори, когато става въпрос за основни компетенции, които са ключови за изпълнението на работата и които са определящи за успешния профил за длъжността.**

2.1.2. Видове компетенции. Значението на личностните компетенции за успеха на компаниите.

Няма общовалидна формулировка за това какво включва дадена компетенция или как да бъдат групирани и класифицирани.

Според голяма част от водещите експерти в областта на УЧР, сред които и П. Георгиева⁷, моделът за оценка на компетенциите включва две основни групи:

Общи за организацията компетенции, които обхващат всички изисквания за демонстриране на поведения и съвкупност от знания, умения и нагласи, насочени към всички

⁵ Hoffmann T., The meanings of competency, Journal of European Industrial Training, 1999

⁶ Perrenoud, 1997 г., в Svetlik, 2005.

⁷ П. Георгиева Икономически алтернативи, брой 6, 2009.

служители в рамките на дадена организация, независимо от заеманата длъжност и независимо от функционалното звено, в което работят.

Специфични компетенции за дадена позиция, които отразяват съвкупността от знанията, уменията, нагласите и поведенията, които водят до изключително трудово представяне на конкретна длъжност и/или позиция в определено функционално направление.

Друга класификация разделя компетенциите на:

- **Общи компетенции** – свързани с мисията, стратегията, ценностите в организацията и отразяващи основните и общи за всички знания, умения, нагласи и поведения, които трябва да проявява всеки служител, независимо от длъжността, която заема и функционалното направление, в което работи.
- **Функционални (специфични) компетенции** – които са свързани с конкретна функция в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, ценностите, нагласите и поведенията, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

G.Hamel и C.Prahalad⁸ различават още една категория, която те наричат:

Основни (ключови) компетенции в организацията, които отразяват нейните специфични, уникални ценности и култура и са от решаващо значение за нейната конкурентоспособност. Тези компетенции са близки до описаните по-горе общи компетенции, но за разлика от тях не могат да бъдат копирани от конкурентите и осигуряват значителна добавена стойност предимно за клиентите. В практиката се използва и понятието **кълъстери**, което означава група от сродни (близки по значение) компетенции.

Според **Zwell**⁹, има три различни вида компетенции, които могат да бъдат включени в компетентностни модели:

- **Отличителни компетенции** – тези компетенции, които в най-голяма степен отличават отличните от средните изпълнители. Често срещани отличителни компетенции включват ориентацията към резултати, влияние и инициативност.
- **Базови компетенции** са компетенции, в които се изисква минимално ниво на владееене за успешна работа. Например, лоялността, която се изисква за всеки служител.
- **Трансформационни компетенции** – тези компетенции, в които мениджърите и служителите са слаби и които ако се подобрят, ще доведат до по-добро изпълнение. Например, компетенцията „Развитие на хора”, включена в компетентностния профила на мениджъра и развита в необходимата степен, води до качествена промяна в управленския стил на ръководството.

Споменатото по-горе проучване на **КПМГ** от 2010 г. се придържа към друг модел, според който организациите идентифицират основно **общи, специфични и технически** компетенции (или само общи и специфични компетенции). Техническите компетенции са свързани със съдържанието на конкретната работа и се използват в комбинация със специфични и/или общи. Общите компетенции са валидни за всички служители в организацията. Те отразяват основните умения, необходими за успеха на организацията. „Специфичните компетенции са свързани с конкретни поведения, нагласи и умения, които се отнасят за отделни функции в

⁸ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) „The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.

⁹ Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

организацията и са фокусирани върху решаване на по-конкретни професионални задачи и проблеми, специфични за работното място”.

Компетентностните модели на организациите, участвали в проучването включват общи, специфични и технически компетенции /29,1%, общи и специфични /25,6%, само общи /20,9%, само специфични /15,1%, специфични и технически /9,1%.

„Най-често срещаното предизвикателство е свързано с постигане на ясна обвързаност на компетенциите с бизнес целите на организацията. Други трудности са осигуряване на яснота и лесна употреба, приложимост на компетенциите за всички служители, както и отразяване на корпоративните ценности”.¹⁰

Според изследването на Института за развитие на персонала, за 2007 г.¹¹ най-често срещаните компетенции в компетентностните модели на организациите са:

- Комуникативни умения;
- Управление на хора;
- Умения за работа в екип;
- Умения за обслужване на клиенти/клиенто-ориентиран подход;
- Ориентация към постигане на резултати;
- Умения за решаване на проблеми.

Спенсър и Спенсър /1993/¹² извеждат общи универсални за бизнеса компетенции, които се използват при определяне на набора на компетенциите в компетентностния си модел от много компании:

Помощ и обслужване на другите:

- Междуличностно разбиране;
- Ориентация към обслужване на клиентите;

Въздействие и оказване на влияние:

- Разбиране на дейността на фирмата;
- Изграждане на отношения;

Лична ефективност:

- Самоконтрол;
- Увереност в себе си;
- Гъвкавост;
- Преданост към компанията;

Когнитивни компетенции:

- Аналитично мислене;
- Концептуално мислене;
- Техническа и др. Експертиза;

Достижение и действие:

- Ориентация за постижение;

¹⁰ Компетентностни модели – ползи и предизвикателства

¹¹ Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007

¹² Spencer, Lyle M&Spencer Signe M; Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993

- Грижа за реда, качеството и точността;
- Инициатива;
- Търсене на информация;

Мениджърски компетенции:

- Развитие на другите;
- Директивност;
- Екипна работа и сътрудничество;
- Екипно лидерство.

Компетенциите биха могли да се разглеждат като различни и спрямо насочеността, която имат:

- Свързани с изпълнение на работата;
- Взаимоотношения – общуване с другите, работа с останалите и задоволяване на техните потребности ;
- Личностни – свързани са с индивида и се отнасят за това как той мисли, чувства, учи и се развива;
- Управленски – свързани с ръководството, наблюдението и развитието на служителите;
- Лидерски – свързани с воденето на организацията и хората в нея за постигането на организационната цел, мисия, визия и стратегия.

Както се вижда, налице е разнообразие от типове компетенции. **В рамките на ИСОК методиката за разработване на компетентностен модел използва следната типология:**

- **Общи** – отнасят за всички всички в компанията, на всички длъжности и допринасят за създаването и поддържането на организационна култура. С включването им, компанията фокусира върху определено поведение и засилва вниманието към визията и ценностите си.
- **Специфични** – отнасят се само за определен кръг от служители. Определени компетенции, необходими за добро трудово изпълнение, свързани със специфични трудови задачи, и които позволяват да се постигне лична ефективност или управление на междуличностни ситуации. Тук се включват техническите, управленските и лидерските компетенции.

Според Европейската квалификационна рамка¹³ компетенциите могат да бъдат:

- **Познавателна компетенция**, съдържаща използването на теория и концепции, както и самостоятелно (скрито) знание придобито чрез опит;
- **Функционална компетенция** (умения или ноу-хау), онези неща, които човек трябва да може да прави в дадена област на работата, ученето или социалната дейност;
- **Личностни компетенции**, включващи знания за това как да се държим, какво поведение е необходимо в специфична ситуация;
- **Етични компетенции**, включващи притежанието на някои личностни и професионални ценности.”

Компетенциите не трябва да се отъждествяват с квалификацията. Компетенциите са знания, умения и ноу-хау, приложени и усвоени в дадена работна ситуация, на конкретно

¹³ Работен документ, Европейска квалификационна рамка, 08.07.2005

работно място и организация. Докато квалификацията са формален, документиран израз на професионалните способности на наетия служител. Те са признати изисквания и стандарти на национално или секторно равнище. Компетенцията по своята същност е лична/личностна. Тя е израз на способността на индивида да съчетава по самостоятелен начин различните елементи на знанията и уменията, които притежава. На тази основа се различават различни нива на компетентност. Придобиването на определено ниво на компетентност може да се разглежда като способност на индивида да използва и съчетава знанията си, уменията си и по-широките компетенции, според разнообразните изисквания, породени от специфичния контекст, ситуация или проблем. Казано по друг начин, способността на индивида да се справя със сложността, непостоянството и промяната определя нивото му на компетентност.

В рамките на настоящия анализ е възприето придържането към типологията на М.Армстронг¹⁴, според когото компетенциите най-общо могат да бъдат класифицирани като:

- **Поведенчески (“меки”) компетенции** – определят начина, по който организацията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и много добри резултати. Такива са следните компетенции: емоционална интелигентност, комуникативност, резистентност към промяна, проактивност, екипност, умения за вземане на решения, ориентираност към постижения, умения за мотивиране, лидерство, умения за общуване, лична инициатива, умения за работа в екип, адаптивност към промяна, организационни умения, управление на изпълнението; умения за мотивиране и вдъхновяване, аналитично мислене и др.
- **Технически (“твърди”) компетенции** - определят специфичните професионални умения и способности - какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат *родови* – отнасящи се до група сродни длъжности, или *специфични* – отнасящи се до конкретна длъжност.

Нашият избор за анализ на т.нар. поведенчески/меки компетенции се основава на универсалното присъствие на поведенческите компетенции във всеки компетентостен модел или компетентостен профил, както и на изключителното им значение за трудовото представяне на всеки служител или мениджър, независимо от заеманата длъжност.

В България няма стандарти в терминологичното формулиране на компетенциите, като това важи основно за **личностните/меките или т.н поведенчески компетенции. Те определят начина, по който се очаква да се държат хората, за да изпълняват качествено задълженията си и да постигат желаните резултати.**

Формулировките и описанията на личностните компетенциите се различават и съдържанието им съответства на разбирането на съответната компания. Основно различията са в описанието на компетенцията, а не в наименованието, но съществуват и случаи, в които описанието е идентично, а наименованието се различава.

Изборът и точната формулировка на името, както и описанието /съдържанието/ на компетенциите, са от ключово значение за тяхната оценка. Всяка компания може да направи точна и конкретна формулировка на всяка компетенция, като отчете своята стратегия и ценностите си, така че компетенциите да са пряко насочени към постигането на стратегическите цели на компанията.

¹⁴ Report best practices, М.Армстронг

Оценяването на компетенциите включва и определяне на нивата на изпълнение от служителите. Тази форма на оценка се използва при компетентностния профил за всяка длъжност, като отразява изискваното ниво на развитие на всяка компетенция. Проверява се съответствието на компетенциите на оценяваното лице с компетентностния профил на длъжността, с цела подбор на персонал, кариерно развитие, обучение, развитие на таланти и др.

Резултатите за водещите компетенции на български компании в различни сектори са изведени и в проучване на БСК, проведено за целите на проекта, съвместно с БАУРЧР през месец юли 2010 г. В него се извеждат използваните компетенции спрямо различните нива на длъжностите в компаниите в България - за мениджърски нива /висше и средно ниво/, за експерти и за изпълнители.

Проучването на БСК и БАУРЧР идентифицира следните водещи компетенции, които се използват за **висшия мениджърски персонал: стратегически (66%) и лидерски (60%)**. Следващата група компетенции за висшия мениджмънт включва по-оперативни компетенции: **ориентация за разрешаване на проблеми и ориентация към постигане на резултати, които са с еднаква тежест (53%), следвани от иновативност (50%) и аналитичност (53%)**, както и **социална компетенция**. Изборът на компетенции във втората група означава, че за да бъде успешен в настоящата ситуация, освен лидерски и стратегически умения, лидерът „трябва да е способен и да разпознава симптоми, да разрешава казуси, да изисква качество, както и да има различни идеи, но също така трябва да разпознава факти и да ги анализира”.¹⁵

Водещите компетенции за **средните мениджърски позиции** до голяма степен се припокриват с тези на висшия мениджмънт: **ориентация към разрешаване на проблеми (64%), лидерски (63%), ориентираност към постигане на резултати (61%), аналитичност (59%), иновативност (58%), социални (47%) технически компетенции, свързани с работата (44%), обслужване на клиенти (34%)**, което се обяснява с факта, че от компетенциите на това ниво мениджъри „зависи успешното внедряване и управление на процесите към по-ниските нива и голяма част от функционалната ефективност на екипите”.

При групата на **експертните позиции** компетенциите се увеличават и разместват своите места, като с най-високо процентно разпределение са: **техническа компетенция, свързана с работата (61%), ориентираност към постигане на резултати (56%), ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност са с равно процентно съотношение (52%), обслужване на клиенти (47%)**, като водещи са вече техническите и ориентацията към резултата. На това ниво вече има изисквания, „свързани с ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност, които изискват вече да се познават процесите по-цялостно, както и да има прибавен повече професионален опит, за да могат да реагират адекватно при възникване на проблем, както и да подложат дадени процеси или факти на анализ”.

Едва при **изпълнителските позиции** се открояват, на първо място, техническите и свързаните с обслужването, които са присъщи на тези позиции: **технически компетенции, свързани с работата (62%), обслужване на клиенти (51%), ориентираност към постигане на резултати (45%), следвани от социалните компетенции (35%)**.

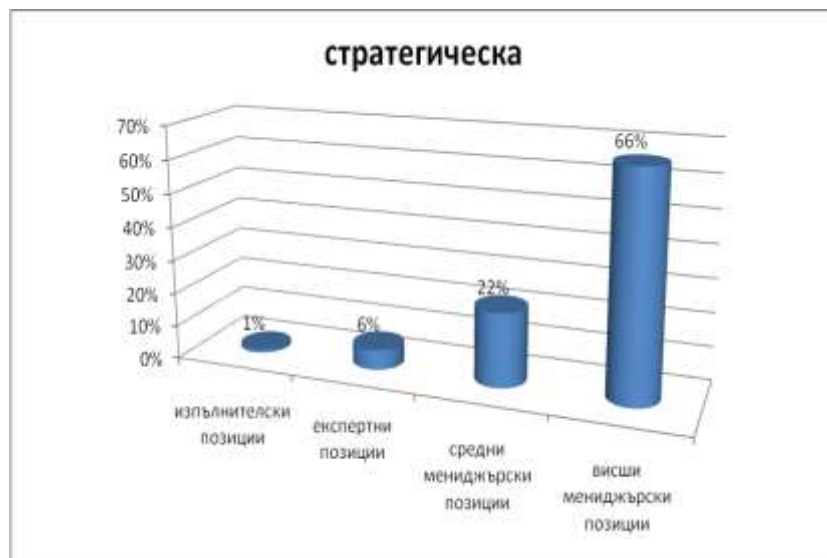
Както ясно личи и от графиките по-долу, **лидерската и стратегическата компетенции**, като поведенчески компетенции, са **ключовите компетенции за висшия и средния мениджърски**

¹⁵ „Системи за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно равнище” юли 2010 БСК/БАУРЧР

състав, докато при експертните и изпълнителските позиции, личностните/меките компетенции са изместени от техническите/твърдите компетенции.

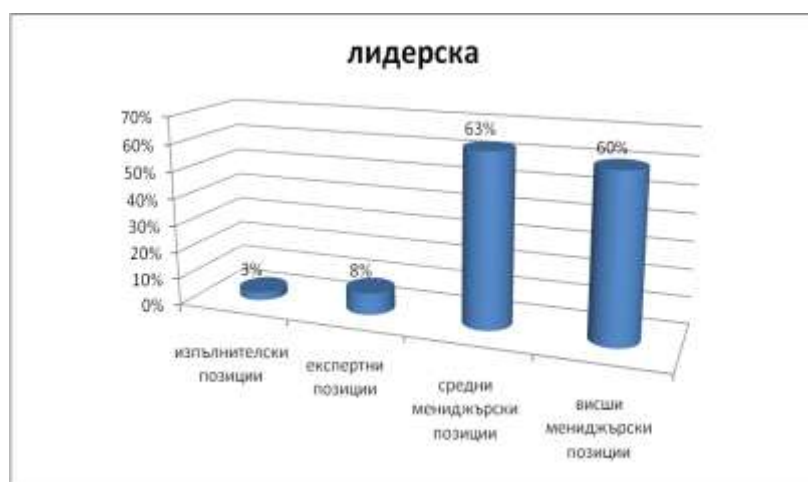
Стратегическа компетенция (описание): Мисли и действа глобално; Приоритизира и планира действията си; Предлага алтернативни решения, въз основа на преценка на ситуацията и прилагането на най-добрите практики.

ФИГУРА 1 – СТРАТЕГИЧЕСКА КОМПЕТЕНЦИЯ



Лидерска компетенция (описание): Планира ръководните си дейности и делегира задачи така, че да се гарантира успешното им изпълнение; Планира, координира задачите и взема решения; Изразява становището си, грижи се за прилагането и спазва поведението, което се изисква от неговите служители; Информира служителите си за целите и перспективите, стреми се към повишаване на мотивацията на екипа.

ФИГУРА 2 – ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНЦИЯ



В рамките на Проекта по ОПРЧР за създаване на Информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК) бяха проведени още няколко анкети за състоянието, проблемите, очакванията, потребностите и изискванията към компетенциите, професионалната квалификация и образователно ниво на работната сила на корпоративно ниво в България. Едната от тях бе реализирана със съдействието на партньора Конфедерация на независимите синдикати в България (КНСБ), като в анкетата взеха участие мениджъри, специалисти по

управление на човешките ресурси и ръководители на екипи (линейни мениджъри) от над **1300 в български предприятия** от всички региони и икономически сектори. Проведените анкети със специалистите по УЧР са 1343, а с ръководителите на екипи -1356. Две трети от анкетираните мениджъри посочват, че работят в компании, които или имат внедрен компетентностен модел, или са в процес на внедряване на такъв, като останалите около 27% – 38% не залагат като стратегическа цел дейности, свързани с внедряване на компетентностния подход.

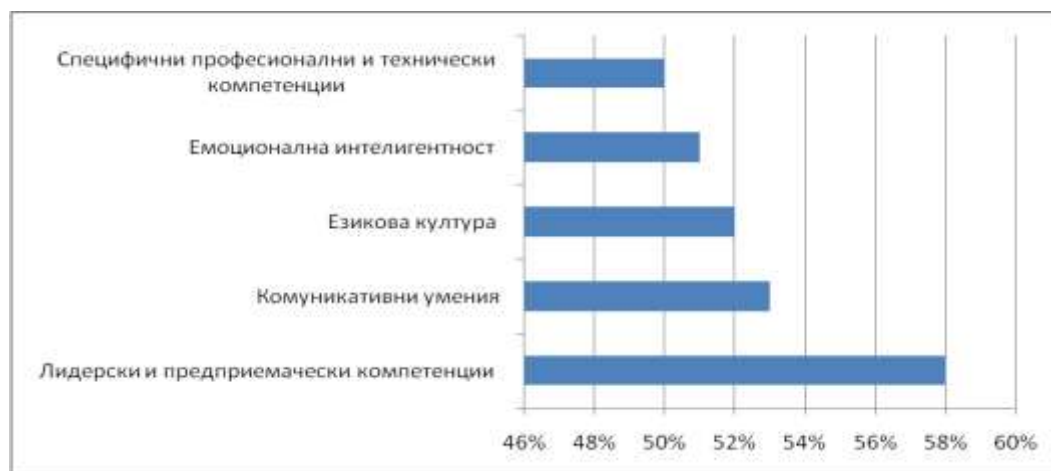
Проучването идентифицира и седем основни приоритета в управлението на човешките ресурси, като:

1. Заплащане и ефективно стимулиране на труда;
2. Изграждане на лоялност и съпричастност у персонала;
3. Ефективно набиране, подбор и въвеждане на персонал;
4. Справедлива оценка и управление на трудовото представяне;
5. Развитие на лидерство и екипност;
6. Обучение и развитие на работниците и служителите;
7. Развитие на ефективни вътрешни комуникации и постигане на позитивно отношение към фирмата, като работодател.

Следователно, развитието на лидерството и екипността са сред основните личностни компетенции. Резултатите от проучването, проведено с партньора КНСБ, показват, също така, че ръководствата на анкетираните фирми изпитват затруднения в развитието на личностните компетенции, както следва:

- Лидерски и предприемачески компетенции (58%);
- Комуникативни умения (53%);
- Езикова култура (52%)
- Емоционална интелигентност (51%);
- Специфични професионални и технически компетенции (50%).

ФИГУРА 3 – „В РАЗВИТИЕТО НА КОИ КОМПЕТЕНЦИИ НА ПЕРСОНАЛА СРЕЩАТЕ НАЙ-ГОЛЕМИ ТРУДНОСТИ?“



62% от анкетираните организации провеждат обучение, когато то е неизбежно, като около 56% от тях пристъпват към обучения, свързани основно със специфичните технически компетенции - от които, примерно, зависи безопасността и в някаква степен качеството на

продуктите и услугите. Тоест, идентифицирането на личностните компетенции на служителите, както и тяхното развитие чрез обучение, далече не е приоритет на мениджърите на компаниите, като същевременно се оказва, че точно тези компетенции са определящи за ефективността, конкурентоспособността и просперитета на организацията.

Размерът на инвестициите в обучение и развитие на човешкия капитал, който правят българските предприятия, е силно ограничен и е десетки пъти по-малък в сравнение с глобалния пазар.

Данните от проучването показват, че през 2009 г. над половината (54%) от предприятията са инвестирали в обучение под 1% и една четвърт - до 3%. Около 18% от анкетиранияте фирми са направили между 5% и 10% разходи за обучение и развитие.

За сравнение, по данни на Евростат, инвестициите в обучение при водещите европейски фирми е средно около 15% от общите разходи. Това силно ограничение на инвестициите в обучение и развитие, разбира се, оказва влияние върху квалификацията на работната сила, ниската ѝ производителност и, като цяло - недостатъчната конкурентоспособност на предприятията.

Проучването, проведено съвместно с КНСБ, включва и линейните ръководители, според които недостатъчно развити в екипите компетенции са уменията за общуване и поведение в бизнес среда (30%).

На базата на проведените проучвания в рамките на проекта – това с БАУРЧР и с партньора КНСБ, бяха идентифицирани следните ключови за компаниите компетенции:

Като най-важни бяха определени: „лидерски умения“ и „умения за работа в екип“.

На второ място са поставени умения за комуникация и умения за вземане на решения.

На трета позиция са технически компетенции, свързани със съдържанието на работата и ориентация към клиента, следвани от умения за решаване на проблеми и търговски умения, умения за вземане на решения, творчески умения.

В зависимост от ценностите на компанията, в единични случаи като ключови компетенции са идентифицирани: умения за работа с различни култури, емоционална интелигентност, отвореност към промени, подкрепа на многообразието, лично въздействие и др.

2.1.3. Изводи

Успехите на компаниите, свързани с печалба, обороти, структурни и организационни промени и др., тяхната ефективност са пряко зависими от ключовите компетенции на техните служители. Проучванията, проведени в рамките на проекта и цитирани в анализа, извеждат именно личностните компетенции (**меките компетенции**), като **лидерство, умения за работа в екип, взимане на решение, комуникативност, ориентация към клиенти, като ключови** за компаниите.

Според проучването, именно тези компетенции са валидни, както за висшето и средното ниво мениджъри, така и за експертните екипи, определяйки ги като универсални за различни сектори и организации. Поради огромното разнообразие на техническите компетенции, които са идентифицирани като основни за експертните и изпълнителските длъжности, проучването и апробирането на иновативни подходи за оценка на компетенциите в конкретни предприятия и за конкретни длъжности бе определено да се насочи към поведенческите/меките компетенции, поради техния универсален характер.

2.2. ИНОВАТИВНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ. СИМУЛАЦИЯ. СИМУЛАТИВНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ.

2.2.1. ИНОВАЦИЯ. ИНОВАТИВНИ МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ.

„Иновация“ е употребата на нови идеи, процеси, стоки, услуги и практики по повече или по-малко комерсиален начин, базирайки се на (ново) приложение на науката и/или техниката. (Уикипедия). Думата “иновация” произхожда от латинския корен “новус” (нов) и в българския език е най-близко до думата “нововъведение”. В литературата и практиката иновацията обикновено се отъждествява с обновяването. Иновацията е такова обновяване, което непременно включва прогресивни изменения в качествено отношение, т.е. новият образец, който се въвежда, притежава показатели и параметри, характеризиращи едно ново, по-високо качество. В областта на компетенциите за иновации и, по-конкретно - за **иновативните методи за оценка на компетенциите**, говорим, когато тези методи се различават от традиционните, в тях са внедрени нови елементи, които водят и до по-високи резултати в областта на дефиниране на компетенциите и, впоследствие - на тяхното оценяване. Един от тези иновативни методи е симулацията.

2.2.2. СИМУЛАЦИЯ. ДЕФИНИЦИЯ. ВИДОВЕ СИМУЛАЦИИ.

2.2.2.1. Дефиниция за симулация.

Симулация е имитацията на нещо истинско - състояние на нещата, или процес. Тя може да се използва, за да покаже евентуалните реални резултати от алтернативни условия и начини на действие.

2.2.2.2. Сфери на приложение на симулациите.

Симулацията се използва в много отношения, като например, симулация на технология за **оптимизация, инженерна безопасност, тестване, обучение, образование** и мн. др. Тя може да се използва за научно моделиране на природните системи или системи за човека, за да получат поглед върху тяхното функциониране.

През последните години се наблюдава увеличаване на използването на **социалните симулации** – те се използват, за да илюстрират социалните и политическите процеси в антропологията, икономиката, историята, политологията, социологията и др. Те могат да бъдат организирани под формата на граждански симулации, в които участниците поемат роли в симулирано общество, или симулации на международни отношения, в които участниците се включват в преговори в различни области - търговия, дипломация или използване на сила. Тези симулации могат да бъдат основани на измислени политически системи или на текущи или исторически събития. Пример за такава симулация е Carana, разработена по поръчка ООН и сега се използва в много ревизирана форма от Световната банка за обучение на персонала за справяне с кризисни ситуации в засегнати от конфликти страни.

Ключов въпрос в симулацията е наличието на валиден източник на информация за съответния избор на основните характеристики и поведение, както и верността и валидността резултатите от симулацията.

2.2.2.3. Симулация в обучението

Симулациите дават възможност на хората да тестват реални действия. Хората не се учат да карат колело като само гледат как се кара колело – те се научават, като карат колело и се упражняват върху него.

Изпълнението на реално действие или изиграването на ситуация от истинския живот е най-добрият начин да се научи нещо според Едгар Дейл, който още през 1969 г. е идентифицирал най-ефективните методи за обучение, правейки следните заключения:

1. Слушането на лекции или четенето на материали по предмета – това са най-малко ефикасните методи да се научи нещо;
2. Обучавайки другите или прилагането на изучавания материал в собствения живот – това са най-ефективните методи да се научи нещо.

Резултатите от изследването той е представил във вид на схема, наречена „Конус на обучението”.

ФИГУРА 4 – КОНУС НА ОБУЧЕНИЕТО

След две седмици ние запомняме		Участие в процеса на обучение
90% от това, което казваме или правим	Изпълнение на реално действие Симулиране на реално действие Участие в презентация/сценично действие	Активно
70% от това, което казваме	Говорене/реч Участие в дискусия	
50% от това, което чуваме или виждаме	Наблюдаване на реално действие Наблюдаване на демонстрация Наблюдаване на експонат Наблюдаване на демонстрация Гледане на филм/видео	Пасивно
30% от това, което виждаме	Наблюдаване на картина	
20% от това, което чуваме	Слушане	
10% от това, което четем	Четене	

Симулацията е широко използвана за образователни цели, например, при полетните симулатори на въздухоплавателни средства, предоставяйки реалистичен опит на кандидат-пилоти и пилоти. Тя се използва, когато обучението в реална среда е или прекалено скъпо, или твърде опасно. Симулацията предоставя „удобството” да се греша по време на обучението.

Симулации в обучението си използват такива компании като световният лидер в областта на комуникационните технологии „Сиско Системс”. В рамките на тяхната образователна програма „Сиско Мрежова Академия” те са разработили т.нар. Packet Tracer, който е симулатор на мрежово оборудване, даващ възможност на обучаващите се да създават виртуални мрежи с неограничен брой оборудване, да ги поддържат и отстраняват проблеми в тях. С помощта на тази модерна технология курсистите развиват компетенции като взимане на решения, творчество, подход в критична ситуация, решаване на проблеми и др.

2.2.2.4. Симулация при оценка на компетенциите

Компетенциите са успешни поведения, проявяващи се в конкретни ситуации и, за да бъдат оценени, трябва да се създадат или моделират характерните за конкретна длъжност и професия практически ситуации. В този контекст, симулативните методи за оценка на компетенциите са най-ефективни, защото дават възможност да бъдат наблюдавани и оценявани конкретните поведения на индивида реални ситуации. Иначе казано,

симулативните методи дават обективна възможност да се проучи и измери (в контекста на задачата, ситуацията) способността на индивида да съчетава по самостоятелен начин знанията, уменията и качествата, които притежава.

Компанията PreVisor предлага голям набор от онлайн симулации, които предоставят реалистичен подход към оценяването на компетенциите на кандидатите за различни длъжности. Използването на симулации по време на избора на кандидати позволява на наемащите да оценят способностите на кандидатите и това как ще се справят с работата още преди да са наети, като им предоставя и по-пълна картина на притежаваните квалификации.

Симулации, които се предлагат от PreVisor, са в следните три категории:

- **Кол център** - симулациите, свързани с работа в кол център, оценяват компетенции на кандидатите, като: решаване на проблеми, взаимодействие с клиента, комуникативност, аналитичност и др. От кандидатите се изисква да въвеждат данни бързо и точно, ефективно да отговарят на изискванията на клиентите, да навигират в симулирани приложения, да използват наличната информация, за да определят най-доброто решение за клиента.
- **Софтуерни умения** - симулациите в категорията за софтуерни умения са базирани на основни приложения като Microsoft Office, операционната система Windows и браузъра Internet Explorer, както и други основни умения като основна компютърна грамотност. Симулациите на софтуерни умения поставят кандидатите в ситуации от работния живот, като изискват от кандидата да предприеме необходимите стъпки за успешно извършване на задачата чрез наличните методи или инструменти. Тестват се отново неговата аналитичност, творчество, умения за обработване на данни, извличане на информация, технически умения (работа с конкретни компютърни програми).
- **Администраторски умения** – симулациите в тази категория оценяват конкретни технически компетенции, като машинопис, въвеждане на данни, водене на записки по слух и стенография. Симулациите по машинопис и въвеждане на данни предоставят на кандидатите материали и оценяват тяхната скорост и точност по време на упражнението. Симулациите върху другите две умения отново оценяват скоростта и точността, като използват реалистични работни аудио записи.

2.2.2.4.1. Ролеви игри

Симулацията може да моделира човешки взаимоотношения под формата на „ролева игра“. За да бъде ефективна ролята на участниците в нея, те трябва да поемат функциите и отговорностите на ролите, които са приели, като се стремят да ги изпълнят максимално добре. В същото време те трябва да се отнасят към другите участници в симулацията/ролевата игра, използвайки ефективни социални умения.

В процеса на игра на роли хората научават ценни социални умения, като развиване на емпатия и разглеждане на решения от различни перспективи. Ролевите игри са един от най-популярните симулационни модели. Това е така, тъй като дава възможност на организацията да разбере колко добре се държи с другите и е приложима към почти всеки служител - от редовия служител до представителите на висшия мениджмънт. Ролевите игри, също така, позволяват на оценителите да тестват как се държат служителите, когато са поставени под светлината на прожекторите или е нужно да се справят с конфликт.

Ключовата цел на този вид симулация е да се провери какви компетенции демонстрира оценяваният и как неговото поведение съответства на това на изискваната роля, респективно длъжност. В случая, способността на участника в ролевата игра да се справи добре ще има директна връзка с това, колко запознат е с изискваните компетенции и поведенчески норми на ролята, респективно длъжността.

Сценариите обикновено са основани на ситуации, които са много трудни за емулиране в друг тип тестове или интервюта. Те могат да се провеждат във формат „един-срещу-един” с оценител, който наблюдава взаимодействието. Например:

- Справяне с труден клиент или оплакване;
- Дисциплиниране или похвала на служител;
- Преговори за договор или доставка на услуги;
- Среща за обсъждане на безпристрастността на вашата компания;

Тези упражнения могат да бъдат осъществени по телефона, при което разговорите се записват, за да бъдат анализирани по-късно. Обикновено на участниците в ролева игра се дават 10 минути, в които да прочетат информацията за сценария, а след това между 20 и 30 мин. за същинското упражнение. Това ограничено време обикновено не предлага възможност за дълбоко изследване на проблемите, така че запазването на контрол върху диалога и достигане до задължителното заключение или изход трябва да са цел на комуникацията. Уменията и скоростта, с които оценяваният стига до главния проблем, са директна индикация на неговите аналитични умения и умения за планиране.

За оценяване на комуникационните умения на участниците, както и за развитие на техните комуникационни умения, може да се използва следната игра:

Пример: Всички участници се разделят на двойки, като единият партньор влиза в ролята на служител, а другият – в ролята на разгневен мениджър. Оценяващият може да не дава допълнителни инструкции и да позволи на участниците да изиграят спонтанно, каквато ситуация им хрумне, или може да се опише ситуация, в която мениджърът изисква нещо да бъде свършено по точно определен начин, докато служителят обяснява как това не може да бъде направено по този начин. В такава ролева игра едва ли дори симулирането на лошото поведение на мениджър дава възможност на „мениджъра” да упражни своите комуникационни умения. Полезно е на двойките след няколко минути да им се предложи да разменят ролите си. Друга добра идея е да се сформират групи от по трима души (вместо двойки) и единият участник да наблюдава и коментира поведението на двамата влезли в роли.

Съображения при провеждане на ролеви игри:

Ролевата игра не бива да продължава твърде дълго. Понякога участниците в нея се вживяват в ситуацията и тя може да се изостри (или да загубят интерес). Полезно е да се използва техниката „начало-край”. Освен това участниците трябва да бъдат окуражавани да бъдат „истински” в ролите си и да избягват стереотипите. Ролевата игра изисква премерена чувствителност, тъй като хората се опитват да влязат в умовете и преживяванията на другите. Целта е не да се прекалява с актьорската игра, а да успеят да видят света от друга гледна точка.

Ролевата игра е често използвана техника, която изисква от участниците в нея да се поставят на мястото на друг човек. За даден период от време те подтискат истинската си идентичност и приемат друга роля. Поради тази причина, ролевите игри са особено добър инструмент за развиване на чувство на емпатия и разбиране на гледните точки на другите. Освен това е добър начин да се упражнява ново умение във въображаема ситуация.

2.2.2.4.2. In-Tray/E-tray упражнение

In-Tray/E-tray упражнение е изключително полезна бизнес симулация, при която на участника се „дава“ препълнена с писма електронна кутия, бележки, телефонни и факс съобщения, доклади и др. кореспонденция. Той получава, също така, информация за структурата на организацията и за неговата „роля“. От него се очаква да вземе решение как да подреди задачите по приоритет, на кого да отговори първо, на кого да делегира дадени задачи, да препоръча определени действия на висшестоящите и т.н. Симулацията е направена така, че да тества участника как се справя за ограничено време с голям обем информация и задачи, какви са организационните му умения, както и тези за планиране на времето. По време на симулацията оценяваният може да бъде прекъснат от друго „спешно съобщение“. Той трябва да има предвид, че това може да е подвеждаща информация и да прецени добре дали то е по-важно или другите съобщения, бележки, дейности.

2.2.2.4.3. Сценарии, симулиращи реални ситуации

Разработването на сценарии, симулиращи реални ситуации, проблеми и др. е също иновативен метод, който може да се използва за оценка на различни мениджърски умения, като взимане на решение, решаване на проблем, конфликт, повишаване на мотивацията на служащите, управление на хора, ориентираност към резултати, комуникативност и др., като например:

- **Един от служителите постоянно закъснява** – мениджърът трябва да установи причините и да състави план как да разреши проблема, като категорично даде на подчинения да разбере, че ситуацията със закъсненията не може да продължава по същия начин.
- **Работата в отдела не върви, защото служителите не се чувстват мотивирани да работят.** Мениджърът трябва да разговаря с всички заедно и поотделно с всеки един, да обсъди ситуацията и да стигнат всички до консенсус как да я разреши, като решат какви да бъдат механизмите за мотивация както на всички заедно, така и на отделните служители.
- **Оценяваният влиза в ролята на мениджър по продажбите, който работи за компанията от 3 месеца.** Напоследък той е обезпокоен от резултатите на Васил, който е закъснял няколко пъти за работа, без уважителна причина, финансовият резултат от продажбите му за последните месеци са около 4000 долара, при средна месечна продажба на другите търговци – 10 000 долара. От „мениджъра“ се очаква да установи причините за занижените резултати и, в разговор и с други действия, да начертае план за поведение и действие на служителя, които да доведат до повишаване на продажбите му /мотивация, обучение, повишаване на определени негови компетенции и др./

2.2.2.4.4. Казуси

Поведението на служителите и, съответно - определянето на техните компетенции и степента им на съответствие на профила на длъжността, могат да бъдат определени и при решаване на казуси, симулиращи реални ситуации, при които те имат предложени варианти за действие.

