



WWW.COMPETENCEMAP.BG



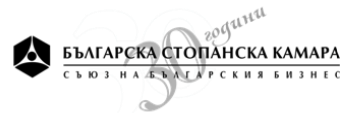
Европейски съюз

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

Методика за разработване на КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Методика за дефиниране на компетенциите и създаване на
компетентностен модел на ниво фирма, сектор и регион

РЕЗЮМЕ

Настоящият документ е разработен като част от национален проект за „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” („Националният проект”) в рамките на оперативна програма “Развитие на човешките ресурси”.

В съответствие със заданието, документът предлага следните две методики:

- 1. Обща методика за създаване на компетентностен модел, въвеждането му в организационната практика и приложението му с цел ефективно управление на човешките ресурси в организацията (УЧР). Методиката съдържа етапи и принципи на създаване, внедряване и приложение на компетентностни модели, както и конкретни практически препоръки.*
- 2. Методика за създаване, внедряване и приложение на компетентностен модел на ниво сектор и регион. Тук общата методика е адаптирана според спецификите на секторните/регионалните компетентностни модели. Специално място е отделено на връзките и възможностите за адаптация на методиката за целите на националния проект. В допълнение, дадени са практически насоки и препоръки, свързани с процеса на избор, обучение и дейности на мрежата от оценители, предвидени да вземат активно участие в процеса на оценка на компетенциите в национален мащаб.*

Анализът, който следва логически осемте задачи в задание 6.1.2, обхваща последователно основните етапи от изграждането на компетентностен модел – събиране на информация, дефиниране на компетенции, изграждане на компетентностен модел (КМ), верифициране на компетентностен модел, внедряване на КМ в организационната практика и приложение на КМ като инструмент за управление и развитие на човешките ресурси в организацията. Анализът разглежда критичните моменти на всеки етап от процеса и предлага конкретни препоръки за успешното им осъществяване.

Анализът, изводите и препоръките в разработката са подчинени на тезата, че изграждането на компетентностен модел е в основата на добрите организационни практики, а правилното му приложение е ключова предпоставка за ефективното управление и развитие на индивидуалния и организационния потенциал.

Методологията, използвана за целите на настоящия анализ, е базирана на опита на авторите в УЧР, на обширно проучване на добрите местни и чуждестранни организационни практики на българския пазар, както и на съвременни академични източници в областта. За целите на разработката са проведени интервюта с водещи специалисти в областта, както и с представители на организации, успешно използващи компетентностни модели на българския пазар. Така развитият анализ е осмислен и рез практическият опит на авторите, в резултат на което методиката е адаптирана за целите на настоящия проект. Приложенията към анализа представят практически примери към важни компоненти от методиката.

Заглавие на анализа:	Методика за разработване на компетентностен модел
Срок за изпълнение:	23 септември 2010
Дата на представяне:	24 септември 2010
Наименование на дейността:	Създаване на Методика за описание на изискваните компетенции за длъжност
Задача:	6.1.2
Код:	978-954-9636-21-5
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	
Ниво на разпространение:	<input checked="" type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Евгения Георгиева, Галя Хубанова, Добрин Падалски
Отговорник:	Евгения Георгиева
Ръководител на дейността:	Евгения Георгиева
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Кратко резюме (до 200 думи):	<p>Целта на този документ е чрез анализ на съществуващи добри практики и в съпоставка / проучване на водещи академични модели да предложи методика за създаване, внедряване и приложение на компетентностни модели на ниво организация, сектор/регион.</p> <p>Използваната методология включва информационни източници от съвременната научна литература в областта, както и примери от добрите световни и местни организационни практики, адаптирани за целите на националния проект.</p> <p>В резултат от анализа е предложена методика, която позволява на съответния бенефициент [на ниво организация, бранш/ регион] самостоятелно да разработи, внедри и използва компетентностен модел за целите на ефективното управление на човешките ресурси. Методиката предлага основни правила за практическо приложение, както и позволява адаптиране според конкретната специфика.</p> <p>Документът включва както конкретни препоръки към всички описани дейности, така и общи препоръки във връзка с постигането на ефективно управление на човешките ресурси, базирано на компетенции.</p> <p>За целите на оптималното приложение и резултати авторите препоръчват синхронизиране на методиката с останалите дейности/модули от информационната система, както и широко популяризиране на методиката.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Компетенции, КМ, УЧР, длъжност, поведение, организационни практики, организации

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1	Въведение 10
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	10
1.1.1. Основна цел на проекта	10
1.1.2. Специфични цели:	10
1.1.3. Сред основните дейности в рамките на проекта са:	10
1.2. Структура на документа	11
Раздел 2	Методология за работа 13
2.1. Методология на работа във връзка със списването на Раздел 3 от настоящия документ	13
Раздел 3. Създаване и внедряване, приложение на компетентностни модели в управлението на човешките ресурси в българските предприятия	15
3.1. Фирмени практики по създаване на компетентностни модели (КМ) в УЧР в българските предприятия	15
3.1.1. Типове КМ	15
3.1.1.1. Компетентностни модели за всички длъжности в компанията/ Общи компетентностни модели	15
3.1.1.2. Компетентности модели за определени длъжности в компанията	16
3.1.2. Използвана методика за създаването на КМ	16
• КМ е резултат на сътрудничество между консултанти и вътрешни за компанията ресурси,	17
• КМ е създаден единствено и само с вътрешни ресурси.	17
3.1.2.1. КМ - създаден от „фирмата-майка“	17
3.1.2.2. КМ - резултат на сътрудничество между консултанти и вътрешни за компанията ресурси	17
3.1.2.3. КМ - създаден единствено и само с вътрешни ресурси	18
3.1.3. Отговорни за процеса по създаване на КМ	18
3.1.4. Връзка на КМ със стратегията на компанията и фактори на макросредата	19
3.1.4.1. Стратегия - КМ	19
3.1.4.2. Макрофактори – КМ	19
3.1.5. Етапи на разработване на КМ	20
3.1.5.1. Етап 1: Събиране на информация (от документи, от различни групи служители на компанията)	20
3.1.5.2. Етап 2: Анализ на събраната информация и дефиниране на компетенции и примери на поведения	21
3.1.5.3. Етап 3: Верифициране на компетенциите от ползвателите и пробна оценка	22
3.1.5.4. Етап 4: Пилотно тестване и внедряване	22
3.1.5.5. Етап 5: Машабна комуникация	22
3.1.6. Брой компетенции в КМ	22
3.1.7. Практики по актуализиране на КМ	23
3.1.8. Комуникиране на КМ в организациите	24
3.1.8.1. Комуникиране на компетенции, които се отнасят за цялата фирма	24
3.1.8.2. Комуникиране на КМ във връзка с ЧР процеси	24
3.2. Фирмени практики по въвеждане на компетентностни модели в българските предприятия	25
3.2.1. Защо организациите рашават да създават и внедряват КМ?	25
3.2.1.1. Промяна на нагласите и поведението на служителите	25

3.2.1.1.1.	Преразглеждане на системите за управление на трудовото представяне във връзка с целите на компанията за постигане на по-голяма ефективност на работа	26
3.2.1.2.	Подбор и развитие на служители	27
3.2.2.	Процес на адаптиране на КМ в организацията	27
3.3.	Области на приложение на компетентностни модели	28
3.3.1.	Използване на КМ за управление на трудовото представяне	28
3.3.1.1.	Обвързване на управлението на трудовото представяне с КМ на компанията	28
3.3.1.2.	Обхват на обвързването между управление на трудовото представяне и КМ	29
3.3.2.	Използване на КМ за подбор и въвеждане на служители	29
3.3.3.	Използване на КМ за управление на знанието	30
3.3.4.	Използване на КМ за планиране на приемствеността	31
3.3.5.	Използване на КМ за идентифициране на потребностите от обучение	31
3.3.6.	Сравнителен анализ на най-често използваните приложения на КМ спрямо процесите по УЧР .	32
Раздел 4. Типология на компетенциите и компетентностните модели	34
4.1.	Типология на компетенциите	34
4.1.1.	Какво представлява компетенцията?	34
4.1.2.	Типове компетенции	37
4.2.	Теоретично описание на най-често използваните компетентностни модели	39
4.2.1.	Универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности	40
4.2.2.	Компетентностни модели по длъжности	42
4.2.3.	Компетентностни модели по функции	43
4.2.4.	Компетентностни модели с ниво и длъжност/ функция	43
4.2.5.	Компетентностен модел Стълба (Ladder)	44
4.2.6.	Компетентностна матрица – ниво и владеене	44
4.2.7.	Модификации на традиционните подходи	45
4.2.1.	Сравнение между отделните типове компетентностни модели	46
Раздел 5.	Етапи, принципи и методи при събиране и анализ на информация. Дефиниране на компетенции	48
5.1.	Дефиниране на компетенции	48
5.1.1.	Етапи на дефиниране на компетенции	48
5.1.1.1.	Етап 1 – Определяне на целите на създаване на КМ	49
5.1.1.2.	Етап 2 – Избор на методи за събиране на информация	49
5.1.1.2.1.	Избор на методи за генериране на информация	50
5.1.1.2.2.	Избор на работен екип – ядро	50
5.1.1.2.3.	Избор на респонденти, разширен екип	51
5.1.1.3.	Етап 3 – Събиране и анализ на информация	52
5.1.1.4.	Етап 4 – Генериране на работни компетенции	52
5.1.1.4.1.	Обобщаване на събраната информация в работни компетенции	52
5.1.1.4.2.	Разписване на компетенциите	53
5.1.1.5.	Етап 5 – Редакция на работните компетенции	57
5.1.1.6.	Етап 6 – Верифициране на работните компетенции	59
5.1.1.7.	Етап 7 – Финализиране на компетенциите	59
5.1.1.8.	Етап 8 – Периодичен преглед и актуализация	59
5.1.2.	Принципи за ефективност на компетенциите	59
5.2.	Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции	62
5.2.1.	Методи за събиране и анализ на информация	62
5.2.1.1.	Преглед на организационната документация	62
5.2.1.1.1.	Същност	62
5.2.1.1.2.	Как работи прегледът на организационната документация?	64

5.2.1.2.	Структурирани интервюта	64
5.2.1.2.1.	Същност	64
5.2.1.2.2.	Как работят интервютата?.....	66
5.2.1.3.	Фокус групи	67
5.2.1.3.1.	Същност	67
5.2.1.3.2.	Как работят фокус групите?.....	68
5.2.1.4.	Анкетни	69
5.2.1.4.1.	Същност	69
5.2.1.4.2.	Как работят анкетите?	70
5.2.1.5.	Пряко наблюдение	70
5.2.1.5.1.	Същност	70
5.2.1.5.2.	Как работи прякото наблюдение?.....	70
5.2.2.	Фази на събиране и анализ на информация	72
5.2.2.1.	Фаза 1 - Подготовка	72
5.2.2.2.	Фаза 2 – Събиране на информация	72
5.2.2.3.	Фаза 3 - Анализ	74
5.2.3.	Принципи за ефективност при събиране и анализ на информация	75
Раздел 6. Създаване на компетентностен модел	77
6.1.	Подготовка за създаване на КМ	77
6.1.1.	Избор на ръководител на процеса по създаване на КМ	77
6.1.2.	Определяне на спонсор на проекта	79
6.1.3.	Задаване на цели на КМ (ЗАЩО го правим?)	80
6.1.3.1.	Примерна работна среща за определяне целите и задачите на компетентностния модел	80
6.1.4.	Определяне на целева група, т.е. служителите от организацията, които ще прилагат КМ	84
6.1.5.	Определяне на работен екип	85
6.1.6.	Преглед и избор на най-подходящ тип КМ:	86
6.1.7.	Избор на водещи принципи в работата по създаване на модела	87
6.2.	Процес и етапи на създаване. Препоръки	88
6.2.1.	Комуникация	88
6.2.2.	Събиране на информация	90
6.2.2.1.	Събиране на информация от вътрешни източници	91
6.2.2.2.	Събиране на информация от външни източници	95
6.2.3.	Създаване на модела	96
6.2.3.1.	Групиране (клъстъризация) на събраните данни	97
6.2.3.2.	Рафиниране на модела	99
6.2.3.3.	Създаване/определяне на скала, по която ще се оценяват компетенциите	101
6.2.3.4.	Цифрови оценъчни скали	101
6.2.3.5.	Поведенчески оценъчни скали (BARS)	103
6.2.3.6.	Създаване на търговски вид на модела	105
6.2.4.	Създаване на насоки за употреба на модела	109
6.3.	Верифициране и тестване на първоначалния КМ	110
6.3.1.	Верифициране на модела	110
6.3.2.	Тестване на модела в практиката	110
6.4.	Внедряване на компетентностния модел	111
Раздел 7. Верифициране и актуализиране на компетентностен модел	112
7.1.	Методи за верифициране на компетентностни модели	112
7.1.1.	Верифициране на работните компетенции	112

7.1.1.1.	Методи за верифициране на работните компетенции	112
7.1.1.2.	Процес за верифициране на работните компетенции	115
7.1.1.2.1.	Стъпка 1 – Проверка	115
7.1.1.2.2.	Стъпка 2 – Прецизиране/ Калибриране	117
7.1.1.2.3.	Стъпка 3 - Валидиране	118
7.1.1.2.4.	Стъпка 4 - Финализиране	118
7.1.2.	верифициране на финалния компетентностен модел – тестване на модела в практиката	118
7.2.	Методи за актуализиране на компетентностни модели	119
7.2.1.	Същност и ползи от актуализацията	119
7.2.2.	Кога се налага актуализация (защо?)	120
7.2.3.	Как се прави актуализацията?	123
7.2.4.	Кой извършва актуализацията?	124
Раздел 8.	Внедряване и прилагане на компетентностен модел	126
8.1.	Процес и етапи на внедряване	126
8.1.1.	Промяна на процесите в организацията (там, където е необходимо)	126
8.1.2.	Промяна на управленския подход в организацията	127
8.1.3.	Промяна на културата в организацията	129
8.2.	Начини на използване за ефективно развитие на ЧР	130
Раздел 9.	Критични моменти при разработване и внедряване на компетентностни модели	134
9.1.	Критични моменти при разработване на км	134
9.1.1.	преценка на зрелостта на организацията	134
9.1.2.	Осигуряване на подкрепата на висшия мениджмънт	135
9.1.3.	Включване на мениджърите в процеса на разработване	136
9.1.4.	Определяне на компетенциите и дефиниране на съпътстващите поведения	137
9.1.5.	Адаптиране на КМ, разработен от „фирмата – майка”, към българската действителност	140
9.1.6.	Синхронизиране на КМ с всички останали ЧР процеси	141
9.2.	Критични моменти при внедряване	141
9.2.1.	Активна комуникация	142
9.2.2.	Обвързване на компетентностния модел с ЧР процеси	143
9.2.3.	Въвличане на вътрешния клиент във внедряване на КМ	144
9.2.4.	Приемане на КМ	145
Раздел 10.	Методика за разработване на секторен КМ и КМ на ниво регион	147
10.1.	основни дефиниции в раздела	147
10.2.	Специфики на секторни/регионални компетентностни модели	148
10.3.	Процес на създаване и внедряване на компетентностни модели на ниво сектор/регион	148
10.3.1.	Етап 1 - подготовка	149
10.3.1.1.	Избор на мениджър на проекта	150
10.3.1.2.	Избор на спонсор	150
10.3.1.3.	Определяне на пилотните 10 сектора	151
10.3.1.4.	Определяне на ключовите длъжности	151
10.3.1.5.	Задаване на цели на КМ	152
10.3.1.6.	Определяне на целева група	153
10.3.1.7.	Избор на работен екип	153
10.3.1.8.	Преглед и избор на тип КМ	154
10.3.1.9.	Определяне на водещи принципи на КМ	155
10.3.2.	Етап 2 - създаване	156
10.3.2.1.	Провеждане на комуникация	156

10.3.2.2. Събиране на информация	158
10.3.2.3. Моделиране (анализ и групиране)	160
10.3.2.4. Изготвяне на насоки за използване	161
10.3.3. Етап 3 – верифициране	162
10.3.3.1. Верифициране на компетенциите	162
10.3.3.2. Тестване (пилотно внедряване)	163
10.3.4. Етап 4 – внедряване	163
10.3.4.1. Внедряване на секторни компетентностни модели	163
10.3.4.2. Внедряване на регионални компетентностни модели	163
10.3.4.3. Популяризиране на модела сред членовете	164
10.3.4.4. Осигуряване на подкрепа	165
10.3.4.5. Актуализация	166
10.4. критични моменти при създаване и внедряване на компетентностни модели на ниво сектор/регион	166
Раздел 11.	Заключение и препоръки, включително за промяна на нормативната база 168
11.1. Общи препоръки	168
11.2. Препоръки във връзка с проекта	169
11.3. Препоръки във връзка с ИСОК	170
Раздел 12.	Литературни източници 172
Раздел 13.	Приложения 173
13.1. Приложение 1: Въпроси за дълбочинни интервюта	173
13.2. Приложение 2: Формуляр STAR интервю за ТКИ/ПИ	175
13.3. Приложение 3 – Формуляр за интервю	176
13.4. Приложение 4 - разрез на работния процес по събиране и анализ на информация	177
13.5. Приложение 5: Чеклист за подготовка на аргументи за създаване и внедряване на КМ	180
13.6. Приложение 6: Формуляр за анкета	181
13.7. Приложение 7: Процес на верифициране на КМ	182
13.8. Приложение 8: Споделен опит от Естония	183

Използвани съкращения:

Съкращение	Описание на съкращението
УЧР	- Управление на човешките ресурси
КМ	- Компетентностен модел
ТКИ	- Техника “критичен инцидент”
ПИ	- Поведенческо интервю
STAR	- Situation/Task/Action/Result (Ситуация/Задача/Действие/Резултат)
SME	- Subject matter experts (функционални експерти)
SMART	-
КРІ/ КІП	- Key performance indicators/Ключови индикатори за представянето
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
BARS	- Behavior Attribute Rating Scale/ Скала за оценка на поведенчески индикатори
НКПД	- Национален класификатор на професиите и длъжностите
ЕКР	- Европейска квалификационна рамка
MOT	- Международна организация на труда

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДРУГИТЕ ПРОУЧВАНИЯ/ ИЗСЛЕДВАНИЯ/ АНАЛИЗИ

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”.

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Основна цел на проекта е разработване на методика за изграждане и внедряване на общ компетентностен модел и препоръки за адаптирането на методиката за дефиниране на компетентностен модел на ниво сектор/регион.

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ:

- Анализ на опита по създаване и областите на приложение, интегриране на компетентностните модели в управлението на човешките ресурси в българските предприятия
- Типология, класификация на компетенциите и компетентностните модели
- Етапи, принципи и методи (инструменти) при събирането и анализа на информацията и дефинирането на компетенциите
- Описание на процеса на изграждане на компетентностен модел
- Методи за верифициране и актуализиране на компетентностен модел
- Внедряване и прилагане на компетентностния модел като инструмент за ефективно развитие на човешкия капитал в компанията
- Определяне на критични моменти в създаването, внедряването и използването на компетентностни модели
- Разработване на методика за създаване на компетентностен модел на ниво сектор и регион
- Препоръки относно ефективното практическо приложение на компетентностните модели с цел превръщането им в инструмент на ефективното управление и приноса им към общите цели на компетентностната рамка на страната

1.1.3. СРЕД ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА СА:

- Анализ на опита по създаване на компетентности модели в УЧР в българските предприятия – проучване на фирмени практики

- Очертаване на областите на приложение на компетентностните модели в УЧР в българските предприятия
- Интегриране на компетентностните модели в българските предприятия – поуки от практиката
- Теоретично описание на най-често използваните компетентностни модели
- Обобщаване, типологизиране и класифициране на описаните модели с цел достъпност и използване от потребителя
- Етапи и принципи в процеса на дефиниране на компетенциите
- Описание и характеристика на методите (инструментите), прилагани при събирането и анализа на информация с цел дефинирането на компетенциите
- Описание на процеса и етапите по създаване на компетентностен модел
- Препоръки към всеки един етап и елемент на процеса
- Описание на използваните методи за верифициране на компетентностните модели. Критичен анализ и препоръки за използване
- Описание на използваните методи за верифициране на компетентностните модели. Критичен анализ и препоръки за използване
- Описание на начините на използване на компетентностите модели с цел развитие на човешкия капитал в компанията
- Описание на критичните моменти в процеса на внедряване на компетентностния модел в компанията с цел ефективното развитие на човешкия капитал
- Описание на критичните моменти в процеса на разработване на компетентностен модел в компанията и препоръки
- Описание на критичните моменти в процеса на внедряване на компетентностния модел в компанията и препоръки
- Описание на процесите и етапите при разработването на компетентностен модел на ниво сектор и регион. Описание на инструментите

1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

Методиката за разработване на компетентностен модел се състои от 13 раздела, както следва:

Раздел 1 въвежда в проекта, представяйки неговата основна цел, специфични цели и основни дейности. Разделът съдържа и настоящата структура на документа.

Раздел 2 описва използваната за съставянето на методиката методология като поставя акцент върху три важни аспекта – анализ на утвърдената литература в областта на компетенциите и на съвременните научни практики, синтезиране и критичен анализ на практиките на български и международни организации на местния пазар (използван интензивно за илюстриране на теоретичните постановки) и авторско представяне на процеси, принципи и критични моменти при разработването на компетентностни модели, предложено от съставителите.