Ще дадем примери за такива ситуации, които могат да се ползват за оценка най-често на линейните мениджъри в предприятията - техните организационни умения, работа в екип, умения за справяне с конфликтни ситуации, аналитичност, творчество и др.

➤ **СИТУАЦИЯ 1**

Прекият ви началник, без да Ви уведоми, възлага спешна задача на Ваш подчинен, който вече е зает с изпълнението на друга важна задача. Както Вие, така и началникът Ви смятате възложените задачи за неотложни.

Варианти:

- A. Няма да оспорвам задачата на началника, ще предложа на подчинения си да отложи изпълнението на текущата работа.
- B. Всичко зависи от това какъв е авторитетът на началника пред мен.
- B. Ще изразя пред подчинения си несъгласието си със задачата на началника, ще го предупредя, че занапред в подобни случаи ще отменям задачите, възложени му без мое съгласие.
- Г. В интерес на работата, ще предложа на подчинения си да продължи да изпълнява започнатото.

➤ **СИТУАЦИЯ 2**

Получили сте едновременно две спешни задачи: от прекия и от висшестоящия си началник. Нямаме време да съгласувате сроковете за изпълнението им - трябва спешно да започнете работата и по двете.

Варианти:

- A. Най-напред ще започна да изпълнявам задачата на началника, когото уважавам повече.
- B. Първо ще изпълня онази задача, която според мен е по-важна.
- B. Първо ще изпълня задачата на висшестоящия началник.
- Г. Ще изпълня задачата на прекия си началник.

➤ **СИТУАЦИЯ 3**

Между двама от подчинените Ви е възникнал конфликт, който им пречи успешно да работят. Всеки от тях поотделно се е обръщал към Вас с молба да се намесите и да застанете на негова страна.

Варианти:

- A. Аз трябва да реша конфликта им в службата, конфликтът в личните им отношения е тяхна работа.
- B. По-добре да помоля представителите на обществените организации да го решат.
- B. Ще им кажа да не ме намесват в проблемите си, а сами да си ги решат.
- Г. Ще се опитам лично да вникна в мотивите за конфликта и да намеря такова решение, което да удовлетворява и двете страни.

➤ **СИТУАЦИЯ 4**

Когато Ви се случи да контактувате със сътрудниците и подчинените си в неформална обстановка, по време на почивка, какво предпочитате:

- A. Да водите разговори, свързани с деловите и професионалните интереси.
- B. Да задавате тона на разговора, да уточнявате мнения по спорни въпроси, да отстоявате гледната си точка, да се стремите да убедите другите в нещо

В. Да обсъждате обща тема на разговор, да не налагате своето мнение, да поддържате обща гледна точка, да се стремите да не изпъквате с активност, а само да изслушвате събеседниците си.

Г. Да се стремите да не говорите за работа, да бъдете посредник в общуването, да бъдете непринудени и внимателни към другите.

➤ **СИТУАЦИЯ 5**

Имате обтегнати отношения с Ваш колега. Да допуснем, че причините за това не са Ви ясни, но нормализирането на отношенията е необходимо, за да не страда работата.

А. Открито ще покания колегата на откровен разговор, за да изясня истинските причини за подобни взаимоотношения.

Б. Преди всичко ще обърна внимание върху собственото си поведение в отношенията си с него.

В. Ще потърся причините в неговото поведение.

Г. Ще се обърна към други колеги, които знаят за взаимоотношенията ни, с молба да посредничат за нормализирането им.

Ролевите игри, бизнес симулациите, решаване на казуси и др. са симулативни методи, които се използват, както поотделно, така и в т.нар. Центрове за оценка и развитие.

2.2.2.4.5. Център за оценка и развитие

2.2.2.4.5.1. Какво представлява?

Центърът за оценка (Assessment centre) е един от най-съвременните методи за оценка на служителите, който включва различни техники, като упражнения, симулиращи различни аспекти на работата, интервюта и тестове в допълнение към груповите упражнения, като изпълнението се измерва спрямо успешния профил на дадена длъжност в конкретна организация. Оценяват се едновременно двама или повече кандидати, за да има възможност да си взаимодействат помежду си. Включват се и няколко оценители с цел по-голяма обективност на процедурата.

Центърът за оценка преценява дали участниците ще се впишат в културата на организацията, нейните ценности чрез наблюдение на поведението им в различни ситуации, тестове и структурирани интервюта, които симулират различни аспекти от работата и отговорностите на дадена длъжност. Центърът за оценка се основава на принципа, че бъдещото работно поведение на кандидата може да бъде предсказано най-добре, ако му се дадат група задачи, които са близки до неговата бъдеща работа, т.е. ако се симулира работна среда, работни взаимоотношения, проблемни ситуации и др. В този смисъл, един от най-добрите, ефикасни и комплексни модели за оценка на компетенциите е Центърът за оценка. За разлика от традиционните подходи към подбора, които се стремят да извлекат личностни характеристики от поведение, основано на субективна оценка, Центърът за оценка акцентира върху наблюдението и измерването на поведението.

Центърът за развитие оценява служителите с цел да идентифицира потребностите им от обучение от гледна точка на тяхното бъдеще развитие.

2.2.2.4.5.2. Цели на центровете за оценка и развитие

- Подбор на персонал;
- Кариерно развитие;

- Оценка на компетенциите на служителя;
- Оценка на потенциала на служителите по отношение на дадена длъжност;
- Идентифициране на подходящи служители за ключови длъжности;
- Изследване на нуждите от обучение и др.

2.2.2.4.5.3. Използвани методи и инструменти

Центърът за оценка е иновативен модел, който включва многобройни и разнообразни техники за оценка - работни симулации, интервюта, психологически тестове. Най-често употребяваните упражнения са следните 16:

ТАБЛИЦА 1 – ТЕХНИКИ ЗА ОЦЕНКА

Техника	Описание	Компетенция
Интервю за проучване на компетенциите	Участниците отговарят на въпроси, свързани с техния опит и начина, по който са решавали проблеми	бизнес познания и умения, комуникация, междуличностни умения, личностни характеристики, работа в екип, Аналитичност,
Интервю, основано на случай от практиката	От кандидатите се очаква да прочетат обширна информация върху даден проблем и след това да отговорят на въпроси по темата	разбиране на информация, оценка на информация, управление на времето, Аналитични умения, работа под напрежение
Презентация	Представяне на дадена тема в рамките на определено време	Разбиране на информация, презентиране на информация пред публика, работа под напрежение
Ролева игра	Участниците получават задача - модел на бизнес ситуация	Подход в бизнес ситуация, аналитичност, креативност, изобретателност, работа в екип, професионално взаимодействие, междуличностна ефективност, ориентация към резултати
Работа в група	От участниците се изисква да решат даден проблем в групова ситуация /група, екип и др./	работа в екип, професионално взаимодействие, междуличностна ефективност, ориентация към резултати
Решаване на проблем	От участниците се изисква да решат даден проблем, разполагайки с ограничени ресурси	Аналитичност, креативност, изобретателност
Намиране на факти	Изследване и извличане на информация по дадена тема; взаимодействие с интервюиращия с цел получаване на подробна информация	комуникация, професионално взаимодействие
Административен тест /in-tray test/	Участниците трябва да подредят дадени документи по важност, да отговорят на писма, да делегират важни задачи.	управление на времето, аналитичност, бизнес познания и умения

¹⁶ Mukherdji&Misra, Everything you wanted to know about assessment centers, http://www.tmtctata.com/research/Assessment%20Centre%20Concept%20Note_TMTC.pdf

Тестове - Психометрични/ Личностови/за способности	На участниците се дава да попълнят личностов въпросник, тест за работа с цифрова, словесна или пространствена информация	аналитичност, толерантност, съвестност, екстроверсия/интроверсия, работа в екип
Писмено упражнение	На участниците се дава задача да обобщат голяма по обем писмена информация	Аналитични умения, обобщаване, писмена комуникация

2.2.2.4.5.4. Валидност

Според направени изследвания, достоверността на резултатите от Центъра за оценка е с 65-70% по-висока, в сравнение с други методи на оценка поотделно.

Центърът за оценка е с висока продуктивна валидност, когато е базиран върху анализ на длъжността, наблюдателите са добре обучени и кандидатите биват оценявани въз основа на оценка на степен на притежавани от тях компетенции.

Основните методи, които се използват за оценка на валидността на асесмънт центъра, са:

- Изчисляват се средната стойност и стандартното отклонение, които всеки оценител дава за всеки параметър, включен в оценъчната матрица. Сравняват се средните стойности на различните оценители по дадена компетенция, оценена с различните техники. Стандартното отклонение показва дали оценителите имат единодушие или са налице значими различия в техните оценки.
- Средната стойност и стандартното отклонение се изчисляват за оценките по всяка компетенция по отношение на различните упражнения. Средната стойност на всяко упражнение показва трудността на упражнението по отношение на дадена компетенция. Стандартното отклонение показва разликите между участниците.
- За оценка на валидността се ползва, също така, и обратна връзка от страна на участниците за начина на провеждане на процедурата, структурирането на упражненията, тяхната адекватност и др.

2.2.2.4.5.5. Предимства и недостатъци на центровете за оценка и развитие

Предимства

- По-висока степен на обективност на резултатите, поради приложението на различни методи, като по този начин се имат предвид повече фактори, отколкото при използването само на един метод;
- По-висока степен на обективност на резултатите, поради участието на повече от един оценител;
- Дава възможност на участниците да изявят в по-голяма степен своите компетенции, отколкото по време на едночасово интервю;
- Участниците могат непосредствено да сравнят своите компетенции с тези на другите участници;
- Оценителите могат да сравнят няколко участника и да направят най-добрия избор;
- Моделът отчита проявления на обективни характеристики на индивидуалната мотивация на участниците по отношение на дадената длъжност или към дейността на дадената организация;

- Центърът за оценка при подбор на персонал е част от корпоративната култура и дава възможност да стимулира персонала към развитие;
- Подпомага кариерното развитие;
- Подпомага формирането на кадрови резерв;
- Участниците получават квалифицирана обратна връзка, което подпомага професионалното им развитие.

Недостатъци

- Високата цена на Центъра за оценка, която е неоправдана за длъжности, които не са ключови за организацията;
- Продължителното време, което отнема процедурата;
- Може да създаде високо ниво на стрес и тревожност сред наблюдателите и участниците, поради продължителността на процедурата, интензивността и различните задачи/ситуации, в които са поставени.

2.2.2.4.6. Сериозните игри като иновативна симулация

Игрите са също вид симулация, като специално разработените за образователни цели игри през последните години са популярни като „сериозни игри“.

Играта е едно от най-естествените състояния на човека. Децата се социализират и учат, докато играят. На същия принцип и възрастните могат да учат посредством играта. Именно този принцип е залегнал в иновативния подход към обучението, базиран на игри, който се нарича „сериозна игра“.

2.2.2.4.6.1. Дефиниция за сериозна игра.

„Сериозна игра е общо название за игра, която е създадена с цел, различна от забавление. Терминът произлиза от сферата на компютърните образователни игри, но с времето се развива и покрива много широк спектър от приложения с игрови елемент. Все по-често той се използва и в контекст, несвързан с информационните технологии. Често сериозните игри се разглеждат заедно със симулациите. Примери за сериозни игри могат да бъдат образователни, военни, диагностични и рекламни. Сериозните игри са широко разпространени в определени области на обучение, където практическото обучение в реални условия е свързано с рискове – армия, медицинско обучение, управление на комплексни машини.

Обучението, базирано на игра, носи нови знания, дава нов опит с нови средства. Сериозните игри се стремят не само да дадат нова информация на играчите, но и да променят поведението им.

2.2.2.4.6.2. История на сериозните игри.

Един от пионерите на „сериозните игри“ е Dennis Meadows, който разработва играта STRATAGEM през далечната 1984 г. в Международния институт за приложни системни анализи (IIASA), Австрия. В началото този тип игри са се наричали „стратегии“, защото тяхната идея е била да обучават на взимане на решения, както в случая тя обучава на взимане на решения, свързани с постигането на балансиран растеж на капиталовите стоки, стандарта на живот, международната търговия, влиянието върху околната среда. Създадена с идеята да се

използва от корпоративни мениджъри и служители в държавната администрация и студенти, играта първоначално е разработена с цел да обучава служителите в публичните институции на Латинска Америка на теми, свързани с енергетика и околна среда. STRATAGEM се играе в повече от 30 страни, независимо от спецификата на икономиката им и нивото на развитие. IVEM даже включва тази игра в свои обучителни програми още през 1986 г. Играта представлява модел за симулация на опростена икономическа система и обхваща период от 60 години, който е разделен на 12 периода на планиране от по 5 години. В рамките на всеки 5 години в играта се взимат решения относно производството и потреблението на храни, стоки, енергия, определят се инвестиционните и търговските политики. Компютърът обобщава резултатите от взетите решения след всеки период. Един пълен цикъл на играта се състои от решенията, взети от екипа, от една страна, и картината на резултатите, от друга. В симулацията могат да бъдат заети 5 различни роли. Всяка от тях може да бъде изиграна от 1 или 2 участници. За играта е необходим отбор в рамките на 5 до 10 играча, който може да взема различни социални и икономически решения за развитието на региона. 12 модула от решения могат да бъдат взети по време на играта, всеки от тях съдържащ 5 сфери на намеса:

- Международно финансиране;
- Производство на стоки и услуги;
- Производство на енергия и енергийна ефективност;
- Производство на храни и околна среда;
- Население и жилища.

Изключително важен елемент на играта е, че участниците получават информация за всички последствия, произлизащи от взетите от тях решения. Всеки от играчите може да се запознае предварително с информацията, предоставена за сектора, който ще управлява. Моделът, разбира се, не отчита намесата на непредвидени външни фактори, които биха се появили в реална ситуация. Една от първите „сериозни игри” „America’s Army” се появява на бял свят през юли на 2002 г. Първоначалната идея на играта е била да привлича новобранци, но с времето играта се разраства в истинско предприемачество. В нея играещият не само влиза в ролята на американски войник в акция, но има възможност и за връзка с настоящи и бивши военни, които дават информация за армейския живот от първа ръка.

2.2.2.4.6.3. Сфери на приложение

През същата 2002 година сред обществеността навлиза и терминът "сериозни игри". Наречени са така, защото са адресирани към политиката и бизнеса. След "America’s Army" са разработени още множество "сериозни" компютърни игри, в различни сфери, като: Бизнес и мениджмънт; Производство и инженеринг; Здраве и фитнес; Безопасност и кризисен мениджмънт; Хуманитарни науки; Етика, социални взаимоотношения и др.

2.2.2.4.6.4. Примери за „сериозни игри”

Производство: Играта „LearningBeans” е разработена от PIXELearning. Тя позволява на обучаемите да преминат през детайлен сценарий на производствен цикъл, включващ продажби, маркетинг, човешки ресурси, финанси, производство, дистрибуция и планиране на износа. Така те разбират взаимосвързаността на всички бизнес аспекти.

Мениджмънт: Intel разработва игра, наречена "Мениджър", насочена към обучението на мениджъри в областта на информационните технологии. Друга игра, насочена към управление

на социалната и бизнес среда е „Better Business Game”, симулативна игра от British Telecom. В нея играчът влиза в ролята на корпоративен CEO, като сценарият включва бизнес дилеми в областта на индустрията.

Строителство: „The Site Safety Game” е игра, разработена от PIXELearning, за да демонстрира как 3D технологиите могат да бъдат използвани за обучение в областта на индустрията. Играта поставя обучаемия в ролята на инспектор по безопасността, който трябва да идентифицира и да определи потенциалните опасности.

Компютърен софтуер: „The Monkey Wrench Conspiracy” е игра, проектирана да преподава на инженерите как да използват 3D CAD софтуер. Играчът трябва да завърши 30 CAD задачи, целящи да съхранят станцията от злодея Dr. Monkey Wrench.

Медицина/здраве: В игра, създадена специално за медици, симулацията проверява доколко бързо и ефективно играещият може да прецени състоянието на пациента и да предложи адекватна медицинска интервенция. По-късно резултатите на традиционния тест показали, че „играещите” лекари са се справили много по-добре от „неиграещите” си колеги.

Екология: „Traffic Jam” също е симулация, при която изборът на превозно средство и съчетан с последиците от него. Играта е създадена с цел да промотира природосъобразен начин на живот, мисъл и грижа за природата.

Туризм и култура: „Пътуване в Европа” (Travel In Europe) е проект, който включва 15 различни партньори от Европа с цел да създаде виртуален свят, който да промотира европейската култура и наследство.

Игри с цел обучение се разработват и от компании, които се занимават с **информационни технологии**, като американската компания „Сиско Системс”, за която вече споменахме, че използва симулации в образователната си програма. Една от сериозните игри, разработени от тях, се нарича Cisco Aspirе. Тя съдържа следните компоненти:

- Различни нива, различни сценарии;
- Множество избори за договор;
- Симулирано време и икономика;
- Управление на парите;
- Индикатор за проблеми;
- Индикатор на степен на владееене на уменията;
- Мрежова симулация.

В таблицата по-долу даваме примери за компетенциите, които играта развива на базата на конкретни казуси, използвани в нея.

ТАБЛИЦА 2 – ПРИМЕРИ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ, КОИТО СЕРИОЗНАТА ИГРА РАЗВИВА НА БАЗА КОНКРЕТНИ КАЗУСИ

Умения	Казуси
Вземане на решение	Подновено или ново оборудване
Социална отговорност	Пожар в банката – дарете пари, време или не правете нищо
Етично отношение	Получили сте повече оборудване – върнете го, запазете го или сключете сделка с доставчика за покупка на по-ниска цена
Управление на финансите	Вземете заем, за да платите сметките, или купете оборудване без договор.

	Печалбата – изхарчете я, спестете я или я дарете на местен бизнес инкубатор.
Връзки с клиентите	Ядосани клиенти се обаждат, защото работникът е окалял килима им

Първата българска сериозна игра, тип стратегия, е създадена през 2000 г. и се казва „Цар”. Тя е стратегия в реално време. В нея играчът се бори срещу Злото и, както в далечните времена на първите войни, трябва да противопостави хитрост срещу коварството, вълшебство срещу магията и сила срещу силата, като учи на вечни човешки ценности, като благородство.

Фирмите у нас също тръгват по пътя на обучението чрез сериозни игри, като пример за такава е разработената през 2009 г. по поръчка на „Овергаз Инк” „е-Дом”. Целта на играта е да учи играещия на култура на използване на енергийните и природни ресурси. Играта има и сериозно социално звучене, като е пример за това как компаниите, използвайки иновативни подходи, могат да влияят на формирането на нов тип поведение и отношение към природата и заобикалящата ни среда.

2.2.2.4.6.5. Защо сериозна игра?

Причините за успеха и бъдещето на развитието на обучение, базирано на игри, са многопосочни, но ние ще се спрем на основните:

- Високият процент на „геймърите” в световен мащаб;
- Поколението, израснало с компютри и интернет, съвсем естествено приема игрите, респективно - ученето чрез компютрите и компютърни игри;
- Това е нов, съвременен метод, който съчетава иновативни технологии със симулирана реалност, обучение и забавление;
- Създава висока мотивация на обучаващите се, поради интегрирането на елемента на забавление в процеса на обучение, потапянето в играта, желанието за успех;
- Елементът на състезание, когато играта се играе от няколко участника;
- Елементът на повторение, който допринася за по-доброто учене;
- Персонализираният, гъвкав подход, който много от игрите предоставят на принципа – проба – грешка, нова проба – успех;
- Свободата да се поема риск, който не е фатален.

2.2.2.4.6.6. Препятствия по пътя на сериозните игри

Наред с очевидните предимства на сериозните игри, те, както и всяка иновация, предстои да се докажат, като „преборят” известни предубеждения и обективни обстоятелства. В тази връзка можем да дефинираме два основни фактора, от които зависи успешното развитие на обучението, базирано на игри, а те са:

1. „Социалните задръжки” на част от потребителите по отношение на компютърните игри, т.е. готовността на обучаемите да приемат новия учебен инструмент;
2. Финансирането на игрите, тъй като технологиите, на които са базирани, както и целият процес на създаване на една игра, е дълъг и скъпоструващ. Тоест, необходимо е адекватно ниво на институционално подпомагане (техническо подпомагане, политика на обучение и развитие на персоната, мотивиране и др.).

2.2.2.4.6.7. Основни технологии на „сериозните игри”

Основните технологии на игрите са:

- 3D двигател (3D engine);
- Достъпен за потребителя графичен интерфейс (Accessible GUI Graphical User Interface);
- Физични модели (Physical models);
- Изкуствен интелект (Artificial intelligence);
- Екипност/Взаимодействие (Networking);
- Постоянство (Persistence).

Виртуалната среда (VE), създадена от 3D engine, може да намери различни приложения в зависимост от потребителите: симулации, академична виртуална реалност, компютърни игри. Те могат да пресъздават реални ситуации за разработване на стратегии в реално време, за обучение на мениджъри и пр. Виртуалната среда се базира на онлайн свят от множество играчи. Нейният успех зависи изцяло от взаимодействието на играчите. В този смисъл, тя има стратегическо предимство. Силата на игрите се състои освен във финансовата печалба и технологичната база, още в социалното влияние, което имат върху хората. При софтуерни разработки с отворен код (open source software) лесно се създава общност, в която някои потребители се превръщат в творци. Те изискват подобрения върху продукта, дават иновативни идеи. Много компании се опитват да привлекат такива активни потребители в техния вътрешен R&D процес. Същите прояви на потребителски иновативни идеи са характерни и за общностите на игрите. В една такава общност се развива мрежа от взаимоотношения и взаимодействия между играчите, по начина, по който има изградени отношения в офиса – колегиални, подпомагащи, конкурентни и др. Културата на игрите е структурирана така, че да провокира определени човешки поведения: съперничество, сътрудничество, стремеж към обединение/принадлежност в група, желание за лидерство и др.

Именно връзката между игрите и поведението на човек, поставен в симулативна среда, е предпоставка „сериозните игри” да заемат своето място в системата на подбор и оценка на персонала, на неговото обучение и развитие.

2.2.2.4.6.8. Мястото на „сериозните игри” в процеса на оценка на компетенциите на работната сила

Успехът на сериозните игри се корени в това, че силно ангажират играещия, могат да бъдат индивидуализирани и са лесни за употреба. Целта на сериозната игра е хората да се учат чрез правене – възможно най-добрият и забавен начин на обучение, носещ най-малък риск. По време на обучението чрез сериозна игра настъпва промяна в умствените схеми на индивидуално равнище. Това означава, че един човек може да променя подхода си във времето, а дори и в хода на един разговор. Игрите използват гъвкавия, индивидуализиран метод на „ученето чрез проба-грешка”. Те вкарват хората в една реалност, където те могат да грешат, без това да е фатално, служат за обучение, оценка, дори за подбор на служители. Играта е просто един нов начин за достигане до хората. Сериозните игри съчетават и ефекта от тимбилдинга и подобряват екипната работа. Освен намалените разходи на време и средства за корпоративни обучения, ползата за бизнеса е, че служителите могат да експериментират с реални ситуации, без риск компанията да претърпи загуби. Те помагат на служителите да открият свои скрити способности, да преценят лимита на възможностите си и, оттук - да подобрят продуктивността си.

Сферите на приложение и ползите от сериозните игри биха могли да се дефинират по следния начин:

Подобряване на производителността - може да повиши в кратки срокове знанията и уменията на обучаемите (студенти в университет, служители в предприятия).

Най-добра практика - в сценариите на игрите може да се вградят виртуални експерти или наставници, които да насочват обучаемите в дадена ситуация с правилни съвети.

Повишаване на усещането за значимостта на ролята на студента/служителя - игрите помагат да се разбере ефектът от поведението в конкретна ситуация и последствията от взетите решения.

Процес за набирание на служители - игрите могат да се използват за тестване на нови потенциални служители, чрез оценяване на това как те изпълняват роли и реагират в ситуации, изискващи се от съответната длъжност.

Въвеждане – сериозна игра може да се използва за въвеждане на новоназначени служители – например, те могат да бъдат запознати с продуктовата гама и услуги, с характеристиките на пазара, с фирмената политика и ценности и др.

Оценяване - игрите събират значителна информация, класифицирана на различни степени - качествена и количествена, докато обучаемите играят. Това може да бъде използвано за създаване на подробни доклади с цел оценяване.

Тестване на компетенциите - сериозните игри могат да бъдат мощен инструмент за проверка на знания и умения.

Обучение на потребители и партньори - обучение, основано на игра може да бъде използвано за запознаване с даден продукт или услуга от страна на потребители и партньори, да се популяризират корпоративни и социални отговорности и т.н.

2.2.2.4.6.9. Мястото на сериозните игри в проекта

Проучването показва, че сериозните игри имат огромен потенциал в процесите на подбор, оценка и развитие на служителите и, по-конкретно – в процеса на подбор, въвеждане в работата, оценяване, обучение, повишаване на производителността, повишаване на мотивцията, използване на най-добрите практики и др. Естествено продължение на дейността по „Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите на работната сила” през следващите й етапи би било създаването на сериозна игра, която да оценява и развива някои от ключовите поведенчески компетенции, като комуникация, работа в екип, лидерство или др.

Раздел 3. ПРОУЧВАНЕ НА ДИНАМИКАТА В РАЗВИТИЕТО НА ИКОНОМИКАТА ОТ ГЛЕДНА ТОЧКА НА ПРОМЯНА НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА С ЦЕЛ ТЯХНОТО ПРОГНОЗИРАНЕ

3.1. РАЗВИТИЕ НА ИКОНОМИКАТА И ПРОМЯНА НА ИЗИСКВАНИЯТА КЪМ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА – ВЪЗМОЖНИ ПРАКТИЧЕСКИ ПОДХОДИ ЗА ПО-ДОБРО ПРОГНОЗИРАНЕ

3.1.1. АКТУАЛНОСТ

През последните години при определянето и анализирането на структурите, тенденциите и „двигателите на промяната“ в различните сектори на икономически дейности, все по-силно се акцентира върху проблемите на труда, включително върху налагащите се промени в необходимите за успешната работа умения, структурата на заетите или новопоявяващите се компетенции¹⁷. Използването на комплексни анализи и експертни проучвания за динамиката в развитието на отделни сектори на икономическите дейности определено подпомага дефинирането на изискванията към подготовката на работната сила. По този начин може да се допринесе за намаляване рисковете от недостиг на нужните перспективни знания, умения и професионално-личностни качества и респективно, да се открият възможностите за повишаване мобилността на човешките ресурси.¹⁸

Една от съществените предпоставки за ефективността на такива комплексни експертни проучвания за развитието на секторите е да се определят и анализират най-съществените фактори на динамиката, „двигателите“ на промените. Най-често те се разглеждат в три главни области:

- технологична / процеси, продукти и услуги, „жизнен цикъл“ на продуктите/;
- икономическа /пазари, търсене, предлагане, доставки/;
- Организационна /организация и управление/;

Класифицирането на тези фактори, в зависимост от спецификата на конкретния сектор на икономическа дейност, позволява провеждането на SWOT анализ и определянето на възможностите за развитието му и респективно – основата за различни сценарии при определяне на изискванията към работната сила и тяхната динамика¹⁹.

От гледна точка на разглеждания в настоящото проучване проблем, най-съществената полза от подобни анализи е възможността за използването им при определянето на новите области на знанията, уменията и съответно - най-важните /ключовите/ нови компетенции на работната сила. На тази основа е възможно и обосноваването на стратегически варианти и практически инициативи за тяхното обновяване. Това могат да бъдат: промяната в организацията на работата, разширяване възможностите на системата за професионално

¹⁷ www.bia-bg.com Анализ на възможностите и тенденциите за технологичното развитие на българските предприятия, разработка в изпълнение на проект на БСК по оперативна програма „Човешки ресурси“ с наименование „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, София, БСК, 2010 г.

¹⁸ www.europe.bg ЕК представи стратегията „Европа 2020“

¹⁹ http://ec.europa.eu/employment_social/progress/index_en.html

обучение и прехода към учене през целия живот, преквалификацията на заетите, подобряването на механизмите за оценката, валидирането и сертифицирането на компетенциите на работещите, създаването на структури и „мрежи“ от фирми с оглед обединяване на финансови и кадрови ресурси за повишаване на квалификацията и преквалификация и т.н. Очевидно, всичко това може да бъде една комплексна експертиза в помощ на подобряване ефективността на използването на работната сила и по-добро предвиждане на изискванията към човешкия фактор при въвеждането на нови технологии и реализирането на иновации в съответния сектор на икономическа дейност или в предприятията от него. Съответно, предложения на тази основа могат да се отправят, от една страна, към системата на професионалното образование, а от друга страна – към възможностите на различните форми на професионално обучение, включително и на фирмено равнище.

3.1.2. ДИНАМИКАТА В РАЗВИТИЕТО НА ИКОНОМИКАТА – ОСНОВОПОЛАГАЩА ЗА ПРОМЯНА НА ОБЕКТИВНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ КЪМ КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

Анализът на зависимостите между развитието на производителните сили, процесите на технологичното развитие и отражението им върху динамиката на изискванията на пазара на труда, е неразривно свързан с изясняване и систематизиране на използваните в момента определения за понятията „технология“ и „иновация“.

На основата на литературни източници, както и основавайки се на анализа на възможностите и тенденциите за технологичното развитие на българските предприятия, под **«технология»** ще разбираме **съвкупността от знанията, които се използват за решаване на задачи и проблеми в различни области на индустриалното и социалното развитие. На равнището на едно предприятие, технологията включва „нематериалните“ фактори, като например, усъвършенстването на методите на производството, повишаването на квалификацията на заетите, усъвършенстването на управлението, организацията на производството, маркетинга и т.н.** Всички тези фактори непосредствено се свързват с използването на нови знания. На по-високите нива (сектор, регион, национално равнище) технологиите се реализират чрез внедряване на технологични процеси в рамките на взаимодействието на всички елементи на индустриалното производство, като се имат предвид и всички останали фактори на икономическата среда.

Под **„иновация“**, в най-общ план, се разбира **реализацията на нова за предприятието идея за продукти, услуги, процеси и форми на организация или на комбинация от тях, които създават пазарни предимства и чрез това повишават икономическите резултати на предприятието.** По същество, иновационните продукти и процеси са внедрени технологично нови продукти или нови процеси, или важни технологични подобрения на продукти и процеси. Под „внедрени“ в случая се разбира, че са били въведени на пазара (продуктова иновация) или са използвани в производствен/организационен процес (иновация на процес). Иновациите са резултат на редица научни, технологични, организационни, финансови и търговски дейности. В най-общия случай, иновациите могат да бъдат разделени на иновации на продукт и процес, а също и по степен на новост на въвежданата промяна във всеки отделен случай, като могат да се правят диференциации и за различни нива (предприятие, регион, страна, международно значение и т.н.).

С други думи, под «технология» се разбира съвкупността /системата/ от знанията, а под «иновация» - прехода към използването на тези знания за формиране на печалба, т.е. казано в прагматичен аспект – преход към това как да използваме знанията, за да получаваме печалба.

Когато едно предприятие внедрява нови технологии, то неминуемо в него настъпват редица обективни промени – заменят се стари организационни структури, формират се нови работни звена, създават се нов вид екипи и т.н. Това се обуславя, от една страна, от изискванията на системния подход и, от друга - от прилагането на различни процедури, механизми, подходи и т.н. за реализиране на продуктовете, процесните, организационните и други иновации.

Както показва досегашната практика, **промените, които настъпват в резултат на въвеждането на иновации**, могат да се систематизират в следните няколко области:

Преструктуриране на работни функции, операции и задачи – преход от прости манипулации към дейности с много измерения и, основно - към нова степен на агрегираност и обобщеност на знанията на заетите - познаването и разбирането на спецификата на цялостния трудов процес в предприятието в системен аспект.

Промяна в изискванията към личността – необходимост от развитие на нови характеристики на личностната сфера, като например прехода от контролирани и надзиравани към мотивирани изпълнители, с нови равнища на самостоятелно мислене, самоконтрол и самоуправление. Мотивацията за внедряване на нови продукти и процеси все повече се основава на разбирането, че конкурентоспособността на предприятието може да се постигне чрез нови идеи, нови знания, нови умения и нови личностно-професионални качества за тяхната реализация.

От обучаване в системата на формалното образование към учене през целия живот. Притежаваните и придобиваните знания и тяхната динамика са най-пряката връзка на качествата на работната сила с новите изисквания, произтичащи от технологичните промени. Ето защо непрекъснатото професионално обучение (с акцент върху работното място) става норма за ефективно управление на персонала в съвременното предприятие.

Оценката на ефективността на изпълнението на всеки работещ специалист се измества от разглеждането на специфичния процес на работата му към анализирането и **оценката на резултатите от нея**. В съвременното предприятие се плаща за резултатите от дейността, а не за документираното преминаване през различните форми на формално и неформално професионално образование и обучение. Същевременно, оценката на интегралните професионални личностни качества (компетенциите) при атестирането и предоставянето на възможности за тяхното усъвършенстване е в основата на вземането на управленските решения за развитието на заетите в предприятието. В тази насока особена значимост придобиват процесите на оценката, валидирането и сертифицирането на компетенциите, придобити и чрез неофициално (информално) учене²⁰.

Разглеждането на тези тенденции на корпоративно ниво²¹, където е и най-голямата им динамика, показват, че непрекъснатото преосмисляне (реинженеринга) на процесите в предприятията в насока на промените при използване на нови технологии и управление на иновационните процеси с оглед повишаването на конкурентоспособността, обективно оказват

²⁰ Фролов, Ю. Ф. (2004). *Компетентностна модель как основа оценки качества подготовки специалистов*. Высш. образование сегодня, 8

²¹ Йонов et al., (1970). *Оценка на кадрите на научната организация*. Годишник на ЦНИПИИ”, 5

съществено влияние върху различните компетенции на индивидите. В обобщен вид това влияние може да бъде в следните насоки:

В „динамично променящите се“ предприятия служителите и работниците трябва да са достатъчно образовани, за да могат да вземат самостоятелно правилни решения. Това изискване налага професионалното обучение в различните форми за повишаване на образованието и квалификацията, да се ориентира динамично към знанията имплантирани във върховите технологии от една страна, и от друга – към развитието на творческите способности и уменията за вземане на решения.

Непрекъснатото професионално обучение, изпреварващо динамиката в конкретните процеси, протичащи в резултат на усъвършенстванията на технологиите на конкретната длъжност или на работното място, е преди всичко задължение на предприятията. Същевременно обаче, то може да се извършва по-резултатно с хора, които от една страна, са мотивирани, а от друга - знаят как да учат най-ефективно, в съответствие със своите възрастови психически особености.

В новите условия на технологични промени и иновации по-ясно се разделят процесите на оценка на резултатите от труда, като основа за неговото заплащане, и процесите на оценка на компетенциите, като база за атестация, допълнително развитие и израстване. Тази тенденция е особено важна и значима при определянето на насоките за привеждането на управлението на човешките ресурси на различни нива в съответствие със съвременните разбирания за ролята на човешкия капитал и неговата значимост за конкурентоспособността.

3.1.3. СПЕЦИФИЧНАТА „ПРЕСЕЧНА ТОЧКА“ И ВЪЗМОЖНОСТИТЕ ЗА КОМПЛЕКСНО РАЗГЛЕЖДАНЕ НА ПРОЦЕСИТЕ НА ТЕХНОЛОГИЧНОТО РАЗВИТИЕ, ДИНАМИКАТА В ИНДУСТРИАЛНИТЕ ОТНОШЕНИЯ И ИЗИСКВАНИЯТА НА ПАЗАРА НА ТРУДА.

Средносрочният и дългосрочният растеж на всяка икономика се определят в значима степен от способността ѝ динамично да се обновява, т.е. да превръща знанията, акумулирани в новите технологии, в икономически резултат чрез реализиране на иновации. В този смисъл проблемите за повишаването на иновативността на българската икономика придобиват особена важност и значимост, в съответствие с условията на ускорената глобална промяна в използваните технологии и съпътстващите ги икономически процеси. Иновациите стават решаващи и за трите компонента на икономическия растеж, отбелязани в **стратегията „Европа 20/20“**, а именно – интелигентен, устойчив и приобщаващ растеж.

Създаването, поддържането и развитието на „среда“ за генерирането и използването на нови знания предполага активни усилия в следните няколко направления:

- Пълноценно използване и подобряване на индустриалния капацитет чрез подпомагане пазарното търсене на индустриални новости и практически нововъведения;
- Насърчаване на заетостта чрез модернизирани на социалния модел за гъвкавост и мобилност на работната сила;
- Усъвършенстване адаптивността на заетите и на управлението на предприятията, като обективна основа за повишаване на производителността на труда и по-бързо внедряване на иновационни решения;

- Увеличаване на инвестициите в човешкия капитал, като се насърчават по-доброто образование и съвременните знания и умения за новите професии, специалности и, съответно – за длъжностите и работните места на корпоративно ниво.

Именно в тази насока през последните години в страните от Европейския съюз придоби популярност понятието „икономика на знанието”. Неговите измерения са свързани със създаването, ускоряването и използването на нови знания във всички сфери на икономиката. Постигането на конкурентна, основана на знания икономика и у нас, предполага в значима степен да се инвестират повече усилия, както за създаването на нови знания, така и за прилагането на тези знания за ускоряване на иновационния процес. Иновативността като способност за постигане на пазарно ориентиран резултат от дейностите за създаване, усвояване и прилагане на нови знания, имплантирани в новите технологии, следва да се превърне в основна характеристика за динамиката и на българската икономика.

За съжаление, експертни разработки показват някои негативни тенденции в търсенето и предлагането на нови знания в България. Тези тенденции, предвид на глобализацията на икономическите процеси и развитата глобална комуникационна инфраструктура, се задълбочиха през последните няколко години, особено в условията на икономическата и финансовата криза. В този смисъл, прилагането на новите знания в секторите на българската икономика придобива ключово значение за нейната конкурентоспособност на европейските и световните пазари. В тази връзка е необходимо преодоляване на несъответствието между професионалната подготовка на заетите и динамичните потребности на пазара на труда и особено на решителното изоставане в системата за учене през целия живот. Това е особено важно, тъй като именно знанията са своеобразната „пресечна точка”, в която се „срещат” динамичните промени в технологиите, иновациите, изискванията към новите личностни качества и компетенциите на работната сила²².

Глобалната икономика и необходимостта от поддържане на висока степен на конкурентоспособност на европейските и световните пазари показват, че свързаните с това промени и динамиката на системата за управление на човешките ресурси у нас, в т.ч. идентификация на промените и новите потребности и изисквания към компетенциите и уменията на персонала, изискват непрекъснати наблюдения и анализи²³. Това се отнася, както до възможностите на системите за професионално образование и обучение, така и по отношение на необходимите средства за повишаване на квалификацията и за преквалификация, които в редица сектори и едромасштабни производства, например в зараждащата се автомобилна индустрия, или при въвеждането на „най-добрите достъпни технологии” с оглед опазването на околната среда, могат да надхвърлят десетки милиони евро. В тази връзка се очакват значителни промени в структурата на компетенциите и вече се говори за развитие на така наречените „зелени компетенции”²⁴. Този процес изисква поне минимален капацитет на секторно и корпоративно ниво за мониторинг и оценка на съществуващото технологично състояние, на перспективите и реалистичните очаквания за неговото развитие и свързаните промени в компетенциите на необходимата работна сила. Това могат да бъдат, например, периодичните анализи на нововъзникващите изисквания към образователното и

²² Татур, Ю. Г. (2004). *Компетентност в структуре модели качества подготовки специалиста*. Высш. образование сегодня, 3

²³ Дахин, А.Н. (2003) *Педагогическое моделирование: сущность, эффективность и неопределенность*. Педагогика, 4

²⁴ The European Qualifications Framework for Lifelong Learning, 2008

квалификационно ниво, компетенциите и уменията на управленския, инженерния, техническия и основния изпълнителски персонал на „ключови” за предприятията длъжности. Съответно, това натрупване на експертиза може да подпомогне дефинирането и прилагането на секторни политики и системи на оценяване, предвиждане и управление на компетенциите на работната сила, както на секторно ниво, така и при изготвянето на анализи и препоръки на ниво предприятие.

Интензивното развитие на производствените процеси, в резултат на новите технологии и иновациите, налага непрекъснато обновяване на знанията и уменията на персонала и организациите, което може да се постигне като резултат от ученето през целия живот. Това обновяване, разбира се, засяга в различна степен различните сфери на знанията. В тази връзка анализите могат да се основават на проучване на динамиката в „стандартизиран списък” на знанията, съдържащи се в една или друга степен в новите технологии и корелацията помежду им. Именно там е най-чувствителната „пресечна точка” между новите технологии, промените в професионалната дейност на съответната длъжност и, респективно – новите изисквания към компетенциите на работната сила.

Как може да изглежда този „стандартизиран списък” на сферите на знанията?

1. Демографска сфера;
2. Информационна сфера;
3. Математическа сфера;
4. Медицинска сфера;
5. Нравствена сфера;
6. Общо културна сфера;
7. Организационна сфера;
8. Педагогическа сфера;
9. Психологическа сфера;
10. Социологическа сфера;
11. Технологическа сфера;
12. Техническа сфера;
13. Екологическа сфера;
14. Икономическа сфера;
15. Естетическа сфера;
16. Юридическа сфера.

Особено важно е в хода на експертизата да се постига и своеобразна „интеграция” на отделните сфери, особено от гледна точка на формирането и динамиката при фундаменталните знания, съдържащи се в основата на така наречените „високи” технологии, като например:

- информационни и комуникационни технологии,
- нанотехнологии,
- мехатроника,
- нови материали,
- нови бизнес модели.

В смисъла на изложеното по-горе, възможностите за по-ефективно прогнозиране на процесите на технологичното развитие, динамиката в индустриалните отношения и изискванията на пазара на труда, могат да се основават на съответни комплексни и специфични качествени или количествени модели на длъжностите /работните места/, включващи

описанието на „стандартизирания списък на знанията” и промените в него. Това ще позволи провеждането на специализирани анализи на горепосочената „пресечна точка”, като се симулират различни сценарии, проекции и периоди от време. По този начин могат да се открояват тенденциите и да се управлява по-ефективно промяната в изискванията към компетенциите на работната сила /като интегрална личностна характеристика/ на определени „ключови” длъжности в предприятията от различните сектори на икономическите дейности .

3.1.4. ПОДХОДИ ЗА ФОРМИРАНЕ НА КАЧЕСТВЕН МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТТА

Самото понятие „модел” се използва в различни области на познанието и в него се влагат различни разбирания²⁵. В настоящия случай под „модел” ще разбираме система от обекти, компоненти, понятия или знаци, който възпроизвеждат някои от най-съществените свойства и качества на системата-оригинал. Различните модели имат и своите особености – приблизителното описание на оригиналната система, ограничеността при представянето на структурата или функционирането на оригинала, едностранчивостта (представянето само на части от оригиналната система), допускане за поведението на оригиналната система при различни ситуации и т.н. Като основни принципи на моделирането се прилагат нагледността (конструктивна, изобразителна, знакова, символна и т.н.), конкретността (точното определяне на предназначението на модела), обективността (независимостта на провежданите с помощта на модела анализи от лични пристрастия).

Обикновено се разглеждат три етапа при разработването на даден модел. Първият стадий е свързан със структурирането – формирането на съдържанието и особените характеристики на основните базови компоненти на модела. На втория етап се определя общата структурна схема – взаимовръзките между компонентите в хоризонтален и вертикален аспект. На третия етап се апробират възможностите за проектиране на управленските въздействия и възможните параметри за оценка на тяхното влияние върху общото поведение на системата оригинал.

В досегашния опит и практика са правени различни опити за формирането на „модел на длъжността” в различни професионални области и на различни нива на разглеждане – предприятие, професия или работно място. В редица съвременни анализи моделът на длъжността вече се разглежда като единство на модела на трудовата дейност и нейните обективни характеристики, модела на личността на заемачия тази длъжност и модела на компетентността (като интегрална характеристика на професионално-личностни качества - компетенции). При това, се разглеждат два аспекта на моделите – настояща картина и опит за прогнозиране на развитието на техните параметри. В този смисъл, може да се приеме, че основните параметри на моделите на длъжността могат да бъдат:

1. Изискванията към човека, предявявани от конкретната длъжност/работно място, от характера на изпълняваните производствени функции и от характера на решаваните производствени задачи;
2. Необходимите за това знания и умения („пресечната точка” с развитието на технологиите и въвеждането на иновации);
3. Психическите свойства и качества на личността на специалиста;
4. Специфичните професионално-личностни качества (компетенциите), които определят ефективността и резултатността от конкретната дейност на съответната длъжност/работно място.

²⁵ Мельничук, О. & Яковлева, А.(2000). *Модель специалиста*. Высшее образование в России, 5

Различни автори подчертават, че в рамките на съвременния подход, основан на компетенциите, като основен компонент на модела на длъжността, следва да се разглежда компетентността («кълъстер» или система от компетенции), като своеобразна интегрална характеристика на личността²⁶.

В случая, под „модел на длъжността“ ще разбираме аналог на професионалната дейност, отразен чрез представителни характеристики, отнасящ се до определени длъжности/работни места. По този начин моделът, в горния смисъл, ще описва не отделната професия или специалност, а носителя на тази професия или специалност, при това - проектиран за конкретната длъжност/работно място и, което е особено съществено, от гледна точка на търсенето на конкретните резултати от дейността.

Предвид на изложеното по-горе и на основата на литературните източници, може да се приеме, че най-подходяща за настоящия случай е концепцията, при която в основата на модела на длъжността е поставен моделът на конкретната професионална дейност. Приемайки за основа на модела на длъжността обобщеният модел на професионалната дейност, автоматично може да се получат сведения за основните изисквания, за тенденциите при използването на дадени специалисти, сферите и ефективността на тяхната реализация и т.н. В най-общ план, моделът на длъжността трябва да бъде адекватен и динамичен, като непрекъснато се адаптира и усъвършенства, следвайки обективните тенденции, налагани от технологичното обновление и внедряването на иновации²⁷.

При създаване на моделите на длъжността трябва да се спазват принципите на емпиричност, непосредствено изучаване на обекта, пълнота при отразяването на обекта. При анализирането на характеристиките на конкретната длъжност по същество е необходимо да се разглеждат два автономни обекта – от една страна, това е човекът и, от друга страна - неговата професионална дейност. Същевременно обаче, трябва да се открият конкретните характеристики, съгласно които да се състави представата за всеки от тези два обекта поотделно и да се определи взаимната им връзка. В най-общ план, тези характеристики са описани по-долу, като първите четири са свързани с параметрите на професионалната дейност, останалите четири описват особеностите на заемащия длъжността специалист, като човек – носител на определени професионални функции.

Проблеми (задачи) – комплекс от съществени проблеми или задачи, които специалистът трябва да решава всекидневно.

Типове дейност – способности и похвати, с помощта на които се решават задачите и се осъществява дейността.

Функции – обобщена характеристика на основните задължения, изпълнявани в съответствие с изискванията на професията (длъжността).

Пътища за решаване, които използва даден специалист, сблъсквайки се с един или друг проблем.

Знания – сведения от теоретически и/или приложен характер, с които заемащият длъжността оперира в ежедневната си дейност.

Умения и навици – похвати и способности, с помощта на които се постигат желаните резултати.

²⁶ Равен, Дж. (2002). *Компетентност в современном обществе: выявление, развитие и реализация*. М, Когито-Центр

²⁷ Пищулин, В.Г. (2002). *Модель выпускника университета*. Педагогика, 9, с. 22-27.

Качества – индивидуално-типични параметри на личността, обезпечавачи успешността на действията в дадена професионална област.

Нагласи, ценностни ориентации, мироглед.

Разработването, измерването и анализа на всеки от описаните по-горе параметри е продължителен и сложен процес. Динамиката на процесите, на фона на които протичат измененията в изучаваните параметри, е уловима трудно и с много малка точност. За по-голямата част от професиите и специалностите не съществуват готови критерии за сходство или различия на длъжностите на секторно ниво. Пълната теоретическа идентификация на длъжностите може да се постигне само при идентичност по всички параметри: ако специалистите използват едни и същи средства (знания и умения), осъществяват едни и същи функции, решават едни и същи проблеми. Очевидно, такава идентичност на длъжностите на секторно ниво практически е трудно осъществима, което извежда на преден план необходимостта от конкретизиране и провеждане на анализите в дълбочина предимно на корпоративно /фирмено/ ниво за избрани „ключови длъжности”.

Създаването на модела на длъжността в теоретичен и работен вариант ще бъде ефективно, ако методическият апарат обезпечавя възможност за пряко пренасяне на данните от областта на професионалната дейност в областта на оценката и формирането на отделните характеристики на личността. Това с особена важност се отнася и до разкриването и анализа на комплекса от компетенциите, формиращи нивото на компетентност за определена длъжност/работно място. Това може да се осъществи, ако при формирането на модела в него се зложат характеристики, които „работят” и в двете сфери. Най-практичен подход в тази посока, както вече посочихме, е анализирането на комплекса (стандартизирания списък) от знания, с които оперира даден специалист. Очевидно е, че с определена степен на условност, списъкът от знания е лесно да се „отдели” от дейността и да се пренесе към личността и изискванията към нея.

3.1.5. ПРИМЕРНИ ОСНОВНИ КОМПОНЕНТИ НА КАЧЕСТВЕНИЯ МОДЕЛ НА ДЛЪЖНОСТТА

Професионална дейност - обективни характеристики:

1. Основни работни задачи (неопределеност на задачите);
2. Скорост на промяна на основни работни процедури;
3. Проблеми и пътища за решаване;
4. Основни функции;
5. Основни необходими знания;
6. Основни необходими умения и навици;
7. Използвани инструменти;
8. Използвани технологии;
9. Работна зона (ергономична оценка);
10. Връзка с други професии и специалности;
11. Свързани професии;
12. Ниво на заплащане;
13. Тенденции в заетостта.

Личността на заемания длъжността – субективни характеристики:

1. Нагласи, ценностни ориентации, мироглед;
2. Професионални и личностни интереси;
3. Интелектуални характеристики – знания, умения;
4. Професионално-личностни качества (способности);
5. Стил на работа;
6. Ниво на компетентност (степен на развитие и на интегрираност на специфичните за длъжността компетенции).

Ниво на компетентност:

Компетентността разглеждаме като измерима интегрална характеристика на даден човек да действа качествено и резултатно за справяне с конкретни проблеми в работата си. Степента на развитие на отделните компетенции определя и нивото на компетентност, като интегрална характеристика на даден човек за длъжността, която заема ¹⁾.

В случая приемаме идентифицирането на следните класове („гроздове”) компетенции, които да бъдат анализирани и оценявани при изготвянето на „модела на длъжността”:

- Когнитивна компетенция (знания),
- Функционална компетенция (умения),
- Персонална компетенция (интелигентност, гъвкавост),
- Етична компетенция (отношение),
- Трансиентна компетенция (комуникативни способности).

3.1.6. ПОДХОДИ И МЕТОДИ ЗА ПРОГНОЗИРАНЕ НА ИЗИСКВАНИЯТА ЗА ПОДБОР И ОЦЕНКА ЗА ОПРЕДЕЛЕНА ДЛЪЖНОСТ

Основополагащите процеси за динамиката на икономиката са свързани с развитието на производителните сили. Особено съществено в тази връзка е изменението на технологиите на създаване на продуктите и услугите. Там и тогава, където и когато изменението, усложняването, усъвършенстването на технологията на производството създава момент на несъответствие между нея като нов процес и установената преди това система от обслужващи действия и дейности на заетите, неотменимо се налага промяна в изискванията към двете сфери на модела на длъжността – сферата на професионалната дейност и сферата на личността.

За целта на прогнозирането в посочения по-горе смисъл, в практиката се прилагат различни подходи и методи. Широко приложение намира използването на експертните оценки, което има редица предимства, но и съдържа в себе си опасността от субективност в изграждането на прогнозите. Неговата обективност може да се повиши чрез прилагане на определени процедури и техники /напр., методът „Делфи”, или методът „360 градуса” и т.н./.

Много често се използва и методът на екстраполацията. В най-общ план този метод се основава на определянето и съответно - на ранжирането на водещите и изостаналите в даден сектор на икономическа дейност предприятия. Определянето на параметрите на модела на „ключови длъжности” (сферата на професионалната дейност и сферата на личността) за водещите предприятия означава на практика, че това са параметрите, към които трябва да се

стремят изоставящите предприятия в следващия период от време. Считаме, че този метод, в съчетание с метода на експертните оценки, е особено подходящ за извършването на конкретните прогнози в нашия случай.

Приложение намират и методите на моделиране на сложни системи, които са трудоемки и обемни, и досега се прилагат само в някои специфични професионални направления. Независимо от това обаче, през последните години се наблюдава засилен интерес към разработването и внедряването на различни симулационни модели и системи за оценка на качествата на работната сила. Натрупаният опит в тази област позволява систематизирането на информация за някои математически и статистически закономерности, свързани с интерпретирането на анализирания показател за подбор и оценка на кадрите. Това дава основание да се разшири изучаването на тези процеси, като се потърсят и някои нови решения, на основата на съвременните възможности на изчислителната техника, в частност - разработването и използването на специфични модели за симулация на реалните процеси.

В повечето случаи, основната цел на симулацията е да опрости реалността, която да може да се разбере по-добре, да се анализира по-лесно или да се изследва за по-кратко време. Симулацията е по-добра от класическия експеримент, защото компресира времето и премахва ненужните детайли. За разлика от реалната действителност, симулацията може да се използва и за оптимизация на процеси, и за прогнози, и за обучение. Освен това, тя е динамична и активна. Основното ѝ предимство е възможността да се изменя обектът на симулация /«Какво – ако»/ и да се наблюдава какво се случва при това, което в повечето случаи дава по-добра основа за изводи и решения, отколкото само получаването на готови знания.

Симулационните модели са подходящи за изобразяване на динамични взаимодействия между елементите на системата и за системи, в които участват много елементи с вероятностен характер. Използвани са най-често в симулации на производствени системи за оценка на строителни конструкции, за планирането и управлението на персонала и т.н.²⁸ Ползата от такова симулационно моделиране се изразява в оценка на нови системи /или при съществена промяна на компонентите на съществуващи системи/, без да се налага тяхното построяване, експериментиране със съществуващи системи, без те самите да се променят, тестване на границите на системите и т.н., т.е. за анализиране и оценяване на различни сценарии за поведението на системите. За да се използва обаче симулирането като съвременен подход при изучаването на моделите на длъжността и нейните изисквания към качествата на човешкия фактор, е нужно наличните познания и практики да могат да се трансформират в по-детайлен логически модел, приложим за използване в практиката.

Особено важно е формулирането и решаването на математическия модел на системата, която се изследва и симулира. Частично процесът на вземане на решения може да използва аналитична процедура, която да определи оптималното решение за модела. Изменението на характеристиките /факторите, показателите и т.н./ на модела става, като се използват аналозите при изменението на факторите на реалната система.

Основната задача на симулирането в нашия случай се състои в количественото описание на основните качествени процедури, свързани с подбора и оценката на кадрите. Така например, задачата за подбор на кадри за нуждите на една длъжност /или работно място/, може да се сведе практически до класификацията на кандидатите, в съответствие с определени изисквания /критерии/. При това се приема, че кадрите, необходими за дадена длъжност, се

²⁸ Billhardt, B. (2004). *The Promise of online simulations*, In: Chief Learning Officer Magazine, February

характеризират с общността на изпълняваните от тях трудови функции. Тази ситуация може да се разглежда като типична задача за разпознаване на образи, която да се решава с помощта на съответни математически подходи и модели.

Най-простият подход за решаване на такава задача се състои в съпоставянето с определени еталони²⁹. В такъв случай, всеки от входящите „образи” /в случая кандидатите за определена длъжност/ се сравнява с еталоните за всяка от функционалните групи /длъжностите/ в едно предприятие и резултатите се класифицират по отношение на всяка от тях на основата на предварително избран критерий за близост. Недостатъкът на този подход е свързан с трудностите при избора на еталон за всяка функционална група /длъжност/ и подходящия критерий за близост.

По-лесно осъществим на практика може да бъде методът за класифициране на основата на определено множество от показатели, които могат да бъдат измерени за всеки обект /индивид/, подлежащ на класификация. Тогава математическото решение на такава задача се формулира с помощта на така наречената „разделяща” функция - E .

В хода на анализа с M_1, M_2, M_n се обозначават съответните функционални групи /длъжности/. Приема се, че за всеки кандидат, подлежащ на класификация /разпознаване/, се измерват m -показатели, които образуват вектор в m -мерното пространство от показатели, където x_i означава резултата от измерването на i -ия показател. В такъв случай разделящата функция $E_i(x)$, отнасяща се към класа /длъжността/ i , трябва да бъде такава, че да бъде по-голяма от $E_i \min$.

При така приет модел обобщеният алгоритъм за оценка и подбор на кадри може да се опише по-следния начин:

- заетите в дадена фирма /организация/ се разделят на краен брой непресичащи се подмножества /длъжности/ - (M_1, M_2, \dots, M_n) ;
- определят се измерваните показатели;
- избира се видът на разделящата функция $E_i(x)$;
- определят се тегловните коефициенти w_{im} ;
- определят се минималните величини на разделящата функция $E_i \min$

Разделянето /сортирането/ на заетите на отделни множества по заемани длъжности (функционални групи) на този етап не може коректно да се формализира изцяло. Най-разпространените решения в тази област се основават на анкетни проучвания за функционалната дейност на заетите по отделни длъжности и техния експертен анализ.

Използването на разделящата функция и определянето на тегловните коефициенти w_{ik} е много съществено. Те са количествената характеристика на важността на избраните показатели при описанието на дадена функционална група /длъжност/. За определянето на тези показатели също се препоръчва използването на експертни оценки.

Разделящата функция се нарича по-нататък „потенциална ефективност”. Алгоритъмът на подбора в съответствие с описаният дотук математически модел се състои в насочването на кандидата в тази функционална група (длъжност), където неговата потенциална (очаквана) ефективност би била максимална.

Другият важен елемент на симулирането на процесите за развитие на кадрите в дадена организация (фирма) са подходите за оценката на дейността на заетите. Ролята на оценката е

²⁹ Йонов et al., (1970). *Оценка на кадрите на научната организация*. Годишник на ЦНИПИА”, 5

важна за „обратната връзка“ за подобряване на работата с кадрите. Оценката има функционално-резултативен характер и се разбира като функция от оценяваните резултати от цялостната дейност на даден работник или служител, заемащ определена длъжност /работно място/ в организацията.

Определянето на оценката позволява да се извърши подреждане на кадрите, заемащи дадена длъжност/работно място, на основата на тяхната полезност (ценност). В този случай полезността на кадрите се свързва с резултатите от тяхната дейност, т.е. с тяхната функционална резултативност:

$$V = \sum w_i x_i \text{ където:}$$

V – е функционалната резултативност

W_i – са тегловните коефициенти на отделните показатели

X_i – показатели / признаци/, характеризиращи отделните страни на дейността на оценявания.

Оценката на функционалната резултативност е определена функция от потенциалната ефективност:

$$V = F(E, S) \text{ където:}$$

V – оценъчна функция = функционална резултативност

F – видът на тази функция още не е изучен и това може да бъде предмет на последващ анализ

E – разделяща функция = потенциална ефективност

S – функция на обкръжаващата индивида в организацията/ фирмата/ среда – условия на работата, психически климат и т.н.

Определянето на вида на функцията F ще позволи да се построи единна фирмена система за подбор и оценка на кадрите в контекста на развитието (обучението им) през целия период на трудовата кариера и след това. При прилагането на този подход на симулиране в помощ на оценката на кадрите на дадена длъжност ще се подпомага извършването на непрекъсната корекция на първоначалния подбор и по този начин, чрез препоръки към заемащия длъжността, ще се подпомогне неговото развитие през целия живот.

Тъй като показателите, участващи в изграждането на симулационния модел, са преди всичко сложни и комплексни, особено внимание заслужава въпросът за тяхното количествено измерване. Практиката показва, че най-простото и достъпно решение е разработването на определени скали за бална оценка на всеки показател, в която на всяка степен (бал) съответства определена качествена характеристика.

Веднъж разработен, моделът на длъжността е вече история. Динамиката на практиката през последните години е изключително голяма. Самият процес на неговото изграждане в най-общия случай може да отнеме от 1 до 2 години. Ето защо, още от самото начало при създаването му той трябва да се разглежда като прогностичен. В най-добрия случай, е добре в него да се включат прогнози за поне 5 години напред. Този срок не е случаен. Това е срокът, в който реагира системата за професионално образование (средно и висше), както и периметърът на възможностите за «обратна връзка» (в кибернетичен смисъл) на професионалното обучение и повишаването на квалификацията в организации и центрове извън системата на формалното професионално образование.

Съществуват не малък брой длъжности, за които отделните компетенции не зависят в толкова голяма степен от спецификата на съответния сектор на икономическа дейност. В този смисъл, като начало, работата за апробация в практиката на предлаганите методи и симулационни модели може да започне с оценката на мениджъри и представители на водещи иновативни индустриални предприятия у нас. От една страна, при тях може да се апробира в кратък срок провеждането на оценката и съставянето на компетентностния модел и на тази основа – компетентностния профил на ръководителя (мениджър, предприемач), а от друга – това може да бъде своеобразен „еталон за оценка“, който може да бъде преносим за редица сектори на икономически дейности.

От значение е, също така, и изборът на браншовете, в които да се апробира предложеният подход за прогнозиране на изискванията, особено при реализирането на симулационни модели на «ключови длъжности» в определени водещи предприятия. Натрупаната до момента информация позволява вниманието да се насочи към секторите «Електроника», «Електротехника», «Машиностроене», „Услуги“. От една страна, спецификата на тези сектори позволява да се анализира акумулираното влияние на «високите технологии» върху производствените процеси. От друга страна, тези сектори са едни от основополагащите в развитието на българската индустрия, съдържат възможности за създаване на продукти и услуги с висока «добавена стойност», което е от съществено значение за повишаване на конкурентоспособността на българската икономика. От трета страна, в тези сектори има натрупан опит в подготовката на кадри, включително и в специализирани фирмени учебни центрове, което би позволило по-ускорено апробиране на предлаганите подходи и симулационни модели за прогнозиране на необходимите за развитието на производството нови компетенции.

Разбира се, само практиката в непосредствено бъдеще ще покаже, доколко предложените методи и подходи са приложими и полезни за по-доброто прогнозиране на изискванията към качествата на работната сила и адекватността им към динамиката в развитието на икономиката у нас.

Раздел 4. ПРОУЧВАНЕ И АПРОБИРАНЕ НА СИМУЛАЦИОННИ МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

4.1. ПРОУЧВАНЕ НА СИМУЛАЦИОННИ МОДЕЛИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА.

4.1.1. “КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ” И ОПРЕДЕЛЯНЕ ПАРАМЕТРИТЕ НА НЕГОВАТА ОЦЕНКА

4.1.1.1. Ключови параметри за оценката на компетенциите на работната сила.

Оценката на компетенциите на работната сила е пряко свързана с въпроса за компетентостта, която организациите търсят в своите служители и компетентностните модели, които изграждат, за да осигурят постигането на стратегическите си цели и бизнес резултати.³⁰

Какви умения и познание са необходими за постигане на ефективност в работата? Имат ли служителите подходящи умения и познание, или е необходимо някакъв вид обучение? Свързани ли са работните очаквания с културата и стратегията на организацията, като цяло? Отговорите на тези и други важни въпроси могат да се намерят в прилагането на компетентностни модели при управлението на човешките ресурси, което води до подобряване на представянето³¹ и планиране на успеха.

Компетентностните модели интегрират различни компетенции и отразяват стратегическите цели на организацията и начините, по които могат да бъдат постигнати. Те се фокусират върху поведението и дават възможност да се води разговор върху това какво служителите правят и как това води до добавена стойност. В търсене на конкурентно предимство, компаниите са заинтересовани да идентифицират, развият и капитализират поведения (“компетенции”), които дават възможност за постигане на резултати и, нещо повече – тези резултати да се повтарят в дългосрочна перспектива. Следователно, търсенето на конкурентно предимство е търсене на наблюдаеми поведения, които водят до постигането на видими резултати.

ФИГУРА 5 - КОМПЕТЕНЦИИ И ВЪЗМОЖНОСТ ЗА ПОСТИГАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ



Компетенциите са онзи механизъм, който дава възможност да бъдат постигнати резултати, който дава насоката и възможностите за тяхното постигане. Резултатите, от своя страна, са индикатор за степента, в която съответните компетенции са усвоени, и какво трябва да

бъде подобро и развито в тях, за да се повиши представянето. Връзката между компетенциите и резултатите е постоянна и представлява един непрекъснат процес, който при правилното управление води до постоянно усъвършенстване, развитие и постигане на желаните бизнес цели и конкурентно предимство.

³⁰ Annetoinette D. Lucia and Richard Lepsinger (1999). The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

³¹ Robert L. Heneman and David B. Greenberger (2002). Human Resource Management.

4.1.1.2. Начини за определяне и използване на компетентностните модели.

Съществуват различни начини за дефиниране и използване на компетентностните модели:

- Компетентностният модел може да се използва общо за една роля – такава, като например, мениджър управление на проекти.
- Компетентностният модел може да се използва специфично за конкретна позиция, а често може да се прилага в комбинация, включваща част от една роля и част от друга.
- Трети начин за използване на компетентностния модел е фокусирането върху една личност и, по-специално - кои компетенции са нейните силни страни и какви са показаните слабости спрямо дадената позиция, която заема или иска да заеме служителят.

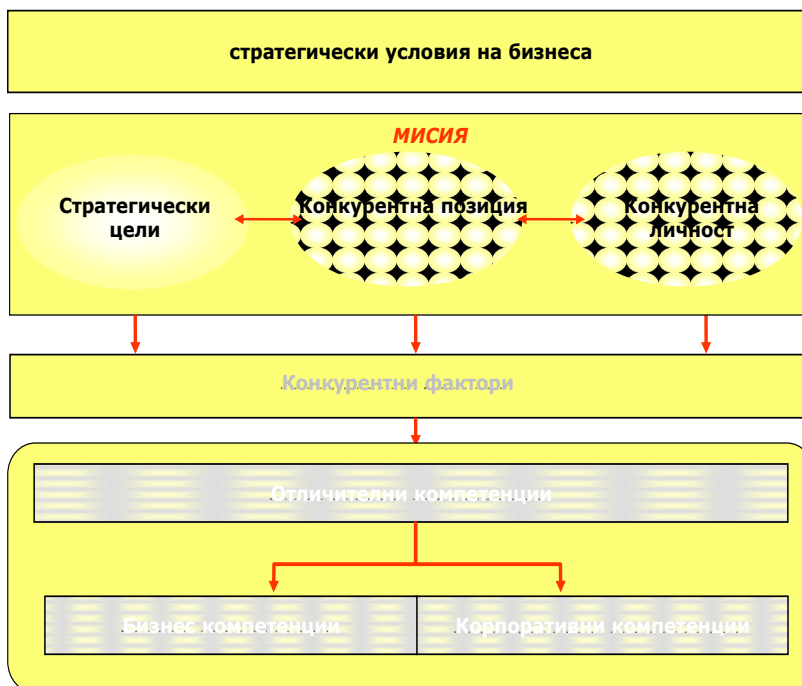
Компетентностните модели дават възможност да се свържат всички елементи в управлението на работната сила. Най-добрата система за планиране на успеха в света не може да успее без селекцията, обучението, развитието и системите за оценка – всички, работещи ефективно. Тези системи трябва да бъдат създадени с цел да установят, че хората имат необходимите способности или потенциал, когато са наети, техните способности нарастват и техният потенциал се развива чрез опита, обучението, коучинга и обратната връзка.

Добрият модел дава обща рамка и позволява всички елементи на управлението на работната сила – и селекцията, и оценката на представянето, и планирането на развитието и успеха - да бъдат интегрирани в една кохерентна система.³²

Способността да се подбира и селектира ефективно за бъдещето, зависи преди всичко от наличието на солидна идея къде организацията иска да отиде и, оттук - какви роли и компетенции ще бъдат важни за бъдещето.

ФИГУРА 6 – Идентификация на компетенциите

Идентификация на компетенциите произтича от външната среда и стратегията на компанията



³² Antoinette D. Lucia and Richard Lepsinger (1999). The Art and Science of Competency Models, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.

4.1.1.3. Водещи принципи при дефиниране на компетенциите

- **Бизнес фокус:** необходимите компетенции трябва да бъдат идентифицирани въз основа на мисията, стратегията и ключовите фактори за успех;
Компании са насочени да управляват предимно онези компетенции, които действително представляват предимство за организацията.
- **Специфичност:** компетенциите са част от това как една личност играе своята роля и достига до очакваните резултати;
Компании не са заинтересовани от това, което хората знаят, а от това какво действително правят.
- **Селективен подход:** идентифицирането на необходимите компетенции трябва да бъде силно селективно и свързано с бизнес стратегиите и бъдещото развитие;
Компаниите искат да развият единствено онези компетенции, които действително отличават ръководенето на техния бизнес.

4.1.1.4. Методи за дефиниране на компетенциите.

Съществуват различни методи и модели за дефиниране на компетенциите. Целта на тези модели е да се извлече и анализира информацията, свързана с дейностите, работните задачи и отговорностите, които стоят пред различните роли и длъжности, и на тази основа да се дефинират необходимите компетенции за тяхното изпълнение. Какъв модел ще се използва, зависи в значителна степен от вида на компетенциите (обща, специфична), които ще се дефинират.

Едни от **инструментите, които се прилагат, за да се определят необходимите компетенции, са въпросниците.** Чрез специално конструирани въпроси се извлича необходимата информация относно работните задачи, дейности и отговорности, които се изискват за длъжността. Събраната информация се анализира и обобщава в съответни компетенции и компетентностни модели.

Друг често използван метод за дефиниране на компетенциите са **фокус-групите.**

При тях информацията се събира от специално поканени участници, които представят своето мнение и разбиране по предварително подготвени теми и въпроси, отнасящи се до съответните роли и изискванията към тях. Във фокус-групите могат да се включват служители с различен опит, експерти и ръководители.

За дефиниране на компетенциите може също да се използва и методът **“критично събитие”**. Това е инструмент, чрез който се съставя график на дейностите, необходими да се извърши дадена работа или проект. С помощта на структурирана разбивка на задачите и очакваните резултати се определя времето и последователността на дейностите. Някои от тях може да извършват паралелно, изпълнението на някои да е следствие на други и т.н. Най-важните, или т. нар. критични дейности, са тези, които определят главните аспекти на дейността. Именно тези дейности трябва да бъдат обезпечени с необходимите умения, знания и изпълнени в срок, за да може да бъде завършена дейността и постигнати очакваните резултати.

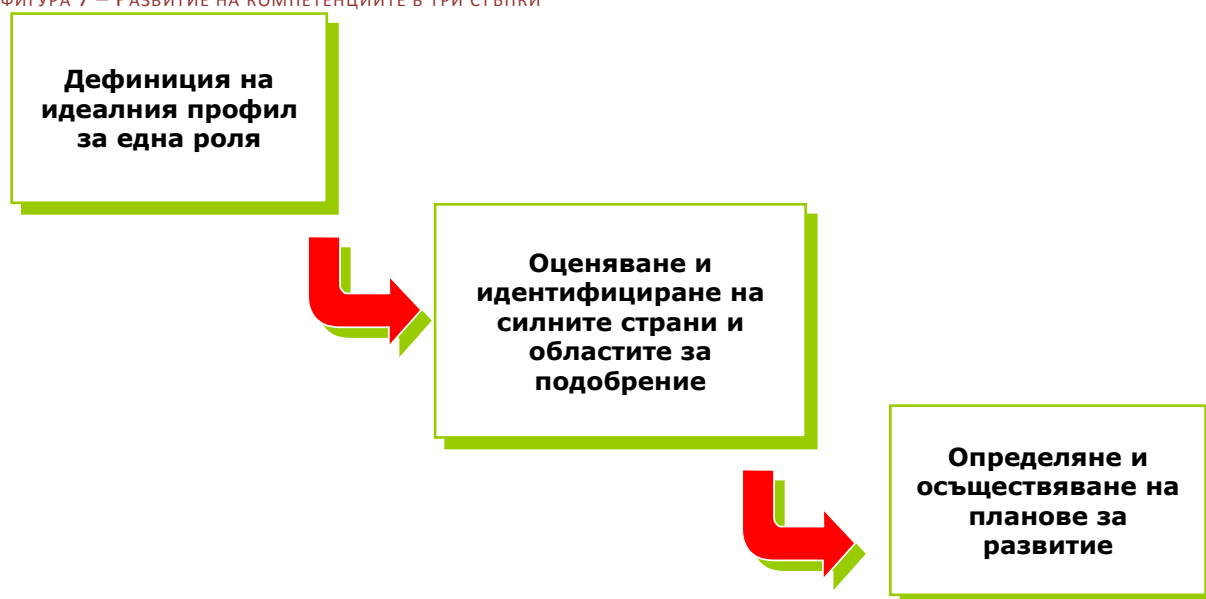
Други методи за определяне на компетенциите са **експертно проучване и поведенческо интервю.** Често компаниите използват експерти да проучат какви компетенции ще са

необходими на служителите, за да реализират стратегическите цели и визия на организацията. Експертите често използват комбинация от различни методи, за да извлекат и анализират необходимата информация и на тази база да дефинират нужните компетенции. **Поведенческото интервю** е един от начините, чрез които може това да бъде постигнато. Конкретни въпроси, свързани с това какво правят или е необходимо да правят служителите, изпълняващи дадена роля или конкретна длъжност, извличат информация за изискваните поведения и компетенции.