Раздел 3 описва актуалните фирмени практики в сферата на управление, базирано на компетенции. Практическият опит на български и международни организации на местния пазар е обобщен след проведените дълбочинни интервюта с 10 организации. За референт са ползвани и проучвания на БАУРЧР, КПМГ и БСК, както и други документи, предоставени от възложителите на методиката.

Раздел 4 предлага типология на компетенции и компетентностни модели. Разделът представя в сравнителен план водещи компетентностни модели. За целите на методиката, в раздела е предложено определение за компетенция, което е валидно за целия проект. Тук се въвежда определение на компетентностен модел.

Раздел 5 представя етапите, принципите и методите за дефиниране на компетенциите. Разделът въвежда принципите за ефективност на компетенциите. Препоръчана е единна форма на компетенциите за целите на ИСОК. Съгласно заданието, в раздела е включено и подробно описание на етапите, принципите и методите на събиране на информация за дефиниране на компетенции. Предложени са практически помагала за дефиниране на компетенциите под формата на приложени бланки за различните етапи от процеса, както и илюстративен обобщен модел на процеса.

Раздел 6 структурира процеса на превръщането на компетенциите в интегриран компетентностен модел. Разделът проследява последователността, принципите и ключовите етапи, фази и дейности в създаването на компетентностен модел. Разделът предлага критичен анализ на различни КМ като препоръчва критерии за избор на модел и скала за оценка. Допълнително са разгледани стъпките в процеса на създаване на КМ, които са критични за успеха и устойчивостта му, например определяне целите на компетентностния модел, избор на спонсор на проекта, комуникация преди, по време на и след проекта, придаване на търговски вид на КМ и др. Освен очертаните рискове, са дадени препоръки и са предложени са практически помагала за създаване на КМ под формата на образци на готови модели, формуляри за различни дейности в процеса и др.

Раздел 7 описва процеса на верифициране и актуализиране на КМ. Документът представя последователността за провеждане на двата етапа от създаването на КМ като дава препоръки за възможен подход в различни ситуации.

Раздел 8 структурира процеса по внедряване на КМ и въвеждането му в организационния живот. Разделът дава конкретни препоръки, изведени от практиката на български и международни организации в страната, както и от богатия организационен опит на съставителите.

Раздел 9 анализира основните критични моменти при създаването и при въвеждането на КМ. Разделът представя автентични мнения, опит и препоръки от българския пазар, допълнени с критичен анализ и практически препоръки от страна на авторите на методиката.

Раздел 10 представя практическото приложение на общата методика за целите на създаване на КМ на ниво бранш и регион. В документа е показано как може да бъде реализиран проекта за създаване на КМ, отчитайки всички специфики на съставянето на секторен и (там, където съществуват такива) регионален модел. Документът предлага възможни препратки към ИСОК и препоръчва възможни области на приложения.

Раздел 11 обобщава основните аналитични моменти в методиката и предлага препоръки за нейното ефективно интегриране в настоящия проект. Разделът подчертава още веднъж и критичните фактори за създаването на ефективен компетентностен модел.

Раздел 12 изброява използваните в настоящата методика източници на информация, както и всички използвани литературни източници.

Раздел 13 предлага под формата на приложения образци на отделни елементи от методиката, както и помощни материали за адаптация и ползване (бланки и формуляри за провеждане на интервюта, анкети, др.)

Раздел 14 изброява използваните в методиката литературни източници

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

За целите на разработването на методиката е използван широк набор от методи, включително:

- Методи и техники за събиране на данни – дълбочинни интервюта, проучвания и анкети, литературни източници (вкл. публицистика и електронни източници)
- Методи и инструменти за обработка и анализ на данни – критичен анализ, сравнителен анализ

Методологията на проекта включва следните дейности:

- Използвана е водеща научна литература в областта на компетенциите (Д.Мклиланд, М.Спенсър, Р.Бояцис, др.)
- Използвани са материали, изследвания, емпирични данни от съвременните академични/изследователски практики (Lominger, SHL, DDI, Делойт, Harvard Business Review)
- Направено е проучване на съвременните световни практики – действащи компетентностни модели, организационни практики по управление, базирано на компетенции
- Проучени са практики за различни институционални структури в други страни за целите на адаптиране на методиката за създаване на секторен/регионален модел (в Европа – Великобритания, Германия, Полша, Чехия, Черна Гора, Сърбия, Естония, Франция; Азия; Северна Америка – САЩ, Канада; Австралия)
- Направен е преглед и критичен анализ на практиките на български и международни организации, опериращи на местния пазар (използван интензивно за илюстриране на теоретичните постановки в документа)
- Предложен е авторски подход - всички процеси, принципи и критични моменти в настоящата методика са емпирично потвърдени през опита на съставителите и адаптирани за целите на настоящата методика
- Всички препоръки в настоящата методика са резултат от симбиозата от горните принципи

2.1. МЕТОДОЛОГИЯ НА РАБОТА ВЪВ ВРЪЗКА СЪС СПИСВАНЕТО НА РАЗДЕЛ 3 ОТ НАСТОЯЩИЯ ДОКУМЕНТ

Анализът на фирмени практики от български предприятия, където се изследват процесите на разработване, въвеждане и използване на компетентностен модел (КМ), почива върху актуални изследвания, в т. ч.:

- Компетентностни модели – ползи и предизвикателства. Проучване на практическото приложение в България, 2010 г. – проучване на КПМГ, България.
- „Системи и инструменти за изследване на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво“, София – юли 2010 г., в което са обобщени и анализирани отговорите от 100 анкетни карти на представители на компании, членове на БАУРЧР и резултатите от 30 дълбинни интервюта.
- Интервюта/разговори с бизнес организации

За целите на настоящото задание бе необходимо да се проведат допълнителни дълбинни интервюта с представители на български компании, които имат пряк поглед върху процеса на

създаване, внедряване и използване на КМ в практиката. Целта на провеждане на тези интервюта бе да се осветлят допълнителни области от интерес за изследователя и проекта, на които не се дава отговор от анализа на проведеното изследване. Освен това при избора на компании, с представителите на които да се проведат тези дълбинни интервюта, умишлено се търси многообразието на обстоятелства като основополагащ принцип. Това дава възможност на изследователя да не се ограничава в наблюденията си само върху една или друга реалност при разработването, въвеждането и използването на КМ в български условия, а на база на многообразието да извади характерното, типичното, работещото. В частност, крайният списък на компании, обект на дълбинни интервюта, бе обусловен от следните фактори:

- Наличие на разработен, въведен и опериращ КМ
- Принадлежност на компанията към бранш/бизнес сектор, който в последствие ще бъде поле за пилотно внедряване на методиката за разработване на КМ – според предварителна консултация с ръководството на проекта от страна на БСК
- Големи компании с разнообразни длъжности и достатъчен брой организационни нива с цел проследяването на специфики на КМ, обусловени от прилагането му според организационната структура
- Фирми, които са адаптирали както готови КМ, разработени от т.нар. „компания-майка”, така и фирми, които сами са конструирали своя КМ
- Готовност от страна на мениджъри и/или директори по УЧР да споделят фирмени практики по разработване, въвеждане и използване на КМ.

Предварително бяха разработени три групи въпроси, които да дават отговор съответно на три изследователски теми, а именно какви са: а) фирмените практики по създаване на КМ в УЧР в българските предприятия; б) фирмените практики по въвеждане на КМ в българските предприятия; в) областите на приложение на КМ;

Списъкът на въпросите е приложен в края на Раздел 3 „Създаване и внедряване, приложение на компетентностни модели в управлението на човешките ресурси в българските предприятия”

в Приложение 13.1

Проведени са 10 дълбинни интервюта с компании от следните сектори/индустрии:

- три компании от ИТ/телекомуникационния сектор (Виваком, Мобилтел и САП Лабс България)
- четири компании от браншове металургия и добив на руда (Аурубис България, София Мед, Челопеч Майнинг и Асарел Медет)
- три компании от областта на бързооборотните стоки (Кока-Кола Хеленик България, Данон-Сердика и Карлсберг България).

Екипът изразява своята благодарност за времето, отделено от ЧР-мениджърите за участие в интервютата и за желанието да споделят и критично анализират своя опит по създаване, внедряване и използване на КМ в практиката на компаниите си.

Раздел 3. СЪЗДАВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ, ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Настоящият раздел представя анализ на практиките по създаване, внедряване и приложение на КМ, съществуващи на българския пазар. Анализът е направен въз основа на информацията, събрана чрез десет дълбочинни интервюта с мениджъри ЧР в предприятия с работещ КМ.

Интервюираните български компании имат работещи КМ, които са създадени и въведени в различен период от време в интервала между 1990 и 2009 г. Някои от тях не са приключили процеса по въвеждане на своите КМ, защото си дават сметка, че този процес отнема значително време, изисква много работа по приемането и приложението на КМ от служителите и предпочитат да го въвеждат постепенно спрямо йерархични нива и функционални области в своите фирми.

3.1. ФИРМЕНИ ПРАКТИКИ ПО СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ (КМ) В УЧР В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1.1. ТИПОВЕ КМ

Най-общо се наблюдава тенденцията КМ да се делят на два типа:

- 1) такива, които се прилагат за всички длъжности в компанията – общи модели по смисъла на настоящата методика и
- 2) модели, които обхващат на този етап само мениджърските длъжности – специфични модели.

По-подробно ще разгледаме тези два наблюдавани модела.

3.1.1.1. Компетентностни модели за всички длъжности в компанията/ Общи компетентностни модели

Прави впечатление, че **по-голямата част от интервюираните компании притежават КМ, които обхващат всички длъжности**, макар и да имат своите специфики. Така например, КМ в Кока-Кола Хеленик България съществува от преди 20 години и се прилага към всички служители – от работник до директора на фирмата в България, като претърпява значителна промяна в последните четири години. В САП Лабс България КМ е въведен преди 2005 г. и се състои от общи компетенции (core competences), отнасящи се за всички служители и такива, които са специфични за някои от функциите. В Карлсберг България КМ е въведен от 2007 г., като всички длъжности са обхванати от общи компетенции, които те наричат „основни“, а в зависимост от спецификата на длъжностите, имат и специфични: лидерски компетенции, компетенции за административни и спомагателни функции и такива за търговски представители. Същата картина се наблюдава и в Данон-Сердика, където КМ съществува от 2001 г., обхваща всички длъжности, но компетенциите за всяка длъжност се различават в зависимост от функционалната област и дали длъжността има отговорности по

управление на хора. В други компании като Виваком, КМ е въведен малко по-скоро (през 2008 г.) и първоначално се състои от специфични компетенции за две функционални области – длъжности от отдел информационни технологии и продажби, а в последствие се разработват и въвеждат общи компетенции, които обхващат всички длъжности в компанията. Също от 2008 г. функционира и КМ в София Мед, където отново се наблюдават както общи компетенции, характерни за всички длъжности в компанията, така и специфични, които те наричат „ключови – поведенчески” и професионални.

3.1.1.2. Компетентности модели за определени длъжности в компанията

Останалите интервюирани компании разгръщат на този етап своите **КМ само за мениджърските си длъжности** като детайлно ги дефинират съобразно съответното мениджърско ниво. КМ в Мобилтел съществува от 2008 г. и на този етап включва лидерски компетенции и ключови компетенции, които са дефинирани за всички мениджърски нива (Директор дирекция, Началник отдел и Началник сектор). В перспектива е доразвиването на техния КМ по посока на технически/професионални компетенции за всяка функционална област. Може би не случайно тази група компетенции заема по-задно място в приоритетите на компанията, тъй като според Мобилтел именно техническите/професионалните компетенции са най-динамичните и те най-бързо се променят. Те считат, че те не са толкова устойчиви във времето, а по-скоро следват хода на технологичното обновление. С много по-голяма степен на важност са поведенческите компетенции – лидерски и ключови, които са много по-устойчиви във времето и носят в по-голяма степен добавена стойност за компанията. Мястото на техническите/професионалните компетенции по-скоро е в длъжностната характеристика – документ, който се характеризира с много по-голяма динамика, отколкото един КМ в компанията.

Асарел Медет имат своя КМ от 2006 г. Той обхваща и трите мениджърски нива във фирмата (висш мениджърски състав, разширен мениджмънт или средно управленско ниво и т.нар. супервайзърско ниво – главни механици и началник смяна). КМ включва както лидерски, така и професионални компетенции, но пропорционално делът на лидерските компетенции е по-голям за по-горните мениджърски нива, отколкото за супервайзърското ниво; обратно пропорционално е присъствието на техническите компетенции спрямо нивото на съответната мениджърска длъжност – в най-голяма степен техническите компетенции са застъпени за ниво супервайзори.

Аурубис България въвеждат своя КМ от 2009 г. като първата стъпка е въвеждането му за мениджърските нива, а на един по-късен етап този модел ще бъде разгърнат и за останалите длъжности в компанията. Челопеч Майнинг имат КМ от 2008 г., който обхваща висше и средно мениджърски нива. Впоследствие те вплитат своя лидерски КМ в този, който е изграден на ниво „компания-майка” и който по принцип е сходен с този, който фирмата развива сама през 2008 г.

3.1.2. ИЗПОЛЗВАНА МЕТОДИКА ЗА СЪЗДАВАНЕТО НА КМ

Интервюираните респонденти коментираха в детайли дали техните КМ са: директно „внесени” във фирмите, калибрирани според нуждите на българската компания, създавани с вътрешни ресурси, с ресурси от „фирмата-майка”, външни консултанти и/или експерти.

Тук отговорите могат да бъдат най-общо групирани в три направления:

- КМ е създаден от „фирмата-майка”,

- КМ е резултат на сътрудничество между консултанти и вътрешни за компанията ресурси,
- КМ е създаден единствено и само с вътрешни ресурси.

3.1.2.1. КМ - създаден от „фирмата-майка”

КМ е създаден от „фирмата – майка” като българската компания има различна степен и форма на участие в процеса по създаване и въвеждане на КМ (Данон, САП Лабс България, Кока-Кола Хеленик България, Карлсберг България). Например, определени нива от мениджмънта на Кока-Кола Хеленик България до ниво ръководител на функция са участвали в списването на поведения и дефиниране на примери, които определят седемте ключови области за постигане на резултати (key results areas). Те са имали възможност да изберат начина на въвеждане на КМ – всяка година въвеждат целия КМ за едно организационно ниво в организацията. Това се прави, за да има всяко едно организационно ниво възможност да свикне и усвои модела преди да започне да го прилага за следващото такова.

При Карлсбърг България разработването на КМ е осъществено на регионално ниво като екип, състоящ се от представители на три държави (Сърбия, Хърватска и България), на основата на ценностите на компанията предлага готовия продукт в частта си общи компетенции, валидни за всички длъжности в Групата на Карлсбърг. Функционалните компетенции като вид специфични също се разработват на ниво регион и са валидни за всички длъжности от съответната функция. След сливането на Карлсбърг с друга компания, корпоративното управление на фирмата в Копенхаген променя лидерските компетенции, за да отговори на нововъзникналата необходимост от налагане на нова корпоративна култура. Българското дружество решава да приложи лидерските компетенции върху всички нива мениджъри, макар че това не е било изискване на офиса в Дания.

Експертното становище, което се базира и върху други примери от проведени изследвания, е, че независимо дали КМ е създаден от „фирмата-майка”, то неговото въвеждане и адаптиране в българската фирма зависи от активността, мотивацията, подготвеността не само на отдела по Управление на човешките ресурси (УЧР), но и от разбирането и подкрепата на ръководството на компанията в България. Привнасянето на чуждо ноу-хау, експертен опит и практика, свързана със създаване и въвеждане на КМ може само да обогати и подпомогне онези български компании, които не разполагат с такива възможности, но имат желанието и разбирането за ползите и необходимостта от създаване и използване на КМ в своите бизнес процеси.

3.1.2.2. КМ - резултат на сътрудничество между консултанти и вътрешни за компанията ресурси

КМ е създаден с помощта на консултанти/експерти, които активно си сътрудничат с вътрешни за компанията ресурси (Виваком, Асарел Медет, София Мед, Аурубис, Челопеч Майнинг). И тук са налице множество вариации в зависимост от разбирането и желанието на клиента. Водещото обаче при всички е желанието в най-голяма степен да усвоят предоставеното ноу-хау от страна на консултанта като направят процеса устойчив с възможност за бъдеща репликация само с вътрешни ресурси. Примери за това са Виваком, които работят с консултант при разработването на КМ, състоящ се от специфични компетенции за всички длъжности в отделите ИТ и продажби, но в последствие сами изграждат общите компетенции, валидни за цялата компания. София Мед наемат консултант, който има за задача само да обучи вътрешни за компанията оценители, които след това създават модела като разработват и дефинират самите компетенции и съответстващите им поведения.

3.1.2.3. КМ - създаден единствено и само с вътрешни ресурси

Ярък пример в тази посока е КМ на Мобилтел. Като използват литературни източници, вътрешнофирмени документи, добри практики и всякакво ноу-хау, до което имат достъп, Дирекция Човешки ресурси на Мобилтел се справя с нелеката задача да разработи собствен лидерски КМ, който обсъжда с разширения мениджърски състав на компанията, калибрира и в крайна сметка въвежда в компанията. Успехът им е свързан и с факта, че техният КМ веднага „влиза в действие“ като неразривно се влита в процеса по оценяване на всички нива мениджъри в компанията чрез 180 градусова обратна връзка.

3.1.3. ОТГОВОРНИ ЗА ПРОЦЕСА ПО СЪЗДАВАНЕ НА КМ

Закономерно следва да се потърси отговор и на въпроса на кого е възложено създаването на КМ в организацията. Основно отговорността пада върху функцията по УЧР във фирмата. В повечето от компаниите отделът по УЧР има задачата да подпомага и улеснява процеса, да въвлече представители на функциите като осигури тяхното съдействие и активно участие, но в крайна сметка, пълната отговорност се носи или от корпоративната функция по УЧР на „фирмата-майка“ или от отдела по УЧР в българската компания. Интересно е да се проследи ролята, която играят ръководството на компанията и мениджърите от другите функционални звена в процеса по създаване на КМ. Във всички интервюирани компании ясно се вижда ангажимента на висшето ръководство към процеса по разработване и въвеждане на КМ.

Без подкрепа и ангажираност на висшия мениджмънт процесът не може да бъде реализиран. Обикновено ролята на топ мениджмънта е да даде заданието и посоката, да формулира стратегическата насоченост на компанията, да заяви недвусмислено подкрепата си към процеса и да следи и редовно да се информира относно хода на създаване на КМ за компанията.

Тези послания ясно се дешифрират от следващото ниво мениджъри в компанията, които водят различните функционални области. Тяхното участие в процеса по формулиране на КМ за компанията в повечето интервюирани фирми е доста активно. Ролите, които изпълняват функционалните мениджъри, са няколко. Първо, от тях ЧР служители и консултанти черпят информация при дефинирането на специфични за компанията компетенции (Виваком, Карлсберг България, Челопеч Майнинг); второ, те участват в процеса на формулиране на наблюдаваните поведения, чрез които се описват нивата на владееене на всяка една компетенция (Виваком, Данон, Кока-Кола Хеленик България, Челопеч Майнинг); трето, на тях се пада и ролята по верифициране на компетенциите – вече формулирани, с разписани поведения, те отново се връщат към крайния потребител – функцията, за да се провери тяхната приложимост към един или друг бизнес процес (Виваком, Челопеч Майнинг), четвърто, в някои фирми функционалните мениджъри пряко отговарят за разработването на целия КМ, докато ЧР имат по-скоро подпомагаща и прогнозираща роля (София Мед). Участието на функционалните мениджъри в процеса е особено важно и по отношение на процеса на въвеждане, приемане и използване на КМ в различни бизнес процеси. Този аспект обаче ще бъде засегнат в по-голяма степен при анализа на практиките по въвеждане на КМ и направените изводи.

3.1.4. ВРЪЗКА НА КМ СЪС СТРАТЕГИЯТА НА КОМПАНИЯТА И ФАКТОРИ НА МАКРОСРЕДАТА

3.1.4.1. Стратегия - КМ

Взаимовръзката „КМ-стратегия на компанията” може да се проследи по няколко линии.

Най-прекият път между стратегията на компанията и нейния КМ е прокаран чрез дефинираните корпоративни ценности и тяхното отражение в общите компетенции като част от КМ. Например, утвърждаването на новия бранд Виваком (обединяващ в едно фиксираната телефония на БТК и третия мобилен оператор вивател) е част от стратегията на компанията, а той от своя страна е носител и на нови ценности. Това налага и доразвиването на КМ на Виваком чрез въвеждане на общи за компанията компетенции, които се прилагат към всички длъжности.

За Мобилтел връзката на КМ със стратегията на компанията е чрез ценностите. Те пък са отразени в ключовите компетенции, валидни за всички мениджъри. Степента на демонстриране на ключовите компетенции се наблюдава чрез поведението, които пък помагат на компанията да постигне целите си.

Друга форма на свързаност между стратегията на компанията и КМ се наблюдава чрез начина на дефиниране на лидерските компетенции като част от специфичните компетенции в КМ и обвързването им с ЧР процеси в компанията. Добра илюстрация са следните два примера, макар че връзката „стратегия-лидерски компетенции” се наблюдава в КМ на всяка една от интервюираните компании.

Нагледен пример в тази посока е практиката на Кока-Кола Хеленик България. Основен компонент на стратегията на компанията е развитието на лидери. Те говорят за процес на постоянен растеж и развитие на лидери, който наричат на английски “Leadership pipeline” и около който е конструиран техният КМ. Седемте ключови области за постигане на резултати (key results areas), които и характеризират КМ на компанията, изискват от служителите да имат компетенции по: управление, бизнес и финанси, развитие на хора, лидерство, взаимоотношения, растеж и иновации, корпоративна социална отговорност. Лидерските компетенции и компетенциите за управление са много силно застъпени в този модел. Едно от конкретните проявления на взаимовръзката стратегия – КМ – ЧР процеси се наблюдава в управлението на приемствеността. Важно изискване към всеки лидер е да подготви поне двама „наследника” за длъжността, на която в момента е той или тя.

Друг много характерен пример за връзка между стратегията на компанията и лидерски компетенции се наблюдава в практиката на Челопеч Майнинг. Важен елемент от стратегията на компанията е да се разширява производството, което да се води умело и ефективно като се черпи от межкултурното многообразие на мениджърския екип и позитивно се използва фактът, че компанията оперира на няколко континента. Насоката е към развитие и управление на по-малко операции, но това да се прави чрез много добро управление. В тази връзка са и повишените изисквания към мениджърите на компанията, които са отразени в съществуващия лидерски КМ, включващ четири групи компетенции: задаване на посока (Set direction), мобилизиране за действие (Mobilize action), изграждане на умения (Build capability), смели действия (Act with courage).

3.1.4.2. Макрофактори – КМ

В процеса на създаване на КМ респондентите посочват единствено и само отчитането на глобални тенденции, които влияят върху съответния бизнес – например, развитието и усвояването на нови пазари (Кока-Кола Хеленик България), демографски особености като нарастване на процента на застаряваща работна сила (София Мед), необходимостта от по-голяма мобилност и

промяна на мисленето (Асарел Медет) и др. Повечето от компаниите са търсили добри практики от сродни компании в съответния сектор в процеса на създаване на своя КМ (Виваком, Аурубис), осланяли са се на глобални компетенции, които са били вече апробирани в практиката чрез опита на други компании (например, консултантите на Кока-Кола преди са работили в Дженерал Електрик, разработили са модел, наречен „Leadership pipeline”, който е залегнал в КМ и на други компании като British-American Tobacco и Microsoft) или пък са черпили от опита на „фирмата – майка”.

Фирмите със значително синдикално присъствие и традиции в социалното партньорство подчертават, че КМ задължително се обсъжда с профсъюзите и преди да се въвежда, се получава тяхното одобрение (Аурубис).

Любопитен факт е, че никой от интервюираните не споделя да е вземал предвид Европейската квалификационна рамка (EQF) при създаването на своя КМ.

3.1.5. ЕТАПИ НА РАЗРАБОТВАНЕ НА КМ

Изследваните компании основно се делят на две групи: такива, които сами разработват своите КМ (Мобилтел, Виваком, София Мед, Челопеч Майнинг, Асарел Медет) и фирми, които получават компетентностните си модели от своите корпоративни/регионални структури като участват в една или друга степен във дефинирането на тези КМ и основно – в адаптирането към български условия и въвеждането в своята българска компания (Аурубис България, Кока Кола Хеленик България, САП Лабс България, Данон България, Карлсберг България).

Подробно ще бъдат разгледани етапите на разработване на КМ, информация за които е черпена от опита на първата група компании.

Приети са за даденост, че са налице следните предпоставки:

- **идеята за начало на работа по проект за разработване и внедряване на КМ в компанията е одобрена от топ мениджмънта на компанията – изпълнителен директор, управителен съвет и др.**
- **определен е естественият двигател на проекта – обикновено това е отделът по управление на човешките ресурси**
- **заложени са параметри на проекта: бюджет, срокове, очакван резултат**
- **формулирана е визията на висшето ръководство – с какви цели се създава този КМ и за кои целеви групи от компанията е предназначен.**

Без тези реални предпоставки, работата по разработване на КМ на компанията е обречена на неуспех

След като тези предпоставки са налице, интервюираните ЧР мениджъри и директори, заедно със своите проектни екипи, пристъпват към същинската част на работата по КМ.

3.1.5.1. Етап 1: Събиране на информация (от документи, от различни групи служители на компанията)

Организацията на този етап тръгва от отговора на въпроса: каква информация се търси и къде може да бъде намерена с оглед постигане на целта, която си поставя процесът по създаване на КМ.

Например, КМ на Мобилтел е ориентиран към целевата група на мениджърите в компанията и основният въпрос, на който той трябва да отговори, е: какъв е идеалният профил на МТел лидера. Затова в брейнсторминг сесиите, които ЧР екипът организира, изкрystalизират основните параметри на идеалния профил на МТел лидера.

Виваком започват разработването на своя КМ с помощта на външен консултант, който води проектния екип през всички етапи на процеса и помага не само за създаване на КМ, но и за трансфер на ноу-хау как това се прави с цел мултиплициране на усилията по отношение на други функции в бъдеще. Първата целева група, за която се изгражда функционален КМ, са служителите, които продават услугите и продуктите и на фиксираната и на мобилната телефония за всички сегменти на пазара. Затова събирането на информация минава през анализ на документи, които показват какво трябва да правят търговците, през фокус групи, които отново целят да изведат информация в отговор на този въпрос, чрез дефиниране на конкретни поведения, изведени от практиката.

Челопеч Майнинг също насочват своя КМ към групата на мениджърите в компанията. Етапът на събиране на информация при тях започва с работа във фокус група, организирана от консултант и включваща брейнсторминг сесия, която търси отговора на въпроса какъв трябва да бъде профилът на успешния мениджър, който работи в компанията. След това мениджърите отговарят на въпроси от анкета и с допълнителни дискусии стигат до описанието на конкретните знания, умения и поведения, които да бъдат включени в техния КМ.

При Асарел Медет този етап започва с помощта на консултант, който навлиза в спецификата на бизнеса и провежда интервюта с всички позиции като на тази база предлага набор от компетенции, които да бъдат дискутирани с клиента.

София Мед използва помощта на външен консултант само на етап – подготовка и обучение на вътрешни за компанията оценители, които в последствие да разработят КМ. След като са дефинирани етапите на целия процес по разработване на КМ, екипът започва работа по събиране на информация чрез подбор на подходящи речници с компетенции, въпросници, които да обобщат информацията от целевите групи/позиции в компанията, дефиниране на видовете компетенции в зависимост от стратегията на компанията, фокус групи и др.

3.1.5.2. Етап 2: Анализ на събраната информация и дефиниране на компетенции и примери на поведения

Докато опитът на респондентите на етап 1 е почти идентичен, то на етап 2 вече се наблюдават някои вариации в подхода по разработване на КМ, който компаниите са избрали.

Например, Виваком на етап 2 тръгва от анализ и обобщаване на поведенията в групи от компетенции, на които дава работни заглавия. Т.е. на този етап Виваком оформят вече „проекто-компетенциите“, които ще влязат в този функционален КМ.

Мобилтел обаче на етап 1 вече е дефинирал своите компетенции като работни заглавия и на етап 2 по-нататък търси съставните части на тези компетенции чрез формулиране на конкретни поведения, които да доказват съответния набор от компетенции (КМ на Мобилтел се състои от 4 групи, всяка от които съдържа по три компетенции).

Разбира се, този етап включва и допълнителни дейности, които са свързани със синтезиране на информация, изчистване на дефиниции, търсене на най-добрите формулировки на поведения и други такива, затова етапите по създаване на КМ интервюираните мениджъри представят по-обобщено, отколкото това може да се намери в описаната методика по-нататък в този материал. За целите на методиката е важно да бъде проследена основно логиката и подхода на практиците,

които вече са извървяли пътя по създаване на КМ и могат не само да споделят отделните стъпки, но и съпътстващите трудности и почерпените поуки (виж Раздел 9 „Критични моменти при разработване и внедряване на компетентностни модели” по този въпрос).

3.1.5.3. Етап 3: Верифициране на компетенциите от ползвателите и пробна оценка

Преди моделът да бъде пуснат в употреба, той трябва да мине още няколко етапа. За Виваком етап 3 се характеризира чрез връщане обратно на формулираните компетенции и съпътстващите ги поведения към функцията, която ще ползва този модел, чиято задача е да приложи КМ в действие и да го изпробва. Основно КМ се прилага за целите на задаване на стандарти на поведение на различните видове служители от търговски отдел, а в последствие и оценка на тяхното трудово представяне.

Мобилтел валидира своя лидерски КМ сред различни аудитории в компанията: по-широк кръг на ЧР екипа, Борда на директорите на компанията, разширен Борд на директорите, в който са включени повече мениджъри на ключови за компанията позиции.

Консултантите, които работят в Асарел Медет и Челопеч Майнинг, предлагат разписаните компетенции на своя клиент, който ги обсъжда и допълва. В диалог между консултант и клиент и няколко итерации на верифициране изкрystalизира КМ на компанията.

3.1.5.4. Етап 4: Пилотно тестване и внедряване

От интервюираните компании, единствено Виваком сподели, че така дефинираният КМ е преминал през пробно тестване в практиката, преди да бъде официализиран за цялата функционална област, за която е бил създаден. Останалите компании от първата група не споделят да са преминали през такъв етап.

3.1.5.5. Етап 5: Мащабна комуникация

Всички интервюирани и от двете групи бяха единодушни за необходимостта от етапа на финална комуникация на готовия модел като изтъкнаха колко е важно този процес да съпътства всички изброени по-горе етапи (повече за комуникиране на КМ Виж в Подраздел 3.1.8 “Комуникиране на КМ в организациите”).

3.1.6. Брой компетенции в КМ

Прави впечатление, че КМ на интервюираните компании съдържат не малък брой компетенции, макар че вариациите са в зависимост от йерархичното ниво на длъжността в структурата на компанията и нейната функционална специфика.

- Броят на компетенциите в КМ на Виваком са 11 (общи, валидни за всички служители), към тях се добавят 5 допълнителни компетенции, които са валидни за мениджъри, а функционалните са между 10 и 15 – като се отнасят само за определени функции.
- Компетентностният модел на САП Лабс България включва общо 21 компетенции като 3 от тях са основни (валидни за всички служители), а от останалите 18 - за всяка позиция се избира подходяща комбинация от компетенции и нива на владеене.
- В Челопеч Майнинг разпределят компетенциите според йерархичните нива: компетенции са съответно 11 за ниво супервайзъри, 8 – за отговорници, 7 – за специалисти и 5 за оперативен състав (работници). От тях за всяко ниво 5 от изброените компетенциите са общи и се отнасят за цялата компания.
- КМ на София Мед се състои от 12 компетенции, които са достигнали до този брой след много продължителна вътрешна работа по намаляване и окрупняване броя на

първоначалния списък от компетенции (стартирали са от вариант, при който компетенциите са били 40 на брой).

- КМ на Карлсберг България също е от смесен тип – 5 общи за компанията, 10 – валидни за мениджърските нива, функционални – според конкретиката на т.нар. „семејства длъжности“ (job families) – например, за администрацията те са 3 компетенции, а за продажби – 4 компетенции.

Други КМ съдържат само лидерски компетенции – например, КМ на Мобилтел се състои от 4 групи, всяка от които има съответно по 3 компетенции като групите са бизнес лидерство, комуникация, ръководство на хора и умение да управляваш себе си. В КМ на Челопеч Майнинг, който е от смесен характер (лидерски и общи), лидерските са разделени в 4 групи като всяка от тях съдържа по 2 под-групи компетенции (групите са: задаване на посока, мобилизиране за действие, изграждане на умения, смели действия). В Кока-Кола Хеленик България компетенциите са групирани в 7 ключови области, водещи до постигане на резултати и се прилагат за всички йерархични нива в компания, в т.ч. – и за редовите служители.

В определен брой компании КМ са дефинирани според йерархичните нива на организационната структура. Така например, в Асарел Медет те са между 5 и 7 за всяко ниво.

Основният извод, който може да бъде изведен от практиката е, че **всяка компания в зависимост от целите, които си поставя с разработването на КМ, си избира един или друг тип КМ, който проектира с оглед конкретиката си, а оттам и включва различен брой и вид компетенции в него**. Като цяло се наблюдава тенденцията компетенциите, включени в КМ, да доближават горния праг на препоръчвания набор от компетенции в един КМ.

3.1.7. ПРАКТИКИ ПО АКТУАЛИЗИРАНЕ НА КМ

Като цяло мнението на компаниите от проведеното проучване клони към заключението, че по принцип **КМ следва да се актуализира според конкретна бизнес необходимост, а не да се залага регулярност на процеса**. След като Карлсбърг закупува друга фирма, става наложително да се калибрират двете фирмени култури и затова се налага преразглеждане на лидерския КМ. Карлсбърг България решават да въведат този КМ и за мениджърски нива под ниво N-2 за своя ръководен състав в България. ЧР мениджърите считат, че ако не е имало придобиване на друга компания, едва ли съществуващият КМ е щял да бъде актуализиран. Кока-Кола Хеленик България и САП Лабс България са на същото мнение – бизнес необходимостта диктува преразглеждането на КМ и няма фиксиран период от време, на който това да се прави. Директорът човешки ресурси на Мобилтел подкрепя този извод като споделя, че създаденият през 2008 г. лидерски КМ на компанията се налага да бъде преразгледен през 2010 г., защото бизнес необходимост е наложило доразвиване на съществуващия модел чрез въвеждане на различни нива на компетенции за различните нива мениджъри във фирмата. Асарел Медет прави това на всеки две години и най-вече във връзка с настоящата финансова криза;

Останалата част от респондентите залагат по-регулярен период на преразглеждане на своите КМ: Виваком преразглежда общите си компетенции на годишна база; София Мед преразглежда своя КМ всяка година; Данон България правят това приблизително на всеки две години.

Очертава се изводът, че основното правило е да се следи пулсът на бизнеса и гъвкаво да се подхожда към неговите потребности – не е толкова важен периодът, на който това се прави – важното е КМ да отговаря на целите на компанията, заради които той е създаден и проактивно да се следи и актуализира.

3.1.8. КОМУНИКИРАНЕ НА КМ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

Всички интервюирани компании потвърждават важността на процеса на комуникация на КМ в организацията. Най-общо комуникационният процес започва с утвърждаване на КМ или неговото верифициране от страна на топ мениджмънта като в процеса са включени и водещи мениджъри на функции от компанията. Обикновено комуникационният процес протича в две направления. Първото е свързано със запознаване на служителите със самия КМ, връзката му с мисията и визията на компанията, начина, по който се използва и т.н., докато второто е пряко обвързано с обучение, обясняване, разясняване на един или друг ЧР процес, в който намира приложение КМ на фирмата.

3.1.8.1. Комуникиране на компетенции, които се отнасят за цялата фирма

Компаниите, чиито КМ включват общи компетенции, валидни за всички служители, обикновено отделят доста внимание нагледно и достъпно да комуникират тези компетенции, за да бъдат разбрани от всеки служител. Те разработват наръчник за мениджърите и брошури за всички служители (Виваком, Данон-Сердика), книжки и брошури (Кока-Кола Хеленик България, Карлсберг България, Данон-Сердика), кратък филм със актьори-служители от компанията, поясняващи какви са поведенията, които стоят зад всяка една компетенция (Карлсберг). В Челопеч Майнинг компетенциите в по-общ вид се представят на новопостъпилите служители при въвеждането им във фирмата по време на първата презентация. В Данон провеждат и тридневен семинар за определяне на българското разбиране на компетенциите, като се вземат под внимание българската действителност и особености на националната култура. В тази посока включват в действие и други комуникационни канали, чрез които обикновено се разпространява информация – Интранет и имейл. Особено полезни са формите на комуникация, които предполагат предаване на комуникационното съобщение в двете посоки като отговор на въпроси по телефон чрез т.нар. „гореща линия“, провеждане на фокус групи със служители, които са особено заинтересовани от приложението на КМ, обучения на служители на всички нива. Много от интервюираните компании активно прилагат тези форми на комуникация, за да разяснят КМ, да „проиграят“ начина на прилагане на КМ, когато става дума за оценка на компетенциите на служителите спрямо КМ на фирмата чрез интерактивни обучения. Колкото тази комуникация е по-достъпна, проста, практически ориентирана с примери, казуси, конкретни поведения, толкова по-ясна и разбираема е тя за служителите.

Друг важен момент, на който интервюираните компании обръщат внимание в процеса на комуникиране на КМ, е аудиторията, за която е предназначено това комуникационно послание. Например, Карлсберг България създава два вида брошури, посветени на нейния КМ. Първият вид е насочен към ръководителите в компанията, които използват КМ за целите на оценяването като фокусът е върху начина, по който се прави оценка на компетенциите на служителите. Втората книжка е предназначена за служителите – тя е по-интерактивна, има вид на комикс, в който „главните герои“ са служителите на компанията. Целта ѝ е да обясни какво точно представлява КМ, за какво се използва, как се прилага по непринуден и увлекателен начин.

3.1.8.2. Комуникиране на КМ във връзка с ЧР процеси

Без изключение всички интервюирани компании организират своя комуникационен процес по повод КМ около прилагането му към един или друг ЧР процес. Като правило създаването и въвеждането на КМ в организацията винаги върви успоредно с промени в някои от процесите по управление на човешките ресурси (повече за областите на приложение на КМ може да прочетете в раздел.3.3 „Области на приложение на компетентностните модели“). В тази връзка комуникирането

на КМ върви ръка за ръка не само с комуникирането на общите компетенции, но и с комуникирането на един или повече процеси по управление на ЧР. Виваком, Асарел Медет, Челопеч Майнинг, Кока-Кола Хеленик България, Карлсберг България организират своята комуникационна стратегия по повод въвеждане или усъвършенстване процеса по управление на представянето. Други компании като Аурубис България, Данон България, Мобилтел, София Мед, САП Лабс България основно свързват комуникирането на своя КМ чрез идентифициране на потребностите от обучение и развитие на своите служители като някои от тях прилагат и варианти на 360 градуса обратна връзка за получаване на реалистична представа по отношение на компетенциите на своите мениджърски кадри (Мобилтел, САП Лабс България, Челопеч Майнинг и София Мед). Много от компаниите обвързват своите КМ с повече от един процеси по УЧР и затова техният комуникационен процес търпи различни форми – в зависимост какъв ЧР процес се комуникира.

Всъщност за Данон-Сердика КМ са част от абсолютно всички процеси, свързани с ЧР – подбор, обучение и развитие, управление на кариерата, годишна оценка на представянето, където 50% от тежестта е свързана с КМ, а другите 50% с постигането на определени цели.

Основният извод, който може да бъде направен от начина на комуникиране на КМ в интервюираните организации, е необходимостта комуникационният процес да бъде ориентиран в две посоки:

- 1) общо разясняване на самия КМ, неговата структура и цел на въвеждане, връзката му с мисията и визията на организацията
- 2) конкретна комуникация на КМ, обвързана с един или друг процес по УЧР.

Много показателен е опитът на Челопеч Майнинг в тази връзка. Те отчитат, че обвързването на комуникационния процес на техния КМ само с процеса по оценка на представянето не е било достатъчно и считат, че повече е трябвало да направят по отношение на разясняването на самия КМ с прилежащите му поведения, начина на прилагане и т.н. Препоръчително е формата и съдържанието на комуникационния процес на КМ да бъдат съобразени със спецификата на аудиторията, към която е насочена самата комуникация на КМ.

3.2. ФИРМЕНИ ПРАКТИКИ ПО ВЪВЕЖДАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.2.1. ЗАЩО ОРГАНИЗАЦИИТЕ РАШАВАТ ДА СЪЗДАВАТ И ВНЕДРЯВАТ КМ?

По-горе в направеното изследване не веднъж беше засегнат въпроса, основополагащ за идеята по създаване на КМ – защо висшето ръководство на фирмата решава да разработва и внедрява КМ; какви цели обслужва този модел. В тази глава ще бъде направен опит да се даде по-обстоятелствен отговор на този въпрос чрез опита на компаниите - респонденти. Трябва да бъде отчетен и факта, че интервюираните от дружества са на пазара отдавна, имат добре развити и структурирани отдели по управление на човешките ресурси, установени и работещи ЧР бизнес процеси. Т.е. така наречените необходими предпоставки за разработване и внедряване на КМ са налице. Оттук нататък отговорът на въпроса за причините по отпочване работата по КМ на компаниите могат да бъдат обобщени по следния начин:

3.2.1.1. Промяна на нагласите и поведението на служителите

Тази причина има дългосрочен времеви хоризонт и е свързана с важни и преломни за компаниите трансформационни процеси. Виваком започват работа по втория етап от развитието на

своя компетентностен модел – създаването на общите за компанията компетенции – поради факта, че ребрандират цялата фирма чрез сливането в едно на съществуващите до този момент две търговски марки за фиксирана (БТК) и мобилна (вивател) телефония. Аурубис България (новото име на Кумерио Мед след придобиването на фирмата от германския металургичен холдинг Норддойче Афинери) заедно с тяхната немска корпоративна структура следват стратегически цели: чрез компетенциите постигат унифициране между групови, локални и корпоративни нива сред своя мениджърски ешалон – все неща, които са от първостепенна стратегическа важност за компанията. Карлсберг придобива нова компания и осъзнава необходимостта от преразглеждане на лидерския си модел и съответно – уеднаквяване на лидерския си компетентностен модел, който да е валиден за цялата новоизградена структура на компанията сред придобиването.