4.1.1.5. Развитие на компетенциите.

Три стъпки могат да бъдат очертани в процеса на развитие на компетенциите, като целта е да се постигне осезаема промяна в поведенията, което да доведе до подобро представяне при изпълнение на определената роля.

ФИГУРА 7 – РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ В ТРИ СЪПЪККИ



Оценяването на компетенциите, от една страна, се позовава на приетите стандарти и изисквания за съответната роля и работно място, от друга - са изходна основа за прогнозиране успешното изпълнение на ролята и потенциала за развитие на служителите.

4.1.1.6. Оценяване на компетенциите.

Компетенциите се оценяват на базата на поведенията, от което следва, че:

- Поведенията са наблюдаемите начини, по които хората излагат своите компетенции, затова оценяването на компетенциите изисква наблюдаеми поведения.
- Измерването се нуждае от установяване на връзка между наблюдаеми поведения и степента, до която един човек изпълнява дадена компетенция.

Измерването и оценката на компетенциите са ключови компоненти в осигуряване на организацията с ефективен план за успех. Въпросът е как да се оценят компетенциите на работната сила, така че да се осигури надеждност на получените резултати.

Редица изследвания и добри практики на организации от различни сфери и индустрии сочат, че множественият подход при оценката на компетенции е най-сигурният начин за обезпечаване на надеждност и прогностична валидност на резултатите.

Инструмент, който в значителна степен отговаря на критериите за комплексност, е Центърът за оценяване (Assessment Center). **Центърът за оценяване** се разглежда като едно от средствата за подбор и развитие, което има най-голяма валидност, особено в предсказване на лидерския потенциал и кариерен успех.

ТАБЛИЦА 3 - ПРЕДИКТИВНА ВАЛИДНОСТ НА ОЦЕНЪЧНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ (Източник: SCHMIDT, 1988)

+ 1	Прогнозна точност
.65	Центрове за оценяване
.54	Работни симулации
.53	Тест за способности
.39	Личностови въпросници
.32	Структурирани интервюта
.23	Референции
.19	Интервюта (неструктурирани биографични)

Центърът за оценяване е процес, който включва няколко метода и разнообразни техники за селекция. Той е широко използван за подбор и повишение. Основната идея, заложена в разработването на Центъра за оценяване е, че нито един отделен метод за подбор не е достатъчно точен и нито една отделна способност или компетенция не са достатъчни, за да се постигне успех.

При кои случаи е подходящо центровете за оценяване да се използват?

• При селекция:

- Външен подбор - за идентифициране потенциала на кандидатите да заемат търсената позиция и да отговорят на изискванията на ролята и компанията за добро представяне;
- Нужда от подбор на голям обем млади професионалисти – при стажантски програми, за идентифициране на млади специалисти, с потенциал да заемат позиции в компанията и да се развиват в организацията;
- Наличие на текучество, висока стойност на работата или висок риск;
- Повишение;
- Когато е важно подборът да бъде честен и обективен.

• При развитие:

- За оценка на нивото на развитие на компетенциите, за да се посрещнат ключовите бизнес нужди;
- За определяне на средносрочно планиране на успеха;
- За определяне на персонални планове за развитие;
- С цел промяна на организационната култура.

Според проучвания, най-популярна в процентно изражение е употребата на Центровете за оценяване при следните позиции и роли:

- Подбор на средно ниво мениджъри – 43%;
- Подбор на млади професионалисти (новозавършили) – 42%;
- Подбор на старши мениджъри – 40%;

- Вътрешно промотиране – 32%;
- Подбор на първо ниво рапортуващи – 30%;
- Предваритална селекция на персонала за въвеждането на нови роли (напр., при дивизионализация и смяна на бизнес модела) – 29%;
- Планиране на успеха – 20%.

Съществена стъпка в дизайна на всеки Център за оценяване е определянето на дименсиите, които трябва да бъдат оценени и развити. Тази стъпка се основава на анализ на работата, на работното място.

4.1.1.7. Анализ на работното място (job analysis).

Анализът на работното място с цел разработване на Центрове за развитие е по-широк в сравнение с традиционните методи за анализ на работното място, които търсят основно да обосноват работните задачи. Това е вид ситуационен анализ, който включва анализирането на няколко компонента от работната ситуация:

- Изисквани дименсии;
- Съответни компетенции, изисквани за всяка дименсия;
- Работни задачи;
- Организационна среда.

Използваните за този вид анализ методи са описани в параграфа, отнасящ се до дефиниране на компетенциите.

Няколко са причините, които определят анализа на работата /работното място/ като съществена стъпка в разработването на Центрове за оценяване.

Първо, резултатите от анализа на работното място предоставят информация, която е полезна при разработване на центрове за оценяване. Идентифицирането на нивото на очаквани умения в организацията дава индикация за нивото на трудност, което да се внедри в симулационните упражнения. Познаването на работните задачи ни дава информация относно съдържанието и типа на симулационните упражнения, които да бъдат използвани. Разбирането на организационната среда позволява да се направи обстановката на Центъра за оценяване и общата ориентация на упражненията.

Второ, анализът на работата дава възможност да се осигури добро измерване, което да постигне правилни решения за персонала. За да бъдат назначени, повишени или обучени най-добрите хора за една работа, организацията трябва да знае какво изисква работата. Чрез анализа на работното място уместните за съответната работа дименсии могат да бъдат селектирани и използвани, за да идентифицират служители с най-висок потенциал.

Трето, анализът на работата дава съществена информация, която е необходима за обучението на оценяващите. Той дава детайлна информация за естеството на дименсиите, необходимото ниво на владение на всяка дименсия и поведенията, които са показани към всяка дименсия. В обучението на оценителите те трябва да имат общо разбиране за значението на дименсиите. За да бъде точно подредено представянето на участниците, оценяващият екип трябва да разработи обща рамка на отнасяне към компетенциите.

Четвъртата причина, която обуславя важността на анализа на работното място, е правната защитимост. На всяко правно оспорване на използването на център за оценяване за подбор или повишение, може да бъде отговорено с доказателства от анализа на работата. Има закони

в много страни, които забраняват да се взимат решения за персонала, основани на расов, възрастов, полов, етнически, религиозен, национален или друг признак, за разлика от характеристиките на работното място, които обикновено изрично са посочени. Резултатите от центровете за оценяване предоставят заключения, които водят до определени решения. Те могат да бъдат юридически оспорвани и ролята на анализа на работата е да даде достатъчно доказателства на организацията, за да бъде уверена в заключенията си, както и в правното съответствие на целия процес по управление на човешките ресурси.

Пето, анализът на работното място дава възможност да се разработят упражнения, които в лицето на участниците са валидни и уместни. От психологическа и правна гледна точка е необходимо упражненията да симулират релевантен работен контекст, за да бъдат приети. Симулациите също трябва да бъдат възприети като адекватни, защото съдържанието на центъра за оценяване може да окаже влияние върху привличането на кандидати за работа, възприятието на персонала за честност, мотивацията на стажантите да учат, да се развиват и да продължават обучението. Участниците в центрове за оценяване очакват организацията да ги оцени по-скоро въз основа на умения, свързани с работата и опита, вместо по други характеристики.³³

4.1.1.8. Ключови елементи при изграждане на Център за оценяване

4.1.1.8.1. Анализ на работната среда

- Разбиране на корпоративната култура – визията, ценностите, стратегиите или ключовите цели на организацията;
- Анализ на ролите и отговорностите – анализ на изисквани поведения, които да обусловят необходимите за успешно представяне компетенции, качества, умения;
- Идентифициране на точния компетентностен модел – определяне на компетенции, описани в ясни специфични категории на поведения, които могат да бъдат наблюдавани;
- Проучване успешния профил на ролята/позицията – определяне степента, в която трябва да бъдат проявени отделните компетенции и качества, за да бъде успешно изпълнявана ролята.

4.1.1.8.2. Подготовка на Център за оценяване

- Определяне на оценъчните инструменти и техники, които ще бъдат използвани. Техниките трябва да бъдат конструирани така, че да дадат точна и обективна информация за оценяваните дименсии и компетенции, установени от анализа на работното място. Те трябва да извличат разнообразие от поведения и информация и да осигуряват връзка от поведенията към компетенциите. Това свързване трябва да бъде документирано под формата на матрица:

Компетенция ⇨ **упражнение/оценъчна техника**

³³ George C. Thornton III, Deborah E. Rupp (2006). Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development. Lawrence Erlbaum associates, Inc. Publishers.

Центърът за оценяване включва различни техники за оценяване, като симулации, тестове, интервюта, въпросници. Всички те са подбрани да разкрият компетенции и дименсии, определени като важни за конкретната роля.

- Идентифициране на оценители – подбиране на група от оценители, които могат да бъдат различен брой (минимум 2-ма), а също и от различни области (психолози, бизнес специалисти, специалисти човешки ресурси, ръководители, др.);
- Обучение на оценителите – независимо от коя област идват, оценителите трябва да преминават през обучение, в което да постигнат еднакво разбиране и умения за използване на Център за оценяване, като концепция, методология и структурирана процедура.

4.1.1.8.3. Провеждане на Център за оценяване

Един център за оценяване може да продължи от един до няколко дни, в зависимост от целта, за която се използва и ролите, които се оценяват.

- **Оценъчна сесия** – участниците в Центъра за оценяване преминават през различните оценъчни дейности – симулации, интервюта, тестове, въпросници. Оценителите наблюдават и записват поведенията, реакциите, нагласите. Регистрирането на поведенията става чрез използване на систематична процедура, вкл. записки на ръка, скали на наблюдаваните поведениа, лист за проверка на поведенията (check list);
- **Обсъждане** – преди съвместната дискусия оценителите подготвят доклад за наблюденията, направени по време на всяко упражнение. По време на обсъждането те анализират и интегрират събраната информация в общо разбиране за степента, в която оценяваните поведениа и компетенции са проявени, в съответствие с професионално приети стандарти. Общото разбиране или крайната оценка може да бъдат постигнати чрез консенсус или по някакъв друг начин, който довежда до общо решение.

4.1.1.8.4. Финална фаза на Център за оценяване

- Изработване на доклад за всеки участник под формата на персонален доклад, който включва: количествена оценка на всяка компетенция; оценки по отделните симулции; обобщени качествени оценки на проявените силни страни и области, които трябва да се развиват или биха възпрепятствали успешното изпълнение на ролята;
- Предоставяне на обратна връзка – по време на която участникът получава обратна връзка за представянето си по време на Центъра за оценяване под формата на систематизиран доклад (устен и/или писмен). В този доклад се посочва степента в която оценяваният проявява дадените компетенции, кои са неговите силни страни и области за усъвършенстване, както и препоръки и дейности за по-нататъшно развитие. Когато Центъра за развитие се прилага с цел подбор, обратната връзка получават ръководителите и ангажираните с подбора звена.

4.1.1.9. Предимства и недостатъци на Център за оценяване, като метод за оценка

За да се реши дали един център за оценяване е подходящ инструмент, който да посрещне нуждите на организацията в управлението на човешките ресурси, е необходимо да се отчетат

неговите предимствата и недостатъците в светлината на въпросите: Защо такъв инструмент е необходим?; Какви са наличните ресурси на организацията да използва този метод за оценка?

- **Предимства:**

- Предсказва широк диапазон от критерии – полезен метод за измерване на множество компетенции; измерва много качества, които иначе са трудни за измерване;
- Силно се приема от кандидати и служители – приема се като честен и обективен метод от участниците;
- Измерва качества, които могат да се развиват;
- Малко е възможно резултатите да окажат неблагоприятно влияние – предсказва бъдещето, но не причинява негативно въздействие;
- Предоставя богата поведенческа информация;
- Може да бъде конструиран, съобразно специфичните нужди на организацията;
- В сравнение с когнитивните тестове, предоставя по-малко ограничение в обхвата на високите ръководни нива;
- Технологичните предимства могат да ограничат редица потенциални недостатъци;
- Оценява си и изказването, и действието – отчита, както декларираното, така и направеното от участника;
- Прогресът в изчисляването и изработването на докладите ограничава натоварването на оценителите;
- Упражненията трудно могат да се фалшифицират;
- По-надежден, отколкото традиционните тестови методи при оценка на ръководен и административен потенциал;
- Силно приспособим към всички типове позиции и роли – може да се използва, както за подбор на стажанти, така и за експертни позиции, а също и за всички нива ръководни роли;
- Резултатите могат да бъдат използвани за множество процеси – повишение, подбор, идентифициране на дефицити в обучението и организацията, др.

- **Недостатъци:**

- Скъп метод – изисква съществени разходи по отношение на труд, физическо пространство, време и хора. Дори организацията да може да си го позволи, такъв разход не е оправдан, ако се използва за кандидати или служители, които не се очаква дълго да останат в организацията и не планират дългосрочно развитие в нея;
- Тежък и труден за управление – използват се много материали от типа “лист и хартия”, участниците не се оценяват масово, а се разделят в малки групи, преминават през различни симулации от един до няколко дни;
- Необходим е широк състав от добре обучени оценители - качеството на центъра за оценяване зависи от качеството на оценителите, които трябва да бъдат обучени и наблюдавани;
- Изисква много време за ограничен брой хора – сравнително малък брой хора могат да бъдат оценени в едно и също време;
- Не е ефективен като разход за първоначална селекция на позиции от ниските нива;
- Необходима е адаптация и стандартизиране при прилагане в межкултурна среда;

- Оценителите са подложени на голямо когнитивно натоварване – необходимо е внимателно да се наблюдават и регистрират демонстрираните поведения, изказвания, нагласи, да се анализира наблюдаваното, да се съотнасят наблюденията към дадените компетенции, да се интегрира цялата информация и да се определи компетентностния профил на всеки участник;
- Проблеми с конфиденциалността – отсъствието на стриктна политика и процедура по съхранение, използване и разпространение на резултатите, както и включеността на много хора, могат да затруднят запазване на конфиденциалността на резултатите;
- Неправилно конструиран център за оценяване може да донесе слаби резултати и да заплаши репутацията на метода.³⁴

4.1.2. ПРОУЧВАНЕ ОПИТА НА 2 ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА РАЗЛИЧНИ СИМУЛАЦИОННИ МОДЕЛИ ЗА ОПИСАНИЕ НА РАБОТНОТО МЯСТО И ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ.

4.1.2.1. Проучване опита на предприятие от Финансово-търговска сфера.

4.1.2.1.1. Описание на работното място – дефиниране на компетенциите на работното място (пилотен квалификационен профил):

- **Първи тип длъжност** – ръководна, “Ръководител Център за продажби”;
- **област на дейност** – продажбена сфера;
- **Основна цел на дейността** – обезпечаване на постигането на всички търговски, икономически и други цели в краткосрочен и дългосрочен план за определената област, повишаване на удовлетвореността и броя на клиентите, както и цялостното качество чрез създаване и предлагане на търговски и бизнес стратегии. Управлява структурата през всички бизнес области, заедно с точното прилагане на правилата, регулациите и процедурите.
- **Ключови задачи и отговорности:**
 - *Познаване на пазара* (клиенти и конкуренти) и пазарните тенденции:
 - Прави оценка и анализ на пазара с оглед клиенти и конкуренти;
 - Разработва и прилага планове за нарастване броя на клиентите, определяйки приоритетни сегменти във всяка бизнес област;
 - Осигурява най-доброто покритие на потенциалните пазари и планира действия да подобри проникването в целевите групи клиенти;
 - *Управление на бюджет:*
 - Постига целите на бюджета, следи и контролира изпълнението на резултатите;
 - *Бизнес дейности:*
 - Планира (цели, инструменти, време) и управлява търговската дейност, оптимизирайки и координирайки действията на силите за продажби;

³⁴ Charles Hale (2005). Pros and Cons of Assessment Centers. Law and Order Magazine, April.

- Поддържа и развива връзки на локално ниво с представители на организации и асоциации с бизнес интереси;
- Подготвя и развива планове, координира дейности, с цел привличане на нови клиенти;
- Следи продажбените резултати и удовлетвореността на клиентите, използвайки инструменти за следене и контрол на изпълнението;
- *Дейности по управление на риска:*
 - Осигурява икономически процедури и добри практики за управление на дейностите чрез оценка на процесите, методологиите и използваните инструменти, в съответствие с установените политики;
 - Упражнява качествен контрол чрез мониторинг на тенденциите и прогреса;
- *Дейности по управление на персонала, организация и контрол:*
 - Управлява и развива екипа, като осигурява професионално израстване и мотивиране на служителите, използвайки ръководни умения за влияние и обучение;
 - Идентифицира поведения, успешни продажби и организационни решения, докато предоставя познание;
 - Контролира прогреса на възложените дейности и въвежда планиран контрол на качеството;
 - Контролира техническите и организационни инструменти (включително управление на разходите и микроорганизационните нововъведения), във взаимодействие с функционални звена, които осигуряват ефикасното функциониране на ИТ-пакетите и високо качество на обслужването.
- Изисквана квалификация и експертиза:
 - Финансов анализ; познания за нормативната база и нормативните документи (правилници, наредби, инструкции, записки); познаване на специфичните характеристики на регионалното икономическо развитие и състояние на икономическите единици /фирми/ в региона и страната;
 - Ръководни умения да поставя цели и решава проблемите в една или няколко области на дейност в сферата на отговорности.
- Изисквани компетенции за дейността – профил на компетенциите:
 - *Лидерски умения;*
 - *Организация и управление на дейността;*
 - *Ориентация към клиенти;*
 - *Ориентация към постигане на резултати;*
 - *Комуникативни умения;*
 - *Умения за работа в екип;*
 - *Аналитични умения;*
 - *Презентационни умения.*
- **Втори тип длъжност – изпълнителска, “специалист продажби”**
- Област на дейност – **продажбена сфера;**

- Основна цел на дейността – допринася за постигането на удовлетворяващи резултати в продажбите, доходите на клиентите от масовия сегмент, като определя специфични действия и планира дейности по продажбите и предлагането на нови продукти и услуги;
- Ключови задачи и отговорности:
 - Предприема ефективни продажбени инициативи, които са определени на централно и локално ниво за клиентите;
 - Разбира и удовлетворява нуждите на клиентите и предоставя цялостна помощ по отношение на обща консултация, съчетаване на индивидуалните нужди с подходящи продукти и предоставяне на съответстващо ниво и качество на обслужване;
 - Подпомага клиентите в осъзнаване на възможностите на продуктите, свързани със самообслужване, като ги подкрепя да станат автономни в използването на възможните канали – интернет, центрове за обаждане, др.;
 - Осигурява необходимото качество на предлаганите услуги, придържайки се към всички определени процедури, както и към другите ресурси в компанията;
- Изисквани компетенции за дейността – профил на компетенциите:
 - *Организация и управление на дейността* ;
 - *Ориентация към клиенти*;
 - *Ориентация към постигане на резултати*;
 - *Комуникативни умения*;
 - *Умения за работа в екип*;
 - *Презентационни умения*.

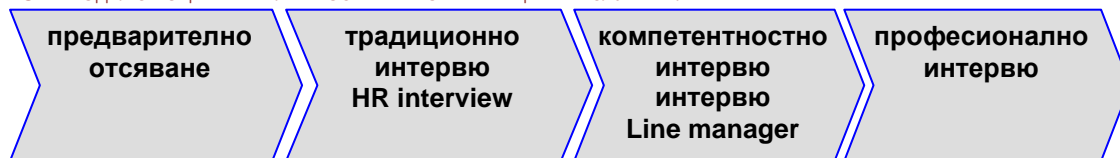
4.1.2.1.2. Дефиниране на компетенциите на двете длъжности – “ръководител на център за продажби” и “специалист продажби”

Моделът, който е използван за дефиниране компетенциите и на двете длъжности в предприятието, е анализ на работното място, направен на базата на експертно проучване. Специално подготвени специалисти по управление на човешките ресурси и бизнес звената провеждат панелни интервюта с отговорните за направленията ръководители, както и с изявени специалисти в областта, за да съберат необходимата информация относно работните задачи, дейности, отговорности и изисквания. На базата на структурирания анализ на работното място експертите дефинират необходимите за изпълнението на длъжността компетенции.

4.1.2.1.3. Оценка на личностните компетенции на служителите

За оценка на личностните компетенции в проучваното предприятие се използват два модела в зависимост от целите на оценката. Когато се оценяват личностните компетенции с цел подбор на кандидати за ръководни позиции в сферата на директните продажби, моделът, който се прилага, е следният:

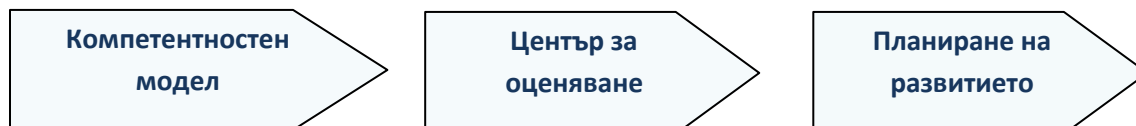
ФИГУРА 8 – Модел за оценка на личностните компетенции на служителите



- Предварително отсяване (pre-screening) – кандидатите се селектират по автобиографии на базата на изисквана квалификация, експертиза и опит;
- Входящо интервю – използва се традиционно интервю, което регистрира опита, интересите, очакванията и мотивацията на кандидатите;
- Компетентностно базирано интервю – използва се структурирано интервю, което цели да предскаже бъдещото представяне на позицията, като се позовава на предишни специфични поведения, свързани с търсените компетенции. Въпросите са насочени към разкриване на факти от минали действия, които реално са се случили, а не са теоретичните разбирания на кандидата;
- Професионално интервю – провежда се от преките ръководители и е фокусирано към идентифициране на бизнес компетенциите на кандидата. В интервюто са включени въпроси, разкриващи нивото на професионална компетентност, мотивация, ориентация към постижения, практически казуси.

При оценка на компетенциите с цел вътрешно повишение и развитие на служителите се използва Център за оценяване. Той се прилага, когато служителите работят на други позиции в организацията (експертни или други мениджърски позиции) и кандидатстват, или са номинирани от своите ръководители за съответно кариерно развитие. Центърът за оценяване се използва също, когато организацията иска да види нуждите от обучение и развитие на служителите, които заемат дадената ръководна роля. Моделът, който се използва в този случай, е следният:

ФИГУРА 9 – Модел за оценка на компетенциите с цел вътрешно повишение и развитие на служителите



- Дефиниране на ключови компетенции за позицията (от приетия компетентностния модел на организацията) – определяне: а) степента на важност на компетенциите за позицията и б) поведенията, които трябва да бъдат оценени;
- Център за оценяване – дизайн на модела и програмата на център за оценяване, интегриране на различни инструменти и техники за оценка на компетенциите: групови дискусии под формата на казуси, ролеви симулации, преговори; индивидуални упражнения за разпределяне на задачи и приоритизиране на дейности; въпросници за оценка на способността за учене; компетентностно базирано интервю. Администриране и управление на центъра за оценяване, който е с продължителност 1 ден за участниците, 1 ден за дискусии и оценка на поведенията и компетенциите, и 1 ден за писане на доклади;
- Дефиниране на дейности по развитието - предоставяне на обратна връзка на участниците за представянето им в Центъра за оценяване, като се очертават силните страни и областите за подобрене, и препоръки за развитие; определяне на индивидуални и групови планове за развитие и обучение.

4.1.2.1.4. Предимства и недостатъци на използваните симулационни модели за оценка на компетенциите

- Модел за оценка на компетенциите при подбор на ръководни позиции в областта на преките продажби:
 - **Предимства:** лесно администриране на процеса; осигуряване на информация за това как участника се е представил в ситуации, подобни на тези, с които е възможно да се срещне в бъдеще; фокус върху опита, целите на кариерата и стремежите на личността; различните видове интервюта компенсират ограниченията на всяко поотделно и предоставят широка информация от различни области, която трудно може да бъде добита по друг начин; специалистите лесно могат да бъдат подготвени в прилагането на техниките за водене на интервю; ниски разходи;
 - **Недостатъци:** по-ниска надеждност в сравнение с другите методи за оценка на компетенциите; представянето може да бъде манипулирано; трудно може да бъде оценен потенциала и пригодността за други позиции освен конкретната, за която се кандидатства;
- Модел за оценка на компетенциите при вътрешно повишение и развитие на ръководни позиции в областта на преките продажби:
 - **Предимства:** съчетава различни инструменти, които обезпечават висока степен на предиктивна валидност на получените резултати; обективност на оценките на компетенциите; идентифицира потенциал за развитие и за заемане и на други позиции; предоставя среда близка до реалните работни ситуации и задачи; съпоставимост на представянето; използване на едни и същи критерии за оценка на компетенциите;
 - **Недостатъци:** значителни ресурси от време, физическо пространство, експертиза; изисква специално подготвени специалисти в управление на Център за оценяване и добре обучени оценители; труден за администриране; когнитивно натоварване на оценителите.

4.1.2.2. Проучване опита на предприятие от сферата на Информационните технологии.

4.1.2.2.1. Описание на работното място – дефиниране на компетенциите на работното място (пилотен квалификационен профил)

- Област на дейност – софтуерно програмиране;
- Основна цел на дейността – участва във всички дейности от функционален и емпиричен анализ, през дизайн, до развитие, тестване, инсталиране, вътрешна документация и поддържане. Проектира, програмира, тества и документира разработването на софтуера. Представя функционалния и емпиричен анализ, прави проверка на жизнения цикъл на продукта и разширява приложението на платформата. Осигурява техническа помощ и обучение, като свързва новите със съществуващи разработки към вътрешните клиенти и служители.
- Първи тип длъжност – аналитична, “Развойчик”:
- Ключови задачи и отговорности:

- Разработва и внедрява софтуер;
 - Проучва изискванията на бизнеса и подобренията, конструира, кодира и тества нови функционалности, документира резултати от неговата работа;
 - Участва в подпроекти към заданията;
 - Предоставя необходимата информация на ръководителя на проекта и другите членове на екипа;
 - Подкрепя управленското решение в създаване на спецификации на софтуерните изисквания;
 - Създава документи за дизайна на софтуера и проучва/оценява доклади;
 - Осигурява и е отговорен за развитие на качество и ефикасност;
 - Активно предлага как да се подобри качеството на продуктите/ архитектурата/ поддръжката;
 - Подготвя доклади за прогреса на дейностите на регулярна база;
 - Подкрепя информационно програмистите в подготовката на документацията по продуктите;
 - Оказва подкрепа на вече реализирани софтуери вътрешно и външно за фирмата;
 - Участва във второ ниво поддръжка на клиентите;
 - Ръководи спецификацията, дизайна и преглежда кодовете на неговия или другите екипи;
 - Отговорен за успешното интегриране на неговата разработка в целия проект/продукт;
 - Допринася за изнасяне на информацията и познание вътре и извън екипа, координирайки тези дейности с ръководителя на екипа;
 - Разкрива слабости и постоянно преследва подобрене на качеството на продукта/архитектурата;
 - Задължен да защити чувствителната информация, която му е станала достояние по време на работа и да следва стриктно политиката за сигурност във всичките ѝ аспекти.
- Допълнителни задължения и отговорности:
 - Поддържа и повишава собственото си професионално развитие и презентационни умения; непрекъснато учене на нови продукти/технологии и комуникиране на опит и решения към следващите колеги;
 - Себеотговорен и себемотивиращ;
 - Контактна с партньори, клиенти, консултанти, институции, колеги, ръководство.
 - Изисквана квалификация и умения
 - Разбиране на софтуерните процеси и процедури за разработване;
 - Познаване в дълбочина на ключовата java или обектно-ориентираните програмиращи методологии;
 - Разбиране на операционните системи;
 - Познаване на ефикасността на структурата и алгоритмите на данните
 - Изисквани компетенции за длъжността
 - *Ключови корпоративни компетенции:*

- Фокус върху клиентите;
 - Бизнес умения;
 - Иновативно мислене;
 - *Ключови компетенции за служителя:*
 - Комуникативни умения;
 - Насоченост към резултати;
 - Екипна работа и сътрудничество;
 - Планиране и организация;
 - Аналитично мислене/решаване на проблеми;
 - Ангажираност към качеството;
 - Специфични работни компетенции:
 - Дефиниране на разрешаване на архитектурата;
 - Управление на анализа;
 - Разработване на софтуер и програмиране;
 - Проектиране.
- **Втори тип длъжност – аналитична, “Старши експерт”;**
- **Ключови задачи и отговорности:**
 - Притежава високо ниво на познание на софтуерните продукти;
 - Извършва дизайн на комплексни продукти;
 - Анализира системи;
 - Програмира дейности и секции, проверявайки необходимостта от разширено проучване и анализ;
 - Изпълнява цялостна верификация на идеята, като тества и подпомага определените продукти;
 - Действа като главно контактено лице на екип от развойчици, по определени теми и проекти;
 - Координира въпроси, консолидира изисквания за бъдещи подобрения, играе водеща роля в създаването на дизайни;
 - Способен е да работи абсолютно независимо в обхвата на един проект;
 - Може да бъде ментор и супервайзор на други по-малко опитни служители
 - **Изисквани компетенции за длъжността**
 - *Ключови корпоративни компетенции:*
 - Фокус върху клиентите;
 - Бизнес умения;
 - Иновативно мислене;
 - *Ключови компетенции за служителя:*
 - Комуникативни умения;
 - Насоченост към резултати;
 - Екипна работа и сътрудничество;

- Планиране и организация;
- Аналитично мислене/решаване на проблеми;
- Ангажираност към качеството;
- *Специфични работни компетенции:*
 - Дефиниране на разрешаване на архитектурата;
 - Управление на анализа;
 - Разработване на софтуер и програмиране;
 - Проектиране.

4.1.2.2.2. Дефиниране на компетенциите

Необходимите компетенции в проучваната сфера са дефинирани на базата на модела на експертен анализ на работните задачи и дейности. Използвани са въпросници и интервюта за събиране на информация, която е обобщена и анализирана от експертите в областта чрез софтуерни приложения.

4.1.2.2.3. Оценка на личностните компетенции на служителите.

За оценка на личностните компетенции в проучваното предприятие се използват два модела според целите на оценката. Когато се оценяват компетенции с цел подбор на кандидати за аналитичните позиции в сферата на софтуерното програмиране, се използва следният модел:

ФИГУРА 10 – Модел за оценка на компетенции при подбор на аналитични позиции в софтуерното програмиране



- Селектиране по автобиография на базата на изискваната квалификация, експертиза и опит за конкретната позиция – използва се методът на предварително отсяване (pre-screening);
- Технически тест – разработен от специалистите в областта, оценява техническите умения и знания в сферата на дейност, в която се кандидатства – разкрива специфични професионални умения и знания;
- Личностен въпросник, който предоставя профил на личността на кандидата въз основа на начина, по който възприема и действа в средата около себе си.
- Интервю – извлича информация за опита, мотивацията, интересите, очакванията, кариерните аспирации;

При оценка на компетенциите с цел вътрешно израстване и развитие на служителите се използва:

- База данни на уменията - всеки служител вижда профила на длъжността, вижда какво ниво се изисква и си прави самооценка. След това резултатите отиват в Центъра за обучение и там се прави сравнение на самооценките с изисквания компетентностен профил. Резултатите се обсъждат с прекия ръководител и се планират дейностите по развитие. В края на годината се прави финалната оценка и се вижда докъде е стигнал служителят в плана си за развитие, правят се препоръки и се взимат конкретни решения;

- Методът на 360-градусова обратна връзка – служителят работи в екип, в който всеки взима от всеки и дава обратна връзка. Взима се предвид и оценката на хората, които са работили през годината със служителя по различни проекти, както и оценката на прекия ръководител.

4.1.2.2.4. Предимства и недостатъци на използваните симулационни модели за оценка на компетенциите

- Модел за оценка на компетенциите при подбор на аналитични позиции в областта на софтуерното програмиране:
 - Предимства: оценяват се различни аспекти от изискванията за дейността – опит, техническите умения и знания, личностен профил; дава възможност да се правят предположения в кои области и доколко кандидатът ще се впише в изискванията на компанията и към други позиции; лесен за администриране; възможност за кратко време голям брой кандидати да бъдат оценени; относително нисък разход на ресурси.
 - Недостатъци: поведението не се оценява в реална ситуация; възможност да се манипулират резултатите; предоставя по-голяма информация за това какво знае кандидатът, отколкото за това, което прави; малко надеждна информация за идентифициране на ключовите компетенции и възможности за развитие;
- Модел за оценка на компетенциите при вътрешно израстване и развитие на аналитични позиции в областта на софтуерното програмиране:
 - Предимства: фокус върху съпоставяне между реалния профил на компетенции на служителя и изискваното ниво на компетентностен профил; обективност на получените резултати на базата на метода на 360-градусова обратна връзка; възможност за развитие и себеусъвършенстване; развива висока степен на самоосъзнаване и отвореност към възприемане на обратна връзка;
 - Недостатъци: ограниченост на приложението; неподходящ за целите на външния подбор; изисква постоянна ангажираност към обратната връзка и непрекъснатост на процеса; значителен технически, времеви и човешки ресурс; възможен субективизъм в оценките; приложим само при висока степен на осъзнатост и силно развита корпоративна култура.

4.1.3. ИЗБОР НА СИМУЛАЦИОНЕН МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ НА РАБОТНАТА СИЛА.

Разбиранията, съществуващи в литературата за компетенциите на работната сила и тяхната оценка, проучване опита на 2 предприятия от различни браншове, както и добрите практики в големи международни компании, показват, че оценката на компетенциите е съществена част от управлението на човешките ресурси и ключов аспект в постигането на бизнес резултати и отлично представяне.³⁵

³⁵ Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations. International Task Force on Assessment Center Guidelines. Endorse by the 28th International Congress on assessment Center Methods, May 4, 2000, San Francisco, USA.

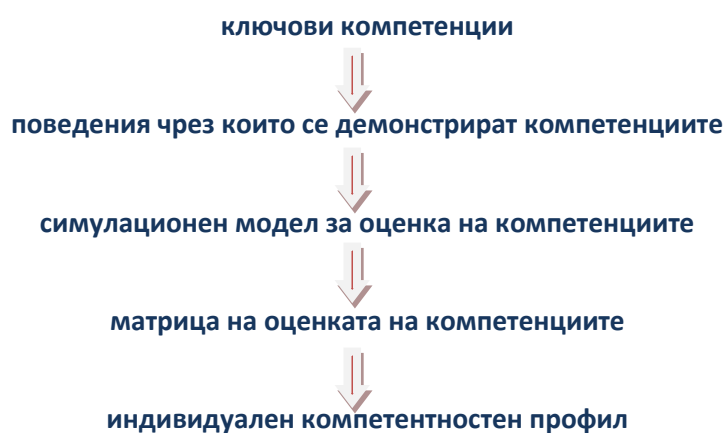
Дефинирането на компетенциите може да бъде направено въз основа на бизнес стратегията и целите на компанията, т.е. къде тя иска да бъде в бъдещето. Компетенциите се определят и на база на анализа на работното място и изискванията за успешно изпълнение на конкретната роля и позиция. Не на последно място, компетенциите произтичат и от уменията, нагласите и способностите на личността, необходими за постигане на високи резултати и отлично представяне.

Отчитайки основните фактори за определяне на компетенциите, могат да се определят 3 основни групи компетенции:

- Ключови корпоративни компетенции, произтичащи от мисията, визията и стратегията на организацията, от стремежа към развитие и желано конкурентно предимство;
- Ключови компетенции за изпълнение на длъжността или специфичната позиция, произтичащи от анализа и изискванията на работното място;
- Личностни компетенции, свързани с уменията, нагласите, способностите необходими за успешно представяне в конкретната роля.