3.2.1.1.1. Преразглеждане на системите за управление на трудовото представяне във връзка с целите на компанията за постигане на по-голяма ефективност на работа

Асарел Медет пристъпва към създаване на своя КМ, воден от желанието да намери ефективен и мотивиращ начин да повлияе върху постигане на бизнес цели на компанията, свързани с понижаване на себестойността на продукцията. За тази цел е било важно да погледнат в дълбочина как работят техните служители и да прегледат системата си на управление на представянето като я доразвият чрез въвеждане на КМ.

Създаването и въвеждането на КМ на София Мед обслужва няколко цели, свързани с ефективността на компанията и управлението на трудовото представяне като: повишаване на производителността и намаляване на ликвидността, обръщане с лице към клиента и по-пълно удовлетворяване на неговите потребности, осъзнаването на факта, че организационна ефективност се постига само тогава, когато бизнес плановете се преведат на езика на човешкото поведение и се впишат в основни ЧР бизнес процеси, свързани с оценката на трудовото представяне.

Карлсберг България свързват въвеждането на КМ за цялата фирма (а не само компетенциите за мениджърските нива) с ревизия на цялостната система на управление на трудовото представяне като фокусът е бил вече не само какво постигат, но и как го постигат. Затова помага ревизирият КМ, на база на който фирмата въвежда награда за служители, чието поведение в най-голяма степен се доближава до идеалната представа, зададено от компетенциите в КМ. Освен това, непрекъснато се прави връзка на компетенциите с всички процеси в компанията. Това помага за по-доброто разбиране на компетенциите и тяхното приложение в работата на ежедневна база.

Основната цел и визия на Кока-Кола Хеленик България, с която подхожда към въвеждане на глобалния КМ на фирмата-майка, е свързана с убеждението, че всяка длъжност трябва да бъде заета от човек, който демонстрира трудово представяне на много високо ниво („fully performing individual”) като най-важно за трудовото представяне на всички служители е лидерството на всички нива. Не случайно Кока-Кола Хеленик България не използват термина КМ, който считат вече за остарял, а говорят за „Инициатива за непрекъснато изграждане на лидери” (leadership pipeline initiative).

В същата посока е и мисленето на екипа на Мобилтел, които знаят, че пътят на отличното трудово представяне минава чрез добрата работа с хората на целия мениджърски екип на всички йерархични нива и затова създават своя лидерски КМ през 2008 г., за да гарантират, че имат достатъчно силни мениджърски кадри и то не само на първа линия. Оценката на потенциала на ръководния състав чрез 180 градусова обратна връзка (пряк ръководител, подчинени и себеоценка) дава възможност идентифицираните области за развитие да бъдат подкрепени от компанията.

Виваком активно разработва и двете части на своя КМ (функционални общи компетенции) като ги обвързва с оценка на трудовото представяне, а оттам и с начина на разпределяне на годишния бонус и увеличаване на трудовото възнаграждение за най-добре представящите се служители на компанията.

3.2.1.2. Подбор и развитие на служители

Почти при всички интервюирани компании, създаването и използването на КМ е пряко свързано с процесите по набор и подбор и обучение и развитие на служители, макар не винаги основната причина за разработването на КМ да е била тази.

Данон България създава, внедрява и използва своя КМ главно за развитие на служители като конкретните му приложения са в процесите на подбор (да подберем „правилния“ човек за нашата компания така, че да „пасва“ на нейната култура), кариерно развитие, в центровете за оценка, в плана за обучение.

Челопеч Майнинг решават да създадат и въведат своя КМ първоначално като считат, че с добре определени компетенции се спестява излишна работа при търсенето на „точните хора“ за тяхната организация. Впоследствие разширяват приложението на КМ към процесите на оценка на представянето и оценка на потенциал с последващо развитие; планиране на приемствеността в управлението, както и за уеднаквяване на изискванията и стандартите към мениджърските позиции в рамките на цялата група.

Причината за използване на КМ в САП Лабс България е холистична – в компанията са убедени, че ясно дефинирани и интегрирани компетенции в процесите по УЧР са в основата на успешното прилагане на стратегията на компанията за привличане, задържане, развитие и възнаграждаване на най-добрите специалисти в сектора.

3.2.2. ПРОЦЕС НА АДАПТИРАНЕ НА КМ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Основно адаптиране на КМ в организациите наблюдаваме при тези компании, които поемат готови КМ от своите корпоративни структури и ги адаптират към местните условия с цел съобразяване с българската реалност и звучене на дефинициите в модела (Аурубис България, Кока-Кола Хеленик България, САП Лабс България, Данон България, Карлсберг България).

Идеята на Аурубис България е да внедри КМ чрез процеса на управление на трудовото представяне, защото така ще може да го облече в „плът и кръв“ и да говори чрез него на език, който е разпознаваем за компанията. Данон България първо презентира модела пред широка група от компанията, след това минава през етап на адаптиране на модела като търси баланса между национална специфика и интернационално звучене на КМ, а след това внедрява модела както чрез самооценка на служителите, така и чрез оценка от прекия ръководител и възможност за 360 градусова обратна връзка (ръководители, колеги, подчинени). Тази пробна оценка се повтаря в края на годината, когато по принцип се осъществява годишната оценка на трудовото представяне на всички служители.

Кока-Кола Хеленик България широко представя своя модел вътре в компанията като го влита в много процеси по УЧР – подбор, оценка чрез Центрове за оценка, оценка на трудовото представяне и др. Процесът на адаптиране и внедряване започва от изпълнителният директор на компанията и ръководителите на функции, които участват в списването на дескрипторите (основно поведения) на „ключовите области за постигане на резултати“ (KRA-key results areas). Надолу в организационната йерархия моделът се каскадира чрез налагането му като норма, а не като дискусия като разбира се, дескрипторите на „ключовите области за постигане на резултати“ се валидират в практиката. Кока-Кола Хеленик България е имала свободата да избира методологията, по която да въведе и наложи

своя модел. Фирмата е предпочела поетапното въвеждане – по една ключова област на година, която да разпростре за всички нива и позиции в компанията. През 2010 компанията въвежда „ключова област – да управляваш другите”, а през 2011 – „да управляваш себе си”.

Процесът на внедряване на КМ в организацията от гледна точка на критичните моменти, които го съпътстват, както и препоръките, които са направени, е подробно разписан в Раздел 9.2. *Критични моменти при внедряване.*

3.3. ОБЛАСТИ НА ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Компетентностните модели се създават с определена цел/и и те не съществуват изолирано извън ЧР бизнес процеси. В тази посока е и опитът на всички интервюирани компании, които задължително вплитат своите КМ в един или няколко ЧР бизнес процеса, макар те да правят това постъпателно според бизнес приоритетите на своите фирми.

3.3.1. ИЗПОЛЗВАНЕ НА КМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

3.3.1.1. Обвързване на управлението на трудовото представяне с КМ на компанията

Както по-горе вече не веднъж беше отбелязано, едно от основните приложения на КМ е за целите на управление на трудовото представяне. Начините на осъществяване са най-разнообразни:

Асарел Медет са създали атестационна карта, в която са разписани различни нива на покриване на компетенциите за длъжността. След оценка на служителя, се получава сумарен процент и тежест от всички компетенции. В цялостния процес на оценка на трудовото представяне, оценката на компетенциите заема само една част – останалото пространство се дели между постигнат финансов резултат на компанията, оценка на целите на служителя и неговия личен план за развитие.

Виваком обвързва оценката на компетенциите от своя функционален модел валиден за търговци, която прави на три месеца, с бонусите, които разпределя на база какво е постигнато (продажбени цели) и как е постигнато (компетенции на добрия търговец). За останалите служители от компанията, оценката на общите компетенции се извършва на годишна база и влияе върху увеличението на трудовото възнаграждение и разпределение на годишен бонус само за много добре и отлично представилите се служители.

Челопеч Майнинг използва своя КМ, за да зададе очакванията си към мениджърите и всички служители по отношение на тяхното трудово представяне в рамките на позицията, която заемат. Оценката на компетенциите се осъществява както от прекия ръководител, така и чрез самооценка на служителя. Очакванията към поведението на мениджърите е част от системата за управление на представянето, където компанията каскадира цели, които отчита на годишна база и съответно премира тяхното изпълнение чрез годишен бонус. Абсолютно в същата посока използват своя КМ и в София Мед – чрез ясно и точно описани модели на поведение и дефинирани бизнес резултати и цели, оценката на трудовото представяне се осъществява веднъж годишно, в т.ч. и оценката на поведението на служителите в рамките на зададеното чрез КМ.

САП Лабс България обвързват управлението на представянето с някои от компетенциите от своя КМ главно при мениджърските позиции като оценяват нивото на съответствие между желано и реално демонстрирано поведение чрез използването на 360 градусна обратна връзка.

Интересен е и опитът на Карлсберг България: първоначално при въвеждане на процеса по управление на трудовото представяне, оценката на компетенциите е влияела върху годишните бонуси на служителите. Впоследствие системата по управление на трудовото представяне търпи

ревизия в посока на това, че 2/3 от нейната тежест се определя от постигане на бизнес цели, а 1/3 се дължи на цялостна оценка на компетенциите. Акцентът при управление на трудовото представяне се измества върху бизнес целите, а оценката на компетенциите все повече се използва главно за насочване на индивидуалното развитие на служителя.

3.3.1.2. Обхват на обвързването между управление на трудовото представяне и КМ

Интерес представлява въпросът дали подобна взаимовръзка се разпростира върху цялата компания или само върху определени функции. Ето и отговорите на респондентите:

Виваком, Челопеч Майнинг, Кока-Кола Хеленик България, Данон България, Карлсберг България прилагат своите КМ, обвързани с управление на трудовото представяне за всички служители на компанията.

Мобилтел, Асарел Медет, София Мед, САП Лабс България главно обвързват своите компетентностни модели с управление на трудовото представяне на мениджърските си нива. Общото между споделените практики е желанието техните компании да комбинират постигането на бизнес резултати и важни за компанията цели (какви?) с начините, по които служителите постигат това и въобще се представят в бизнес и професионална среда (как?). Ако в началото на въвеждане на системите за управление на трудовото представяне връзката между КМ и оценка на трудовото представяне, която намира пряко изражение във възнаграждение и бонусиране, е по-пряка, то в следствие с развитието на системите и процесите по УЧР, КМ все повече се отдалечава от пряко обвързване с финансови възнаграждения и все повече се използва за идентифициране области на развитие – неразделна част от всяка една система по управление на трудовото представяне (тук е и разликата между система за **оценка** на трудовото представяне и система за **управление** на трудовото представяне като последната включва и елемента развитие на служителя на база идентифицирани потребности).

3.3.2. ИЗПОЛЗВАНЕ НА КМ ЗА ПОДБОР И ВЪВЕЖДАНЕ НА СЛУЖИТЕЛИ

Повечето от компаниите споделят свои практики, свързани с подбора на служителите като в тази посока съществуват най-разнообразни приложения.

Данон-Сердика и Аурубис България активно използват своя КМ при подбора и провеждането на интервюта с кандидати за работа като вграждат компетенции по пътя на целия процес на набор и подбор: чрез дефиниране профила на позицията, определяне какъв да бъде идеалният кандидат, при разработване на въпроси за поведенческо интервю. Данон-Сердика също използва своя КМ при въвеждащата програма, която в първите 3 дни е еднаква за всички новоназначени. Сумарно около 4 часа се отделят на общите компетенции – обясняват се, дават се примери как се проявяват в ежедневието, защо са важни, раздават се брошури и т.н.

Мобилтел са дефинирали вътрешен наричник, в който ключовите компетентности на фирмата са „преведени“ на езика на интервюиращия. Разработили са между 20 и 40 въпроса по тези ключови компетентности, които интервюиращият мениджър използва за целите на подбора.

От лятото на 2010 г. Виваком прилагат своя КМ в частта си общи компетенции в процеса на въвеждане на всички служители, докато преди са използвали функционалния модел за търговци само за въвеждането на служители в търговска дирекция. Предстои им систематизиране и „вписване“ на КМ за целите на подбора в компанията.

Кока-Кола Хеленик България активно използват своя КМ за целите на подбора, особено, когато става дума за приоритетни за компанията позиции, които се заемат от много служители. Техният

КМ, наричан още „ключови области за постигане на резултати” стои в основата на вътрешния подбор и развитието в кариерата. На практика те прилагат т.нар. фокусиран подбор – интервюираните дават реални примери от своя опит какво са направили и какво още не са, за да илюстрират една или друга „ключова област за постигане на резултати”. На този етап активно работят в посока дефинирането на методология за „тестване” на ценностите на кандидатите – област, която е от особена важност за компанията.

Асарел Медет осъществява процеса на подбор в зависимост от вакантната длъжност – чрез интервю, базирано на компетенции, и/или чрез тестове. На този етап не използва КМ за целите на въвеждането на новоназначените служители в компанията.

Челопеч Майнинг правят профил на длъжността като се базират върху КМ и провеждат интервюто с кандидатите отново на тази основа. Освен от интервюта, новопостъпилите служители чуват от първия си ден кои са най-важните компетенции за успешния служител в компанията и от Програмата на въвеждане на нови служители.

София Мед са разработили компетентностни профили за длъжностите си, които са въведени във всичките 16 предприятия на холдинга, прилагат активно своя КМ за целите на коучинга, но имат още работа по посока създаването на Център за оценка с цел подбор и развитие.

САП Лабс България много активно използват своя КМ за целите на въвеждането в организацията на новите служители – всеки мениджър, в организационната структура на когото се назначава нов служител, определя негов ментор, който свойски наричат „бъди” (от амер. англ. „buddy” – приятел) и чиято задача е да наставява и подкрепя процеса на интегриране в културната и организационната среда.

Както е видно от споделения опит от практиката, КМ много естествено се вписва в ЧР процеса по набор, подбор и въвеждане в организацията. Като че ли той позволява най-елегантно да се дешифрират компетентностите и съпътстващите ги поведения в конкретни ЧР практики, които да заложат основите на модела на входа на компанията и да бъдат безболезнено въведени по отношение на новопостъпващите служители. Ето защо по-нататък в изложението и особено в главите, в които е описана Методиката по създаване на КМ, позовавайки се на поуките от практиката, е препоръчано процесите по набор, подбор и въвеждане във фирмата да бъдат едни от първите процеси, в които да бъде вграден КМ на компанията.

3.3.3. ИЗПОЛЗВАНЕ НА КМ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЗНАНИЕТО

За целите на настоящия анализ се въвежда дефиниция на понятието „управление на знанието” (knowledge management). За целта се стъпва върху определението, представено от Уикипедия (Wikipedia), а именно: „Управлението на знанието включва набор от стратегии и практики, използвани в организацията, за да идентифицира, създава, представя, разпространява и подпомага придобиването на нови виждания (insights) и опит. Такива виждания и опит съставят знанието, което се съдържа или в индивидите или в организационните процеси или практика”. Във връзка с това разбиране се проследява до каква степен интервюираните считат, че техните КМ са свързани с управлението на знанието в техните фирми.

Основната връзка, която повечето от тях посочват, е между процеса на обучение и съществуващия КМ в организациите, които представляват (Асарел Медет, Данон България, София Мед, Мобилтел, Карлсбърг България). Основно КМ в този план се използва за идентифициране потребностите от обучение и съставяне на тази база план за обучение за бюджетната година.

От всички компании може би само САП Лабс България и Кока-Кола Хеленик България в най-голяма степен връзват своите КМ с процесите по управлението на знанието в организацията. И в

двете компании се прилага подходът 70-20-10 при обучение. САП Лабс България активно използват вътрешен портал. От него може да се научи какъв е компетентностният профил за всяка длъжност в компанията, както и какви са възможностите за обучение и развитие, свързани с този профил (стандартни обучения, материали за електронно обучение: курсове, симулации, книги, видео, статии и т.н.). Кока-Кола Хеленик България последователно прилагат формулата 70-20-10: 70% се заемат от проекти, които служителите разработват и в последствие рапортуват на Борда на директорите, 20% се отделят на дейности по коучинг, чрез които се трансферират виждания, опит и се подпомагат служителите сами да стигат до тях, а само 10% са свързани с обучение в класна форма. В момента фокусът е върху вътрешен коучинг чрез обучени за това служители на фирмата, които имат и оперативни отговорности. Този процес е неизменно обвързан с КМ на Кока-Кола Хеленик България „ключови области за постигане на резултати”.

3.3.4. ИЗПОЛЗВАНЕ НА КМ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ПРИЕМСТВЕНОСТТА

Процесът на планиране на приемствеността обикновено надгражда съществуващите процеси по управление на трудовото представяне, обучение и развитие. В повечето от компаниите на респондентите в една или друга степен функционират системи за планиране на приемствеността, които, разбира се, са обвързани в една или друга степен с техните КМ.

Така например, Мобилтел структурира своите процеси по планиране и управление на приемствеността като част от Програмата за управление на таланти, а връзката е през лидерския КМ и оценката на всички мениджъри чрез 180 градусовата обратна връзка. САП Лабс България също управляват такава система, в която всеки мениджър идентифицира поне един подходящ ръководител, който подготвя за свой заместник на база на мениджърските компетенции.

Кока-Кола Хеленик България оперират стройна система по управление на приемствеността като всеки ръководител е задължен да определи и развива най-малко двама свои потенциални заместници, процес, който в компанията наричат “double the bench”. Отново идентифицирането на заместника, неговото развитие е неразривно обвързано с КМ на фирмата.

Останалите интервюирани фирми имат в една или в друга степен на развитие системи по управление на приемствеността, но всички те отчитат необходимостта допълнително да работят в посока разписване и доработване на процесите си и задължително това да бъде обвързано с действащите компетентностни модели.

3.3.5. ИЗПОЛЗВАНЕ НА КМ ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Едно от най-широките приложения на КМ е в цялостния процес на обучение и развитие в компаниите. Всички интервюирани фирми са интегрирали своите КМ в процеса по идентифициране на нуждите от обучение и развитие, като много от тях използват годишния си цикъл по оценка на трудовото представяне, за да оценят и компетенциите на служителите си спрямо идеалния профил, заложен чрез КМ. На тази база разработват индивидуални планове за развитие – ако не за всички служители, то поне за тези на ключови длъжности или за тези, които попадат в графата „с потенциал”. Тази оценка служи и за съставяне на годишния план за обучение и развитие в компанията. Някои от по-интересните практики, споделени от респондентите са:

За Кока-Кола Хеленик България процесът по обучение в чист вид е със замиращи функции (Виж Раздел 3.3 *Области на приложение на компетентностни модели*) Основно, те говорят за развитие на таланти. Служителите там се стремят да се включат в т.нар. „правилен проект”, който ще им даде възможност да научат много, да проявят качества, да бъдат забелязани. Този проект, както всички процеси по УЧР, е ориентиран около важните за индивида области за развитие, идентифицирани

чрез „ключовите области за постигане на резултати” (KRA). Фирмата набляга изключително върху подготовката на ментори, които подпомагат самостоятелната работа на служителите върху своето развитие, което е ориентирано около модела на компанията.

В посока обучение на вътрешни наставници, които да подпомагат процеса на въвеждане на нови служители са организирани част от обучителните програми на САП Лабс България и Мобилтел. Целта тук е леко и естествено новите хора да усвоят както ценностите на компанията, така и търсените поведения, зададени от нейния КМ.

В допълнение Мобилтел разработва тренинг каталог, който се базира на лидерските и ключовите компетенции за компанията – като особеното е, че ключовите компетенции не са технически. Разбирането там е, че мобилният бизнес е толкова динамичен, че не е рентабилно да разписваш технически компетенции. Когато имаш правилните за компанията ключови и лидерски компетенции, които са инкорпорирани в ЧР процесите, то това е необходимо условие и за развитие на необходимите технически знания и умения на служителите.

На базата на своя КМ Виваком разработва въпросник за 360 градусова обратна връзка ориентиран към оперативните мениджъри в компанията. Основното му приложение е за целите на индивидуално консултиране с цел развитие.

Процесите на обучение и развитие в САП Лабс са ориентирани около важните за компанията компетенции, заложи в техния КМ. Стремешт е да има баланс в развитието както на професионалните компетенции, така и на необходимите поведения, които са важни за тях.

Данон България използва КМ, за да инициира идентифициране на потребности от обучение, което се прави чрез комбинираната оценка на прекия ръководител със самооценката на служителя. Нуждите от обучение и развитие се групират на база екип чрез т.нар. “spider diagram”, която показва какво трябва да се направи в посока обучение и развитие за целия екип – както във функционално отношение, така и по отношение уменията на екипа да се самоуправлява.

Почти всички респонденти активно използват своите КМ за целите на оценка на потребности от развитие чрез вътрешни или външни за фирмите им Центрове за оценка с цел развитие (Assessment and Development Centres), защото те са добрият инструмент, който позволява да се наблюдават точно и обективно поведението, съставляващи компетенциите, важни за компанията.

3.3.6. СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА НАЙ-ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАНИТЕ ПРИЛОЖЕНИЯ НА КМ СПРЯМО ПРОЦЕСИТЕ ПО УЧР

Тази част анализа на практиките, почерпени от български предприятия, които имат работещи КМ, представлява своеобразен логически завършек, защото дава общ поглед върху най-често срещаните приложения на КМ в ЧР бизнес процесите. Респондентите бяха помолени да отговорят на въпроса „За кой от ЧР процесите въвеждането на КМ в организацията има най-голяма стойност?”. Тук мненията се групират по следния начин (1во, 2ро и 3то места според ползата за компанията, която има приложението на КМ в ЧР бизнес процеси) и са представени в Таблица 1:

Таблица 1 – Сравнителен анализ на най-често използваните приложения на КМ в ЧР бизнес процеси

ЧР бизнес процеси	Мобилтел	Виваком	САП Лабс България	Асарел Медет	Аурубис България	София Мед	Челопеч Майнинг България	Хеленик България	Данон-Сердика	Карлсберг България
-------------------	----------	---------	----------------------	--------------	---------------------	-----------	--------------------------------	---------------------	---------------	-----------------------

Подбор	3то			3то		1во	1во	3то	1во	
Въвеждане на служителя		2ро								
Управление на трудовото представяне				1во			1во	2ро		1во
Развитие и обучение			2ро				1во		2ро	
Развитие на кариерата				2ро						
Оценка и развитие на мениджъри/ лидери			1во		1во			1во		

Отговорите на този въпрос са особено важни поради две причини:

Първо, те показват на другите компании, които още нямат въведени и работещи КМ, защо и как могат да ги използват в бизнес реалността си, и второ, доказват разбирането на авторите на тази разработка, че въвеждането на КМ в компанията не е задължително да бъде обвързано с всички ЧР бизнес процеси, а само с тези, които фирмата счете за най-важни съобразно нейната бизнес стратегия, етапа ѝ от развитие и приоритетните ѝ задачи.

Обвързването с ЧР бизнес процеси се случва поетапно и приоритетите за различните компании са различни.

Изследването се натъкна и на съществено бяло петно в практиките на интервюираните компании. Зададен им беше въпроса дали са измервали ефективността на процесите по УЧР и/или бизнес резултатите след въвеждането на КМ в техните организации. Повечето от тях отговарят, че не са замервали този ефект, докато останалите потърсиха само косвени измерители на своята повишена ефективност чрез наблюдения („повече хора искат да повишат квалификацията си”), общи измервания на удовлетвореността на служителите в компанията (например, в рамките на изследването „Предпочитан работодател”, провеждано от Hewitt), чрез измерване на трудовото представяне. Това е определено област за допълнително проучване по отношение на добри европейски и световни практики в тази посока. **Препоръчва се заявителят на тази разработка в рамките на ИСОК да разработи механизъм за събиране на информация и измерване на ефективността, особено след като етап от цялостния проект ще бъде внедряването на методиките в пилотни сектори и предприятия от различни индустрии в България.**

Раздел 4. ТИПОЛОГИЯ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ И КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ

Настоящият раздел описва типологията на компетенциите и компетентностните модели. В началото е предложен отговор на въпроса „Какво е компетенция”, след което са разгледани мненията на различни световно признати автори в областта. Накрая са обобщени най-честите модели на компетенции, използвани в съвременната практика.

4.1. ТИПОЛОГИЯ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

4.1.1. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВА КОМПЕТЕНЦИЯТА?

От години изследователите се опитват да открият защо някои хора са успешни в работата си, а други не. През 1973 г. Дейвид МакКлиланд публикува статия със следното заглавие “Тестване на компетентността, а не на интелигентността”¹, в която той изразява липсата на положителна корелация между коефициента на интелигентност и успеха в работата и личните взаимоотношения.

Най-умните и най-добрите не винаги успяват и не правят най-добрия избор за хора и работа. В своето по-нататъшно изследване той сравнява хора, които имат успешна работа или интересен живот с по-неуспешни хора, за да идентифицира характеристиките, които се асоциират с успеха. Дейвид МакКлиланд създава методи и техника, наречена “поведенческо интервю” (виж 5.2.1.2. – *Структурирани интервюта*), за да научи какво правят отличните изпълнители и какво не правят средните такива. **Характеристиките, които отличават отличните от средните изпълнители, нарича “компетенции”.**

Ако попитате хората за проблемите им, те често очакват, че имате намерение да предприемете действия по отношение на тях. По същият начин, когато покажеш на хората визията за подобро индивидуално и организационно изпълнение, което се отразява в радост и удовлетворение, те се надяват и очакват да се възползват от някои от тези ползи. Ето защо, няколко десетилетия след публикуването на статията на МакКлиланд управлението чрез компетенции продължава да вълнува управленците.

МакКлиланд разглежда **компетенциите като индикатори на представянето на работното място**. Чрез тях можем да гледаме на начина, по който хората се държат, като на индикатор за бъдещото им представяне, а не само като признак на интелигентност.

Zwell² разбира компетенциите като **трайни отличителни черти и характеристики, които определят изпълнението**. Методологията за определяне на компетенциите е резултат от изследвания, чиято цел е да определи отличителните черти и характеристики, които характеризират отличните изпълнители. Например „Влияние” и „Ориентация към резултати” са две от компетенциите, които най-вече отличават отличните продавачи от средните.

Компетенциите са полезна концепция до степеня, в която могат да помогнат в обясняването защо някои хора се справят по-добре от други, до степеня, в която могат да помогнат на хората да

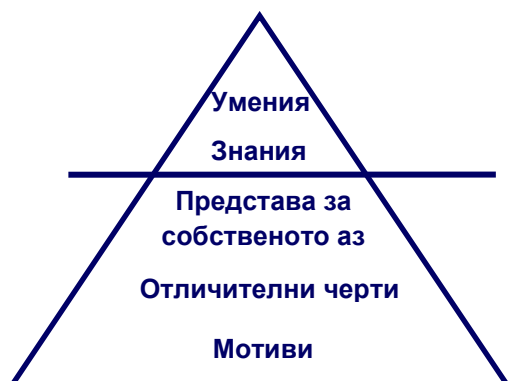
¹ McClelland, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28:1-14, 1973.

² Zwell Michael; *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, 2000

подобряват представянето си и до степеня, в която могат да помогнат за взимането на решения, които ще им позволят да постигнат целите си.

Според Spencer³, **компетенциите са вътрешните характеристики на човека, които му позволяват да се представи по-добре в дадена задача, роля или ситуация.** Той описва различни елементи на компетенциите: Ако използваме метафората на айсберга, компетенцията се състои от следните пластове (в таблицата са дадени определения на елементите).

ФИГУРА 1 – ЕЛЕМЕНТИ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, SPENCER



Уменията и знанията формират видимата част на компетенциите

Представата за собственото аз (на съзнателно ниво), **отличителните черти** и **мотивите** (съществуващи под повърхността и лежащи близо до същността на човека) формират по-малко видимите елементи на компетенциите, които обаче имат голям ефект върху управляването и контролирането на поведението

ТАБЛИЦА 2 – ОПРЕДЕЛЕНИЯ НА ЕЛЕМЕНТИТЕ НА ЕДНА КОМПЕТЕНЦИЯ

Уменията	са нещата, които хората могат да правят добре, способността да изпълняват определена физическа или умствена задача, например способността на компютърния програмист да организира хиляди редове от кодове в логическа последователност или способността на зъболекаря да запълни зъб, без да увреди нерва.
Знанията	са това, което човек знае по определена тема, например компютърен език или знания за нервите и мускулите в човешкото тяло. (Въпреки че точките на тестове често се провалят в предвиждането на трудовото представяне, защото не могат да измерят знанията по начина, по който те се използват в работата.)
Представа за собственото аз	е картината, която хората имат за себе си. Тя отразява тяхната идентичност. Например вярването им, че могат да бъдат ефективни почти във всяка ситуация, е част от тяхната концепция за личността им.
Отличителните черти	са трайните характеристики на хората, те отразяват начина, по който ги описваме. Например емоционалният самоконтрол е по-сложна “последователна реакция към ситуации”. Някои хора не “избухват” и реагират спокойно при нужда от бърза реакция и решават проблема в условия на стрес. Тези характеристики са обичайни поведения, по които разпознаваме хората.
Мотивите	са несъзнателни мисли и предпочитания, които предизвикват поведения и определени действия и са източник на удовлетворение. Например хората, които се мотивират от постиженията си, постоянно си задават предизвикателни цели, поемат лична отговорност за постигането им и използват обратна връзка, за да се справят по-добре.

³ Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, 1993.

Важно е да се има предвид, че:

Компетенциите се отнасят в по-малка степен към задачите (работните дейности) и в много по-голяма степен към личните качества.

Именно тази критична информация често липсва или не е добре представена в длъжностните характеристики.

Компетенциите обикновено се отнасят до владенето на знания и умения, които се прилагат в дадена област или професия, например знанието – да разбираш счетоводен баланс и умението - да се равни счетоводния баланс.

Компетентността е нещо повече, това е съвкупността от знанията, уменията, нагласите, изразени чрез дадено поведение, за да се постигнат резултати.

Например *“Внимание към детайла – завършва задачите, като взема предвид всички необходими области, без значение колко малки са те, разглежда и обмисля всички аспекти на задачата като внимателно проверява процесите и задачите и умее да запазва фокус в по-дълъг период от време”.*

Продажбените умения например включват проучване, справяне с възраженията и затваряне на сделката. Управленските умения включват предвиждане и мотивация на хора. Някои компании използват думата “компетенция” да означат умения. Фокусът върху уменията отвлича вниманието от използването и оценката на компетенциите, които играят значителна роля в определянето на изпълнението.

Така например някои от финансовите мениджъри имат по-добра представа и знания за финансовата структура на организациите от други. Да можеш да разбереш счетоводен баланс се изискват умения и знания. Компанията Zwell International⁴ е провела много изследвания за финансови мениджъри и е научила, че отличните сред тях не е задължително да разбират счетоводни баланси или други аспекти от финансовото управление по-добре от средния финансов мениджър. По-важното е, че те притежават способности да бъдат партньори с висшето ръководство на компанията, да разбират проблемите в бизнеса и да влияят върху организацията като използват финансовата си опитност като инструмент. Те са в състояние да помогнат за намаляване на разходите в производствените операции чрез работа в персонала там, с който да стигнат до по-добри начини за вършене на работата. Накратко:

Компетенциите, а не знанията или уменията са тези, които отличават отличните изпълнители.

Първоначално, в теорията се прави разлика между компетенция и компетентност, но днес тези два термина са взаимозаменями.

⁴ Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

И все пак, какво е компетенция?

Компетенция, компетентност, дименсия, стандарт, компетентностен модел, управление чрез компетентности и т.н. са термини, които изразяват онова, което авторът влага в тях. Редица учени, консултанти, компании са дали собствена дефиниция на понятията и няма някъде абсолютно установено значение.

В рамките на този документ компетенцията е:

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

4.1.2. ТИПОВЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенциите най-общо могат да бъдат класифицирани по следния начин⁵:

- **Поведенчески компетенции** – определят начина, по който компанията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и отлични резултати. Такива са компетенциите: Умения за общуване; Лична инициатива; Умения за работа в екип; Адаптивност към промяна; Лидерство; Организационни умения; Проактивност; Управление на изпълнението; Умения за мотивиране и вдъхновяване; Аналитично мислене; Умения за вземане на решения и др.
- **Технически компетенции** – определят специфичните професионални умения – 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 да конкретна длъжност.

Друга класификация разделя компетенциите на:

- **Общи компетенции** – които са свързани с мисията, стратегията, ценностите в организацията и отразяват 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 поведението, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

G.Hamel и C.Prahalad⁶ 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 клъстери, което означава група от сродни (близки по значение) компетенции.

⁵ 56 report best practices, М.Армстронг

⁶ Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) „The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91

Според Zwell⁷, има три различни вида компетенции, които могат да бъдат включени в компетентностни модели:

- **Отличителни компетенции (Differentiating)** – 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 (Threshold)** – тези компетенции, в които се изисква минимално ниво на владееене за успешна работа, но по-доброто владееене не е ясно обвързано с отличното представяне. Например за някои длъжности, лоялността като изискване не се различава за отличните изпълнители, а се изисква за всеки служител.
- **Трансформационни компетенции (Transformational)** – тези компетенции, в които мениджърите и/ или служителите са слаби и които ако се подобрят, ще доведат до по-добро изпълнение. Компетенцията „Развитие на хора” е една от тези, в които повечето мениджъри се чувстват слаби. Ако тази компетенция се включи в длъжностната характеристика и трудовото изпълнение на мениджърите се измерва спрямо резултатите им и в тази компетенция, то със сигурност ще се усети качествена промяна в управленския стил на ръководството.

Според Zwell, обикновено компетентностните модели включват отличителни компетенции. Може да има смисъл от включването на базови компетенции, но това може да причини повече объркване, отколкото нещо друго. Важно е да се избегне объркването между базовите и отличителните компетенции. Това може да доведе до изместване на фокуса от подобряването на компетенциите, които най-много биха повлияли на трудовото представяне към компетенции, чието подобрене би имало по-малка полза.

Трансформационните компетенции са тези, които най-често липсват в компетентностните модели. Това е един вид вариация по темата “Невежеството е блажено” – ако никой не е достатъчно силен в дадена компетенция, то никой няма да е наясно, че съществува широко разпространена слабост. Въпреки това, включването на трансформационни компетенции е като ключ към организационното подобряване и създаване на култура на компетенциите.

По подобен начин Спенсър и Спенсър⁸ разделят компетенциите на две категории, “базови” и “отличителни”, според критерия за трудово изпълнение, който те предвиждат:

- **Базови компетенции:** са основни характеристики, от които всеки се нуждае, за да постигне минимална ефективност, но те не различават отличното от средното изпълнение. Базова компетенция за един продавач е да обслужва клиента с внимание и грижа.
- **Отличителни компетенции:** са компетенциите, които позволяват разграничаването на отличните от средните изпълнители. Например *ориентацията към постиженията*, която се изразява в поставянето на по-високи цели от изискваните от организацията, е компетенция, която разграничава отличните от средните продавачи.

Компетенциите биха могли да бъдат разделени и **според целта им:**

- **Ключови/ основни компетенции** – едни и същи компетенции, които се изискват за всички длъжности 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.

⁷ Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

⁸ Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, 1993

(Пример: „Ориентация на услугите”/ „Работа в екип”/ „Споделяне на информация”)

- **Специфични компетенции** – определени компетенции, които се изискват за конкретно трудово представяне, свързани с конкретни задачи, които позволяват лична ефективност и управление на междуличностните взаимоотношения. Техническите компетенции, които се отнасят до технически знания и умения, също са част от специфичните компетенции.

(Пример: „Развитие на служителите”, „Стратегическо планиране”, „Изграждане на взаимоотношения”, „Активно слушане”, „Отвореност към промяната” и др.- всички те принадлежат към специфичните компетенции на мениджъра, които позволяват отлично представяне в променливи условия, не само на ръководителя, но и на екипа му/й)

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 с индивида и се отнасят за това как индивида 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, разнообразието от типове компетенции е налице. В рамките на настоящата методика, е предложена следната типология:

Типология на компетенциите

Общи – отнасят за 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

- Тук се включват трансформационните компетентности
- Примери: работа в екип, споделяне на информация

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
- Примери: развитие на служители, стратегическо планиране, изграждане на взаимоотношения, активно слушане, отворен за промяна, финансово бюджетиране,

4.2. ТЕОРЕТИЧНО ОПИСАНИЕ НА НАЙ-ЧЕСТО ИЗПОЛЗВАНИТЕ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Компетентностните модели се развиват непрекъснато. Те представляват сбор от различни компетенции, организирани по начин, по който най-добре отговарят на потребностите на

организацията. Компетентностният модел е набор от определени знания, умения и нагласи, с които описваме профила на най-успешния служител. Моделът на компетенциите:

- е специфичен за всяка организация *и*
- дава информация на служителите какво трябва да направят, за да бъдат успешни на настоящата си, както и на бъдещи длъжности, *защото*
- описва какви компетенции се изискват и какво поведение организацията подкрепя, развива и поощрява
- се основава на стимули за трудово изпълнение

Ефективните модели на компетенциите подкрепят и допринасят за осъществяването на стратегията и целите на организацията и функцията.

Съществуват различни модификации на компетентностните модели, като водещ принцип в конструирането на компетентностния модел е **целта, за която е създаден**. Препоръчително е да се започне с по-прост модел на компетенциите, ако до момента организацията не притежава опит в работата с подобни инструменти. Освен това да се направи всичко възможно да бъде улеснено внедряването на модела. По този начин ще се създаде необходимата среда на подкрепа в организацията. Едва след това е добре да се премине към по-сложни модели, ако разбира се, бъде установена подобна бизнес потребност.

И така, какво е компетентностен модел?

Определението за компетентностен модел е:

Сбор от различни компетенции, организирани по начин, по който най-добре отговарят на потребностите на организацията

По-долу са описани различните видове компетентностни модели, заедно с техните предимства и недостатъци.

4.2.1. УНИВЕРСАЛЕН НАБОР ОТ КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ВСИЧКИ СЛУЖИТЕЛИ И ДЛЪЖНОСТИ

Много организации избират простотата и приложимостта на използването на едни и същи компетенции за всички длъжности. Един примерен универсален компетентностен модел може да включва ориентацията към резултати, инициативност, ориентация към обслужването, иновация, загриженост за качеството, работа в екип, аналитично мислене, постоянно усъвършенстване или стремеж към съвършенство, почтеност.

Ето пример на такъв модел. Компетенцията *Грижа за клиента* се отнася за всички – за служители, супервайзори и мениджъри. Тя е една и съща като съдържание. Същото се отнася и за останалите компетенции. При оценка на служителите се използва тази компетенция, като вече се дават различни оценки на различните служители (в примера 1,2 и 3)

ФИГУРА 2 – ПРИМЕР ЗА УНИВЕРСАЛЕН (ОБЩ) КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ



Предимства:

- Изгражда общ език и рамка за справки за всички в организацията
- Улеснява сравнението между служители по длъжности и между функциите
- Улеснява администрирането на избора и практики за развитие
- Помага за синхронизирането на служителите в посока на една обща култура и подпомага процесите на промяна на културата.

Недостатъци: Опитвайки се да покрие толкова много изисквания с малко на брой компетенции:

- Компанията прави компетенциите прекалено общи, за да бъдат смислено оценени и измерени. Компетенции като *лидерство* илюстрират това, т.е. не е коректно да се изискват едни и същи елементи на лидерството от всички служители.
- Компанията прави широк универсален набор от компетенции, например 22 компетенции. Мениджърите и служителите просто нямат време, за да извършат ефективен анализ и измерване на поведението и трудовото изпълнение. Компетентностният модел се превръща в абсолютна формалност.
- Някои от включените компетенции са абсолютно критични за лидерството и мениджмънта и относително маловажни за неуправленските индивидуални длъжности. Включването им в универсален модел предизвиква объркване и по този начин намалява ефективността на модела за мениджърите и лидерите. Например компетенциите „*Развитие на другите*” или „*Стратегическо мислене*” са трудно приложими на длъжности като касиер, работник на пещ или рецепционист.

- Хората на ниски длъжности имат проблеми при разбирането на модела или не виждат ползите му за собствената им работа, когато той изразява компетенции, присъщи за висшия мениджмънт, напр. „Стратегическа ориентация”, „Бюджетиране” и т.н.

4.2.2. КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ ПО ДЛЪЖНОСТИ

Всяка длъжност получава отделен компетентностен модел, който е разписан така, че максимално да обслужва целите и нуждите на организацията. Възможно е някои модели да съвпадат. В практиката тези модели се прикрепят към длъжностните характеристики.

Предимства

- Отразява нуждите на специфични длъжности с висока степен на значимост и влияние
- Може да помогне на организацията да подобри представянето на определена длъжност

Недостатъци:

- Разработването на модели за всяка длъжност, ако е направено добре, отнема значителни време, усилия и разходи
- Липсата на сходство между една и друга длъжност затруднява сравнението между кандидати, които в момента са на различни длъжности
- Всеки път когато служителите се преместват от една длъжност на друга, те трябва да научават нови компетенции и може би да изоставят тези, върху които до момента са развивали.

В примера е даден компетентностен модел, който като наименование на компетенциите съвпада, но като смисъл и поведения в компетенциите се различава в профилите на отделните длъжности, т.е. на практика това са 3 компетентностни модела.

ФИГУРА 3 – ПРИМЕР ЗА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ С ОПИСАНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ



4.2.3. КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ ПО ФУНКЦИИ

Типичният набор от функции за една производствена компания може да включва продажби, маркетинг, производство, информационни технологии, човешки ресурси, висше ръководство, инженери, администрация, обслужване на клиенти и операции.

Типичен компетентностен модел за отдел продажби може да включва „Аналитично мислене”, „Загриженост за качеството”, „Ориентация към обслужването на клиенти”, „Работа в екип”, „Влияние”, „Инициативност”, „Иновативност”, „Управление на трудовото представяне”, „Убеждаваща комуникация” и „Ориентация към резултатите”.

Предимства:

- Дефинирането на компетентностните модели по функции довежда до 10-15 компетентностни модела, които са управляеми по отношение на създаването и поддържането им;
- Един и същи модел се прилага за няколко длъжности в една функция, така че служителите могат да продължат да се фокусират върху същите компетенции като израстват кариерно във функцията;
- Улеснено е сравнението между различните служители в една функция за целите на организационното развитие и планирането на наследниците.

Недостатъци:

- Както при универсалните компетентностните модели, мениджърите имат същите компетентностни модели като отделните служители във функцията, освен ако подходът не е модифициран, за да добавя модели специално за мениджъри и топ- мениджъри;
- Възможно е да липсва яснота по отношение посоката за развитие на служителите по хоризонтала, чрез преминаване от функция във функция, ако модела е изграден от функционални КМ без връзка по между си.

4.2.4. КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ С НИВО И ДЛЪЖНОСТ/ ФУНКЦИЯ

Друг подход е да се разграничат няколко нива на владееене на дадена компетенция за различни длъжности и след това да се установят нива на компетентност, които се изискват за всяко ниво.