Предмет на избора на настоящия симулационен модел ще бъдат **личностни компетенции и тези, които кореспондират с по-широки роли в компаниите**. Основна база за оценка на компетенциите ще бъдат поведенията, които са външното проявление на компетенциите. Подходът който ще се използва в избора и апробиране на симулационния модел за дефиниране и оценка на компетенциите, е следният:

ФИГУРА 11- Подход при избор и апробиране на симулационния модел за дефиниране и оценка на компетенциите



4.1.3.1. Компетентностен модел

Проучването на компетентностните модели показва, че има група компетенции, които компаниите смятат за важни за успешното изпълнение на ролите и представянето на служителите.

Предложените в настоящия документ компетенции са групирани в по-общи дименсии, съобразно тяхното съдържание и насоченост. Целта на това групиране е по-лесното им интегриране в компетентностни профили и използване за целите на оценяването. Дименсиите се състоят от компетенции, които могат да се отнесат към интелектуалната сфера, и такива - към сферата на взаимоотношенията. Всяка компетенция е описана с нейното съдържание и поведения, с които тя се проявява, може да бъде наблюдавана и оценявана.

ТАБЛИЦА 4 - ДИМЕНСИИ

Дименсии	Компетенции	Описание	Поведения
Предприемчивост	Инициативност и ориентация резултати	Съпричастност, упоритост и настойчивост в работата, насоченост към резултати	<ul style="list-style-type: none"> ○ Работи постоянно за постигане на успех ○ Проявява инициатива дори и да не се изисква това ○ Отдаден в работата си намира начини за отстраняване на пречки и за поддържане на активност ○ Насочен е към резултати и постигане на цели
	Фокус към клиентите	Действа и взема решения с подход насочен към клиентите	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира предизвикателствата и възможностите, които клиентите имат ○ Предлага решения, които отговарят на нуждите на клиентите и носят стойност за тях и компанията ○ Търси обратна информация от клиентите (вътрешни/външни), за да определи възможностите за подобрене
Концептуално мислене	Иновативност	Преосмислят начина, по който винаги са се правили нещата	<ul style="list-style-type: none"> ○ Поощрява нови идеи/различни решения за обичайни неща ○ Предлага нови идеи и перспективи ○ Въвежда действия (напр. преустройство на организац. структури, п-си и системи), за да доведе до желаната промяна ○ Търси подкрепа за иновативни идеи и промяна
	Решаване на проблеми	Своевременно посрещане на неочаквани и/или затрудняващи ситуации и справяне с тях дори в променяща се среда	<ul style="list-style-type: none"> ○ Точно разпознава факти, като избягва лични мнения за тях ○ Когато е изправен пред различни алтернативи, избира най-добре работещата, като взема предвид съображенията За и Против ○ Открива детайли и анализира взаимовръзки
Социална Интеграция	Работа в екип	Прилага и поощрява подход на сътрудничество между членовете на екипа и допринася за разрешаване на конфликти	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помага за определяне на груповите цели и ключовите моменти за постигането им ○ Активно търси начини да подобрява ефективността на екипа ○ Основава се на различни предложения за постигане на обща цел ○ Насърчава другите да изразяват мненията си ○ Използва допирни точки на различните мнения, за да преодолява конфликти
	Комуникация	Ефективно комуникира,	<ul style="list-style-type: none"> ○ Изразява се ясно, аргументирано и убедително

		използва подходящ стил и терминология	<ul style="list-style-type: none"> ○ Използва подходящи вербални и невербални изразни средства ○ Изслушва внимателно, разбира и контролира проявите на невербалната комуникация с цел ефективно осъществяване на дейността
Лидерство	Въздействие	Отстоява идеите си, като убеждава, предизвиква внимание и постига съгласие	<ul style="list-style-type: none"> ○ Предлага логични аргументи, които подкрепят идеите му ○ Пренася с ентузиазъм личната си убеденост при обсъждане на проблемни въпроси ○ Постига консенсус въз основа на общи интереси ○ Печели подкрепата на останалите
	Стратегическо мислене	Преценява ситуацията от глобална гледна точка, като схваща най-съществените аспекти и предвижда възможности за развитие и влияние върху собствените си действия	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира цялостната картина, като разпознава сложни понятия и връзки между проблеми ○ Идентифицира дългосрочните последици от проблемите ○ Предвижда благоприятните възможности и заплахите в работното обкръжение ○ Вижда ясно влиянието на собствената си дейност върху организационното звено
Организация и управление	Управление на дейности	Идентифицира оперативните приоритети и прави график на дейности в съответствие с наличните ресурси, като делегира отговорности и проследява изпълнението	<ul style="list-style-type: none"> ○ Идентифицира ясно приоритетите ○ Разработва ефективно график на необходимите действия и задава срок за изпълнение на всяка дейност ○ Проследява и осъществява периодичен контрол на изпълнението ○ Открива най-добрите начини, за да усъвършенства производителността ○ Изготвя реалистични бюджети и прогнози за ресурси и хора ○ Взема предвид неочакваните ситуации и изготвя адекватни планове за тях
	Управление на хора	Създава ситуации, които са благоприятни за учене, предоставя съдействие и подкрепа и поощрява личното усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира силните страни и областите за усъвършенстване на ръководените от него хора ○ Предоставя специфична поведенческа информация за изпълнението, както положителна, така и отрицателна, която може да се използва за конструктивно и системно развитие ○ Работи поотделно с хората за установяване на ясни, специфични, предизвикателни, но

			достижими цели на развитие, които са пригодени за нивото на компетентност на отделния човек
Учене		Способност да проявява увереност, зрялост и гъвкавост към предизвикателствата в работата, като се адаптира бързо към промени и е отворен за обратна информация с цел усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> ○ Адаптира се с готовност към промяната ○ Поема отговорност за грешките си и се учи от тях ○ Търси открито информация и обратна връзка ○ Постоянно придобива нови знания и умения

Предложеният компетентностен модел интегрира ключовите компетенции при 4-те проучени длъжности, както и информация от чужд опит за аналогични роли и браншове. Посочените компетенции ще бъдат апробирани за оценка на длъжностите в двата бранша: финансова сфера и сферата на информационните технологии.

4.1.3.2. Симулационен модел за оценка на компетенциите.

Симулационният модел за оценка на избраните компетенции е от типа Център за оценяване. Целта на модела е участниците да бъдат поставени в среда близка до реалните работни ситуации, да преминат през различни дейности, които да ги провокират да демонстрират степента, в която притежават съответните компетенции. Моделът на Център за оценяване на конкретните компетенции включва различни инструменти и процедури. Всяка една от тях покрива определен брой компетенции и постига определени цели. Целта е накрая цялата информация да бъде интегрирана в единна и цялостна картина на компетентностния профил на всеки участник, изразен в количествени и качествени оценки на неговите компетенции.

4.1.3.2.1. Съдържание на симулационния модел.

Центърът за оценяване на компетенциите включва *групови дискусии, индивидуални задачи, личностен въпросник и компетентностно базирано интервю (поведенческо)*. По-специално, инструментите, които са включени в конкретния модел, са следните:

- **Групови дискусии** – групови упражнения, в които участниците обсъждат различни проблеми и сценарии. Участниците са оценени по техните поведения в процеса на обсъждания в групата. Това може да бъде тяхната работа в екип, взаимодействието им с другите, лидерските им умения. Дискусиите са фокусирани върху специфични компетенции, като могат да бъдат между 5 и 8 от компетентностния модел. Наблюдавайки дискусиите, оценителите могат да отбележат всички поведения, които са идентифицирали, дори те да не са в целите на всички групови дискусии. Три групови дискусии са включени в конкретния модел:

- **Казус** – това е конкретно дефинирана проблемна ситуация, свързана с определена фирма, организация или компания. Данните, с които разполагат всички участници, са свързани с обща информация за дейността на организацията, нейното финансово състояние и позиции в сферата, в която оперира. Определени са ролите, в качеството на които участниците ще дискутират проблемната ситуация. Целта е да анализират ситуацията и да вземат общо решение за справяне и подобряване на ситуацията, в която се намира организацията. Симулацията се състои от *2 фази*: индивидуално изучаване на ситуацията и групово дискусия, по време на която се достига до решение. Главните цели на казуса са: анализ на комплексната информация, свързана с въпроси, които са поставени на „дневен ред” пред организацията; решение на специфични проблеми, свързани с посочените области; взимане на решение между различни описани алтернативи.
- **Преговори** – дискусия, в която участниците се представители на 2 страни. Тези 2 страни имат общи и индивидуални за всяка страна интереси относно определен бизнес, проект, ресурси или друг предмет на общ интерес. Всяка една от страните разполага с една и съща обща информация относно предмета на преговорите и специфична информация, отнасяща се до конкретното състояние и интерес на съответната страна. Преговорите се състоят от *3 фази*: индивидуално проучване на ситуацията; дискусия в малки групи за начертаване стратегия за преговори; преговори между двете групи, като целта е да се постигне съгласие върху общо решение. Главната цел на тази симулация е да се наблюдава дискусията на участниците в една ситуация, в която основното не е да се открие решение, а да се изгради стратегия за посрещане на другата страна. Идентифицират се умения да се преговаря, социални отношения, гъвкавост, комуникативни умения.
- **Роли** – това е симулация, в която всички участници са представители на една и съща фирма, организация, правителство, бранш и т.н., но в качеството на заемачи различни равнопоставени роли (министри, кметове, ръководители на отдели и пр.). Ситуацията е такава, че има ограничен ресурс, който трябва да бъде разпределен между всички представители, които имат конкретни приоритетни проекти, надхвърлящи наличните общи ресурси. Целта е всеки да се опита да защити максимално интересите на своята роля, отчитайки общите цели на компанията и наличните ограничени ресурси. Симулацията се състои и от *2 фази*: индивидуално изучаване на ситуацията и групово дискусия и взимане на крайно решение. Основни цели на упражнението са свързани с разбиране индивидуалната роля на всеки участник, очертаване на индивидуалните и общите цели и достигане до цялостно решение на проблема за компанията.
- **Индивидуална задача (In-Basket)** – симулация, в която от участниците се изисква да се запознаят с определен набор от различни документи – писма, телефонни обаждания, факсове и т.н., които да разпределят съобразно тяхната важност, спешност, приоритетност. Целта е да се обработят всички документи, като им се отговори лично, пренасочат се или се отложат във времето.
- **Структурирано интервю** – компетентностно базирано интервю, което е насочено към тези компетенции, които е трудно да бъдат оценени в групови дискусии. Въпросите са насочени към миналия опит и към реално случили се действия. Техниката, която се прилага, за да си извлекат конкретни примери, следва схемата:
 - Ситуация – Каква беше ситуацията?

- Задача – Каква бе задачата?
 - Действие – Какво направихте?
 - Резултат – Какъв бе резултата?
- **Личностен въпросник** – целта е да се разкрият личностните особености по посока на емоционалната сфера, личните предпочитания и интереси, отвореност към опита и ученето. Личностният въпросник се използва да допълни получената поведенческа информация, добита по време на другите упражнения, и да даде по-голяма дълбочина на изводите и препоръките в един по-широк контекст на ролята и развитието на участника.

4.1.3.2.2. Матрица за оценка на компетенциите.

Както вече бе посочено, използването на Център за оценяване, като симуляционен модел за оценка, дава възможност да се наблюдават и оценят всички компетенции, които иначе трудно биха били обхванати с един отделен инструмент, осигурявайки същевременно висока надеждност на резултатите. Кои компетенции и в кои симулации могат да бъдат наблюдавани и оценени, са посочени в таблица 5.

ТАБЛИЦА 5 – МАТРИЦА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПРЕЗ РАЗЛИЧНИТЕ УПРАЖНЕНИЯ

Дименсии	Компетенции	Упражнения						
		Групови дейности				Индивидуални дейности		
		Казус	Преговори	Роли	Три групови дейности	In Basket	Структурирано интервю	Личностен въпросник
ПРЕДПРИЕМЧИВОСТ	Инициативност и ориентация към резултати	X	X	X	X	X		
	Фокус към клиента	X		X	X	X	X	
КОНЦЕПТУАЛНО МИСЛЕНЕ	Иновативност	X	X	X	X			X
	Решаване на проблеми	X	X	X	X	X		
СОЦИАЛНА ИНТЕГРИРАНОСТ	Работа в екип	X	X	X	X			
	Комуникация	X	X	X	X			X
ЛИДЕРСТВО	Въздействие	X	X	X	X			
	Стратегическо мислене	X	X	X	X	X		
ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ	Управление на дейности					X	X	
	Управление на хора*						X	
СПОСОБНОСТ ЗА УЧЕНЕ**						X		X

*Тази компетенция се оценява само при мениджърските роли;

**Способността за учене се оценява предимно от въпросници

4.1.3.2.3. Процес на Център за оценяване.

- **Подготовка на центъра за оценяване:**
 - Дизайн на центъра – определяне на списък от упражнения; график на оценъчния ден; изработване на материали за администриране на процеса – материали за участниците и за оценителите;
 - Изпращане на покани до участниците в центъра;
 - Логистично обезпечаване – зали, оборудване, помощни средства ;
- **Провеждане на Център за оценяване – 3-дневен процес:**
 - Оценъчна сесия: продължителност - 1 ден; участници – 6; оценители 2 + 1 технически асистент;

ТАБЛИЦА 6 - ПРИМЕРНА СТРУКТУРА НА ОЦЕНЪЧНА СЕСИЯ

Отваряне на деня	Всички участници	8.30 – 8.45
Казус	Групова дискусия	↓
Преговори	Групова дискусия	
In-Basket	Индивидуално упражнение	
Роли	Групова дискусия	
Компетентностно базирано интервю	Индивидуално	
Затваряне на деня	Всички участници	

- Среща на оценителите – продължителност 1 ден; обсъждане на регистрираните наблюдения; дебатиране; постигане на съгласие и оценяване;
- Изработване на доклади – 1 ден, изработване на писмени индивидуални доклади, включващи: количествени оценки по всяка компетенция и поведение; обобщени качествени оценки на отличителните силни страни и области за подобрене (слабо изразените компетенции); бележки по отношение съответствието на компетентностния профил на участника с изискванията на ролята и насоки за развитие.
- **Използване на резултатите от Център за оценяване:** В зависимост от целите, за които се използва центърът (подбор или развитие), изходът от центъра за оценяване може да бъде:
 - Избор на кандидат с най-подходящ профил и ниво на проявление на изискваните компетенции за съответната роля – когато центърът се провежда с цел подбор;
 - Идентифициране нивото на потенциал на участниците, както по отношение на дефинираната роля, така и потенциала им за заемане на други роли или по-високи позиции (когато центърът се провежда с цел развитие на служителите);
 - Идентифициране на нуждите от развитие и дефиниране на подходящи дейности по развитието и обучението на човешките ресурси.

4.1.3.2.4. Скала за оценка на поведенията.

За оценка на компетенциите се използва 5-степенна скала:

1 - нужда от значително развитие; 2- нужда от развитие; 3- средно добро ниво; 4- много добро ниво; 5- много силна страна.

Като се има предвид, че компетенциите се наблюдават и оценяват чрез техните поведения, които са тяхната външна, видима страна, по-долу е предложена скала, която да бъде използвана по време на центъра за оценяване и с която да бъдат оценени съответните компетенции.

ТАБЛИЦА 7 – СКАЛА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПОВЕДЕНИЯТА.

1	2	3	4	5
слабо	ограничено	средно	много добро	високо
СЛАБО	<i>Отрицателно поведение или липса на поведение за оценяване</i>			
ОГРАНИЧЕНО	<i>Налично поведение, но с недостатъчни сигнали/прояви</i>			
СРЕДНО	<i>Налично поведение на едно средно добро ниво на владееен, подходящо за оценяване</i>			
МНОГО ДОБРО	<i>Налично поведение, което започва да бъде отличителна характеристика на участника – много добро ниво на владееене</i>			
ВИСОКО	<i>Наистина много високо ниво на владееене, поведението е отличителна характеристика за участника: отлично ниво на владееене</i>			

4.1.3.3. Изводи от прилагането на симулационния модел Център за оценяване на компетенциите на работната сила.

Проучването на чуждестранния и българския опит показва че оценката на компетенциите на работната сила е съществен аспект от управлението на човешките ресурси и успеха на компаниите. Определянето на копетентности модели, които да отразяват профила на компаниите и техните мисии и визии за бъдещето, е толкова важно, колкото и определяне на начините, по които компетенциите да бъдат оценявани и развивани, така че да осигуряват така желаното от всички конкурентно предимство и високи постижения.

Предложените компетентностен модел и симулационен модел за оценка на компетенциите са една от стъпките в изграждане на цялостна система за оценка на компетенциите на работната сила. На същия принцип може да се събере широка база данни за всички компетенции, а също и база данни на симулационни модели за тяхната оценка.

Това ще даде възможност компаниите от различни браншове и сфери да могат да определят и прилагат за своите нужди в управлението на човешките ресурси апробирани и проверени модели за оценка на компетенциите.

Настоящият симулационен модел е ценен с това, че би могъл да се използва в ситуации, когато компаниите търсят устойчив избор и развитие на своя персонал. Предимствата му са, че той е приложим за широк кръг от ключови роли за една организация – ръководни и аналитични роли, които имат развоен характер и носят принадлежна стойност на организацията с решенията и продуктите, които предлагат. Аналогични роли могат да бъдат открити в различни браншове и предприятия и те биха имали същото значение за организацията. Предложеният модел е полезен и с това, че гарантира висока степен надеждност на оценката на компетенциите.

Предимството при използване на този симулационен модел за подбор на кандидати за тези роли е, че още на входа не само ще бъде направена задълбочена и качествена селекция, но ще може и да се прогнозира възможностите за бъдещо развитие на подбрения кандидат в кампанията чрез широката информация получена за него от центъра за оценяване. Друго предимство е, че този симулационен модел помага кандидатите да бъдат бързо интегрирани към корпоративните ценности и култура на компаниите. Професионалната атмосфера и нагласа, която се създава по време на центъра за оценяване, допълнително мотивира кандидатите да станат част от екипа на компанията и да търсят дългосрочно развитие в нея. Недостатък е, че този модел изисква по-висок разход, така че той се препоръчва, когато се прави избор на ключови позиции и роли и когато се търсят кандидати с дългосрочна перспектива в компанията. В тези случаи разходът е оправдан, нещо повече - носи печалба в бъдещето.

Предимството на предложения симулационен модел, когато се прилага за развитие на служителите, е гарантирано, защото дава възможност да бъдат идентифицирани служители с висок потенциал, както за конкретните роли, така и за кариерно развитие. Идентифицирането на таланти е важен ключ към успех на всяка компания. Центърът за оценяване е средство, чрез което това може да се постигне. Предимство е и, че когато се използва за всички служители на ключови позиции, може да даде цялостна картина за нивото на човешките ресурси в организацията и да дефинира подходящи действия за тяното развитие и усъвършенстване. Предоставя, също така, възможност да се направят планове за успех, както на отделния служител, така и на организацията, като цяло. Не случайно, центърът за оценяване и развитие се определя като стратегически мениджърски инструмент. Недостатък на този модел, когато се използва с цел развитие е, че той изисква значителни ресурси от гледна точка на експертиза (много добре подготвени и сертифицирани оценители), време и физическо пространство, необходимо за организиране на оценъчните сесии. Такъв вътрешен ресурс могат да си позволят предимно големите компании. В такъв случай малките компании биха могли да използват външни експерти или да приложат модела на принципа на проект.

При невъзможност да се приложи център за оценяване в пълната му форма, би могъл да се използва друг симулационен модел, който също е доказал своята ефективност. Модел, който включва: компетентностно базирано (поведенческо) интервю и личностен въпросник. В ситуации, когато се подбират изпълнителски и аналитични позиции с цел подбор, този симулационен модел би бил по-ефективен от гледна точка на вложено време и ресурси.

4.2. АПРОБИРАНЕ НА СИМУЛАЦИОНЕН МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА РАБОТНАТА СИЛА

4.2.1. Цел

Целта на изпълнението по дейностите по апробацията на симулационен модел е да бъде подпомогната дейността по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”. Тази цел ще бъде постигната посредством апробиране на предложения симулационния модел по обособена позиция 1 „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила”.

Оценени са възможностите на симулационния модел да дефинира и оценява компетенциите на работната сила на ниво сектор и ниво предприятие. Оценени са силните и слабите страни на симулационния модел и са предложени препоръки за:

- приложението му в различни условия и компании;
- оптимизиране на модела за нуждите на проекта.

4.2.2. ПОДХОД И ЕТАПИ

4.2.2.1. Подход

Тестване на симулационния модел за дефиниране на компетенции и за оценка на личностни компетенции на две длъжности в две предприятия. На база анализ на работата (job analysis) на длъжностите са определени ключовите компетенции и нивото на тяхното владение, които са необходими за успешното изпълнение на длъжността. Апробиран е симулационният модел за оценка на двете длъжности в зависимост от спецификата на съответната длъжност в избраното предприятие и изискваните ключови компетенции. Избрани са подходящи инструменти за оценка на индивидуалното ниво на владение на компетенциите. Определена е извадката от лица, които участват в тестване на симулационния модел, и критериите за валидизация на модела.

4.2.2.2. Етапи

1. Определяне на сектора и предприятията за апробиране на симулационния модел за оценка на компетенциите на работната сила.
2. Определяне на длъжностите в двете предприятия за апробиране на симулационния модел.
3. Определяне на извадка от лица за двете длъжности, които участват в апробирането на избрания симулационен модел, и за оценка на индивидуалното ниво на развитие на компетенциите.
4. Аprobация на създадения общ компетентностен модел.
5. Аprobация на симулационния модел – създаване на оценъчен център, избор на инструменти, тестване на избрания симулационен модел за двете длъжности.
6. Събиране и статистическо обработване на данните за определяне на възможностите на избрания симулационен модел да съпостави изискванията към работното място с компетенциите на служителите.
7. Анализ на получената информация за възможностите на избрания/те симулационен/и модел/и за оценка на компетенциите на работната сила. Изводи и обобщения.

4.2.3. РЕЗУЛТАТИ

4.2.3.1. Определяне на секторите и предприятията за апробиране на симулационния модел за оценка на компетенциите на работната сила.

Изборът на сектор е на база разработения компетентностен модел в обособена позиция 1 „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила“.

Избран е сектор „Услуги“:

- Финансово-търговски услуги;
- Информационни технологии за нуждите на финансови компании.

Предприятията, в които е апробиран симулационният модел, са водещи за сектора и в съответната сфера на дейност и имат опит и установени практики в управлението на човешките ресурси.

Първата компания има предмет на дейност „продажба на финансови услуги“, с изградена търговска дирекция и териториален обхват във всички големи и средни градове в България. Компанията е лидер в своя бранш, с най-високи показатели по пазарен дял, размер на управляваните активи и брутна рентабилност. Притежава напълно изградена структура с пълноценно функциониращи дирекции – маркетинг, продажби, финанси, информационни технологии, обща администрация, юридически отдел, 24-часов контакт център и логистичен отдел. Приоритетите на компанията са запазване и увеличаване на пазарния дял, постоянно подобряване на обслужването на клиентите и повишаване на рентабилността от всяка една отделна дейност. Стратегията за постигане на целите се базира на развитие на качествата на персонала и активното разширяване на търговската дейност чрез увеличение на търговския персонал. Изискванията на компанията към квалификацията и личните качества на хората, работещи за нея, са най-високи в нейния бранш.

Втората компания предлага услуги в областта на информационните технологии - разработване на приложен софтуер за финансови компании. Структурата на компанията е изградена на функционален принцип, с минимален управленски и административен персонал и силно разгърнат развоен и програмен отдел. Тази структура се определя от стратегията за развитие на компанията – да бъде подизпълнител по големи проекти на големи чуждестранни софтуерни компании, които разработват големи информационни системи за международни финансови компании. Проектите се реализират основно с използването на софтуер на най-големите разработчици на софтуер, като SAP LABS и ORACLE. Това налага компанията да поддържа много високи изисквания към своите програмисти, защото те работят практически изцяло за международния пазар, и да инвестира значителни ресурси в тяхното обучение и развитие. Всички неспецифични дейности, като счетоводство, финанси и логистика са аутсорсвани на външни специализирани компании.

4.2.3.2. Определяне на длъжността в двете предприятия за апробиране на симулационния модел.

Изборът на длъжност в двете предприятия е осъществен на база:

- Разработения симулационен модел;
- „Методиката за избор на ключови длъжности“.

В разработения симулационен модел са представени компетентностни профили на длъжностите:

- Финансово-търговска сфера: „Ръководител център продажби“, „Специалист продажби“;
- Информационни технологии - „Развойчик“ и „Старши експерт“.

В избраните предприятия е приложена „Методика за избор на ключови длъжности“ за определяне на длъжност за апробация на симулационния модел. Оценяването на длъжностите е систематичен процес за определяне на относителната важност на дадена длъжност за организацията, като цяло, и за изпълнение на основните дейности. За определяне на

длъжностите за апробация на симулационния модел беше избран методът на ранжиране на длъжности, поради това, че този метод е най-бърз и лесен за комуникация на резултатите. Значимостта на всяка длъжност е оценена на базата на нейното съдържание или наименование. Всяка длъжност в съответното предприятие е сравнена с другите длъжности и е определено нейното място по важност.

Ранжирането на длъжностите се основава на оценка на отговорностите, вземането на решения, важни за организацията, квалификацията и опита. Оценката и избора на ключова длъжност е осъществен от представители на висшия мениджмънт в двете предприятия.

Във финансовата компания избраната длъжност е 4-то ниво в структурата на компанията, но нейното значение е решаващо за успеха на компанията, тъй като това са хората, които оперативно управляват процеса на продажбите и сами осъществяват продажби на ключови корпоративни клиенти.

В софтуерната компания младшите програмисти също са 4-то ниво, но те са хората, които осъществяват над 80% от общия обем на дейността, поради което значимостта на тяхната длъжност е извън всякакво съмнение.

Процедурно методът „ранжиране” е приложен чрез фокус група с ръководството на двете компании. Първоначално е определена най-високата длъжност в компанията, след това - следващата по важност и т.н. И в двете компании процесът не е много продължителен, защото нивата на значимост на дейностите са ясно отграничени и общият брой длъжности не е много голям. В софтуерната компания те са общо 7, а във финансовата компания са общо 25, което удовлетворява изискването за приложение на метода „ранжиране” за организации с не повече от 30 длъжности.

На база ранжирането на длъжностите и насоките в доклада по обособена позиция №1 „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила” бяха определени длъжностите за апробация на симулационния модел, както следва:

- Финансово търговска сфера:
„Регионален мениджър продажби (код по НКПД – 1219.5017)
- Информационни технологии
„Младши експерт развитие на софтуерни продукти”(код по НКПД – 3121.3008)

4.2.3.3. Определяне на извадката

Изборът на извадка на сътрудници за двете длъжности, които да участват в апробирането на избрания симулационен модел, се основава на принципа за представителност на извадката.

Във финансово-търговската сфера в извадката са включени 18 от общо 27 регионални мениджъри-продажби в компанията, или 66%. В извадката са включени мениджъри, за които има обективни данни за изпълнението (изпълнение на „плана за продажби” в последните 6 месеца и които не са отсъствали продължително от работа в периода на оценка на изпълнението). Девет от мениджърите отпадат от анализа, поради това че са отсъствали по време на периода за оценка на изпълнението.

В сферата на информационните технологии в извадката са включени 17 от общо 29 младши експерти информационни технологии, или 58%. В извадката са включени експерти, за които има данни за успешността на изпълнението, т.е. преминали са един пълен годишен цикъл на оценка на изпълнението.

И в двата случая извадките са представителни спрямо генералната съвкупност на работещите на изследваната длъжност в съответните компании.

При така формираните извадки и при липса на данни за генералната съвкупност на работещите на посочените длъжности в съответните сектори, както и при условие, че в изследването са включени методи за изследване на различни показатели, не е възможно да се посочи процент на стохастическа грешка общо за всички показатели.

4.2.3.4. Аprobация на създадения компетентностен модел

Аprobацията на разработения компетентностен модел за двете длъжности включва:

- Анализ на длъжността;
- Анализ на създадения модел и аprobация на база особеностите на конкретната позиция в конкретната компания;
- Създаване на карта за оценка на компетенциите (КОК);

Приложени са следните инструменти за аprobация на компетентностния профил:

- **„Регионален Мениджър продажби** (финансова компания): интервю с директор „Човешки ресурси”;
- **„Младши експерт развитие на софтуерни продукти”** : интервю и попълване на въпросник с управител.

От множеството методи за аprobация, посочени в „Методика за разработване и проектиране на компетентностен модел”, са избрани методите „интервю” и „въпросник” за аprobация на компетентностния модел и компетентностния профил, а като основни методи за анализ на данните са приложени методите „сравнителен анализ” и „контент анализ”. Анализирани е информацията за работните задачи, специфични за оценяваните длъжности, в сравнение с компетентностния модел и компетентностния профил, дефинирани в позиция №1 „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила”. Едновременно с това, е набрана информация за аprobация на вида компетентностен модел, включващ общи за компанията и специфични за длъжността групи компетенции, и за списъка и съдържанието на компетенциите, включени в компетентностния профил.

4.2.3.4.1. „Младши експерт „Развитие на софтуерни продукти”

Описание на работното място – дефиниране на компетенциите на работното място (пилотен квалификационен профил);

Област на дейност – софтуерно програмиране;

Основна цел на дейността – участва в дейностите дизайн, програмиране, развитие, тестване, вътрешна документация и поддържане. Програмира, тества и документира разработването на софтуера;

Тип длъжност – аналитична, “Младши експерт „Развитие на софтуерни продукти” (DEVELOPER);

Ключови задачи и отговорности:

- Разработва и внедрява софтуер;
- Проучва изискванията на бизнеса и подобренията, конструира, кодира и тества нови функционалности, документира резултати от дейността си;

- Участва в подпроекти към заданията;
- Предоставя необходимата информация на ръководителя на проекта и другите членове на екипа;
- Подкрепя управленското решение в създаване на спецификации на софтуерните изисквания;
- Създава документи за дизайна на софтуера и проучва/оценява доклади;
- Осигурява и е отговорен за развитие на качество и ефикасност;
- Подготвя доклади за прогреса на дейностите на регулярна база;
- Подкрепя информационно програмистите в подготовката на документацията по продуктите;
- Оказва подкрепа на вече реализирани софтуери вътрешно и външно за фирмата;
- Участва във второ ниво поддръжка на клиентите;
- Ръководи спецификацията, дизайна и преглежда кодовете на неговия или другите екипи;
- Отговорен за успешното интегриране на неговата разработка в целия проект/продукт;
- Допринася за трансфера на информация и знание вътре и извън екипа, координирайки тези дейности с ръководителя на екипа;
- Разкрива слабости и постоянно преследва подобрене на качеството на продукта/архитектурата;
- Задължен да защити чувствителната информация, която му е станала достояние по време на работа, и да следва стриктно политиката за сигурност във всичките ѝ аспекти.

Допълнителни задължения и отговорности:

- Поддържа и повишава собственото си професионално развитие и презентационни умения; непрекъснато учене на нови продукти/технологии и комуникиране на опит и решения към следващите колеги;
- Себеотговорен и себемотивиращ;
- Контактна с партньори, консултанти, инструктори, колеги, ръководство;
- Изисквана квалификация и умения;
- Разбиране на софтуерните процеси и процедури за разработване;
- Познаване в дълбочина на ключовата апар или обектно-ориентираните програмиращи методологии;
- Разбиране на операционните системи;
- Познаване на ефикасността на структурата и алгоритмите на данните.

Изисквани компетенции за длъжността

Ключови корпоративни компетенции:

- Иновативно мислене;
- Фокус към удовлетворяване на изискванията на вътрешните клиенти;
- Ориентация към резултати;

Ключови компетенции за служител:

- От клъстер „Лидерство“ - въздействие, стратегическо мислене;
- От клъстер „Организация и управление на дейността“ - управление на дейности;
- От клъстер „Социална интегрираност“ - комуникация и работа в екип;
- От клъстер „Концептуално мислене“ - иновативност и решаване на проблеми;
- От клъстер „Учене“ - адаптация към промени, системно търсене на нови знания.

На база експертна оценка се промени дефинирането на ключовите корпоративни компетенции на компанията, както следва: Компетенцията «Фокус към клиентите» частично е преформулирана на «Фокус към изискванията на вътрешните клиенти», поради специфичния бизнес модел на компанията, който се характеризира със следните особености:

- Специализирани бизнес консултанти дефинират изискванията на възложителя;
- Съвместно с мениджъра проекти на компанията, се определя техническото задание, което компанията трябва да изпълни;
- Мениджърът проекти разпределя на модулен принцип групи задачи за изпълнение от отделните екипи в компанията;
- Всеки ръководител екип разпределя задачите вътре в екипа и възлага задачите на старшите и младши експерти развитие на софтуерни продукти, които отговарят пред него за спазването на сроковете и качествено изпълнение на отделните задачи.

Поради това, младши експертите по разработване на софтуерни продукти комуникират единствено с ръководителя на екипа, който се явява за тях вътрешен клиент и те нямат никакъв контакт с представители на възложителя.

Този бизнес модел налага да се редуцира съдържанието на компетенцията «Фокус към клиента» във «Фокус към удовлетворяването на изискванията на вътрешния клиент», която се описва по следния начин: «Действа и взема решения с подход, насочен към удовлетворяване на изискванията на вътрешните клиенти».

По същата причина отпада компетенцията «Бизнес умение», тъй като младши експертите по развитие на софтуерни продукти нямат бизнес взаимодействие с клиенти.

Бизнес моделът на компанията, като подизпълнител на световно известни софтуерни компании, реализиращи проекти за големи финансови конгломерати, определя изключителната важност на качествено и своевременно изпълнение на техните проекти, което извежда като една от основните корпоративни компетенции «Ориентация към резултати». Това наложи включването ѝ като нова компетенция в компетентностния профил на длъжността «Младши експерт разработване на софтуерни продукти».

От предложения компетентностен модел в клъстер «Предприемчивост» отпада компетенцията «Инициативност» и свързаните с нея поведения, поради несъответствие с изискванията на компанията за длъжността, в която не са включени задачи, изискващи инициативност, а точност и прецизност в изпълнението на строго определени типове задачи с ниска степен на сложност.

В клъстера «Организация и управление» отпада компетенцията «Управление на хора», поради отсъствието на подобни задачи в ключовите задачи и отговорности на длъжността.

В компетенцията «Управление на дейности» е редуцирано съдържанието, свързано с изготвянето на бюджети и прогнози за ресурси и хора, и делегирането на отговорности. Отпада

и съответното поведение, разписано в компетентностния модел като «изготвя реалистични бюджети и прогнози за ресурси и хора», поради отсъствието на подобни задачи в ключовите задачи и отговорности на длъжността.

Компетенциите «Аналитично мислене/решаване на проблеми» и «Ангажираност към качеството», поради спецификата на ключовите задачи в тази позиция, са включени в съдържанието на компетенциите «Стратегическо мислене» и «Ориентация към резултатите».

По-долу е представена разработената карта за оценка на компетенциите на позицията Младши експерт «Развитие на софтуерни продукти». Изискваните нива на владеене на компетенциите са определени на база анализ на компетенциите на успешни изпълнители на тази длъжност в компанията от фокус-група. Във фокус-групата участват: управител, успешни изпълнители на тази длъжност, консултанти човешки ресурси.

Поведенията, посочени в КОК1 и за двете позиции, се оценяват чрез петстепенна ликертова скала, както е указано в насоките в „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила“. Оценка за отделните поведения се сумират и средната аритметична оценка дава общата оценка на развитието на съответната компетенция. Допустимото отклонение в минус е максимум 1 степен спрямо изискваното ниво. Компетенциите, включени в профила, се разглеждат като притежаващи еднаква значимост, поради което не са определяни теглови коефициенти.

Резултатите от оценките се нанасят в КОК2 и се формира матрица от оценките на всяко едно оценявано лице, както и обща матрица за всички лица. Получените резултати впоследствие се корелират със стойностите на външния обективен критерий за изпълнение на работните задачи.