Тук скалата за оценка е директно вградена в описанието на компетенцията, като за номер на поведението е посочена скалата на оценка – 1,2,3,4. Ако служителят изпълнява поведение 1, получава оценка 1. Ако редовно демонстрира поведение 2, следователно оценката е 2 и т.н.

ФИГУРА 4 – ПРИМЕР ЗА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ С ОПИСАНИ НИВА



4.2.5. КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ СТЪЛБА (LADDER)

Друг тип компетентностен модел е, когато самите компетенции са дефинирани така, че става ясно как се преминава от една длъжност в следващата (така наречения модел „Стълба” ladder). Например, голяма счетоводна компания използва един базов компетентностен модел за своите счетоводни професионалисти, от ниво младши счетоводител до ниво партньор. На всяко следващо ниво се очаква по-високо ниво на владееене за съответната компетенция. Освен това, на всяко ниво се добавят от една до три компетенции, които са важни за съответното ниво. Например, партньорите трябва ефективно да развиват бизнеса и да бъдат силни в изграждането на взаимоотношения и влияние – компетенции, които не са толкова важни за по-ниските длъжности.

Предимства:

- Яснота и прозрачност при вземане на решения за кариерно придвижване
- Улесняване при оценката от гледна точка на това, че нивата са предварително описани
- Постепенно израстване по компетенциите и така се постига трайно овладяване на дадена компетенция

Недостатъци:

- За съжаление създаването на един такъв модел изисква много усилия, време и ресурси
- Обикновено тези модели са обемни и биха могли да се внедрят само в организация, която има културата за работа с компетенции. В противен случай, мениджърите, които се сблъскват със значителната бюрокрация, бойкотират процеса
- Трудности при оценката, тъй като трябва ясно да се поясни дали нивата са надграждащи се. Например, ако един служител изпълнява поведението от ниво 3, но не изпълнява поведението от ниво 1, каква е оценката, която следва да му се постави
- Нужда от често осъвременяване, особено при смяна на организационната структура.

ФИГУРА 5 – ПРИМЕР ЗА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ СТЪЛБА

	Служител	Супервайзор	Мениджър
Грижа за клиента Предоставя отлично качество на обслужване на вътрешни и външни клиенти.	Грижа за клиента <ol style="list-style-type: none"> 1. Осъществява контакти с клиентите съгласно процедурите и стандартите 2. Изслушва клиентите като изгражда доверие чрез открито и директно общуване 	Грижа за клиента <ol style="list-style-type: none"> 1. Изслушва клиентите като изгражда доверие чрез открито и директно общуване 2. Мобилизира подходящите ресурси, за да се отговори на потребности на клиента 3. Изгражда доверие у клиентите чрез открити и директни комуникации 4. 	Грижа за клиента <ol style="list-style-type: none"> 1. Изгражда доверие у клиентите чрез открити и директни комуникации 2. Уверява клиентите, че на неговите проблеми и тревоги се дава приоритет. 3. 4.

4.2.6. КОМПЕТЕНТНОСТНА МАТРИЦА – НИВО И ВЛАДЕЕНЕ

Друг тип компетентностен модел е дефинирането на нива на владееене на компетенция като набор от поведения, очаквани за дадено ниво на определена длъжност.

Според този подход, цифрите в оценъчната система се заменят от имената на длъжностите – например, в една издателска къща длъжностите могат да бъдат помощник-редактор, съредатор, редактор и старши редактор, а в една счетоводна фирма могат да бъдат младши счетоводител, старши счетоводител, мениджър, старши мениджър и партньор.

Предимството на този подход е, че системата за оценка на компетенциите помага на служителите да разберат исканото ниво на владеене на дадена компетенция за всяко ниво в организацията. По този начин ще им бъде ясно какви поведения трябва да демонстрират, за да бъдат повишени и за да успяват на всяко ниво. Подходът все още причинява трудности, когато някой е силен в една част от поведението и слаб в друга.

ФИГУРА 6 – ПРИМЕР ЗА КОМПЕТЕНТНОСНА МАТРИЦА – НИВА И ВЛАДЕЕНЕ

	Грижа за клиента					
	Изграждане на ефективни дългосрочно взаимоотношения с клиента	Отзивчивост и грижа към нуждите на клиента	Ефективна комуникация с клиента	Управление на очакванията на клиента	Осигуряване на качеството	Справя се с трудни клиенти, като ги пенели
Младши служител						
Старши служител						
Мениджър						
Старши мениджър						
Партньор						

4.2.7. Модификации на традиционните подходи

Често срещан вариант в организациите е когато универсалния компетентностен модел се адаптира по следния начин: Създава се един основен модел, който се използва за всички служители. Допълнително се изгражда управленски компетентностен модел с малък набор от критични управленски компетенции за всички мениджъри. Би могло да се създаде и висш управленски или лидерски модел, в който се описват критичните компетентности, необходими за успешно поведение на висшите изпълнителни нива.

Същото решение може да подобри приложимостта на компетентностния модел по функции като само за мениджърите се добавят управленски компетенции. Този подход позволява разграничаването на отделните функции, както и разграничаването между служители и мениджъри.

Друга модификация на компетентностния модел е да се идентифицира набор от компетенции, които са общи за цялата компания и които трябва да бъдат включени във всеки компетентностен модел. Този подход спомага за включване на общите за компанията компетенции във всички ЧР практики, и по този начин да се повиши качеството на процесите по управление на човешките ресурси. Компетенциите, общи за компанията, могат да бъдат използвани за подсилване на основните корпоративни ценности или на усилията за промяна на културата.

Вие бихте могли да създадете ваш собствен тип компетентностен модел. Важно е напомнянето, че водещ принцип в конструирането на компетентностния модел е целта, за която е създаден.

Препоръчително е да се започне от по-простите модели към по-сложните, като на всеки етап се полагат грижи внимателно за изграждането на подходяща култура за управление чрез компетенции. Без такава среда и най-добрите модели не биха изпълнили целта на създаването си.

Водещ принцип в конструирането на компетентностния модел е целта, за която е създаден!

4.2.1. СРАВНЕНИЕ МЕЖДУ ОТДЕЛНИТЕ ТИПОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

ТАБЛИЦА 3 - СРАВНЕНИЕ НА ПРЕДИМСТВАТА И НЕДОСТАТЪЦИТЕ НА РАЗЛИЧНИТЕ ТИПОВЕ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Предимства	Недостатъци
Универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности	
<ul style="list-style-type: none"> Изгражда общ език Улеснява сравнението между служители по длъжности и между функциите Улеснява администрирането на избора и практики за развитие Насочва служителите към обща организационна култура Подпомага процесите на промяна на културата 	<ul style="list-style-type: none"> Компетенциите са прекалено общи, за да бъдат смислено оценени и измерени Прекалено много компетенции, което може да доведе до това КМ да се приема като абсолютна формалност Объркване при служителите заради изисквани компетенции за всички хора, които не могат да се демонстрират на всички длъжности Хората на ниски длъжности имат проблеми при разбирането на модела или не виждат ползите му за собствената им работа, когато той изразява компетенции, присъщи за висшия мениджмънт, напр. стратегическа ориентация, бюджетиране и т.н.
Компетентностен модел по длъжности	
Компетентностни модели с ниво и длъжност/ функция	
<ul style="list-style-type: none"> Отразява нуждите на специфични длъжности/функции с висока степен на значимост и влияние Спомага за подобряването представянето на определена длъжност/функция. 	<ul style="list-style-type: none"> Разработването на модели за всяка длъжност отнема значително време, усилия и разходи, ако е направено добре Липсата на сходство между една и друга длъжност затруднява сравнението между кандидати, които в момента са на различни длъжности Всеки път когато служителите се преместват от една длъжност на друга, те трябва да научават нови компетенции и може би да изоставят тези, върху които до момента са развивали. Тежест в процеса на оценяване при мениджърите, ако имат служители с различни КМ Трудности при хоризонталното кариерно развитие, ако няма връзка между функционалните КМ
Компетентностен модел Стълба (Ladder)	

<ul style="list-style-type: none"> • Яснота и прозрачност при вземане на решения за кариерно придвижване • Улесняване при оценката от гледна точка на това, че нивата са предварително описани • Постепенно израстване по компетенциите и така да се постигне трайно овладяване на дадена компетенция 	<ul style="list-style-type: none"> • Създаването на един такъв модел изисква много усилия, време и ресурси • За да се внедрят е необходимо организацията да има културата за работа с компетенции • Трудности при оценката, тъй като трябва ясно да се поясни дали нивата са надграждащи се • Нужда от често осъвременяване, особено при смяна на организационната структура
Компетентностна матрица – ниво и владееене	
<ul style="list-style-type: none"> • Яснота за това какви поведения следва да се демонстрират, за да се расте в кариерно отношение • Системата за оценка на компетенциите помага на служителите да разберат исканото ниво на владееене на дадена компетенция за всяко ниво в организацията 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудности при оценката, когато някой е силен в една част от поведението и слаб в друга. • Създаването на един такъв модел изисква много усилия, време и ресурси и професионална подкрепа
Модификации на традиционните подходи	
<ul style="list-style-type: none"> • Максимално точно отговаря на нуждите на организацията • Комбинира предимствата на традиционните КМ 	

Раздел 5. ЕТАПИ, ПРИНЦИПИ И МЕТОДИ ПРИ СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ. ДЕФИНИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

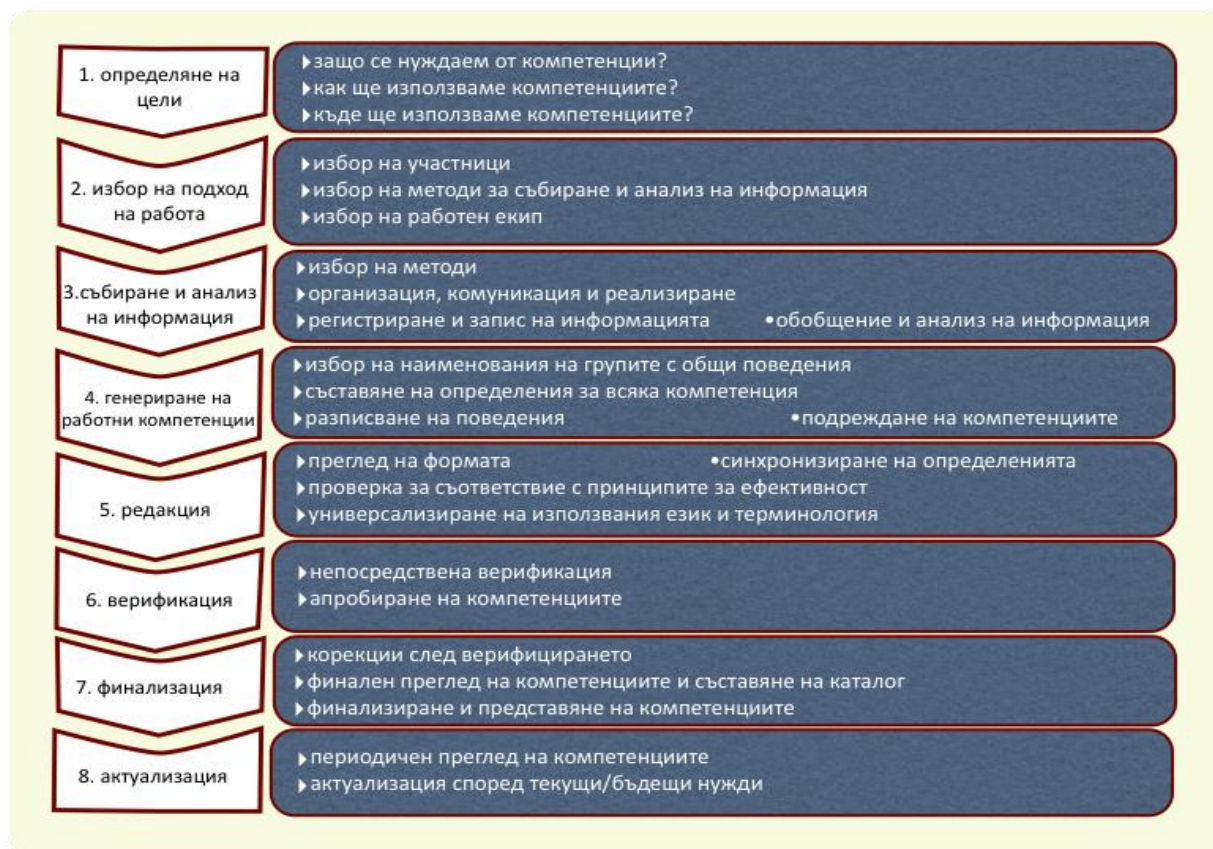
Настоящият раздел описва етапите, методите и принципите за събиране и анализ на информация и дефиниране на компетенции. Последователно са разгледани етапите на дефиниране на компетенции, основните принципи в процеса на дефиниране на компетенции, както и методите, етапите и принципите за събиране и анализ на информацията, трансформирана в последствие в компетенции и компетентностен модел. С цел логическа последователност в първата част е разгледан цялостният процес за дефиниране на компетенции, а във втората част е представен ключовият етап от процеса - събиране и анализ на информация.

5.1. ДЕФИНИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

5.1.1. ЕТАПИ НА ДЕФИНИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Дефинирането на компетенции следва осем конкретни етапа, които проследяват процеса на генериране, анализиране, организиране на комплекса от знания, умения, лични характеристики, нагласи, изразени чрез поведенията, обуславящи успешното представяне на индивидите в организацията и на самата организация на пазара. **Фигура 7** обобщава процеса.

ФИГУРА 7 – ЕТАПИ ПРИ ДЕФИНИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ



Осемте етапа са разгледани подробно в следващите части.

5.1.1.1. Етап 1 – Определяне на целите на създаване на КМ

Изграждането на компетентностния модел започва с формулиране на целите. Целите за създаване на КМ са отправната точка и в процеса на дефиниране на компетенции. Ясната обосновка на организационните нужди, които ще адресира създаването на компетентностен модел, е критично важна за получаване на задължителната подкрепа на ръководството и в следствие за реализацията на проекта.

Определянето на целите е свързано с отговор на три основни въпроса⁹:

ФИГУРА 8 – ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛИТЕ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КМ



- 1) Какво налага създаването на КМ?
- 2) Каква част от организацията ще обхваща КМ?
- 3) Кои са сферите на приложение на КМ?

Ето едно примерно обобщение на целите за създаване на КМ:

ТАБЛИЦА 4 – ТАБЛИЦА С ОБОБЩЕНИ ЦЕЛИ ЗА ДЪЗДАВАНЕ НА КМ

Необходимост Защо?	Сливането на двете фирми създаде голяма организация с аморфна идентичност и съществени различия в стандартите на качество, моделите на работа и критериите за трудово представяне. Развитието в следващите две години ще постави допълнителни предизвикателства пред организацията, което налага синхронизирането на управленските процеси и, особено важно, на процесите по УЧР. КМ ще създаде обща рамка за развитието на организацията. Необходимо е служителите на новата фирма да се чувстват част от нея, да гледат в една посока и да имат споделено виждане за целите, стратегията и начините на работа на новата организация. Ето защо, КМ е нужен
Обхват – къде?	В настоящия етап приоритет е да се изгради обща компетентностна рамка за управленския екип (ниво N-1;N-2)
Приложение – как?	КМ ще бъде използван за подбор, управление на представянето и обучение и развитие, както и за засилване на ангажираността на служителите към новата фирма, чрез подсилване значението на организационните ценности

5.1.1.2. Етап 2 – Избор на методи за събиране на информация

На втория етап се определят методите за събиране и анализ на информация. Този етап е задължителен, независимо дали компанията е избрала да разработи изцяло компетенциите си или да ползва каталог с компетенции и да ги адаптира в резултат от проведените анализи. Методите включват инструментите, начините, действията и средствата, чрез които ще се събира информация -

⁹ адаптирано от Marrelli, A.F; Tondora, J.; Hoge, M.A.(2005); Strategies for Developing Competency Models; "Administration and Policy in Mental Health, vol.32, May/July 2005

избор на работна група (хората, които ще организират и реализират проекта), обучение на работната група, в случай че въпросните са вътрешни служители или координация с експерти, ако се касае за външни консултанти, избор на методи за събиране и анализ на информацията. Последователно са проследени горните дейности и процесът на реализирането им:

5.1.1.2.1. Избор на методи за генериране на информация

Методите за събиране на информация са основен аспект от процеса на генериране на компетенции. От правилния избор на методи зависи качеството на информацията и съответно ефективността на генерираните компетенции. Методите се избират по следните критерии:

- **Валидност** – кои методи ще позволят да се изследват по-точно нужните компетенции
- **Надеждност** – чрез кои методи, при различни приложения (например многократни интервюта или изследвания в различни локации), ще се измерват по един и същи начин компетенциите
- **Приложимост** – кои методи ще са най-подходящи с оглед приложението на компетентностния модел – например, ако компетентностният модел се използва в подбор, управление на трудовото представяне или ще бъде свързан косвено със системите за възнаграждение (*ако например КМ е основа за оценка на трудовото представяне, а оценката на представянето е обвързана с възнаграждението*), препоръчително е използването на методи с по-голяма валидност
- **Ефективност** – колко време и какви ресурси ще отнеме проучването
- **Практичност** – възможно ли е практически използването на избраните инструменти предвид спецификите на организацията
- **Одобрение** – ще приемат ли хората в организацията избрания метод и ще участват ли активно в процеса

Препоръчително е използването на поне два метода за събирането на качествена информация

В раздел 5.2 *Методи за събиране и анализ на информация* са представени в сравнителен план различните методи на събиране на информация

5.1.1.2.2. Избор на работен екип – ядро

Проектният екип обединява хората, които организират процеса, участват в избора и разработката на методите за събиране на информация, извършват събирането и регистрацията на данните, анализират резултатите и генерират компетенциите и модела, отговарят за връзката и комуникацията с участниците. Участниците в екипа могат да бъдат два типа:

- **Вътрешни** – обикновено това са хора от отдел човешки ресурси, които са основни участници и в работния екип по проекта. Препоръчително е работният екип да привлече участници и от други звена, особено във фазите на планиране, бюджетиране и комуникиране на проекта, където например, управленският екип има съществена роля. Ако избраните членове на екипа нямат опит в провеждане на интервюта, организиране на дискусии, те трябва да бъдат обучени и подготвени за ролята си
- **Външни** – обикновено това са консултанти, които участват в различни етапи на процеса. Препоръчително е консултантите да бъдат включени във всички стъпки от избора на методика, събиране и анализ на информацията и генериране на компетенции, за да се оползотвори тяхното участие

Изборът на работен екип е индивидуално решение на организацията. Практиката показва, че колкото по-голяма и сложно организирана е организацията и колкото по-мощен е проектът,

толкова по-критична е ролята на екипа и съответно нараства необходимостта от неговата експертност. В малка организация с еднотипна дейност – туристическа агенция – вътрешния работен екип би могъл да реализира процеса по генериране на компетенции самостоятелно. Обратно, в холдингово дружество с национална структура, процесът на генериране на компетенции предполага сериозна експертна намеса.

Изчерпателна информация за критериите за избор на работен екип и правила за създаването му се съдържа в глава 0 – „*Определяне на работен екип*” на настоящата методика.

5.1.1.2.3. Избор на респонденти, разширен екип

Респондентите са хората, от които ще бъде събирана информация. От избора на респондентите и качеството на информацията, предоставена от тях, зависи качеството на генерираните компетенции. Участниците, предоставящи информация, трябва да бъдат добре запознати с изследваните длъжности¹⁰, да познават добре организацията, както и да бъдат в състояние да изразят мнението си. Възможно е, например, когато се въвеждат трансформационни компетенции, сред участниците да бъдат поканени и нови служители – “носители на нова култура”, които демонстрират желаниите, но към момента неналични в организацията, компетенции.

Респондентите оформят т.н. *разширен състав* на работния екип. Разбира се, не всички респонденти са част от разширения екип, но всички членове на разширения екип са респонденти. Например висшите мениджъри задължително са респонденти, но не е задължително да са част от разширения работен екип. Също така, могат да се поканят служители от организацията, които да попълват анкети и да участват във фокус групи, които не са част от работния екип. Респондентите, които са въввлечени в разширения състав на работния екип имат повече ангажменти в сравнение с другите.

Обикновено, респонденти в събирането на информация са представители на някои следните групи:

- **Титуляри на изследваните длъжности** – служителите, които заемат длъжността, предоставят точна информация за факторите, влияещи върху успешното трудово представяне
- **Отлични изпълнители** – хората, които устойчиво демонстрират отлични резултати, предоставят информация за поведението, обуславящи успешното трудово изпълнение
- **Функционални експерти** (subject matter experts) – това са служители, които познават задълбочено длъжността, често са дългогодишни служители. Най-подходящи такива са бивши титуляри на длъжността - отлични изпълнители, повишени или с разширени отговорности – те могат да дадат полезна информация от гледна точка както на самата длъжност, така и на свързаните с нея длъжности. Обикновено тези хора са уважавани служители, които са считани за носители на организационната култура и духа на организацията
- **Преки ръководители**, които дават широка перспектива върху изследваното звено, както и своята лидерска визия за развитието и управлението на функцията
- **Висши мениджъри**, които могат да очертаят общата перспектива на организацията и да въведат ясно бъдещите нужди или трансформационни компетенции

¹⁰ В зависимост от типа КМ, който се изгражда, предмет на събиране и анализ могат да бъдат длъжност, функция, роля, звено, отдел, ниво, специфична роля. За краткост и яснота за целите на този анализ терминът “длъжност” означава всички горепосочени термини.

- **Колеги на титулярите на длъжността**, които да предоставят информация за връзките с други звена и необходимите компетенции за работа с тях
- **Клиенти**, когато отношенията с клиенти са приоритетна дейност

Важно е при избора на респонденти да се следват няколко правила:

- **Респондентите трябва да бъдат представителна извадка** – по отношение на длъжността, йерархичното ниво, на размера, на признаци като пол, етнос, географско разпределение. В малки организации – до 15 човека, всички служители могат да бъдат включени в проучването. В по-големи организации, представителна извадка е препоръчителния вариант.¹¹
- **Респондентите трябва да бъдат добре информирани и подготвени** за работата си по проекта
- **Респондентите трябва да могат да осмислят и да споделят мнението си** - да не се страхуват да изказват откровено мнението си, както и да не дават социално-желателни отговори
- **Респондентите трябва да бъдат съгласни и доброволно да се включат** в процеса

Допълнителна информация за респондентите, от които ще се събира информация, се съдържа в раздел 0 *Определяне на работен екип, относно разширения състав.*

5.1.1.3. Етап 3 – Събиране и анализ на информация

Събирането на информация има за цел идентифицирането на всички фактори, важни за ефективното функциониране на длъжността. Препоръчително е събирането на информация да става с различни методи, което позволява натрупването на достатъчно данни и достигането до обективна оценка.

Събраните от различните източници данни се обобщават и анализират. Целта на анализа е да излъчи типични, повтарящи се поведения, които разграничават желаното трудово представяне и които са критични за изпълнението на дадена длъжност.

Тъй като този етап е от критично значение и на практика резултатите от него са базата, върху която се изгражда компетентностния модел е разгледан подробно в раздел 2 *Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*

5.1.1.4. Етап 4 – Генериране на работни компетенции

5.1.1.4.1. Обобщаване на събраната информация в работни компетенции

След като е събрана и анализирана информацията, се преминава към генериране на работни компетенции – групи (клъстери) от поведения, отразяващи сходни по смисъл, най-често срещани в работата, поведения, както и такива, които са ключови за постигане на поставените цели. Сходните поведения, регистрирани по време на събирането на информация, се събират в общи групи, които се наименоват (*“Общуване”, “Лидерство” и т.н.*). В случай, че в началото на проекта организацията е избрала универсални компетенции от библиотека, идентифицираните поведения се групират по смисъл към съответните компетенции.

Препоръчителният брой компетенции за длъжност е между 5 и (не повече от) 12.

¹¹ Lucia,A.D.; Lepsinger,R. (1999) “The Art and Science of Competency Models”

В практиката съществуват модели от 5 до 20 и повече компетенции на ниво компания, което много често е отражение на типа компетентностен модел, но препоръката на специалистите клони категорично към долния край на скалата. Правилото от практиката е, че колкото повече са компетенциите, толкова по-трудно се внедряват, наблюдават, демонстрират и оценяват.

5.1.1.4.2. Разписване на компетенциите

В практиката съществуват различни форми на разписване на компетенциите, няма обща формула. Независимо от формата, всяка компетенция трябва да съдържа три смислови компонента:

- 1) **Наименование - името на компетенцията**, което обобщава смисъла ѝ. В посочения по-долу пример, избраното наименование е *“Ориентация към резултати”*. Тази компетенция може да бъде срещната и като *“Ориентираност към резултати”*, *“Ориентиран към резултат”*, *“Фокус върху резултати”*, *“Хъс за постигане на резултати”*, *“Стремеж към резултати”* и т.н., както и можете да изберете уникално наименование. В Walt Disney наричат същата компетенция *“Магия”*¹². Много често, различни по значение компетенции носят едно и също наименование. Ето защо, наименованието на компетенцията следва да бъде логично и адекватно на организационната култура, но то не е решаващият компонент.
- 2) **Определение – значението, което организацията влага в компетенцията**. Определението на компетенцията е по-конкретно в сравнение с наименованието, то внася тълкуването на конкретната организация. Определението придава смисъл на компетенцията и я превръща в организационен инструмент, тъй като именно тук се задава същността на въпросната компетенция за Нашата организация. В зависимост от това дали търсим агресивно пазарно поведение, високо рискови инвестиции или ще се стремим към икономичност, малка сигурна пазарна ниша, определението отразява организационната визия за/на Нашата организация. Затова, в случай че изграждането на КМ стартира от генерични компетенции (т.е. универсални компетенции от библиотеки с компетенции), определението следва да бъде обект на критично изследване и конкретизиране според целите и контекста на създаването на компетентностен модел в съответната организация. (Определението може да бъде наречено описание или дефиниция на компетенцията)
- 3) **Поведения (или поведенчески индикатори) – конкретните примери за проявлението на компетенцията в работата**. Поведенията/ поведенческите индикатори се извличат директно от етапа на събиране и анализ на информация. Колкото повече дословни примери за това как определена компетенция се прилага на практика бъдат събрани, толкова по-автентични, валидни и ефективни ще бъдат компетенциите. Целта на поведенията е да илюстрират как дадената компетенция се превръща от обща пожелателна дефиниция в конкретни, проследими и измерими действия.

Много често, организациите избират за своите компетенции абстрактни наименования, които са общочовешки стойности (*“Лоялност”*, *“Екипност”*, *“Принадлежност”*, *“Толерантност”*, *“Емпатия”*). Смисълът на определенията е да дадат точното тълкувание на тези общовалидни понятия в конкретната среда, а смисълът на поведенията е да превърнат тълкуванието в прости, ясни и практични действия, които водят до ефективно представяне в и на организацията.

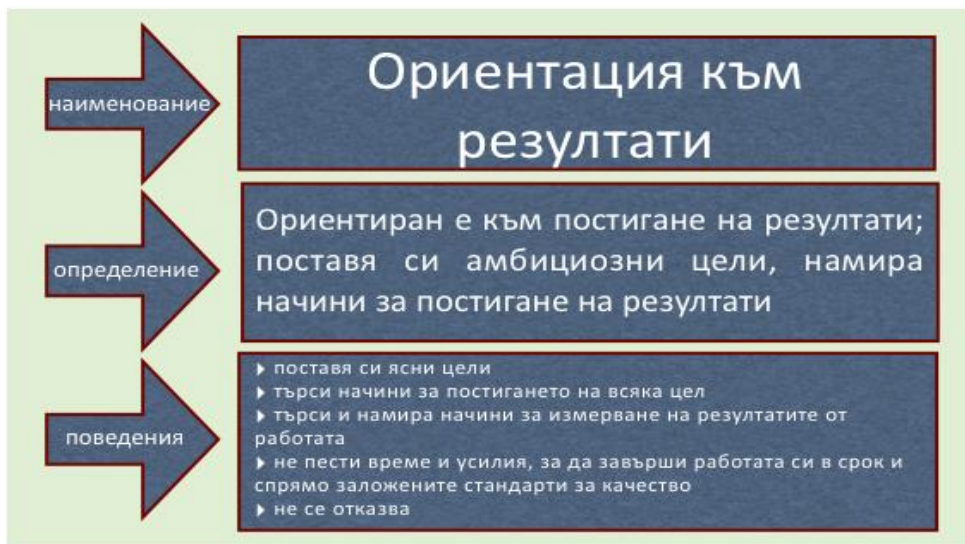
Запомнете ключовото правило, че:

¹² Zingheim, Patricia K., Ph.D., Ledford Jr., Gerald L., Ph.D., and Schuster, Jay R. Ph.D.; (1996) “Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?”; ACA Journal, Spring 1996, Volume 5 No.1, pages 56-65

За да бъде наречено компетенция, едно предписание трябва да изразява поведение

Фигура 9 илюстрира горните обяснения.

Фигура 9 – ПРИМЕР ЗА РАЗПИСВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ, С НАИМЕНОВАНИЕ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИМЕРИ НА ПОВЕДЕНИЯ



Както се вижда от посочения пример, разписването на една компетенция следва практическата логика - от общи понятия (наименованията) към конкретни примери (поведенческите индикатори). В този процес се използват всички уместни примери, регистрирани по време на събирането и анализа на информацията. Много често, тези примери могат да се използват дословно, но могат и да се нуждаят от езикова редакция, запазваща смисъла - *“всеки ден ходя при моите клиенти”* ⇒ *“ежедневно посещава клиентите си”*.

Всеки автор избира как да интегрира общите три елемента в генерираните от него компетенции. В някои случаи се следва моделът *“наименование-определение-поведения”*. Други компании предпочитат *“наименование – поведения/индикатори”* и вграждат определението в самите индикатори. Формата на разписване на компетенциите не зависи от фактори като размер на организацията, индустрия или сектор. Решението за формата е изцяло индивидуално. Препоръчително е всяка организация да избере модела, който съответства на останалите организационни документи, който ще бъде най-добре приет и ще работи най-ефективно в организацията. **Фигури 10 и 11** представят два произволни примера за форма на разписване на компетенции.

Фигура 10 – ГРУПА – КОМПЕТЕНЦИЯ – ПОВЕДЕНИЯ



ФИГУРА 11 – НАИМЕНОВАНИЕ-ОПРЕДЕЛЕНИЕ-ПОВЕДЕНЧЕСКИ ИНДИКАТОРИ



В рамките на настоящата методика се препоръчва използването на варианта, показан във **Фигура 10 – наименование – определение – поведенчески индикатори**. Това е изчерпателен вариант, който ясно разграничава трите

Ето още веднъж пример за същата форма за разписване на компетенциите във **фигура 12**.

ФИГУРА 12 - НАИМЕНОВАНИЕ – ОПРЕДЕЛЕНИЕ – ПОВЕДЕНЧЕСКИ ИНДИКАТОРИ



5.1.1.4.2.1. Разписване на поведенията

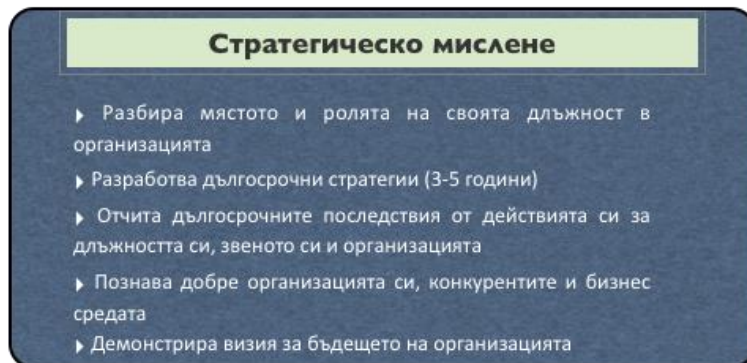
Поведенията, чрез които се проследява дадена компетенция, също могат да бъдат разписани различно. Начинът на разписване зависи преди всичко от типа компетентностен модел, както и от сферите на приложението му. Сред критериите за избор са и типа на организацията, както размера и структурата ѝ. Изборът няма връзка с индустрията или с региона, в която оперира фирмата. Ето някои от най-популярните начини за разписване и техните най-чести употреби:

5.1.1.4.2.1.1. *Вариант 1 – изброяване на поведенията*

Поведенията/поведенческите индикатори се изброяват под наименованието на компетенцията без приоритизация или определен ред. На първо място, поведенията се извеждат директно от примери от интервюта (в частност тук препоръчва се да използването „Техника критичен инцидент” за извличане на качествени примери – Виж 5.2 *Събиране и анализ на информацията за дефиниране на компетенциите*) – като всеки поведенчески индикатор трябва да присъства поне в

два примера. На второ място, поведенията могат да бъдат оформени в следствие при анализа, както и при добавяне на трансформационни компетенции. Самите поведения съдържат в себе си определението на компетенцията. Този вариант, поради своята изчистеност и леснота за управление, е предпочитан от много организации. Той е подходящ за малки предприятия или за модели с общи компетенции, чиито принципи са идентични за всички служители в организацията.

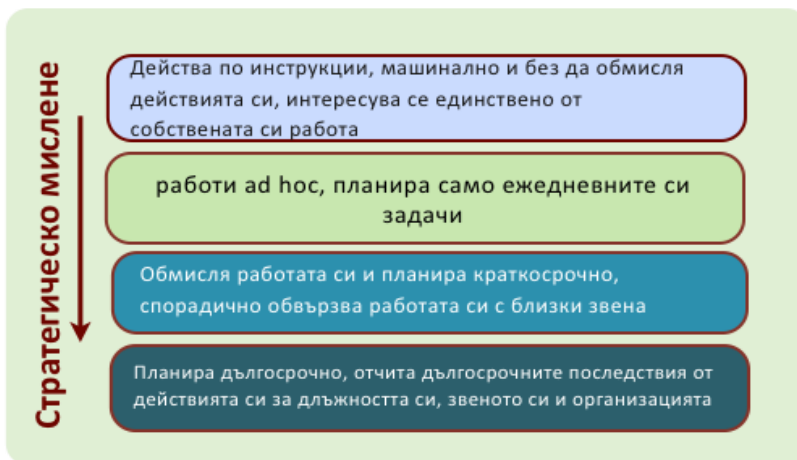
Фигура 13 – изброяване на поведенията (с вграждане на определението в тях)



5.1.1.4.2.1.2. **Вариант 2 – градация/оценяване в скала**

При този вариант поведенията се разписват според степента, в която се проявяват в работата (от “не демонстрира поведението” – до “системно демонстрира поведението /служи за пример”). Може да се разпише в градация или в скала за оценка. Ето как става разписването по двата начина в следващите две фигури – 14 и 15.

Фигура 14 - Градация



Както се вижда от примера, при градацията всяко следващо стъпало показва все по-комплексна демонстрация на компетенцията. На тази основа може да бъде обективно оценено поведението на служителя по отношение на съответната компетенция. Следващият пример показва и как градацията може да се изрази в цифрови измерители. По този начин компетенцията може да бъде оценена в скала, където оценка 1 изразява негативно проявление или категорично не-проявление на компетенцията - “не планира работата си”, а на другия полюс оценка 5 означава системно и устойчиво проявление на компетенцията – “планира дългосрочно”. Този начин на разписване на компетенциите е свързан пряко със системата за управление на представянето и в частност с оценката на трудовото изпълнение и е подходящ при съответната употреба на КМ.

ФИГУРА 15 – ОЦЕНЯВАНЕ В СКАЛА



5.1.1.4.2.1.3. Вариант 3 – Разписване на поведениа по йерархични нива

При този вариант, поведениата се разписват според степента на владееене на компетенцията, изисквана от служителите в съответното йерархично ниво. **Фигура 16** показва поведенчески индикатори на компетенцията “*Стратегическо мислене*”, разписани според структурата на една търговска дирекция. Този вариант е ефективен за йерархични структури, където естествената кариерна пътека (вертикално в структурата) предполага надграждане на компетентността и разширяване на компетенциите – тъй като освен че благоприятства израстването и усъвършенстването на служителя, той очертава и ясни репери за кариерното му развитие. Това е често срещан вариант при йерархични структури с еднотипна дейност (*голям отдел или консултантска фирма*), където с развитието си в организацията служителите имат реална възможност да надградят знания, опит, умения, отговорности и да разширят своите компетенции.

Фигура 16 – РАЗПИСВАНЕ НА ПОВЕДЕНИЯ ПО ЙЕРАРХИЧНИ НИВА



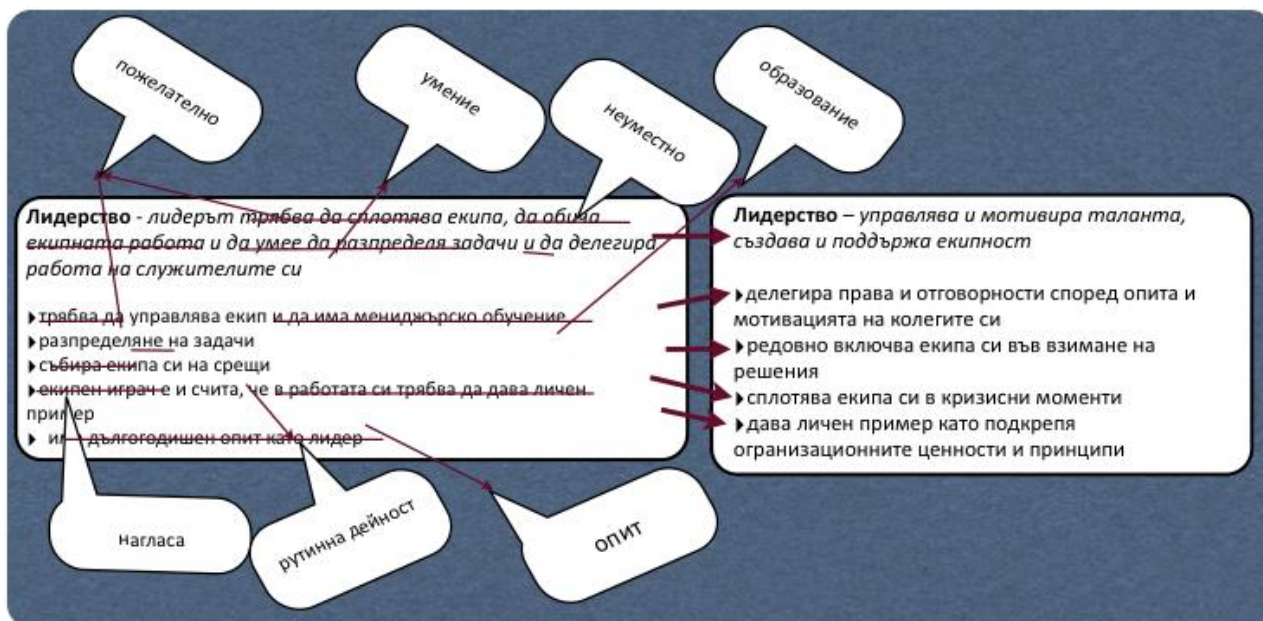
В раздел 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*, ще намерите допълнителна информация за процеса на разписване на компетенции и оформянето на компетенциите в единен хармоничен компетентностен модел.

5.1.1.5. Етап 5 – Редакция на работните компетенции

Редакцията на дефинираните работни компетенции е същностна част от процеса на създаване на компетенциите. Редакцията е комплексен и времеемък процес на преглед и осмисляне на всяка дума в определението и разписаните поведениа, съпоставката им в цялостния контекст и проверката им според заложените параметри. **Фигура 17** илюстрира как протича работният процес на редактиране на една компетенция. Обикновено, този процес се прави на ръка от редакторите в

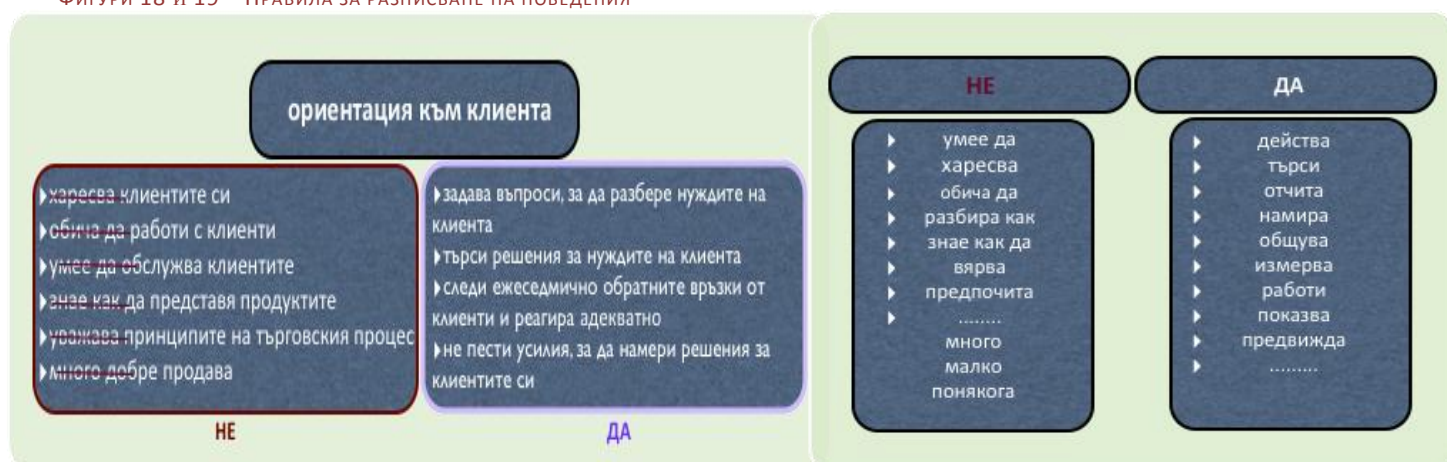
работния екип, но можете и да го направите в електронен вид. Работните документи и цялата събрана информация се съхраняват, те ще бъдат необходими за бъдещото развитие на КМ, когато се правят промени.

ФИГУРА 17 – РЕДАКЦИЯ НА РАБОТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ



Работната компетенция (в ляво на фигурата) се преглежда и редактира, за да съответства на принципите за ефективност на компетенциите (Виж 5.1 Дефиниране на компетенции). В посочения пример, в работната компетенция се виждат формулировки, които са разнородни (съществителни имена и глаголи), рутинни действия, които не отразяват компетенции, както и елементи на компетенции, които обаче не са разписани като поведения, а като статични знания или умения. Компетенцията вдясно на фигурата е изчистена от грешки и редактирана във финален вид. Най-лесната практическа проверка дали компетенциите са коректно разписани е дали те отговарят на въпроса КАК (трябва да вършим работата си тук). Фигури 18 и 19 показват от кои понятия трябва да бъдат изключени при разписването на компетенции и кои трябва да се включват често.