Таблица 8 – КОК 1 Младши експерт „РАЗВИТИЕ НА СОФТУЕРНИ ПРОДУКТИ“

Общи компетенции				
Клъстер	Наименование на компетенциите	Описание	Поведения	ниво
Предприемачество	П1 Ориентация към резултати	Съпричастност, упоритост и настойчивост в работата, насоченост към резултати	<ul style="list-style-type: none"> ○ Работи постоянно за постигане на успех ○ Отдаден в работата, отстранява пречки и поддържа активност ○ Насочен е към резултати и постигане на цели 	4
	П2 Фокус към клиента	Действа и взема решения с подход насочен към удовлетворяване на изискванията на вътрешните клиенти	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира предизвикателствата и възможностите, които клиентите имат ○ Предлага решения, които отговарят на нуждите на клиентите и носят стойност за тях и компанията ○ Търси обратна информация от клиентите (вътрешни), за да определи възможностите за подобрене 	4
Концептуално мислене	КМ1 Иновативност	Преосмислят начина, по който винаги са се правили нещата	<ul style="list-style-type: none"> ○ Поощрява нови идеи/различни решения за обичайни неща ○ Предлага нови идеи и перспективи ○ Въвежда действия за постигане на промяна ○ Търси подкрепа за иновативни идеи и промяна 	2
	КМ2 Решаване на	Своевременно посрещане на	<ul style="list-style-type: none"> ○ Точно разпознава факти ○ Когато е изправен пред различни 	4

	проблеми	неочаквани и/или затрудняващи ситуации и справяне с тях дори в променяща се среда	алтернативи, избира най-добре работещата, като взема предвид съображенията За и Против <ul style="list-style-type: none"> ○ Открива детайли и анализира взаимовръзки 	
Социална интеграция	СИ1 Работа в екип	Прилага и поощрява подход на сътрудничество между членовете на екипа и допринася за разрешаване на конфликти	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помага за определяне на груповите цели ○ Активно търси начини да подобрява ефективността на екипа ○ Основава се на различни предложения за постигане на обща цел ○ Насърчава другите да изразяват мненията си ○ Използва допирни точки на различните мнения, за да преодолява конфликти 	2
	СИ2. Комуникация	Ефективно комуникира, използва подходящ стил и терминология	<ul style="list-style-type: none"> ○ Изразява се ясно, аргументирано и убедително ○ Използва подходящи вербални и невербални изразни средства. ○ Изслушва внимателно, разбира и контролира проявите на невербалната комуникация с цел ефективно осъществяване на дейността 	3
Лидерство	Л1 Въздействие	Отстоява идеите си, като убеждава, предизвиква внимание и постига съгласие	<ul style="list-style-type: none"> ○ Предлага логични аргументи, които подкрепят идеите му ○ Пренася с ентузиазъм личната си убеденост ○ Постига консенсус въз основа на общи интереси ○ Печели подкрепата на останалите 	3
	Л2 Стратегическо мислене	Преценява ситуациите от глобална гледна точка, като открива съществените аспекти и предвижда възможности за развитие	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира цялостната картина, като разпознава сложни понятия и връзки между проблеми ○ Идентифицира дългосрочните последствия от проблемите ○ Предвижда благоприятните възможности и заплахите в работното обкръжение ○ Вижда ясно влиянието на собствената си дейност върху организационното звено 	2
Организация и управление	О1 Управление на дейности	Идентифицира оперативните приоритети и прави график на дейности в съответствие с наличните ресурси, като обезпечават изпълнението	<ul style="list-style-type: none"> ○ Идентифицира ясно приоритетите ○ Разработва ефективно график на необходимите действия и задава срок за изпълнение на всяка дейност ○ Проследява и осъществява периодичен контрол на изпълнението ○ Открива най-добрите начини, за да усъвършенства производителността ○ Взема предвид неочакваните ситуации и изготвя адекватни планове за тях 	3

Учене	У1 Адаптация към промени	Способност да проявява увереност, зрялост и гъвкавост към предизвика-телствата в работата, като се адаптира бързо към промени.	<ul style="list-style-type: none"> ○ Адаптира се с готовност към промяната ○ Поема отговорност за грешките си и се учи от тях 	4
	У2 Системно търсене на нови знания	Отворен е за обратна информация с цел усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> ○ Търси открито информация и обратна връзка ○ Постоянно придобива нови знания и умения 	4

4.2.3.4.2. Регионален мениджър „Продажби”

Област на дейност – финансови услуги;

Основна цел на дейността – обезпечават постигането на всички търговски, икономически и управленски цели в краткосрочен и дългосрочен план за определената област, повишавайки удовлетвореността и броя на клиентите, и цялостното качество чрез създаване и предлагане на търговски и бизнес стратегии. Управлява структурата през всички бизнес области, заедно с точното прилагане на правилата, регулациите и процедурите.

Ключови задачи и отговорности:

А/ Познание на пазара (клиенти и конкуренти) и пазарните тенденции:

- Прави оценка и анализ на пазара с оглед клиенти и конкуренти;
- Разработва и прилага планове за нарастване броя на клиентите, определяйки приоритетни сегменти във всяка бизнес област;
- Осигурява най-доброто покритие на потенциалните пазари и планира действия да подобри проникването в целевите групи клиенти;

Б/ Управление на бюджет:

- Постига целите на бюджета, следи и контролира изпълнението на резултатите;
- Бизнес дейности:
- Планира (цели, инструменти, време) и управлява търговската дейност, оптимизирайки и координирайки действията на силите за продажби;
- Подготвя и развива планове, координира дейности с цел привличане на нови клиенти;
- Следи продажбените резултати и удовлетвореността на клиентите, използвайки инструменти за следене и контрол на изпълнението;

В/ Дейности по управление на риска:

- Осигурява икономически процедури и добри практики за управление на дейностите чрез оценка на процесите, методологиите и използваните инструменти, в съответствие с установените политики;
- Упражнява качествен контрол чрез мониторинг на тенденциите и прогреса;

Г/ Дейности по управление на персонала, организация и контрол:

- Управлява и развива екипа, като осигурява професионално израстване и мотивиране на служителите, използвайки ръководни умения за влияние и обучение;
- Контролира изпълнението на плановете;

Д/ Изисквана квалификация и експертиза

- Познания за нормативната база (правилници, наредби, инструкции, записки); познаване на специфичните характеристики на регионалното икономическо развитие и състояние на икономическите единици /фирми/ в региона и страната;
- Ръководни умения да поставя цели и решава проблемите в една или няколко области на дейност в сферата на отговорности;

Изисквани компетенции за длъжността

Ключови корпоративни компетенции:

- Инициативност и ориентация към резултати;
- Фокус към клиенти;

Ключови компетенции за служителите:

- От клъстер „Лидерство” - въздействие, стратегическо мислене;
- От клъстер „Организация и управление на дейността” - управление на дейности и управление на хора;
- От клъстер „Социална интегрираност” - комуникация и работа в екип;
- От клъстер „Концептуално мислене” - иновативност и решаване на проблеми;
- От клъстер „Учене” - адаптация към промени, системно търсене на нови знания.

Указаните в компетентностния модел компетенции „Аналитични умения” и „Презентационни умения” са включени в съдържанието на компетенциите „Стратегическо мислене” и „Комуникация”, тъй като обемът на изпълняваните ключови задачи в рамките на длъжността не позволява те да бъдат обособени като самостоятелни компетенции. Основната част от финансовия анализ на продуктите и маркетинговия анализ на пазарите в тази компания се осъществява от специализирани отдели на централно ниво в компанията. Поради това, обемът на аналитичната дейност на служителите на това ниво в компанията е силно ограничен.

Обемът, съдържанието и структурата на презентациите са унифицирани с цел да се обезпечи еднозначност и достатъчност на информацията, която се предоставя на клиентите. Презентацията се използва пряко изключително рядко от служителите, заемащи тази позиция.

От дефинираните компетенции на база експертна оценка в процеса на апробацията на компетентностния модел две от тях – „Инициативност и ориентация към резултати” и „Фокус към клиенти” ръководството на компанията определя като ключови корпоративни компетенции, останалите осем - като ключови компетенции на длъжността „Регионален мениджър продажби”.

По-долу е представена разработената карта за оценка на компетенциите на «Регионален мениджър продажби». Изискваните нива на владене на компетенциите са определени на база анализ на компетенциите на успешни изпълнители на тази длъжност в компанията от фокус-група. Във фокус-групата са включени: директор «Човешки ресурси», успешни изпълнители на тази длъжност, консултанти човешки ресурси.

ТАБЛИЦА 9 - КОК 1 РЕГИОНАЛЕН МЕНИДЖЪР ПРОДАЖБИ

Общи компетенции				
Клъстер	Наименование на компетенциите	Описание	Поведения	ниво
Предприемачество	П1 Инициативност	Дава идеи, мнение, предложения за подобряване на ефективността и организацията на дейността	<ul style="list-style-type: none"> ○ Проявява инициатива; ○ Разработва планове за подобряване на ефективността; ○ Усъвършенства непрекъснато организацията на дейността в регионалните структури; 	3
	П2 Ориентация към резултати	Съпричастност, упоритост и настойчивост в работата, насоченост към резултати	<ul style="list-style-type: none"> ○ Работи постоянно за постигане на успех; ○ Отдаден в работата, отстранява пречки и поддържа активност; ○ Насочен е към резултати и постигане на цели; 	4
	П3 Фокус към клиенти	Действа и взема решения с подход насочен към клиентите	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира предизвикателствата и възможностите, които клиентите имат; ○ Предлага решения, които отговарят на нуждите на клиентите и носят стойност за тях и компанията; ○ Търси обратна информация от клиентите (вътрешни/външни), за да определи възможностите за подобрени; 	5
Концептуално мислене	КМ1 Иновативност	Преосмислят начина, по който винаги са се правили нещата	<ul style="list-style-type: none"> ○ Поощрява нови идеи/различни решения за обичайни неща; ○ Предлага нови идеи и перспективи; ○ Въвежда действия за постигане на промяна; ○ Търси подкрепа за иновативни идеи и промяна; 	3
	КМ2 Решаване на проблеми	Своевременно посрещане на неочаквани и/или затрудняващи ситуации и справяне с тях дори в променяща се среда	<ul style="list-style-type: none"> ○ Точно разпознава факти; ○ Когато е изправен пред различни алтернативи, избира най-добре работещата, като взема предвид съображенията За и Против; ○ Открива детайли и анализира взаимовръзки; 	4
Социална интеграция	СИ1 Работа в екип	Прилага и поощрява подход на сътрудничество между членовете на екипа и допринася за разрешаване на конфликти	<ul style="list-style-type: none"> ○ Помага за определяне на груповите цели; ○ Активно търси начини да подобрява ефективността на екипа; ○ Основана се на различни предложения за постигане на обща цел; ○ Насърчава другите да изразяват мненията си; ○ Използва допирни точки на различните мнения, за да преодолява конфликти; 	3
	СИ2. Комуникация	Ефективно комуникира, използва подходящ стил и терминология	<ul style="list-style-type: none"> ○ Изразява се ясно, аргументирано и убедително; ○ Използва подходящи вербални и невербални изразни средства; ○ Изслушва внимателно, разбира и контролира проявите на невербалната комуникация с цел ефективно осъществяване на дейността; 	5
Лидерство	Л1 Въздействие	Отстоява идеите си, като убеждава, предизвиква внимание и постига съгласие	<ul style="list-style-type: none"> ○ Предлага логични аргументи, които подкрепят идеите му; ○ Пренася с ентузиазъм личната си убеденост; 	4

			<ul style="list-style-type: none"> ○ Постига консенсус въз основа на общи интереси; ○ Печели подкрепата на останалите; 	
	Л2 Стратегическо мислене	Преценява ситуациите от глобална гледна точка, като открива съществените аспекти и предвижда възможности за развитие	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира цялостната картина, като разпознава сложни понятия и връзки между проблеми; ○ Идентифицира дългосрочните последици от проблемите; ○ Предвижда благоприятните възможности и заплахите в работното обкръжение; ○ Вижда ясно влиянието на собствената си дейност върху организационното звено; 	3
Организация и управление	О1 Управление на дейности	Идентифицира оперативните приоритети и прави график на дейности в съответствие с наличните ресурси, като делегира отговорности и проследява изпълнението	<ul style="list-style-type: none"> ○ Идентифицира ясно приоритетите; ○ Разработва ефективно график на необходимите действия и задава срок за изпълнение на всяка дейност; ○ Проследява и осъществява периодичен контрол на изпълнението; ○ Открива най-добрите начини, за да усъвършенства производителността; ○ Взема предвид неочакваните ситуации и изготвя адекватни планове за тях; 	3
	О2. Управление на хора	Създава ситуации, които са благоприятни за учене, предоставя съдействие и подкрепа усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> ○ Разбира силните страни и областите за усъвършенстване на ръководените от него хора; ○ Предоставя специфична поведенческа информация за изпълнението, както положителна, така и отрицателна, която може да се използва за конструктивно и системно развитие; ○ Работи поотделно с хората за установяване на ясни, специфични, предизвикателни и достижими цели, които са пригодени за нивото на компетентност на отделния човек 	4
Учене	У1 Адаптация към промени	Способност да проявява увереност, зрялост и гъвкавост към предизвикателствата в работата, като се адаптира бързо към промени	<ul style="list-style-type: none"> ○ Адаптира се с готовност към промяната; ○ Поема отговорност за грешките си и се учи от тях. 	4
	У2 Системно търсене на нови знания	Отворен е за обратна информация с цел усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> ○ Търси открито информация и обратна връзка; ○ Постоянно придобива нови знания и умения. 	4

4.2.3.5. Аprobация на симулационния модел

Симулационният модел за оценка на избраните компетенции е от типа **Център за оценяване (Асесмънт център)**. Целта е участниците да бъдат поставени в среда, която симулира реалните работни ситуации и дава възможност да се проявят различните компетенции в процеса на разрешаване на конкретните ситуации, казуси и тестове.

Моделът на Център за оценяване на конкретните компетенции включва инструменти и процедури, всяка от които покрива определен брой компетенции и постига определени цели.

Информацията, получена от различни методи и инструменти, е интегрирана в единна и цялостна картина на компетентностния профил на всеки участник, изразен в количествени и качествени оценки на неговите компетенции.

Апробацията на симулационния модел включва:

- Създаване на модел на оценъчен център, които съответства на нивото на позициите и изискваните компетенции;
- Избор на конкретни инструменти за оценка.

4.2.3.5.1. Създаване на модел на асесмънт център

Оценяваните две длъжности значително се различават по степен на сложност на дейността, ключовите отговорности, изпълняваните задачи и необходимите за тях компетенции. Поради това, симулационният модел за оценка на компетенции за всяка от тях се различава значително като обем, съдържание, използвани инструменти и продължителност на процедурата за оценка.

4.2.3.5.1.1. „Младши експерт развитие на софтуерни продукти”

Длъжността е изпълнителска позиция, поради което е икономически неефективно от гледна точка на вложеното време и ресурси да се приложи Център за оценяване в пълната му форма за оценка на компетенциите на хората, заемащи тази длъжност, както за целите на подбор на персонал, така и за процеса на обучение и развитие. Тази позиция съдържа по-малък брой компетенции и ключови отговорности и задачи, които са типови и с по-ниска степен на сложност и отговорност, поради което е избран по-опростен симулационен модел, включващ поведенческо интервю и личностни тестове.

4.2.3.5.1.2. „Регионален мениджър продажби”

Длъжността е на ниво среден мениджмънт и се характеризира със средна степен на сложност и отговорност на задачите и вземане на оперативни решения за дейността. Икономически ефективно от гледна точка на вложеното време и ресурси е да се приложи Център за оценяване в по-пълната му форма, в сравнение със Експерт „Софтуерни продукти”, за оценка на компетенциите на хората, заемащи тази длъжност - както за целите на подбор на персонал, така и за процеса на обучение и развитие. За целите на апробирането на симулационен модел за длъжността, в дизайна на Центъра за оценка са подбрани само тези инструменти, които са релевантни на обема, обхвата и конкретното съдържание на ключовите задачи, изпълнявани от служителите, които заемат тази длъжност в компанията.

Апробираният симулационен модел включва:

- Поведенческо интервю;
- Система за оценка на таланти – комплексен личностен въпросник (Profil XT);
- Групова дискусия.

Груповата дискусия тип „Казус” в най-пълна степен позволява да се оценят голям брой от компетенциите на служителите, заемащи тази длъжност в компанията. Предложеният симулационен модел включва различни видове групови дискусии. В апробирания симулационен модел не са включени някои от тях, поради спецификата на дейността в конкретната компания.

Вторият тип групова дискусия тип „Преговори” е отхвърлен като нерелевантен на бизнес модела на дейността, поради отсъствието на общи интереси между регионалните мениджъри продажби и целевите групи клиенти.

Третият тип групови дискусии „Роли” е отхвърлен като нерелевантен, защото тази длъжност не включва правомощия за разпределения на ресурси, а работи с точно определена част от ръководството на компанията.

Индивидуалните задачи /in – Basket/ не са включени в оценката на компетенциите, защото тази дейност се схваща като обичайна и рутинна, тъй като приоритетите, важността и спешността са строго регламентирани с процедури и вътрешни правила за работа с документи в компанията и заемащите длъжността нямат право на самостоятелна оценка.

Работещите на тази длъжност имат минимален стаж над пет години на длъжността, имат достатъчно развити компетенции в тази област и не се оценяват от ръководството на компанията като значими за успешното изпълнение на дейността.

4.2.3.5.2. Избор на инструменти

Различният модел на оценъчния център за двете позиции определя и различен избор на инструментите за оценка на компетенциите, включени в симулационните модели. По-долу е представено описание на инструментите за оценка на компетенциите за двете длъжности.

4.2.3.5.2.1. Експерт „Развитие на софтуерни продукти”

Симулационният модел за длъжността включва тестово изследване с личностен въпросник и поведенческо интервю. Допълнително е включен и тест HCS Integrity Check, с цел установяване на наличието на противоположания за заемане на длъжността. Той измерва индивидуалните нагласи на изследваните лица за спазване на различни социални, морални или фирмени правила. Тестът идентифицира кандидати за работа или служители, склонни да извършват по-дребни или големи нарушения на нормите и дисциплината.³⁶ По-долу са представени избраните инструменти, като самите инструменти са дадени в приложения.

А/ Личностен въпросник

За целите на апробацията на симулационния модел за тип длъжност аналитична „Експерт развитие на софтуерни продукти” е използван „**НЕО личностен въпросник**” от „Класификатора на инструментите за оценка на компетенциите”.

Б/ Поведенческо интервю

Поведенческото интервю е насочено към тези компетенции, които е трудно да бъдат оценени с личностен тест.

4.2.3.5.2.2. Регионален мениджър продажби

За тази длъжност е избрана групова дискусия тип „Казус”; система за оценка Профайлс интернешънъл-Профил ХТ; компетентностно базирано /поведенческо/ интервю, поведенчески базирани тестове за оценка на търговски и мениджърски знания, които оценяват статичните елементи на компетенциите. Те оценяват познанията на лицата за правилните начини на поведение в определени търговски и мениджърски ситуации, представени като тип „мини казус” с възможности за алтернативен избор на поведения.

По-долу последователно са описани избраните инструменти:

³⁶ Виж Класификатор за инструментите за оценка на компетенциите, стр.162.

А/ Казус

Б/ Система за оценка таланти - Профил ХТ , Профайл интернешънъл. За целите на апробацията на симулационния модел за тип ръководна длъжност е използвана системата **Профил ХТ**, включен в „Класификатора на инструментите за оценка на компетенциите“.

В/ Тестове за знания.

Г/ Компетентностно базирано /поведенческо/ интервю - включва проучване на предварително определените компетенции, индикатори за тяхното наличие и въпроси за идентифицирането им. За тази позиция също са обособени 3 групи трудни ситуации – работа с трудни клиенти, взаимоотношения с ВИП-клиенти и комуникация с недоволни клиенти. Използвана е техниката “STAR”. За да се получат описания на конкретни примери, на интервюираните лица са зададени следните основни въпроси:

- Каква е обективната ситуация?
- Какво е довело да създаването на ситуацията?
- Кои са участниците в ситуацията?
- Каква е задачата?
- Какво е искал да направи интервюираният в тази ситуация /особено по отношение на конкретните участници – колеги и клиенти и др./?
- Какво го е мотивирало да постъпи така?
- Какво е направил реално?
- Какъв е бил крайният резултат?

По подробно тази техника е описана в „Методика за разработване и проектиране на компетентностен модел“.

4.2.3.5.3. Тестване на избрания симулационен модел за двете длъжности.

Тестването на симулационните модели е осъществено поотделно за двете длъжности, с участието на 2-ма оценители, обучени за прилагане на центъра за оценка.

Продължителността на процедурата се определи от модела на оценъчния център за двете длъжности, вида на прилаганите инструменти за оценка на компетенциите и броя на участниците:

- Поведенческо интервю: 1-1,5 часа на участник;
- Личностен въпросник NEO – групово тестване – 1 час;
- Профил ХТ – индивидуално тестване – 1 час;
- Казус – в няколко последователни групи, 4 час на група;
- Тест за управление на екипи – 30 мин.;
- Тест за управление на продажбите – 45 мин.;
- Среща на оценителите за обсъждане на регистрираните наблюдения; дебат; постигане на съгласие и оценяване – продължителност 1 ден;
- Изработване на доклади – 1 ден, резултатите от индивидуалните оценки на компетенциите се обобщават в карта за оценка на компетенциите (КОК2) на база обсъждане и постигане на консенсус между двамата оценители; резултатите за нивото

на владеене на компетенциите се сравняват с изискваното ниво за длъжността (профил на длъжността).

Обща продължителност на оценъчната сесия за „Експерт развитие на софтуерни продукти“ – 4 дни. Обща продължителност на оценъчната сесия за „Регионален мениджър продажби“ – 7 дни.

4.2.3.5.4. Събиране и статистическо обработване на данните за определяне на възможностите на избрания симулационен модел

Доколкото целта на настоящата разработка е апробация на симулационен модел и не включва неговата цялостна верификация, и с оглед на ограниченото време за тестиране на модела, представените по-долу статистически данни могат да се разглеждат само като ориентировъчни за възможностите на модела да прогнозира успешното трудово изпълнение.

За цялостната верификация на модела и оценка на неговата прогностична валидност е необходимо допълнително проучване, което да включи различни външни критерии, като:

- Оценка на трудовото изпълнение по количествени и качествени показатели;
- 360-градусови оценки (самооценка, ръководители, колеги, подчинени);
- Оценки от клиенти и/или партньори и др.

По-долу са представени резултатите от сравнението между индивидуалното ниво на владеене на компетенциите и количествени данни за изпълнението.

Регионален мениджър продажби

А) Използван е **корелационен анализ** на резултатите по Профил ХТ и изпълнението на плановете по продажби /брой клиенти/. Коефициентът на корелация (Пиърсън) е 0,35% , което свидетелства за умерено положителна корелация между резултатите от теста и успешността на изпълнението. Следва да се има предвид, че обичайно личностните въпросници прогнозират около 30% от изпълнението, както и че броят на изследваните лица е малък (под 30 души). Т.е. полученият коефициент следва да се интерпретира като наличие по-скоро на тенденция, отколкото като закономерност в статистическия смисъл.

Б/ Използван е **честотен анализ** на резултатите по цялостния компетентностен профил на мениджърите, който включва обобщена оценка от Профил ХТ, казус и поведенческо интервю, тестове за знания и данни за изпълнението. Лицата са разпределени в две групи в зависимост от съответствието на индивидуалния профил с профила на длъжността:

- Съответствие – 12 мениджъри;
- Несъответствие – 6 мениджъри.

В групата на лицата с високо съответствие се наблюдава изпълнение на плановете по продажби в диапазона 95-130%.

В групата на лицата с ниско съответствие се наблюдава изпълнение на плановете по продажби в диапазона 91-100%.

Получените резултати свидетелстват, че лицата, при които се наблюдава по-високо съответствие на компетентностния профил към изискванията на длъжността, показват по-високи резултати в работата.

Експерт „Развитие на софтуерни продукти”

Б/ Използван е **честотен анализ** на резултатите по цялостния компетентностен профил на експертите, който включва обобщена оценка от личностен въпросник NEO, поведенческо интервю и оценка от ръководител за цялостното трудово изпълнение. Оценката на изпълнението (качество, спазване на срокове, самостоятелност в работата) е дадена от ръководителя в 5-степенна скала: Много слабо изпълнение; Слабо изпълнение; Добро изпълнение; Много добро изпълнение; Отлично изпълнение. Използваният HCS Integrity Check не установява контрапродуктивни поведения у участниците.

Лицата са разпределени в две групи, в зависимост от съответствието на индивидуалния им профил с профила на длъжността:

- Съответствие – 13 експерта;
- Несъответствие – 4 експерта.

В групата на лицата с високо съответствие средната оценка от страна на ръководителя е **4,33**. В групата на лицата с ниско съответствие средната оценка от страна на ръководителя е **2,75**. Получените резултати свидетелстват, че лицата, при които се наблюдава по-високо съответствие на компетентностния профил към изискванията на длъжността, са оценени по-високо от ръководителя.

4.2.3.5.5. Анализ на получената информация за възможностите на избраните симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила

Използваните симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила показват високи прогностични възможности относно успешността или неуспешността на изпълнението, както за разграничаване на лицата с висока степен на развитие на компетенциите, така и за лицата с неудовлетворителна степен на развитие на компетенциите.

Това означава, че симулационните модели могат с висока степен на надеждност да диференцират лицата, които биха се справили много успешно с една дейност, от лицата, които се справят в средна степен успешно. Следователно, тези симулационни модели могат да бъдат използвани успешно, както за оценка на компетенциите на длъжността, така и за оценка на индивидуалните компетенции на лицата, изпълняващи дадената длъжност, а също така и за прогнозиране на успешността на изпълнението.

4.2.3.5.6. Анализ на силните и слабите страни на избраните симулационни модели за оценка на компетенциите на служителите.

Предимствата на избрания опростен симулационен модел за оценка на компетенциите при „Младши експерт разработване на софтуерни продукти” се състоят в това, че се оценяват достатъчно голям брой компетенции, което позволява да се оцени потенциала за развитие на служителите. Голяма част от включените компетенции имат важно значение за успешната реализация на тези служители в кариерното им развитие в следващите по-високи нива на длъжността – експерт и старши експерт.

Моделите предоставят ценна информация за нуждите за управлението на човешките ресурси и, по-конкретно – за целите на планиране на обучението и на кариерата. Този тип

симулационен модел е напълно подходящ за изпълнителски позиции, от гледна точка на инвестираните ресурси. Той работи много добре дори в ситуации, в които ръководството на компанията използва само качествени показатели за оценка на изпълнението.

Недостатъците на избрания опростен симулационен модел са, че независимо от ниската му степен на сложност, той се нуждае за реализацията си от минимум двама опитни експерти в областта на приложението на компетентностни модели, както и експерти, които са обучени да провеждат поведенчески интервюта, да прилагат личностни тестове и да интерпретират данните от тях.

Предимство на избрания симулационен модел за оценка на компетенциите при „Регионален мениджър продажби“ е, че е фокусиран върху специфичните характеристики на позицията. Редукцията и разширяването на съдържанието на част от компетенциите отразява в максимална степен специфичните особености на дейността на тази позиция в конкретната компания на настоящия етап от нейното развитие.

Другото предимство на модела е, че може лесно да бъде валидиран с обективни количествени данни за оценка на изпълнението, поради което може да гарантира висока степен на надеждност на оценката на компетенциите.

Недостатък на симулационния модел тип оценъчен център е, че дори в частично редуциран вариант, той остава изключително трудоемък, отнема много от работното време на мениджърите и задължително се нуждае от минимум двама много добре подготвени експерти в областта на провеждане на поведенческо интервю, прилагане и интерпретиране на личностни тестове, разработване и прилагане на инструменти на Център за оценка: казуси, роли, сценарии, разработване на индивидуални задачи и други.

Не на последно място, трябва да се отбележи, че големият обем работа, който трябва да бъде извършен, изисква сериозен финансов ресурс от заинтересованата компания, поради което използването му е целесъобразно само за оценка на индивидуалните компетенции на мениджърски позиции и ключови експертни позиции.

Използваните симулационни модели могат да бъдат прилагани, както на ниво предприятие, така и на секторно ниво, поради това, че оценените длъжности са широко разпространени в съответния бранш. Използването на тези модели позволява да се мултиплицират полезните ефекти от тях в много широк кръг от предприятия и са приложими за голям брой служители.

Предложените симулационни модели могат да бъдат успешно прилагани и в други сектори, при условие че бъде извършена процедурата по адаптацията на компетентностния и симулационния модел спрямо еквивалентните длъжности в предприятията от съответния сектор – анализ на длъжността и на работните задачи, разработване на компетентностен модел и профил за длъжността, както и разработване на адекватен симулационен модел за оценка на компетенциите.

Симулационният модел е много скъп метод за оценка на компетенциите, когато се прилага **за оценка на индивидуални компетенции**, но когато се използва за оценка на необходимите **компетенции за определена длъжност**, той е изключително евтин и бърз. Чрез него може да се извърши цялата процедура за анализ и оценка на необходимите за дадена длъжност компетенции за не повече от 1 месец за 1 длъжност, докато при стандартния подход процесът се нуждае от минимум 6 месеца и ангажира голям брой служители и мениджъри.

Симулационният модел е своеобразно връщане на по-високо ниво в спиралата на развитието на компетентностния подход от времето на неговите създатели /Д.Маклеланд, Спенсър и Спенсър и др./. Тогава основният постулат на подхода е бил задължителното валидиране на компетентностния модел и компетентностния профил с външен независим обективен критерий, като най-често за това са използвани обективни количествени и качествени показатели за изпълнението.

Необходимостта от ограничаване на субективността в оценката на компетенциите е довела до създаването на поведенческото интервю като метод за събиране на по-надеждни данни за поведението на хората. Идеята е чрез описание на реални поведения в миналото да се направи прогноза за реални поведения в бъдещето.

Иновативността на симулационния метод е в това, че той създава симулирана работна среда, в която човек трябва да прояви своите компетенции в настоящето и въз основа на тях се прави извод за неговото поведение в бъдещето. При по-сложните симулационни модели се комбинира информация от реални поведения - и в миналото, и в настоящето, за да се прогнозира бъдещото поведение на хората.

4.2.3.5.7. Препоръки за използването на тествания симулационен модел

Основните препоръки за използването на тествания симулационен модел, като иновативно средство за анализ, прогнозиране и оценка на необходимите компетенции на работната сила на ниво сектор и предприятие, са следните:

1. Симулационните модели да се разработват само от експерти

Ефективността и ефикасността на симулационните модели на ниво предприятие се дължи на това, че те се създават само от експерти в областта на разработването и приложението на такива модели с минимално участие на мениджъри и служители в предприятието. По този начин се минимизира субективизма и влиянието на различни вътрешноорганизационни интереси върху процеса по дефиниране на компетенциите.

Елиминира се и необходимостта от многобройни фокус-групи, експертни обсъждания, полеви анкети, езикови редакции на хиляди изказвания и формулировки на компетенции и поведения, както и обработване на огромен обем статистическа информация. Освен това, разработените методи и инструменти за оценка на необходимите компетенции за длъжността могат да се използват и за оценка на индивидуалните компетенции в бъдеще, за нуждите на всички процеси по управление на човешките ресурси.

При извършването на качествения анализ се обръща особено внимание на т. нар. „изскачащи величини“ - това са стойности, които са в пъти по-различни от обичайните. В стандартния статистически анализ те се елиминират, за да не деформират общата тенденция. За компетентностния подход, обаче, те са особено важни, защото са основната информация, на чиято база се правят прогнози за необходимостта от нови компетенции и степените на тяхното развитие, те сочат в бъдещето и определят пътя, по който, да се върви към него.

Именно максимално успешните изпълнители посочват какви компетенции трябва да притежават в бъдеще преобладаващата част от хората, упражняващи определена професия. Поради това, информацията за техните компетенции и степента на тяхното развитие може да бъде използвана за успешно прогнозиране на необходимостта от определени компетенции за дадена длъжност в средносрочен период.

В изследваната извадка за мениджъри по продажбите се констатира наличието на двама мениджъри, които се отличават с много голямо преизпълнение на плановете по продажбите. Очевидно е, че компанията е силно заинтересована да разбере причините за тези резултати и да разкрие компетенциите, които са довели до тяхното постигане.

2. Симулационните модели да се прилагат само за определени видове длъжности - мениджъри, ключови специалисти и масови професии с висока степен на стандартизация на дейностите.

На ниво сектор симулационните модели могат да се прилагат успешно за масови професии, в които има висока степен на типологизация и стандартизация на дейности. Анализът на дейността в такива професии и дефинирането на ключовите работни задачи може да бъде осъществено бързо и прецизно, а симулационните модели не са сложни и са лесни за приложение, поради което може да се получи висока мултипликация на ефектите.

Примери за подобни длъжности са всички професии в сферата на непосредственото обслужване на клиенти - сътрудници по продажбите във вериги хипермаркети и супермаркети, рецепционисти, служители по обслужване на клиенти в банки, застрахователни компании, държавни и общински структури и др.

Разработените компетентностни профили могат без съществени промени да се прилагат в голям брой предприятия и организации от съответния сектор и лесно, с минимални адаптации, да се прилагат в много други сектори, свързани с предлагането на услуги на голям брой хора.

Друга област на приложение на симулационните модели са сложните, рискови и отговорни професии и длъжности. При тях се разработват много сложни симулационни модели, включително и специализирани симулатори, за да може да се гарантира точност и надеждност на оценката на компетенциите. Инвестициите в разработването на симулационни модели в тези случаи обезпечават необходимото ниво на сигурност и успешност на изпълнението, които са водещите изисквания към хората, упражняващи такива дейности.

Трета възможна област на приложение на симулационните модели е при верифицирането на компетентностни профили на еднакви длъжности в различни сектори – например, мениджъри по продажбите, търговски мениджъри, финансови мениджъри, маркетинг мениджъри и др. В тези случаи те могат да подпомогнат създаването на библиотеки с генерични компетентностни профили.

Независимо че работят в различни сектори (например: финанси, дистрибуция на бързооборотни стоки или туризъм), изискванията към квалификацията и компетенциите на хората, заемачи тези длъжности, са много сходни, поради което и компетентностните профили на тези длъжности много си приличат. Това позволява симулационни модели, създадени за професии и длъжности от един сектор, да се използват за оценка на компетенции на аналогични длъжности в друг сектор.

3. Симулационните модели да се базират основно на обективен анализ на съдържанието на ключовите работни задачи, а не само на експертни оценки.

Симулационните модели се базират на обективен анализ на длъжността, разграничаване на различните групи работни задачи, определяне на ключовите работни задачи и моделирането на ситуации, които пресъздават най-съществените характеристики на различните значими дейности, извършвани от хората, изпълняващи дадена длъжност. Това ги

прави много надеждно средство за анализ и оценка на компетенциите, необходими за успешното изпълнение на длъжността, защото хората трябва да демонстрират наличните компетенции в ситуации, сходни с реално изпълняваната дейност.

В симулираната дейност те трябва да постигнат определен резултат, който обективно може да бъде наблюдаван и измерван, а не се определя от мнението на вътрешни експерти как е правилно да се извършва една дейност. Това им дава възможност да демонстрират различни комплекси от компетенции в зависимост от целите на задачата.

4. Симулационните модели винаги трябва да се валидират с използването на външни, независими и обективни критерии за оценка на изпълнението.

Използването на външни обективни критерии за успешност на изпълнението позволява ясно да се разграничат компетенциите, които обезпечават максимална успешност на изпълнението от тези, които нямат съществено значение за постигането на максимални резултати в дейността. Това разграничение дава възможност на организациите да прогнозират какви компетенции ще са им необходими в бъдеще и да направят ясен план за развитие на компетенциите на своите служители.

Раздел 5. ПРОУЧВАНЕ И ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДЕЙСТВАЩИ ИНОВАТИВНИ МЕТОДИ И СИСТЕМИ ЗА ТЕСТВАНЕ НА ДИГИТАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

5.1. ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРОУЧВАНЕ НА ИНОВАТИВНИ МЕТОДИ И СИСТЕМИ ЗА ТЕСТВАНЕ НА ДИГИТАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ, КАКТО И НА МЕТОДОЛОГИЯТА ЗА ИЗГОТВЯНЕ НА ТЕСТОВЕ ЗА ОЦЕНКА НА ДИГИТАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

5.1.1. ВЪВЕДЕНИЕ

Европейската квалификационна рамка дефинира термините „компетентност” и „ключова компетентност”, както следва:

- **„Компетентността** е доказана способност за използване на знания, умения и личностни, социални и/или методологични дадености в работни или учебни ситуации и в професионално и личностно развитие”. Способностите се описват с оглед степента на поемане на отговорност и самостоятелност.
- **„Ключовите компетенции** са тези, които всички хора трябва да притежават за лично развитие и удовлетворение, активно гражданство, социални дейности и заетост”. Има 8 ключови компетенции³⁷, като инструмент за личностно и социално развитие. Те са международно и национално признати еталони за компетенции и включват:
 1. Общуване на роден език – презентативни умения, водене на преговори, делово общуване и кореспонденция;
 2. Общуване на чужди езици;
 3. Математическа компетентност и основни знания в областта на природните науки и технологиите;
 4. Дигитална компетентност;
 5. Умение за учене;
 6. Обществени и граждански компетенции – управление на промяната, управление на конфликти, интеграция в структурите на ЕС;
 7. Инициативност и предприемачество – лидерски умения, планиране, анализиране, контрол, ръководство на проекти, умения за поемане и оценка на риска;
 8. Културна осъзнатост и творчески изяви.

Дигиталната компетентност включва знания и умения да достъп до цифрова (дигитална) среда и информационни и комуникационни технологии (ИКТ), да се разбират и оценяват различните аспекти на цифровата среда и нейното съдържание, както и да се комуникира ефективно в различни контексти. Дигиталната компетентност, дефинирана от Европейската комисия (ЕК), включва уверената и целева употреба на ИКТ за служебни нужди, учене, саморазвитие и участие в обществото. Това широко определение на дигиталната компетентност предоставя необходимия контекст (т.е. знания, умения и настроения) за работа, учене и живот в обществото на знанията.

³⁷ Лисабонска стратегия, „Учене през целия живот”

Стратегиите за учене през целия живот (Lifelong learning) имат за задача да отговорят на растящата нужда от напреднала дигитална компетенция за всички работни места и всички обучаеми. Изучаването на дигитални умения не следва да се третира като отделен предмет, а да се включи в преподаването по всички предмети. Изграждането на дигитална компетентност чрез внедряване и изучаване на ИКТ би трябвало да започне възможно най-рано, т.е. в началото на образование, като се изучават дигитални инструменти с внимание към сигурността и безопасността. Учителите също трябва да притежават дигитална компетенция, за да могат да осигурят протичането на процеса.

Концептуално, дигиталната компетенция е:

- *Многогранна* – свързана е с интегрирането между възможности и умения от когнитивен, сроден и социален характер.
- *Сложна* – не е напълно съизмерима с единични тестове и не винаги сравнима в краткосрочен план. Поне в някои аспекти тя изисква повече време и различни контексти, преди да се избистри /излезе на повърхността/.
- *Взаимосвързана* – не е независима от други ключови компетенции, като четене, работа с числа, решаване на проблеми и т.н.
- *Чувствителна към социално-културния контекст* – значението на тази концепция може да се промени с времето, в зависимост от контекста и различните образователни изисквания.

Същността на дигиталната компетенция се състои в:

- Разглеждането и обсъждането с нови технологични ситуации по гъвкав начин;
- Анализирането, избирането и оценяването на данни и информация с цел идентифициране на технологичния потенциал за представяне и решаване на проблеми и изграждане на споделено познание, докато се изгражда познание на собствените отговорности и съответните реципрочни права/задължения.

Добре познат факт е, че дигиталната компетентност е все по-важна в днешното общество. Институциите на Европейския съюз полагат значителни усилия за по-добрата дефиниция на тази концепция и упълномощават страните-членки за разпространяване и подобряване на идеите в тази област. От друга страна, следва да се отбележи, че наличните до момента практическите проявления на тази концепция са частично успешни, в отговор на нуждите и очакванията на хората и институциите. Успехът на многото налични днес лицензи за достъп до правилните умения в употребата на компютри са индиректно доказателство за широкото разпространение на бизнес модел (т.е. изучаване на това как да се използва даден софтуерен продукт), чиято образователна стойност е спорна.

Наскоро нуждата от по-добра дефиниция на значение на дигиталната компетенция и изместването на фокуса от технически познания към когнитивни и образователни аспекти на използването на ИКТ в ученето и преподаването доведе до по-задълбочени изследвания по темата. В динамичния свят на съвременното електронно тестване изискванията към продуктите се променят доста често. В тази връзка, и сертификациите следват пътя на продуктите и се развиват заедно с тях. Обикновено дадена сертификация претърпява ревизия през период от 2-5 години. Обикновено се дава гратисен период на кандидатите, като те могат да се явят на старата версия на сертификацията поне 6 месеца, след като новата версия е официално публикувана. Сред водещите компании, които предоставят сертификации, са Майкрософт, Сиско системс, CompTIA, ITCARD, XPERT, ECDL, ETA и LPI.

5.1.2. ВИДОВЕ ЕЛЕКТРОННИ ТЕСТОВЕ

5.1.2.1. ITCard³⁸

ITcard е независим, универсален сертификат за компютърни умения, разработен от Европейския софтуерен институт (ESI) през 2002 г. Сертификатът се признава в 45 страни от Европа, Латинска Америка, Азия, САЩ и Австралия. Тестът е единен и разбираем за всеки, като гарантира висока достоверност на резултата и най-важното - безпристрастност на оценката. Системата за оценка на ITCard е независима от формата на обучение и професионалната квалификация - всеки може да получи ITCard сертификат след успешно преминаване на тест в някой от многобройните центрове за сертификация.

Видове ITCard тестове:

Тестът се състои от свободно избираеми модули, които покриват най-често използваните офис приложения - текстови редактори, таблици, презентации, интернет, включително браузъри и различни системи за управление на електронна поща. Групирани са в 7 модула в областите интернет, Microsoft Office и OpenOffice.

Съдържание на тестовете

Въпросите се генерират произволно от база данни със заложили около 300 варианта. Малка част от въпросите са, както при стандартен тест - въпрос с три възможни отговора, като някои имат и повече от един верен отговор. По-голямата част обаче са задачи, създадени на принципа на симулацията - имитират реална работа с компютър. ITCard е разработен от ESI (www.esi.es) с цел повишаване на конкурентоспособността в областта на компютърните технологии, посредством знания, нововъведения и непрекъснато усъвършенстване. В България ITCard се разпространява от „ЕСИ Център – България“.

Предимства:

При изпълнението на задачите може да се използва само един от трите подхода - команда от лентата с менютата, употреба на бутони от лентата с инструментите (tools) или клавишни комбинации за бърз достъп. Кандидатите могат да избират между българска или английска версия на съответната програма при полагане на теста.

Недостатъци:

Основен недостатък на изпитната програма е технологията, която се използва при разработване на симулационните въпроси. Тъй като методологията на оценяването се основава на флаш-базирано програмиране, при натискане във всякаква друга област от екрана, освен верният, се появява автоматично и грешен отговор. Това създава трудности при наличие на повече от една възможност за извършване на съответното действие.

5.1.2.2. Семейството сертификати XPERT³⁹

Учебната система Xpert е разработена от изпитните централи на общо около 1000 университета в Германия, които се занимават с професионално обучение и квалификация на възрастни. Семейството на Xpert съществува от началото на 2000 г. и се състои от пет вида сертификати - Европейски компютърен паспорт (базиран върху операционната система MS Windows), Linux, по лични бизнес умения (Xpert personal business skills), бизнес (счетоводство) и по умения за културна комуникация.

³⁸ www.itcard.org

³⁹ www.gutgebildet.eu

През 2001 г. в София стартира организирането на курсове за придобиване на компютърните паспорти Xpert. Те дават знания и практически умения за работа с широко използвани в офиса потребителски програми. Обучението се състои от осем модула. Всеки от тях завършва с изпит, еднакъв за цяла Европа. За всеки издържан изпит се издава свидетелство. След успешно завършване на трите задължителни модула „Основи на електронната обработка на данни“, „Основи на текстообработката“ и „Основи на интернет“ се придобива европейски компютърен паспорт **Xpert**. След успешното завършване на още два модула курсистът придобива европейски компютърен паспорт **Xpert Master**.

Предназначение:

Курсовете са подходящи за хора, които търсят работа или вече работят в сферата на услугите и администрацията, икономическите отдели на търговските и промишлените предприятия, както и за самостоятелни малки и средни предприемачи.

Предимства:

- Практическа насоченост на обучението;
- Висока прозрачност и обективност;
- Сравнимост на образователните програми – по-висока мобилност;
- Двуетичен сертификат – английски и немски език;
- Описание на придобитите умения;
- По-добри перспективи за работа и икономически възможности;
- Контролируем и доказуем резултат от ученето;
- Възможност за надграждане;
- Силна мотивация за служителите на фирмата и по-качествена образователна програма.

Недостатъци:

Системата за сертифициране на XPERT доскоро използваше физическия носител дискета, за да се предават файловете за проверка. Предвид факта, че дискетите отдавна не са предпочитано средство за пренасяне на информация, това слагаше спирачка пред кандидатите относно съвременността на теста.

5.1.2.3. Сертификационни програми на ETA⁴⁰

Относно ETA (Electronics Technicians Association International)

ETA е асоциация с нестопанска цел, която е основана през 1978 г. в САЩ и чиято мисия е да представя и подпомага експертите по електроника. Тя си поставя за цел да хармонизира образователните програми и учебното съдържание, както и да подпомогне бизнеса чрез сертифициционни програми, конференции и публикации.

Сертификационни програми

Осъзнавайки нуждата да се удостовери, че електронните техници имат нужната практика и обучение по съответните стандарти, включително техники за решаване на проблеми, знания за оборудването и инсталационните процедури, ETA започва независимо оценяване чрез сертифициционните си програми през 1978 г. Сертификациите са съобразени със стандарта ISO 17024 и са съгласувани с обучителни организации и експерти в областта.

⁴⁰ www.eta-i.org

Всяка година повече от 10 000 електронни специалисти получават сертификатите си от ETA. Всъщност, ETA притежават една от най-широко познатите сертификационни програми в света, не само поради факта, че те са в сила от 1978 г. Хората търсят сертификацията ETA по различни причини, включително:

- Качество на тестовете;
- Признати от индустрията;
- Различни сертификационни програми: Налични са над 50 сертификационни програми, както самостоятелни такива, така и пригодени за дадена длъжност. Всеки изпит се разработва от панел от експерти, включващ преподаватели и практики от всяка дисциплина, които се грижат и за неговото обновяване и ревизиране;
- Акредитирани са;
- Възможност за прогрес в кариерата.
- Всеки може да се сертифицира: Сертификационните изпити тестват индивидуални способности, а не знания за продукти или производители, макар че се предлагат и специфични за отделите производители сертификации.

Защо да изберете ETA сертификация?

Хиляди техници са получили сертификации от ETA, включително и над 28 000 инсталатори на оптични кабели и стотици или хиляди във всеки сегмент от електрониката. Ето и някои от причините за избор на тази сертификация:

- *Високи стандарти* – сертификационните изпити следват международните стандарти за компетенции. ETA е член на International Certification Accreditation Council (ICAC), който одитира програмите ѝ на всеки пет години.
- *Признание* – Проучване на The National Skills Standards Board установява, че сертификационните програми на ETA са сред най-добрите индустриални сертификации. Освен това, програмата Certified Electronics Technician (CET) е една от най-широко признатите сертификационни програми в индустрията.
- *Участие на ETA в индустрията* – За да поддържа най-ценната и нова информация за сертификационните изпити, представители на ETA участват в индустриални групи/съвети като ICAC, NCEE, NSSB, ITC и други доброволни съвети и военни обучения.
- *Обективност* – Всички сертификации на ETA измерват компетенциите на лицата, а не продукти или производители. Програмите са съобразени с гражданските права и антидискриминационните стандарти.
- *Контрол на качеството* – Комитети за всяка компетенция, съставени от различни по демографски състав членове, дават мнение за преразглеждане и/или обновяване на изпитите поне веднъж годишно с цел да съответстват на индустриалните стандарти.
- *Обратна връзка* – Обучители, практики, студенти и работодатели имат възможността да дадат редовна обратна връзка относно изпитите (било теоретични или практически аспекти), което дава допълнителна надеждност, валидност и съвместимост. Ако се породят съмнения, ETA се консултира с отделите С.Е.Т.s или други малки и средни предприятия, за да потвърди валидността на въпросите.
- *Достъпност* - ETA обикновено предлага сертификационните си изпити при поискване, вместо с предварителен график на провеждане. Изпитите се провеждат в повече от 900

обществени и частни институции, други места като библиотеки, колежи, наказателни институции и др. Допълнителната възможност е тестовете да се полагат онлайн.

- *Мобилност* – сертификациите на ETA са лични и принадлежат на приносителя си, независимо от местоработата му.
- *Гъвкави резултати* – докато повечето програми, предлагащи сертифициране, установяват успешно полагане на изпита при 75% верни отговори на въпросите, тук индустрията определя трудността на сертификационните изпити с цел да съответстват на знанията и изискванията към уменията на служителите в бранша.
- *Практическа насоченост* – освен тест за знанията, някои от сертификационните направления изискват и практически изпити за специфични умения, които се изискват в работата.
- *Свързани с работа* – сертификациите на ETA са широко признати и често използвани в бранша при избор на служители, при определяне размера на заплатата и повишения в службата.
- *Стълба на прогресията* - ETA предлага стълба за кариерна прогресия. Основните въвеждащи нива са следвани от професионални такива и по този начин даден специалист може да ги придобива последователно.
- *Поверителност* – резултатите от тестовете не се предоставят на трети лица, освен ако кандидатът не пожелае изрично това.
- *Обективно оценяване* – оценяването на изпитите става с помощта на глобална база от данни в централата на ETA в Грийнхесъл, Индиана, САЩ.
- *Процентно съотношение на успешно взелите сертификат към неиздържалите* – изпитите на ETA са индустриално базирани и, следователно - нивата на трудност на изпитите се определят така, че да съответстват на специфичния сегмент, вместо да са базирани на математически формули. Процентното съотношение на успешно взелите сертификат към неиздържалите се оценява, ако се появи нужда. ETA предлага политика по безплатно явяване на повторен изпит (след 30-дневен период на изчакване) и при натрупване на допълнителни познания.

Цените на изпитите варират от \$75 до \$175. Най-популярни са в САЩ и Канада. Достъпът до сертификационните изпити може да се уреди и без наличието на оторизиран тест център. В случай, че в града, където кандидатът иска да се яви, няма тест център, то той може да положи изпит в най-близката библиотека, като за целта е нужно да изпрати контактната информация до ETA.

5.1.2.4. ECDL (European Computer Drivers' License) - европейски сертификат за компютърни умения⁴¹

Европейският сертификат за компютърни умения ECDL (European Computer Driving Licence) е стандарт в Европейския съюз, а от няколко години насам с бързи темпове се налага като стандарт в страни, извън границите на нашия континент - ICDL (International Computer Driving Licence), осигурявайки по този начин мобилност в целия свят. Разликата е само в наименованието – практически, кандидатите полагат аналогичен тест.

⁴¹ www.ecdl.com

През 1997 година с подкрепата на Европейското компютърно общество (CEPIS) се създава Фондация ECDL-F, със седалище в гр. Дъблин, Ирландия, която се грижи за текущата актуализация на стандарта ECDL/ICDL.

ECDL/ICDL установява стандарти за всеки, който ползва компютър, както при професионалната, така и в личностната си реализация. Различните ECDL-сертификати предоставят възможност на всеки, който желае да сертифицира нивото на своите компютърни умения, според утвърдени и текущо актуализирани от Фондация ECDL-F единни стандарти. Големите мултинационални компании също вече са възприели ECDL-сертификата като определящ за трудовите характеристики на служителите. Във всички страни, където ECDL/ICDL-сертификатите са установени като стандарт и се ползват от работодателите и служителите, няма неясноти при определянето на степента на компютърна квалификация, на владеене на умения и прилагането им на практика.

ECDL/ICDL е преведен на 41 езика и вече повече от десет години се предлага в 148 страни чрез мрежа от национално одобрени партньори (оператори). Всеки оператор е отговорен за прилагането на програмите на национално ниво. Сертификацията предлага обективна преценка на уменията на служителите и демонстрира тяхната компетентност по определен разпознаваем стандарт. Тя предлага следните предимства:

- Дефинира набор от умения, които са нужни за ефективността на служителите;
- Предоставя средства за оценяване на уменията на работната сила и изготвянето на план за обучения;
- Доказва, че служителите притежават уменията да извършват работата си компетентно;
- Предоставя ясен измерител на възвръщаемостта от инвестициите в обучение;
- Служи за мотивация на служителите за завършване на дадено обучение.

Защо се предпочита ECDL/ICDL?

ECDL/ICDL е международен стандарт в уменията за работа с компютър на крайни потребители. Той е висококачествен, международно признат сертификат, който е създаден, изпробван и одобрен от експерти от академичните среди от цял свят.

Сертификациите на ECDL Foundation са:

- Международно признати;
- Прилагани по стриктни стандарти за осигуряване на качеството;
- Подходящи за всички нива на умения – от начинаещи до напреднали потребители;
- Съвременни, целеви и съответстват на нужните на пазара и технологичните промени;
- Независими от доставчика на оборудване – това дава възможност на хората гъвкавост да демонстрират своите умения при набор от различни приложения;

e-Citizen

e-Citizen е сертификационна програма за крайни потребители, която е разработена от ECDL Foundation и тества компютърни умения. Програмата е създадена в грижа за хора с ограничени познания за компютри и интернет, но които желаят да получат ценни умения за работа в тези области. e-Citizen е съобразена с директивите на ЕС и успешно насърчава електронните умения на гражданите. Програмата развива знанията и уменията на кандидатите за основно използване на компютър и интернет. Тя ги учи на откриване на налична онлайн информация и

ресурси от различни области, вкл. новини, правителствена служба, информация за клиенти, пътувания, образование или обучение, търсене на работа, здравеопазване и търговия. e-Citizen въвежда кандидата в онлайн света. Кандидатът следва да може да комуникира уверено с онлайн доставчици на услуги и да извършва рутинни задачи, като закупуване на оптичен диск или книга, заплащане на сметка, ползване на онлайн банкиране, резервиране на билети за почивка и др.

EqualSkills

EqualSkills е програма, която е насочена към напълно начинаещи потребители в сферата на работата с компютри. Тя намалява страха и насърчава кандидатите да използват по-уверено компютрите. Кандидатите е нужно да покажат:

- Владееене на основни умения за използване на персонален компютър;
- Умение да извършват някои основни всекидневни задачи, като използване на интернет и изпращане на електронна поща;
- Включване и изключване на компютър, както и знания за основните му компоненти - мишка, клавиатура, интерфейс на операционната система;
- Използване на текстов редактор за създаване, съхраняване и отпечатване на несложен документ;
- Работа с файлове.

По какво се различават e-Citizen и EqualSkills?

Въпреки че и двете сертификационни програми са насочени към начинаещи потребители, съществуват значителни разлики между e-Citizen и EqualSkills.

EqualSkills е по-кратка програма, която е насочена към напълно начинаещи потребители и им предоставя неформално въведение в света на компютрите и интернет.

e-Citizen е цялостна програма, която покрива по-широк кръг от теми и е насочена към хора с предишен опит в областта на компютрите. Тя изисква и известна самоподготовка, като сертификацията позволява на кандидатите да участват пълноценно в електронното общество.

Методология на провеждане на онлайн тестовете ECDL

Въпросите, използвани в ECDL Online тестовете, са три типа:

- Въпроси, изискващи от кандидата посочване на конкретен радио-бутон, съдържащ верния според него един отговор;
- Въпроси, изискващи от кандидата посочване на конкретен радио-бутон, съдържащ верния според него един отговор, свързан с даден изглед на картинка;
- Въпроси, изискващи кликане с мишката върху конкретен участък от екрана, представляващ верния според кандидата отговор.
- Кандидатът може да избира въпросите последователно или на произволен принцип.

5.1.2.5. Изпитите на LPI (Linux Professional Institute)⁴²

Кой е LPI?

LPI е организация с нестопанска цел, официално създадена в New Brunswick, Канада, през 1999 г. В нея участват компании, ИТ-специалисти, центрове за обучение и доброволци. LPI е разпознаваема в цял свят като водещата организация, защитаваща интересите и професионалното използване на безплатния софтуер, софтуера с отворен код и Linux.

Процес на разработка на изпитите

LPI е решен да предостави на ИТ-общността изпити с най-високо качество, точност и целенасоченост. Този стремеж изисква процесът по разработка на изпитите да е много детайлизиран, отнемащ значително време, подробен и използващ доказани техники, използвани от повечето други сертификационни програми в областта на ИТ.

Психометрика⁴³

Изпитите на LPI се създават, като се използват психометрични техники, което означава високо качество и релевантност към уменията, които се тестват. Психометриката се използва през разработката на сертификациите на LPI, за да се осигури съответствието на изпитите с нуждите на ИТ-индустрията.

5.1.2.5.1. Структура на програмата

В първия етап на разработка задачата е да се разработи цялостна визия за това какво съответният сертифициран специалист ще може да постигне:

- Когато получи сертификацията, какъв тип работа ще може да изпълнява?
- Какъв е целевият пазар?

В случай на цялостна сертификационна програма, какво диференцира различните нива на сертификация?

Този подход за пръв път се използва в LPI през есента на 1998 г., когато са разглеждани различни модели за сертификационна програма и различни описания на длъжности. Чрез широки дискусии в индустрията и общността бе начертана програма с няколко нива:

- LPIC1 – въвеждащо ниво, базова или „младша“ сертификация за специалисти по Linux;
- LPIC2 – ниво за напреднали за специалисти по Linux;

Различни продукти са предложени и за други нива, които включват ниво специалист или „гуру“ (LAMP), както и корпоративна мрежова сигурност. Изследванията и консултациите по тези допълнителни сертификационни продукти продължават и в момента.

Анализ на задачата

След разработването на структурата на програмата и описанието на даден изпит (или набор от изпити, влизащи в ниво на сертификация), следващата стъпка е да се определят обективно и научно реалните умения, задачи и области на познание, които са нужни за дадена длъжност. Предизвикателството тук се крие във факта, че всеки може да разпише списък със задачи, които според него би следвало един експерт да умее да върши. В резултат на това, ако попитате десет различни специалисти по Linux какво би следвало да върши младши специалист, то можете да получите десет различни отговора. Кой би следвало да определи кой списък е най-верен? На практика, в десетте различни списъка ще има някои общи задачи.

⁴² <http://www.lpi.org>

⁴³ Науката за тестване и измерване на умствения капацитет

Решението е да бъдат събрани списъци с нужните задължения за дадена длъжност от няколко специалисти по Linux, а след това да се компилират отговорите по такъв начин, че да се идентифицират най-често срещаните и най-важните задачи.

В повечето професионални сертификационни програми, този процес се нарича анализ на задачите за дадена длъжност (job-task analysis (JTA)). Целта е да се идентифицират кои задачи се извършват от служителите и колко е важна всяка задача. LPI наскоро извърши широкомащабно проучване относно сертификационната си програма LPIC, което завърши през 2009 г.

Втората цел на този анализ е да може да се защити законно валидността на целите на изпита. В някои сфери, където има възможност за вземане на решение за наемане на кандидат според притежавана сертификация, винаги има възможност и някой от неодобрените кандидати да заведе дело срещу сертифициращата институция, твърдейки че изпитите са пристрастни и не поставят равни условия пред всички. Анализът на задачите за длъжността е изключително важен при доказване на законността на целите на изпита и премахване на съмнението за предубеденост на изпитите.

Предварително проучване

Преди да бъде извършено проучването, следва да се премине през първата стъпка, която е взаимодействие с експерти от областта (subject-matter experts (SME's)), за да се състави разширен списък на всички задачи, които те смятат, че могат да бъдат свършени от целевата аудитория на сертификацията (например, "junior Linux professionals" в случая на сертификацията LPIC-1, която е ревизирана по този начин в края на 2008 г.).

5.1.2.5.2. Въпросник за анализ на работата

Задачите, събрани по време на предварителното проучване, се компилират във въпросник. Този въпросник изисква от практикуващи експерти по Linux да оценят всяка задача по няколко критерия. Критериите включват честота (колко често извършват задачата), важност (колко важно е за администратор да може да извърши задачата) и ниво.

Анализ на данните

На следващо място се извършват статистически анализи на отговорите на въпросника. С помощта на софтуер се изчисляват средните стойности на това колко важна е всяка задача според респондентите. Първоначалният анализ за сертификацията от ниво 1 е направена през април 1999 г. и е обновен през 2008/2009 г.

5.1.2.5.3. Разработване на целите

Третата основна фаза на развитието е, като се използват резултатите от проучването, да се разработят същинските цели за изпита. Целите изразяват специфични неща, които експертите по Linux трябва да могат да правят. Всяка цел получава тегловен коефициент, който показва нейната важност в сравнение с другите цели.

Първоначална чернова на целите

Като първа стъпка, на база резултатите от проучването, група специалисти с технически познания по Linux и психометрични познания правят първоначална чернова на целите на теста.

Преглед и ревизия на целите

След като се създават черновите на целите, те се публикуват онлайн за публичен преглед и коментари. За целта е използвана уеб базирана система, наречена POMS. Тази система организира целите по изпити и по съдържание, като показва самите цели и връзки към допълнителна помощна информация. Публичните коментари около целите се събират чрез уеб

базирани формуляри. Модераторите преглеждат коментарите и ревизират целите, където е нужно.

Като част от първоначалния процес с LPI Level 1, целите се разделят между двата изпита - 101 и 102. Първоначално, планът е бил повечето от целите да бъдат отнесени към един изпит, но е станало ясно, че за да се тестват всички области, изпитът би бил много по-дълъг от времето 60-90 минути, в рамките на които се провеждат ИТ-сертификационните изпити. За да съответстват по-добре на индустриалните стандарти, целите са разделени между два изпита. В този момент, издателите и разработчиците на курсове могат да започнат със създаването на учебни материали, които ще подготвят кандидатите за изпитите LPI Level 1 exams.

5.1.2.5.4. Разработване на изпитните въпроси

След като се уточнят целите, следващият етап е да се създадат въпросите, които ще се появят по време на изпитите.

За разлика от стъпките при другите основни фази на разработването, при създаването на въпросите всички стъпки са извършвани паралелно. С други думи, въпросите минават от една стъпка в друга след тяхното създаване.

Сигурността е основно притеснение при разработването на въпросите. Важно е целият набор от въпроси да се пази възможно най-старателно от външни лица. В резултат на това, всеки участващ в тази фаза се съгласява да не разгласява съдържанието на въпросите и подписва съответното споразумение за поверителност. Вземат се и допълнителни мерки по отношение на сигурността.

Писане на въпросите

Процедурата, използвана за разработване на въпросите за повечето ИТ-сертификационни изпити, е да бъдат изпратени група специалисти по темата на дадено място за седмица или повече, да ги обучат как да пишат въпроси, а след това да се оставят да работят интензивно, за да създадат нужния набор от въпроси.

Поради големите разходи, свързани с това, за изпитите Level 1 е избран не този начин на работа. Вместо това е публикуван конкурс за автори на въпроси в интернет през 1999 г. Всеки, заинтересован, който притежава нужните знания, е окуражен да помогне с писането на въпросите. За събиране на въпросите е използвана уеб-базирана система, наречена TIPS. Новите въпроси, разработени след това с цел генериране на произволни въпроси, са дело на експерти от областта, онлайн доброволни или разработени на специални работни срещи. По време на тази фаза авторите на въпроси предоставят въпроси за всяка цел. Броят на въпросите за всяка цел се определя от тегловната тежест, която целта има. Този метод за събиране на въпроси се оказва ефективен с над 70 души, които изпращат въпроси, но самият процес се удължава във времето.

Преглед на въпросите

След като са събрани въпросите, те се преглеждат от специалисти по разработката на изпити. Прегледът акцентира върху три критерия:

- *Изобилие (Redundancy)* – въпросите, които са доста сходни един с друг, са елиминирани. Целта е да се осигури всеки въпрос да покрива нещо малко по-различно като съдържание.
- *Формулировка (Phrasing)* – въпросите, които са формулирани по объркващ или неподходящ начин, са премахнати или преформулирани. Специално внимание е

отделено и на това въпросите да са разбираеми за хора, чиито майчин език не е английски.

- *Вярност (Accuracy)* – Експертите, които преглеждат въпросите, не са специалисти във всички области на Linux, но имат право да отхвърлят или преформулират въпроси, които не са технически верни.

На този етап всеки въпрос е:

- Отхвърлен;
- Приет, както е подаден, или
- приет след преформулировка.

Технически преглед на въпросите

Въпросите, приети на предходната фаза, се изпращат за технически преглед от експерти по Linux. Основните критерии, по които се оценяват въпросите на този етап, са:

- *Вярност (Correctness)* – екипът се уверява, че посоченият за верен отговор е наистина верен;
- *Подходящи неверни отговори (Appropriateness of Distractors* – за въпросите с няколко отговора) – екипът се уверява, че неверните отговори не са верни, но са правдоподобни;
- *Формулировка (Phrasing)* – екипът се уверява, че въпросите са подходящо формулирани;
- *Съответствие с целите (Relevance to Objective)* – екипът се уверява, че въпросът съответства в достатъчна степен на целта, която трябва да измери;
- *Очаквано ниво на трудност (Expected Difficulty)*.

Всеки въпрос се проверява от поне двама експерти, като всеки от тях класифицира въпроса като:

- Одобрен;
- отхвърлен или
- друг (експертът може да предложи преформулировка или да откаже да го оцени).

Оценителите събират прегледите. На този етап, всеки въпрос е:

- *Приет с консенсус* – когато експертите са одобрили въпроса, обикновено и оценителят го одобрява;
- *Отказан с консенсус* – когато експертите са отхвърлили въпроса, обикновено и оценителят го отхвърля;
- *Приет след допълнително разглеждане* – в случай, че експертите не са се съгласили един с друг, оценителят може да го приеме, консултирайки се с допълнителен експерт;
- *Отхвърлен след допълнително разглеждане* – в случай, че експертите не са се съгласили един с друг, оценителят може да го отхвърли, понякога консултирайки се с допълнителен експерт;
- *Приет след ревизия* – в някои случаи експертите могат да предложат преформулировка на въпроса, а оценителят да го приеме след преформулировката.

5.1.2.5.5. Създаване на изпита

След като всички въпроси са събрани и прегледани, следващият етап на развитие е да се сглобят въпросите в изпит и да се тестват изпитите.

Създаване на Live Form

На първо място, се избират въпроси, които да покриват всяка цел, а избраните въпроси се поставят във форми за тестване - test forms. Обикновено има две форми (версии) на всеки тест. Всеки вариант се състои от около 60-100 въпроса, избрани от всички цели на теста. Когато кандидатът се яви на тест, той/тя ще получи единия от вариантите. Ако не успеят да покрият теста и го положат пак, ще се явят на втория вариант. (Ако отново се провалят, ще получат първия вариант при третия си опит). Софтуерът за тестване на VUE подрежда въпросите в произволен ред, всеки път, когато някой се явява на изпит, независимо на кой вариант. Ако двама кандидати са един до друг в един тест-център и двамата се явяват на първи вариант на теста, то редът на въпросите ще бъде произволен, така че няма да имат възможност да виждат въпросите в същата поредица.

Първоначално публикуване на въпросите

След като окомплектоването на формите се определи от психометричните специалисти на LPI, изпитът трябва да се преобразува от текст-базирани въпроси в същинския формат на изпита, който може да бъде използван от глобалната мрежа на тест-центровете на LPI.

Изпитът влиза в режим на първоначално тестване, при който крайната цел е да се определи дали въпросите се визуализират и работят правилно и дали всъщност вярно измерват уменията и компетенциите, които са предназначени да измерят. В средите на тестване този период се нарича първоначален, пилотен или етап на проучване на тестване. В индустрията на ИТ-сертификациите този период е популярен като период на бета-тестове. По това време, кандидатите имат възможност да се регистрират и да се явяват на тест в местни тест-центрове. Основната разлика между бета-версията и финалната версия на изпита е, че кандидатите не получават резултатите веднага след изпита. За второто издание на ниво 1 Level 1 (август 2002 г.) е използвана нова форма на бета-изпита - seeded beta. Този тип бета-изпит позволява на кандидата да бъдат оценени онези въпроси, които са преминали предишно бета-оценяване. Новите въпроси се класират във формите, за да се съберат данни за тях (*Забележка:* В този случай изпитите могат да съдържат повече от 60-100 от новите въпроси. Въпреки това, обикновено се отпуска допълнително време за завършване на тези допълнителни въпроси, а резултатите от тях по никакъв начин не оказват влияние на резултатите от теста на кандидата).

Преди да бъдат поставени оценки на пълния изпит с новите въпроси, е нужно да се определи резултатът, необходим за успешно полагане на изпита. Това, по своята същност, е сложен процес. По едно и също време протичат няколко едновременни процеса.

Получаване на достатъчно изпити

Първото изискване за определяне на резултат, необходим за успешно полагане на изпита, е да се натрупат достатъчен брой резултати от изпити. По времето, когато сертификационните програми на Linux са били нови, целта е била да се натрупат поне 100 резултата за всеки вариант на изпита за Level 1. При положение, че са използвани два варианта на изпита, това означава, че са нужни поне 200 проведени изпита. Популяризирането на изпитите е направено

чрез предлагани намаления, а полагане на тестове е предложено и по време на изложението Linux Business Expo през пролетта на 2000 г. След постепенното натрупване на резултати и нарастване на популярността на сертификациите, се повишава и целевият брой на минимално необходимите изпитни резултати с цел получаване на възможно най-точни резултати.

Като част от бета-тестването на изпитите, са събрани данни и за демографските характеристики на кандидатите. (В анкетата са включени въпроси от типа: От колко време работите с Linux? Занимавате ли се с администриране на системи всекидневно? Колко добре сте се подготвили за изпита?) В идеалния случай се търсят значителен брой изпити, които са положени от хора, с подобни характеристики до целевата група експерти. Събраните демографски характеристики се вземат предвид от психометричните специалисти, когато се ревизират въпросите.

Ревизиране на въпросите

След получаване на резултатите, психометричните експерти започват да преглеждат данните. Има ли въпроси, на които всеки отговаря вярно? Има ли въпроси, на които всеки отговаря грешно? (И двете ситуации са индикатори, че нещо може да не е наред с въпроса.) Какви коментари се получават от кандидатите?

В тестовия софтуер е заложен механизъм, позволяващ публикуването на коментари, и, както може да се очаква от общността на кандидатите, се получават множество такива. В този смисъл, част от работата на този етап е преглеждането на коментарите и вземане на мерки по конкретни въпроси и притеснения, които са посочени. Въпреки дългия и подробен процес по преглед на въпросите, обикновено се откриват някои технически грешки, присъствали и на бета-версията на изпита. Нужно е някои от въпросите да се премахнат. Голяма част от тези грешки са открити чрез коментарите на кандидатите.

Модифициран метод на Ангофф (Modified-Angoff Study)

Като психометричните експерти преглеждат данните, отделен набор от експерти участват едновременно в проучване, наречено модифициран метод на Ангофф (Modified-Angoff study). Целта е да се предоставят допълнителни данни на психометричните експерти, за да валидират въпросите и да помогнат при определяне на резултата, необходим за успешно полагане на изпита.

Основно процесът протича по следния начин:

- Експертите в дадена област получават копие от въпросите на всеки вариант на изпита.
- Експертите преглеждат всеки въпрос (независимо и заедно) и решават колко вероятно е човек с минимални квалификации, отговарящ на изискванията на длъжността, да отговори правилно на въпроса. С други думи, експертите следва да оценят въпроса от гледна точка на някой, който е в дъното на скалата на компетенциите по отношение на представянето си в работата.
- Експертите оценяват всеки въпрос с тяхната оценка за това какъв процент от хората ще отговорят вярно, имайки предвид, че при въпроси с няколко възможности за верен отговор, някои хора ще познаят верния отговор, като налучкват.

Данните от този метод се използват по следния начин: Да приемем, че съществува въпрос, който според експертите е труден и те оценяват, че 30% от кандидатите могат да отговорят вярно на него – ако данните от изпитите показват, че 90% от кандидатите отговорят вярно, то

тогава въпросът следва да бъде ревизиран и да се провери дали отговорът не е разпространен (или евентуално отговорът да се съдържа в друг въпрос от изпита). От друга страна, ако съществува въпрос, за който експертите смятат, че е лесен и всички би следвало да отговорят вярно, те биха могли да го оценят на 95%. Ако данните от изпита покажат само 10% успеваемост на кандидатите на този въпрос, то въпросът следва да се ревизира, тъй като може да има проблем с начина на формулиране или друг подобен проблем.

В идеалния случай, резултатите от метода на Агофф би следвало да следват до известна степен същинските резултати от изпитите, полагани в бета-периода. Освен установяване на представянето на въпросите, резултатите от метода се използват и за определяне на резултата, нужен за успешно полагане на изпита. Например, нека приемем, че според метода на Агофф въпросите са много трудни и средният процент на успеваемост е 30%. Тази информация ще послужи на психометриците, като им укаже да намалят резултата, нужен за успешно вземане на изпита, тъй като въпросите са много по-трудни.

Разпространение на резултатите

След събирането на всички данни и анализа на метода на Агофф психометриците определят резултат за успешно преминаване на теста и започват да оценяват ръчно резултатите от изпитите от бета-периода. Резултатите се изпращат по пощата на всички кандидати, явили се на изпита.

Публикуване на финалната версия на изпита

След като приключи цялата работа в бета-периода - определи се резултатът за успешно полагане на изпита, премахнат се или се променят някои въпроси, то изпитът е готов за финално публикуване. Това включва създаването на изпитен файл, който може да бъде разпространен чрез тест-центровете и включва значителен преглед, като може да отнеме над един месец за завършването му.

Методиката на Linux Professional Institute би могла да бъде отправна точка при създаването на електронна платформа за оценяване на дигитални компетенции в началото, а след това и на други компетенции в рамките на проекта на БСК, като след нейното валидиране може да се използва като национална система за сертифициране на различни видове компетенции.

5.1.3. ХАРАКТЕРИСТИКА НА ПРЕДИМСТВАТА И НЕДОСТАТЪЦИТЕ НА МЕТОДИТЕ И СИСТЕМИТЕ ЗА ТЕСТВАНЕ. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА МЕТОДИТЕ И СИСТЕМИТЕ, ОБЕКТ НА ПРОУЧВАНЕТО

В долната таблица ще се опитаме да сравним основните предимства и недостатъци на досега разгледаните сертификационни програми.

ТАБЛИЦА 10 - ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ

Видове сертификати	Официално признати	Предимства	Недостатъци
ITCard	Да, в Европа	<ul style="list-style-type: none"> свободно избираеми модули; задачи, създадени на принципа на симулацията; Кандидатите могат да избират между българска или английска версия на съответната програма при полагане на теста; при изпълнението на задачите може да се използва само един от трите подхода - команда от лентата с менютата, употреба на бутони от лентата с инструментите или клавишни комбинации за бърз достъп. 	<ul style="list-style-type: none"> методологията на оценяването се основава на флаш-базирано програмиране, което предполага по-голям шанс за грешка при работа с мишката;
XPERT	Да, в Европа	<ul style="list-style-type: none"> практическа насоченост на обучението; двуетичен сертификат – на английски и немски език; 	<ul style="list-style-type: none"> тромава система за проверка;
ECDL	Да, в Европа	<ul style="list-style-type: none"> подходящи за всички нива на умения – от начинаещи до напреднали потребители; независими от доставчика на оборудване; 	<ul style="list-style-type: none"> ограничен обхват на признаване – предимно в Европа;
ETA	Да, в САЩ и Канада	<ul style="list-style-type: none"> признати от индустрията; различни сертификационни програми; официално акредитирани; 	<ul style="list-style-type: none"> по-популярни в САЩ отколкото в Европа;
LPI	Да, световно	<ul style="list-style-type: none"> подробен и изключително прецизен процес на съставяне на тестовете; използват се психометрични техники - високо качество и релеванност към уменията, които се тестват; две нива на сертификация - базово и за специалисти; провежда се анализ на задачите на длъжността с цел определяне на нужните знания и умения, които са обект на сертификация; 	<ul style="list-style-type: none"> използването на разностранни експерти за автори на въпросите може да доведе до различното им качество;

5.1.4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Въз основа на гореизложената сравнителна характеристика на съществуващите сертификационни програми, можем да заключим, че сред тях няма универсална система, която да отговаря на нуждите на потребителите на ИСОК.

Методиката на Linux Professional Institute би могла да бъде отправна точка при създаването на електронна платформа за оценяване на дигитални компетенции в началото, а след това и на други компетенции в рамките на проекта на БСК, като след нейното валидиране може да се използва като национална система за сертифициране на различни видове компетенции.

Разработването на набор от въпроси с богати мултимедийни възможности, използващи и методи на емуляция и/или симулация, биха могли да се използват в Learning Management System, като Moodle, например, където да бъдат структурирани като цялостно съдържание, очертавайки ясно определена като стъпки сертификационна програма.

Изборът на дигитални компетенции за оценяване произтича от универсалността на тези компетенции и присъствието им в профилите на почти всички длъжности, независимо дали става въпрос за мениджърски, експертни или изпълнителски позиции. След тестването на системата, тя следва да бъде ревизирана, като подходът при нейното създаване трябва да допуска тя да бъде усъвършенствана, развивана и надграждана за оценка на различни компетенции.

Раздел 6. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проучването на чуждия, световен опит и нашия в България, показва че оценката на компетенциите на работната сила са съществен аспект от управлението на човешките ресурси и успеха на компаниите. Определянето на компетентностни модели, които да отразяват профила на компаниите и техните мисии и визии за бъдещето, е толкова важно, колкото и определяне на начините, по които компетенциите да бъдат оценявани и развивани, така че да осигуряват така желаното от всички конкурентно предимство и високи постижения.

Предложените компетентностни модели в настоящия документ, както и **проученият и апробиран симулационен модел за оценка на компетенциите – Център за оценка**, са една от стъпките в изграждане на цялостна система за оценка на компетенциите на работната сила. На същия принцип може да се събере широка база данни за всички компетенции, а също и база данни на симулационни модели за тяхната оценка.

Това ще даде възможност компаниите от различни сектори да могат да определят и прилагат за своите нужди в управлението на човешките ресурси апробирани и проверени модели за оценка на компетенциите.

Настоящият симулационен модел е ценен с това, че би могъл да се използва в ситуации, когато компаниите търсят устойчив избор и развитие на своя персонал. Предимствата му са, че той е приложим за широк кръг от ключови роли за една организация – ръководни и аналитични роли, които имат развоен характер и носят принадлежна стойност на организацията с решенията и продуктите, които предлагат. Аналогични роли могат да бъдат открити в различни сектори и предприятия и те биха имали същото значение за организацията.

Предимството при използване на този симулационен модел за подбор на кандидати за тези роли е, че още на входа не само ще бъде направена задълбочена и качествена селекция, но ще може и да се прогнозира възможностите за бъдещо развитие на подбрания кандидат в компанията чрез широката информация, получена за него от Центъра за оценяване. Той гарантира висока степен надеждност на оценката на компетенциите, помага на кандидатите да бъдат бързо интегрирани към корпоративните ценности и култура на компаниите.

Недостатък е, че този модел изисква по-висок разход, така че той се препоръчва, когато се прави избор на ключови позиции и роли и когато се търсят кандидати с дългосрочна перспектива в компанията. В тези случаи разходът е оправдан, нещо повече, носи печалба в бъдещето.

Предимството на предложения симулационен модел, **когато се прилага за развитие на служителите е гарантирано, защото дава възможност да бъдат идентифицирани служители с висок потенциал**, както за конкретните роли, така и за кариерно развитие. Идентифицирането на таланти е важен ключ към успех на всяка компания. Центърът за оценяване е средство, чрез което това може да се постигне. Предимство е и, че когато се използва за всички служители на ключови позиции, може да даде цялостна картина за нивото на човешките ресурси в организацията и да дефинира подходящи действия за тяното развитие и усъвършенстване. Предоставя също възможност да се направят планове за успех, както на отделния служител,

така и на организацията като цяло. Не случайно, Центърът за оценяване и развитие се определя като стратегически мениджърски инструмент.

Другото предимство на модела е, че може лесно да бъде валидиран с обективни количествени данни за оценка на изпълнението, поради което може да гарантира висока степен на надеждност на оценката на компетенциите.

Използваните симулационни модели могат да бъдат прилагани, както на ниво предприятие, така и на секторно ниво, поради това, че оценените длъжности са широко разпространени в своя бранш. Използването на тези модели ще позволи да се мултиплицират полезните ефекти от тях в много широк кръг от предприятия и ще бъдат приложими за голям брой служители.

Приложените симулационни модели могат да бъдат успешно прилагани и в други сектори, при условие че бъде извършена процедурата по адаптацията на компетентностния и симулационния модел спрямо еквивалентните длъжности в предприятията от съответния сектор: анализ на длъжността, анализ на работните задачи, разработване на компетентностен модел и профил за длъжността и разработване на адекватен симулационен модел за оценка на компетенциите.

Друг симулационен модел, който препоръчваме да бъде създаден и тестван в рамките на проекта на БСК по дейност „Проучване и тестване на иновативни подходи за оценка на компетенциите на работната сила” през следващите й етапи, е „сериозна игра”, която да оценява и развива някои от ключовите поведенчески компетенции, като комуникация, работа в екип, лидерство или др. Проучването доказва, че сериозните игри имат огромен потенциал в процесите на подбор, оценка и развитие на служителите и по-конкретно, в процеса на подбор, въвеждане в работата, оценяване, обучение, за повишаване на производителността, при повишаване на мотивацията им, използване на най-добрите практики и др.

Иновативността и креативността на сериозната игра и на симулационните модели, като цяло, е в това, че те създават симулирана работна среда, в която човека трябва да прояви своите компетенции в настоящето и въз основа на тях се прави извод за неговото поведение в бъдещето.

За нуждите на потребителите на ИСОК се препоръчва и създаването на електронна платформа за оценяване на дигитални компетенции в началото, а след това и на други компетенции в рамките на проекта на БСК, като след нейното валидиране може да се използва като национална система за сертифициране на различни видове компетенции.

Изборът на дигитални компетенции за оценяване произтича от универсалността на тези компетенции и присъствието им в профилите на почти всички длъжности, независимо дали става въпрос за мениджърски, експертни или изпълнителски позиции. Създаването на системата трябва да допуска тя да бъде усъвършенствана, развивана и надграждана за оценка на различни компетенции.

Раздел 7. ТЕРМИНОЛОГИЧЕН РЕЧНИК

Компетенция⁴⁴

Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация.

Ключови корпоративни компетенции⁴⁵

Ключови/ основни компетенции – едни и същи компетенции, които се изискват за всички позиции в цялата компания и които добавят стойност за организационната култура, тяхната мисия и ценности с данни от трудовото изпълнение. Чрез влагането им в компетентностния модел компанията може да фокусира поведението върху и/ или да подсили визията и ценностите.

Клъстер от компетенции⁴⁶

Основни (ключови) компетенции в организацията, които отразяват нейните специфични, уникални ценности и култура и са от решаващо значение за нейната конкурентоспособност. Тези компетенции са близки до описаните по-горе общи компетенции, но за разлика от тях не могат да бъдат копирани от конкурентите и осигуряват значителна добавена стойност предимно за клиентите. В практиката се използва и понятието „клъстери”, което означава група от сродни (близки по значение) компетенции.

Контрапродуктивни поведения⁴⁷

Неморални, некоректни или антисоциални действия в миналото, минали нарушения на норми и правила, егоистични или нечестни

Дименсия и черти на дименсия⁵¹

Дименсиите се състоят от компетенции, които могат да се отнесат към интелектуалната сфера, и такива - към сферата на взаимоотношенията.

Корелационен анализ

Метод за обработка на статистически данни, използвани за изучаване на коефициенти (корелации) между променливи. При анализа се сравняват коефициентите на корелация между една или повече двойки променливи, за да се установят статистически взаимозависимости между тях.

Честотен анализ – анализ на честотни разпределения на данни

Честотното разпределение се определя като такова подреждане на данните, което показва колко пъти дадена стойност или група от стойности са се наблюдавали. Честотно разпределение определя степента на съответствие между стойностите на признака и наблюдаваните честоти. Разграничават се два вида честотни разпределения: абсолютна честота – броят на единиците в отделно взета група, за определена стойност на признака, и относителна честота – броят на единиците в отделно взета група отнесен към общия брой единици в съвкупността.

АВАР

АВАР (Advanced Business Application Programming) е програмен език от високо

⁴⁴ Източник: „Правила за оценка на компетенциите” – автори: Велин Георгиев; Рина Баждекова; Наташа Янкова; Светлана Георгиева

⁴⁵ Източник: „Методика за разработване на компетентностен модел” – автори: Евгения Георгиева, Галя Хубанова, Добрин Падалски

⁴⁶ Източник: „Методика за разработване на компетентностен модел” – автори: Евгения Георгиева, Галя Хубанова, Добрин Падалски

⁴⁷ Източник: ОС България

<p>постъпки.</p> <p>Ранжиране⁴⁸: Подреждане на резултатите по скала на съответствие към зададена ключова информация</p> <p>Метод на ранжиране на длъжности⁴⁹</p> <p>Този метод използва длъжностни характеристики или длъжностни наименования. Оценява се значимостта на всяка длъжност на базата на нейното съдържание или наименование. Длъжността не се разбива на елементи или фактори. Всяка длъжност се сравнява с други и се определя мястото ѝ. Длъжността с най-високата значимост се ранжира, след това тази с по-ниската и т.н. Стойността на дадена длъжност обикновено се базира на оценката на умения, усилия, отговорности и работни условия. Методът е приложен за малки структури с малък брой позиции (обикновено по-малко от 30).</p> <p>Експертна оценка⁵⁰</p> <p>Експертна оценка – качествен анализ на резултатите и определяне на нива на владеене на компетенцията от експерти.</p> <p>Критерии за валидизация</p> <p>Валидността (validity) се отнася до това доколко инструментът измерва това, за което е конструиран да измерва и до колко добре го измерва. Валидността се разглежда в 3 категории: валидност по критерий, съдържателна валидност и конструкт валидност.</p> <p>Валидността по критерий е мярка за това доколко добре инструментът прогнозира изпълнението. Например, оценката на</p>	<p>ниво, създаден от германската компания SAP. Разработен е през 80-те години на XX в. като език за разработка на бизнес софтуера на компанията SAP. Платформено независим език, чийто изходен код се съхранява в базата на SAP-системата под формата на изходен код и прекомпилиран изпълним код.</p> <p>Техника STAR⁵²</p> <p>STAR-техниката (Situation – Task – Action – Result /Ситуация – Задача – Действие – Резултат) е един от най-надеждните методи за водене на интервю и събиране на конкретни примери. Техниката позволява достигане до детайлна и надеждна аналитична информация, поради което има широко приложение. Обикновено тази техника се обвързва с компетенциите – чрез нея се правят интервюта за генериране, анализ и оценка на компетенции.</p> <p>Препоръчителна е като универсална техника за интервюта.</p> <p>Извадка</p> <p>Част от популацията, обикновено избрана по такъв начин, че да е представителна за тази популация по отношение на променливата, която се изучава.</p> <p>Принцип на представителност на извадката</p> <p>Представителността (репрезентативността) на извадката е свързана с възможността да се правят изводи по извадката за популацията, което е и основната задача на статистическите методи.</p>
---	--

51 Източник: доклад „Проучване на симулационни модели за оценка на компетенциите на работната сила”, автор: Соня Василева

48 Източник: Методика за определяне на ключовите длъжности”, автори: Албена Иванова, Нина Койнова, Павлинка Вълкова

49 Източник: „Методика за определяне на ключовите длъжности” – автори: Албена Иванова; Нина Койнова; Павлинка Вълкова

50 Източник: „Правила за оценка на компетенциите” – автори: Велин Георгиев; Рина Баждекова; Наташа Янкова; Светлана Георгиева

52 Източник: „Методика за разработване на компетентностен модел”, автори: Евгения Георгиева, Галя Хубанова, Добрин Падалски

дадена компетенция, извършена чрез психологически тестове за оценка, доколко добре прогнозира успешното изпълнение в работата.

Съдържателната валидност е мярка за това в каква степен могат да се генерализират оценките от измерването върху цялото съдържание. Например, ако оценяваме счетоводни знания и използваме като инструмент за оценка работни задачи, в които е включена само извадка от задачи, доколко резултатите са валидни, за да направим изводи за знанията по счетоводство на оценяваното лице.

Конструкт валидността се отнася до психологическите тестове и е мярка за това доколко тестът измерва или корелира с теоретичния психологически конструкт. Доколкото тестовете включват извадка от поведения, конструкт валидността отговаря на въпроса дали в действителност се измерва това, което се смята, че се измерва.

Раздел 8. ПРИЛОЖЕНИЯ

8.1. ПРИЛОЖЕНИЕ №1. „НЕО ЛИЧНОСТЕН ВЪПРОСНИК“

Приложение №1. „НЕО личностен въпросник“ е психометричен инструмент за оценка на личностните компетенции. Чрез димензиите в теста или по-често чрез комбинации от тях могат да се измерят повечето компетенции като: ориентация към постигане на резултати, инициативност, настойчивост, умения за работа в екип, умения за справяне в стресови ситуации и др.

Въпросникът има 5 дименсии и оценява по 6 черти от всяка дименсия и има общо 35 скали:

- Енергия - тази скала измерва характеристики като: ниво на активност, енергичност, общителност, себеотстояване и лидерство;
- Дружелюбност - тази скала измерва характеристики като: доверие, просоциални нагласи, алтруизъм, щедрост и любезност;
- Съвестност - Тази скала измерва характеристики като: саморегулация, надеждност, отговорност, точност, воля, упоритост;
- Емоционална стабилност - Тази скала измерва характеристики като: емоционален самоконтрол, отсъствие на негативни чувства, психологически комфорт;
- Отвореност на ума Тази скала измерва характеристики като широки културни интереси, толерантност към различията, креативност и интелектуално любопитство;
- Социална желателност: - Тази скала измерва стремежа на изследваното лице да манипулира впечатленията и да създава социално-желателна представа за себе си.

«НЕО личностен въпросник» е базиран върху концепцията за „Голямата Петорка“ (Big Five). Петте фактора определят поведението в широк кръг от ситуации, включително в работата.

Дименсията „Съвестност“ е най-тясно свързана с професионалната ефективност. Високата „Съвестност“ се асоциира с успешност при изпълнението на различни професионални роли, независимо от характера на конкретната дейност или мястото на позицията в йерархичната структура на организацията.

8.2. ПРИЛОЖЕНИЕ №2. ПОВЕДЕНЧЕСКО ИНТЕРВЮ

Поведенческото интервю имаше за цел да оцени следните компетенции:

П1 Ориентация към резултати

- Работи постоянно за постигане на успех;
- Отдаден в работата, отстранява пречки и поддържа активност;
- Насочен е към резултати и постигане на цели;

П2 Фокус към клиента

- Разбира предизвикателствата и възможностите, които клиентите имат;
- Предлага решения, които отговарят на нуждите на клиентите и носят стойност за тях и компанията;
- Търси обратна информация от клиентите (вътрешни), за да определи възможностите за подобрене;

КМ1 Иновативност

- Поощрява нови идеи и различни решения за обичайни неща;
- Предлага нови идеи и перспективи;
- Въвежда действия за постигане на промяна;
- Търси подкрепа за иновативни идеи и промяна;

КМ2 Решаване на проблеми

- Точно разпознава факти;
- Когато е изправен пред различни алтернативи, избира най-добре работещата, като взема предвид съображенията „За” и „Против”;
- Открива детайли и анализира взаимовръзки;

СИ1 Работа в екип

- Помага за определяне на груповите цели;
- Активно търси начини да подобрява ефективността на екипа;
- Основава се на различни предложения за постигане на обща цел;
- Насърчава другите да изразяват мненията си;
- Използва допирни точки на различните мнения, за да преодолява конфликти;

СИ2 Комуникация

- Изразява се ясно, аргументирано и убедително;
- Използва подходящи вербални и невербални изразни средства;
- Изслушва внимателно, разбира и контролира проявите на невербалната комуникация с цел ефективно осъществяване на дейността;

Л1 Въздействие

- Предлага логични аргументи, които подкрепят идеите му;
- Пренася с ентузиазъм личната си убеденост;
- Постига консенсус въз основа на общи интереси;
- Печели подкрепата на останалите;

Л2 Стратегическо мислене

- Разбира цялостната картина, като разпознава сложни понятия и връзки между проблеми;
- Идентифицира дългосрочните последствия от проблемите;
- Предвижда благоприятните възможности и заплахите в работното обкръжение;
- Вижда ясно влиянието на собствената си дейност върху организационното звено;

О1 Управление на дейности

- Идентифицира ясно приоритетите;
- Разработва ефективно график на необходимите действия и задава срок за изпълнение на всяка дейност;
- Проследява и осъществява периодичен контрол на изпълнението;
- Открива най-добрите начини, за да усъвършенства производителността;
- Взема предвид неочакваните ситуации и изготвя адекватни планове за тях;

У1 Адаптация към промени

- Адаптира се с готовност към промяната;
- Поема отговорност за грешките си и се учи от тях;

У2 Системно търсене на нови знания

- Търси открито информация и обратна връзка;
- Постоянно придобива нови знания и умения;

Въпросите са насочени към описание на поведението в ситуации, които предполагат прилагането на изискваните поведението. Интервюиращият кодира наличието на посочените по-горе поведението, описващи дадената компетенция в картата за поведенческо интервю. Например, „Опишете ми ситуация в работата, в която е трябвало да се адаптирате към неочаквани промени”. Какво се случи?; Как постъпихте?; Какво конкретно направихте?; Как постъпиха другите?; До какво доведоха промените?; Какво ново научихте? и др.

8.3. ПРИЛОЖЕНИЕ №3. КАЗУС

Главните цели на казуса са да оценят част от компетенциите включени в компетентностния модел:

- Инициативност и ориентация към резултати;
- Фокус към клиенти;
- Иновативност;
- Въздействие;
- Стратегическо мислене;
- Комуникация;
- Работа в екип;
- Решаване на проблеми.

Симулацията се осъществи на две фази:

- Индивидуално изучаване на общата информация за проблемната ситуация;
- Групова дискусия, по време на която се дават предложения и се коментират различни варианти на решаване на проблема.

По-долу е предложено описание на казуса и ролите на участниците:

Казусът притежава обща част, с която разполагат всички участници и описва бизнес ситуация в голяма чуждестранна финансова компания с персонал около 300 души (администрация и продажби), която в последните месеци губи своите пазарни позиции. Казусът включва шест разписани роли на мениджъри в компанията, всеки от които защитава собствена позиция и интересите на отдела, който управлява. Участниците трябва да стигнат до решение чрез консенсус за излизане от ситуацията.⁵³

⁵³ Казусът е създаден и адаптиран от консултантска компания „Синектика консулт“ ООД, която има авторски права върху него.

8.4. ПРИЛОЖЕНИЕ №4. ПРОФИЛ ХТ

Профил ХТ. Системата е валидирана в международен контекст и е адаптирана за български условия. Предоставени са профили на успешни изпълнители за над 1000 длъжности.

Профил ХТ (Profile ХТ™) е психометричен уеб-базиран инструмент за измерване на човешкия потенциал и прогнозиране на трудовото изпълнение. Целта на създаването на теста е предоставяне на бизнес общността на лесен за администриране инструмент, измерващ конструкти, свързани с работата и подходящ за оценка на работещи лица.

Главните цели на приложението на Профил ХТ в симулационния модел са да се оценят следните компетенции:

- Инициативност и ориентация към резултати;
- Въздействие;
- Комуникация;
- Работа в екип;
- Решаване на проблеми;
- Адаптация към промени;
- Системно търсене на нови знания;
- По-долу представяме кратко описание на Профил ХТ;
- Системата оценява човека като цяло;
- Стил на мислене;
- Поведенчески характеристики на личността;
- Професионални интереси.

Системата изготвя подробен “Профил на личността”, като го сравнява със стандарт за изпълнение на длъжността „профил на длъжността”, изготвен на база успешни изпълнители. Профил ХТ оценява процента на съответствие между профила на личността и профила на длъжността /изискванията на длъжността/. Коефициентът на съответствие варира от 25% до 95%. Този процент се дава за трите сфери по отделно (Стил на мислене, Професионални интереси, и Поведенчески характеристики), както и общо съответствие. Колкото е по-висок процентът на съответствие, толкова е по-високо очакването, че индивидът ще изпълнява успешно длъжността. Тестът се състои от 3 модула и 20 скали.

Стил на мислене

Скали:

- **Индекс за обучение** - комплексна оценка за очакван успех в обучение, мислене и решаване на проблеми;
- **Способност за вербално мислене** - оценка на способността за словесно изразяване и комуникация;
- **Способност за невербално мислене** - оценка на способността за използването на числа като основа за мислене и решаване на проблеми;
- **Вербални способности** - оценка на словесните способности чрез речников запас;
- **Способност за работа с цифри** - оценка на способността за изчисления и работа с цифри.

Поведенчески характеристики

Скали:

- **Енергичност** - Склонност към висока активност, поемане на различни задачи едновременно, ефективно използване на времето;
- **Асертивност** - Самоувереност, умения за влияние върху другите, експресивност, ориентация към постижения, лидерство;
- **Положително мислене** - Доверие към другите, оптимистични нагласи;
- **Изпълнителност** - Социална отговорност, спазване на правила и процедури, уважение към ръководството, кооперативност и съгласие;
- **Общителност** - Инициране на социални контакти и взаимодействия, отвореност към другите;
- **Екипност** - Умения за работа в екип, желание за одобрение от другите, съобразяване с хората;
- **Обективност** - Рационален и логичен подход, неемоционално мислене;
- **Взимане на решения** - Умения за взимане на бързи решения, решения при недостатъчна информация;
- **Независимост** - Умения за самостоятелна работа, с минимум ръководство, автономност;
- **Лъжа** - Склонност към създаване на лъжливо положително впечатление.

Професионални интереси

Скали:

- **Търговски** - Работа, свързана с ръководене на другите, изготвяне на планове, конкуренция, печалба;
- **Финансови и Административни** - Работа с финансови данни, бизнес системи, административни процедури, офис дейности;
- **Социални** - Работа, свързана с хора и социални взаимодействия, оказване на помощ и грижа;
- **Технически** - Работа, свързана с машини, инструменти, съоръжения, ръчна дейност;
- **Научно-изследователски** - Работа, свързана с научни данни, изследвания, технически детайли;
- **Творчески** - Работа, свързана с изразяване на идеи, въображение, артистични дейности.

8.5. ПРИЛОЖЕНИЕ №5. ТЕСТОВЕ

1. **Тест управление на продажбите** – тестът измерва знанията в следните области:
 - Управление на отношенията с клиенти – установяване на контакт, ефективна комуникация, изграждане на дългосрочни взаимоотношения;
 - Управление на продажбите – установяване на потребностите на клиента, презентация на продуктите и услугите, преодоляване на възражения, приключване на продажбите.

2. **Тест за управление на екипи** – тестът измерва знанията в следните области:
 - Изграждане на екип – етапи в развитието на екипа - изграждане, сработване, нормиране и функциониране; характерни особености на етапите, ролята на мениджъра;
 - Лидерство – лидерски стилове, силни и слаби страни на отделните стилове, лидерски роли;
 - Управление на мотивацията - мотивационни теории, динамика на мотивацията в процеса на работа, фактори, които оказват влияние върху развитието на мотивацията;
 - Управление на конфликти – източници на конфликти, стилове на разрешаване на конфликти.

8.6. ПРИЛОЖЕНИЕ №6. ПОВЕДЕНЧЕСКО ИНТЕРВЮ.

Поведенческото интервю е насочено към тези компетенции, които е трудно да бъдат оценени чрез казус и личностен тест, а именно – компетенциите, включени в клъстер „Организация и управление” - „Управление на дейности и „Управление на хора”.

Поведенията, които се оценяват относно компетенциите, включени в този клъстер, са:

„Управление на дейности”:

- Идентифицира ясно приоритетите;
- Разработва ефективно график на необходимите действия и задава срок за изпълнение на всяка дейност;
- Проследява и осъществява периодичен контрол на изпълнението;
- Открива най-добрите начини, за да усъвършенства производителността;
- Взема предвид неочакваните ситуации и изготвя адекватни планове за тях;

„Управление на хора”:

- Разбира силните страни и областите за усъвършенстване на ръководените от него хора;
- Предоставя специфична поведенческа информация за изпълнението, както положителна, така и отрицателна, която може да се използва за конструктивно и системно развитие;
- Работи поотделно с хората за установяване.

Индикатори за наличността на компетенциите по време на интервюто:

- Може ясно да опише своите функционални задължения и логично да излага мислите си;
- Може да обособи приоритетите си и да ги аргументира, когато разказва за своята дейност;
- Може да прецени точно колко време отнемат типовите работни задачи в неговата структура;
- Ясно и без да мисли дълго отговаря на въпросите: какви фактори отчитате, когато изготвяте план за работа по конкретна задача? Кои от задачите изискват най-подробно планиране?
- Обособява факторите, които пречат за точното и навременно изпълнение на плановете /например, спецификата на някои бизнес процеси/;
- Познава и отчита добре силните и слабите страни на подчинените си при разпределението на ролите по съответните задачи;
- Ясно отделя конкретните параметри на контрола, които използва. Има собствен разумен вариант на контрол над екипа си съобразен със конкретните специфики;
- По време на интервюто не прехвърля вината за постигането на резултатите върху безотговорността и липсата на умения на своите служители.

Въпроси за интервю за оценка на компетенциите „Управление на дейности“ и „Управление на хора“:

- Доколко вашата работа се поддава на планиране?
- Какво конкретно ви се налага да планирате? Как го правите?
- Как определяте приоритетите си?
- Често ли ви се случва да не можете да следвате предварително определения план? Защо? Дайте пример.
- Как контролирате процеса и резултатите от изпълнението на възложената работа? Дайте няколко примера за начина на осъществявания от вас контрол.
- Имате ли изготвен план как да процедурате при извънредни ситуации?
- От колко човека се състои вашият екип?
- По какъв начин разбирате, че вашите подчинени са разбрали същността на възложените им задачи: какво точно и за кога да се направи?
- Имате ли случаи, когато ваш подчинен не е разбрал конкретна задача? Дайте пример какво сте предприели в този случай.
- Какви типове задачи им делегирате и как преценявате от какво зависи това? Дайте пример за конкретни задачи, разпределени на различни ваши подчинени.
- Какво предприемате в случаите, когато не сте удовлетворен от нивото на изпълнение на вашите служители?

Раздел 9. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

1. Анисимов, В.Е. & Пантина Н. С. (1977). *Методологическите въпроси разработки модели специалиста*. Педагогика, 5
2. Байденко, В. И. (2004). *Концепции в професионалното образование*. Высшее образование в России, 11
3. Дахин, А.Н. (2003) *Педагогическо моделиране: същност, ефективност и неопределенност*. Педагогика, 4
4. Жуков, Г.Н. (2000). *Готовност к деятельности как социально- педагогическая категория: инновационный подход*. Образование и наука, 3
5. Зимняя, И.А. (2003). *Ключевые компетенции - новая парадигма результата образования*. Высшее образование сегодня, 5
6. Йоноу at al., (1970). *Оценка на кадрите на научната организация*. Годишник на ЦНИПИА”, 5
7. Каспаржак, А.Г. (2002). *Компетентностный подход в професионалното образование*. М.
8. Матушанский, Г. & Фролов, А. (2003). *Модели подготовка и професионална дейност на специалистите*. Высшее образование в России, 4
9. Матюхин, В. А. (1990). *Образование для промышленных производств будущего*. М. НИИВО.
10. Мельничук, О. & Яковлева, А. (2000). *Модель специалиста*. Высшее образование в России, 5
11. Пищулин, В.Г. (2002). *Модель выпускника университета*. Педагогика, 9, с. 22-27.
12. Равен, Дж. (2002). *Компетентност в современното общество: выявление, развитие и реализация*. М, Когито-Центр
13. Смирнова, Е.Е. (1977). *Пути формирования модели специалиста с высшим образованием*. Л, ЛГУ
14. Татур, Ю. Г. (2004). *Компетентност в структуре модели качества подготовка на специалистите*. Высш. образование сегодня, 3
15. Фролов, Ю. Ф. (2004). *Компетентностна модель как основа оценка на качество подготовка на специалистите*. Высш. образование сегодня, 8
16. Billhardt, В. (2004). *The Promise of online simulations*, In: Chief Learning Officer Magazine, February
17. *Building prosperity for the Future of Europe*, (2010). ECF-Final, September
18. Crookall at al., (1986). *Control and Interaction in Computerized Simulations*, In: Social Science Microcomputer Review, 4
19. Duke, R. & Seidner, M. (1975). *Learning with Simulations and Games*. London, Sage Publication
20. Kaagan, S. (1999). *Leadership Games: Experimental Learning for Organizational Development*. Sage Publications, 4
21. Kinnear, T. & Klammer, S. (1987). *Entry Strategies and Market Performance Causal Modeling of a Business Simulations*. Journal of Product Innovation Management, Volume 7, Issue 1
22. *The European Qualifications Framework for Lifelong Learning*. (2008). Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities

23. Annetoinette D. Lucia and Richard Lepsinger (1999). *The Art and Science of Competency Models*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
24. Ben E. Dowell, Eric D. Elder (2002). *Acceleration the Development of Tomorrow's Leaders: The Care and Feeling of High Potential Talent. Talent Management in a Global Environment*. 30th International Congress on Assessment Center Methods, Pittsburgh, October.
25. Daisy Zheng & Dr. Hora Tjitra. Hangzhou, November (2008). *Assessment Center. How to select the right and to develop the best Talent*
26. Denney G. Rutherford and Michael J. O'Fallon (2006). *Hotel Management and Operations*.
27. Charles Hale (2005). *Pros and Cons of Assessment Centers*. *Law and Order Magazine*, April.
28. George C. Tornton III, Deborah E. Rupp (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management. Strategies for Prediction, Diagnosis and Development*. Lawrence Erlbaum associates, Inc. Publishers.
29. *Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations*. International Task Force on Assessment Center Guidelines. Endorse by the 28th International Congress on assessment Center Methods, May 4, 2000, San Francisco, USA.
30. Raimund Birri (2004). *25 Years Assessment Centers in Credit Suisse: Lessons Learned*. 32nd International Congress on Assessment Center Methods.
31. Robert L. Heneman and David B. Greenberger (2002). *Human Resource Management*;
32. Schmidt. F.L. (1988). *The problem of group differences in ability test scores in employment selection*. *Journal of Vocational Behaviour*, 33.
33. *Компетентностни модели – ползи и предизвикателства. Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ*
34. П. Георгиева *Икономически алтернативи*, брой 6, 2009
35. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) „*The Core Competence of the Corporation*”, *Harvard Business Review*
36. Zwell Michael; *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, 2000
37. *Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007*
38. Spencer, Lyle M & Spencer Signe M; *Competence of Work*, New York, John Wiley & Sons, 1993
39. Mukherdji & Misra, *Everything you wanted to know about assessment centers*

СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ И ФИГУРИТЕ

ТАБЛИЦА 1 – ТЕХНИКИ ЗА ОЦЕНКА	34
ТАБЛИЦА 2 – ПРИМЕРИ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ, КОИТО СЕРИОЗНАТА ИГРА РАЗВИВА НА БАЗА КОНКРЕТНИ КАЗУСИ	38
ТАБЛИЦА 3 - ПРЕДИКТИВНА ВАЛИДНОСТ НА ОЦЕНЪЧНИТЕ ИНСТРУМЕНТИ (ИЗТОЧНИК: SCHMIDT, 1988)	60
ТАБЛИЦА 4 - ДИМЕНСИИ	75
ТАБЛИЦА 5 – МАТРИЦА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПРЕЗ РАЗЛИЧНИТЕ УПРАЖНЕНИЯ	79
ТАБЛИЦА 6 - ПРИМЕРНА СТРУКТУРА НА ОЦЕНЪЧНА СЕСИЯ	80
ТАБЛИЦА 7 – СКАЛА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ПОВЕДЕНИЯТА.	81
ТАБЛИЦА 8 – КОК 1 Младши експерт „РАЗВИТИЕ НА СОФТУЕРНИ ПРОДУКТИ”	89
ТАБЛИЦА 9 - КОК 1 РЕГИОНАЛЕН МЕНИДЖЪР ПРОДАЖБИ	93
ТАБЛИЦА 10 - ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА СИСТЕМИТЕ ЗА СЕРТИФИКАЦИЯ	119
фигура 1 – Стратегическа компетенция	24
фигура 2 – Лидерска компетенция	24
фигура 3 – „В развитието на кои компетенции на персонала срещате най-големи трудности?”	25
фигура 4 – Конус на обучението	28
фигура 5 - Компетенции и възможност за постигане на резултати	56
фигура 6 – Идентификация на компетенциите	57
фигура 7 – Развитие на компетенциите в три стъпки	59
фигура 8 – Модел за оценка на личностните компетенции на служителите	68
фигура 9 – Модел за оценка на компетенциите с цел вътрешно повишение и развитие на служителите ...	68
фигура 10 – Модел за оценка на компетенции при подбор на аналитични позиции в софтуерното програмиране	72
фигура 11- Подход при избор и апробиране на симулационния модел за дефиниране и оценка на компетенциите	74