ФИГУРИ 18 И 19 – ПРАВИЛА ЗА РАЗПИСВАНЕ НА ПОВЕДЕНИЯ



Целта на редакцията е да се стигне до текст, който описва по уникален начин съответната компетенция. Това става, когато от групите с общи поведения и общо наименование се получат ясни, конкретни, смислени поведения, които са идентично разписани и оформени, разбираеми, приложими и измерими от всеки служител в организацията.

Раздел 6.2. Процес и етапи на създаване. Препоръки – съдържа допълнителна информация за редактирането и оформянето на компетенциите във финалния им вид.

5.1.1.6. Етап 6 – Верифициране на работните компетенции

Верифицирането на компетенциите се прави с цел проверка на съдържанието им по отношение на тяхната релевантност, хармоничност и приложимост. Във верифицирането се включва и уточняване на определенията и на смисъла на конкретно разписаните поведения. Обикновено верифицирането непосредствено след съставяне на компетенциите се прави с помощта на фокус групи с участието на служители от един отдел/звено, мениджърски екип. Във дискусия, организирана по сценарий, респондентите трябва да потвърдят и/или да коригират адекватността и приложимостта на компетенциите.

След непосредствената верификация компетенциите следва да бъдат тествани в практиката на организацията. Пилотна група прилага компетенциите за определените предварително цели (*обучение, подбор, управление на трудовото представяне*) в продължение на (обикновено) един оценъчен цикъл (стандартно една бизнес година) като наблюденията в процеса се събират, записват и регистрират за последващ анализ и корекции.

Процесът и принципите за верифициране на работните компетенции са подробно разписани в настоящата методика в *6.3.Верифициране на модела*

5.1.1.7. Етап 7 – Финализиране на компетенциите

Настройката се извършва на база на събраните през тестовия период наблюдения - отделни поведения могат да отпаднат или да бъдат уточнени, броят компетенции може да бъде променен, определенията коригирани. В някои случаи дори самият модел – например, скали на измерване или тежести на компетенциите - може да претърпи промяна.

Финално разписаните компетенции са ядрото на компетентностния модел. Обикновено компетенциите се разписват в каталог на организацията, заедно с наръчник за тяхното тълкуване и приложение. Всеки служител, за когото се отнася компетентностния модел, трябва да има достъп до него, да бъде информиран, обучен и активно насърчаван да прилага модела в работата си. (Виж 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*)

5.1.1.8. Етап 8 – Периодичен преглед и актуализация

Компетенциите са жив инструмент за управление на човешките ресурси и като такъв, следва да бъдат актуални във всеки един момент. Периодичен преглед, както и осъвременяване заедно с всяка актуализация на факторите (бизнес среда, мисия, визия, цели и т.н.) е неотменна част от процеса на поддържане на КМ в ефективен режим на работа. (Виж 7.2. *Методи за актуализиране на компетентностни модели*)

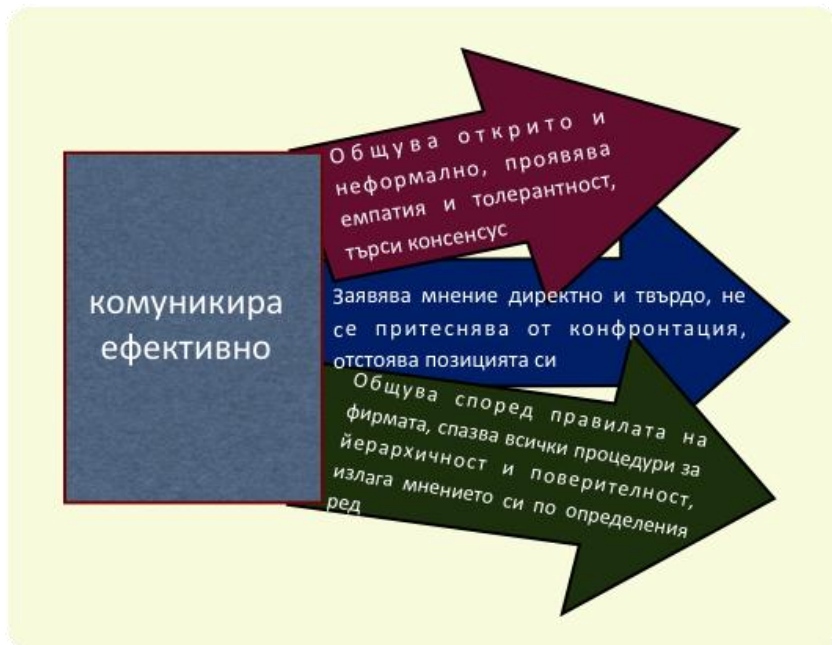
5.1.2. ПРИНЦИПИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

В своето разнообразие на типове, модели и сфери на приложение, ефективните компетентностни модели се придържат към общи практически принципи на “добрите компетенции”, които гарантират полезността им за организацията и съответно използването им като инструмент за управление и развитие на човешките ресурси.

- **Демонстрират реални поведения** – компетенциите следва да задават поведения, практически изпълними от хората в организацията, логично групирани и отговарящи на въпроса “Как хората трябва да вършат своята работа тук?” Макар че някои компетенции могат да бъдат общи за различни организации – “Фокус към клиента”, “Ефективно общуване”, “Лидерство”, “Ориентация към резултати” [...], поведенията, които ги

описват, обикновено се различават съществено във всяка конкретна организация¹³. Вътре в организацията едно и също ниво в различни функции може да изисква различни поведения, следователно една и съща компетенция може да има различни поведения на отделните нива/длъжности. Както показва следващият пример във **фигура 20**, различните поведения на една и съща компетенция на практика задават различна посока на развитие.

Фигура 20 - Специфика на реалните поведения в една и съща компетенция в различни организации



Важно е да се направи уточнение, че под реални поведения се има предвид **практически изпълними**, а не текущо наблюдавани поведения. Макар че голямата част от поведенията в една компетенция обикновено съвпадат с ежедневното работно поведение на, например, отличните служители, компетентностният модел е ориентиран към повишаване на стандарта на трудово изпълнение и към устойчивото развитие на организацията. Затова и компетенциите трябва да включват поведенията, от които организацията се нуждае. (виж 4.1 Типология на компетенциите)

- **Изчерпателни** – компетенциите трябва да очертават цялостна матрица на желаните/необходимите на организацията поведения, за да предпоставят устойчиво постигане на целите
- **Идентично разписани** – компетенциите присъстват във всеки управленски организационен документ. Идентичното им разписване (и тълкуване) е ключово важно условие, за да придобият те смисъл и авторитет в организационния живот
- **Могат да бъдат наблюдавани и измервани**

Измерването на компетенциите е критично условие за тяхната ефективност

Възможността компетенциите да бъдат наблюдавани и оценявани означава и възможност те да бъдат развивани и управлявани. В различна степен всяка една компетенция може да бъде развита, усвоена и ефективно прилагана дори и да не е естествено заложена в

¹³ Sanghi,S. (2007) The Handbook of Competency Mapping

индивида. Типичен пример тук са лидерските компетенции, които биват развивани чрез обучение, коучинг и менторинг (coaching and mentoring), както и чрез опита. **Затова при самото създаване на компетенции е важно да се разпишат и конкретните поведенчески индикатори/поведения**

- **Отразяват организационната култура** – за да бъдат използвани като ефективен инструмент, компетенциите трябва ясно да отразяват начина, по който организацията [се стреми да] функционира. Задаването на “идеални” модели крие рискове от формализиране на процеса. Например, ако за организацията работата във високо-конкурентна вътрешна среда носи желаните резултати, неуместно е да се задава “ефективна работа в екип” като обща (валидна за цялата организация) компетенция. Дори когато се използва генеричен (универсален) модел¹⁴, той работи най-успешно, когато е адаптиран според конкретните специфики на организацията¹⁵
- **Трасират организационната перспектива** – компетенциите се създават, за да оформят и развиват желаните поведения за устойчиво развитие на организацията. Имайки предвид продължителния цикъл на изграждане, внедряване и усвояване, за да се достигне до ефективното използване на един компетентностен модел, компетенциите следва да бъдат ориентирани към бъдещето и да задават дългосрочен модел на поведение
- **Недискриминационни** – компетенциите в организацията задължително съблюдават всички антидискриминационни норми и правила за равнопоставеност на етнически, расов, полов и право на труд принципи
- **Разбираеми са, познати и приети в организацията** – означават едно и също нещо за всеки читател и ползвател в организацията, поставят ясни изисквания за качество на работата и очертават посоките на развитие и израстване. Компетенциите са кариерната карта за всеки служител в организацията, затова е ключово важно не само как ще бъде кодирана от организацията, но и как ще бъде дешифрирана от всеки участник в процеса
- **Подкрепят технически квалификации, подлежащи на сертификация**¹⁶ – в конкретни случаи, например при наличие на законови норми (здравни стандарти, стандарти за сигурност, правилници за работа, др.), както и в определена институционална рамка (стандарти за професия, EQF, др.), компетенциите могат косвено да подкрепят технически квалификации, които подлежат на сертификация и трябва да отговарят на зададените стандарти и изисквания. Например, за професия „технолог в хранително предприятие“ съществуват изисквания, зададени от международни стандарти за качество. Компетенциите на технолога трябва да отразяват въпросните изисквания, включвайки “Ориентация към качество”, “Дисциплина”, “Аналитичност” и др. За сравнение, съществуват професии, за които са налични стандарти (напр. Специалист Човешки ресурси), които обаче не са задължителни и могат да бъдат взети под внимание, в случай че организацията намира за полезно прилагането им.

¹⁴ Библиотека с готови разписани компетенции

¹⁵ Sanghi, S. (2008); The Handbook of Competency Mapping

¹⁶ Кирова, В. (2010); Използвани подходи, методи и инструменти при оценка на компетенциите на работната сила

5.2. СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ДЕФИНИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

5.2.1. МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ

Целта на събирането на информация е да се получат данни за съществените фактори, които определят успешното представяне в работна ситуация/роля. Методите, използвани за събиране на информация, са обусловени от целите на въвеждането на компетентностния модел, рамката на проекта (времеви параметри, бюджет, участници, методология, др.), размера на организацията, конкретни организационни специфики и изисквания на средата (секторни характеристики, нормативна база, др.). Няколко основни метода, в различни модификации, се използват най-често в практиката:

5.2.1.1. Преглед на организационната документация

5.2.1.1.1. Същност

Прегледът на документи е важна предварителна и/или съпътстваща част от процеса на събиране на информация и дефиниране на компетенции. Документалният анализ има няколко варианта:

- **Преглед на литература** - Предварителна ориентация за процеса на генериране на компетенции може да се получи от запознаване с литературни източници – книги, периодики, специализирани издания, интернет материали. Макар че този метод няма стойност като самостоятелен метод за събиране на информация, той въвежда в темата и може да насочи към идеи за реализация на конкретния проект
- **Преглед на организационна информация** - Важни организационни документи, които дават полезна информация, могат да бъдат:
 - документи за бизнес целите, стратегия, бизнес план, бюджет
 - мисия, визия, ценности на компанията
 - документи, които касаят организационната култура - ценности, етичен код, харти, вътрешни сайтове, вестници, и т.н.
 - организационна структура
 - документация за съществуващи компетенции или КМ
 - функционални и длъжностни характеристики
 - анализи, правени от компанията относно икономическата среда, SWOT, PESTLE анализи, пазарни анализи
 - описание на процесите на компанията, задължително за звената, за които ще се създава КМ
 - Всички системи за управление на качеството, които касаят работата на звената, за които ще се създава КМ
 - Проучвания и анализи, касаещи мнението и мотивацията на служителите, „Предпочитан работодател” анализ на ефективността на системата за УЧР
 - Всички УЧР процеси, вкл. мисия, визия, стратегия на УЧР, ако такива има
 - Представителна извадка от оценъчни форми (оценка на трудовото представяне, индивидуален план за кариерно развитие, 360 градусова оценка) от няколко предишни периода и др.

За илюстрация на процеса нека разгледаме каква информация може да бъде получена от някои от горепосочените документи:

- **Мисия, визия, ценности** – показват какъв е смисълът на организацията и нейната посока в дългосрочен план. Тези документи са ценен ориентир за общите компетенции
- **Бизнес цели/ стратегия** – **определят стила и подхода на организацията в бизнес средата.** Компетентностните модели опосредстват постигането на целите като създават условия за изграждане и развитие на онези знания, умения, характеристики, обединени в поведениа, които допринасят в най-голяма степен за постигането на целите и доброто представяне на индивида и организацията
- **Длъжностни характеристики** – тези основни организационни документи представляват формалната рамка на КМ. Всеки процес за генериране на компетенции започва с прегледа на основните функции, задължения, отговорности и права на длъжността. Въз основа на запознаването с длъжностната характеристика се изготвят и голяма част от инструментите за събиране на информация (интервюта, анкети, фокус групи)
- **Анализ на налични компетенции или предишни модели** - Прегледът на съществуващи компетенции или предишни компетентностни модели е много важен ориентир в процеса. Наличната информация може да послужи като отправна точка в анализа, включително компетенциите могат да бъдат заложиени и изследвани като база за новия модел. Каквито и да са организационните промени, наличните компетенции или предишни модели са запазили в определена степен своята стойност и използването им показва системен подход от страна на мениджмънта, както и стремеж към приемственост
- **Анализ и оценки на трудовото представяне** – тези документи предоставят важна информация, която да послужи при генериране на компетенциите. От тях, както и от анализи на проведени обучения, на различни тестове, правени в организацията, може да бъде извадена информация както за организационната култура и практика (тоест информация за общи компетенции), така и за конкретни поведениа за длъжността (тоест специфични компетенции)
- **Преглед на библиотеки с компетенции** – в практиката съществуват множество готови каталози/ библиотеки, предлагащи универсални (генерични модели) компетенции. Каталогите предлагат определен набор от компетенции – 34, 36, 85,[...], изведени от задълбочени проучвания на хиляди организационни практики. Универсалните (генерични) компетенции могат да бъдат подробно разписани (с определения и поведениа), групирани по типове (*обща, лидерски, специфични*) или тематични (*лидерство, комуникация, ефективност, аналитичност*). Голяма част от каталозите са разработени и се предлагат от утвърдени консултантски организации, както и от академични институции, браншови асоциации, индустриални асоциации, др. В подраздел 6.2.2.2. *Събиране на информация от външни източници* можете да откриете предложения за библиотеки с международни валидирани компетенции. В рамките на настоящия проект, информационната система О*NET ще бъде адаптирана и използвана за основа за разработването на ИСОК. Системата би могла, при професионална разработка и адекватно популяризиране, да се превърне в надеждна библиотека с генерични компетенции за целите на българските предприятия.

В раздел Раздел *БСъздаване на компетентностен модел* ще откриете предложения за библиотеки.

Популярна практика е генерирането на компетенции да започва с преглед на тези каталози и избор на универсални компетенции. Този преглед се прави от работния екип с препоръчително участие на представители на стратегическото ръководство на организацията. Избират се

компетенции, които най-точно отразяват разбирането на ръководството за успешното поведение в и на организацията. Следващите етапи от проекта стъпват върху списъка с избрани компетенции.

- Специфичен тип анализ на документация е методът на Лангдън-Марели (2002), които описват **“езика на работата”**.¹⁷ Чрез проследяване на процеса на трудовото представяне и свързаните фактори, Лангдън и Марели предлагат извеждането на компетенциите като функция от 6 компонента в работния процес – входни параметри-процес-резултати-последствия-обусловени от фактори на средата и опосредствани от комуникацията.

5.2.1.1.2. Как работи прегледът на организационната документация?

От анализа на наличната документация се изгражда контекстуалната рамка на процеса. С нейна помощ могат да бъдат направени ценни изводи за общите компетенции в организацията, така и за част от специфичните компетенции. Тези документи, както е посочено в по-горните примери, могат да послужат за генериране на общ списък с поведения/ компетенции, които да бъдат изследвани в процеса на събиране на информация.

В примера във **Фигура 21** са посочени възможните посоки на анализ на един организационен документ, в частност организационната мисия:

Фигура 21 - Анализ на организационна мисия



В обобщение обръщаме внимание, че методът „преглед на организационната документация“ е ориентиран и макар че е задължителна отправна точка, той не може да се използва самостоятелно и да служи за основен източник на реална информация за генериране на компетенции.

5.2.1.2. Структурирани интервюта

5.2.1.2.1. Същност

Интервютата са подходящ универсален метод за събиране на информация и идентифициране на компетенции. Поради своята структурираност, предварително разписани въпроси и сценарий за провеждане, интервютата позволяват достигане в дълбочина до обективна валидна информация за ключовите изисквания/критерии за успешно представяне на длъжността. Въпреки че за провеждането им се изисква специална подготовка и организация, индивидуалните интервюта са надежден метод за събиране на значима информация. Практиката познава разновидности на интервюта.

¹⁷ Langdon.D; Marelli,A. (2002) A New Model for Systematic Competency Identification; <http://www.ispi.org>

- **Техника критичен инцидент (ТКИ) /Техника поведенческо интервю (ТПИ) - Critical Incident Technique (CII) = Behavioral Event Technique (BIET)¹⁸** – “процедура за систематично идентифициране на поведения, които водят до успех или провал в определена организационна ситуация”¹⁹ За да се проследи подобен процес, обикновено се провеждат интервюта със служители с устойчиво високи трудови резултати, изследващи поведението им по време на критични моменти от работата им. Анализът на работата на отличаващите се служители, както и на собственото им виждане за успешното поведение в работата им, могат да дадат значима информация относно ключови компетенции на длъжността. Този метод позволява събирането на дълбочинна информация за факторите, обуславящи успешното представяне на определена длъжност. Въпросите, ориентирани към критични моменти и начините за преодобяването им в конкретен минал момент, дават възможност да се отличат успешните поведения и критериите за успех. В много случаи, същото интервю се провежда и със служители със слабо и средно представяне, което позволява ясно разграничаване на успешните поведения.
- Техниката критичен инцидент може да бъде разширена и в цялостно поведенческо интервю (ПИ) – **Behavior Event Interview**, което се провежда по същия начин, но обхваща по-задълбочено опита на служителя, тъй като не се ограничава единствено с критични ситуации.

За да бъде ефективно, този тип интервю изисква отлична подготовка от страна на интервюиращия/те, поради което обикновено се провежда от професионални интервюиращи. Важно е да се отбележи, че този метод е по-времеемък от стандартното интервю (*виж Как работят по-долу*) - ето защо, ако трябва да се ограничи употребата му, той се препоръчва за ключови длъжности, строго специфични длъжности или малки организации.

Препоръчително е методът ТКИ/ТПИ да бъде комбиниран с други методи, тъй като той е ориентиран към проследяване единствено на критични и/или важни моменти в миналото – следователно е възможно да не предостави информация за компетенции, ориентирани към бъдещето или за общи и специфични компетенции, за които интервюираните нямат критичен опит.

Фигура 22 предлага типични въпроси за провеждане на интервю, използвайки горните две техники.

ФИГУРА 22 - ПРИМЕРНИ ВЪПРОСИ ЗА ТКИ/ТПИ

Интервю № :	Дата :		
Интервюиращ :			
Интервюиран : (име и длъжност)			
Въпроси: (задайте всички въпроси последователно)			
Моля опишете ситуацията.			
Какво предшества ситуацията?			
Какво направихте вие?			
Какви бяха резултатите?			
Какви бяха последиците (за работата, екипа, фирмата, проекта)?			
Какви са изводите, които направихте? Какви са поуките, които си взехте?			
Записки : (записвайте максимално подробно и дословно)			
ситуация	задача	действия	резултат

¹⁸ Spenser, L.M. and Spenser, S.M. (1993), *Competence at Work: Models for Superior Performance*, John Wiley and Sons, Inc., New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore

¹⁹ www.explorehr.org

- **Сравнително интервю (Benchmark/Бенчмарк)** – този тип интервю се прави обикновено с организации от същия тип (индустрия, сектор, организационен модел, размер, др), за да се сравнят и допълнят или отличат важни характеристики на компетенциите. Тези интервюта най-често се правят за анализ и генериране на специфични компетенции. Сравнителното интервю може да бъде пълноценно допълнено от информация в налични библиотеки със специфични компетенции.

5.2.1.2.2. Как работят интервютата?

Броят на проведените интервюта зависи от мащаба на организацията, обхвата на проекта, както и от изследваната длъжност. Правило от практиката е всяко поведение да бъде засечено поне два пъти. В малка организация (до 15 души) всички служители могат да бъдат интервюирани. В голяма организация броят интервюта за изследвана длъжност се определя според правилото за представителност на извадката. Средно 5-7 интервюта за длъжност предоставят надеждна информация за анализ.

Интервютата могат да бъдат проведени лично или по телефона. Обичайната продължителност на едно интервю е 60-90 минути, но практиката показва, че предвиждането на повече време е задължително при планиране на интервютата. Ако използвате ТКИ/ПИ, интервютата могат да отнемат 6-8 часа, поради което те са изключително трудоемки и сложни за организация.

Всяко интервю се провежда с предварително подготвен въпросник/ списък с въпроси, което помага за съблюдаването на времето и изчерпателността му. Въпросите трябва да бъдат и предварително изпратени до интервюираните, което позволява те да се подготвят и обмислят отговорите си и да предоставят качествени данни.

Интервюиращите трябва да бъдат подготвени за интервюто, да познават добре въпросите и да са обмислили допълнителни/уточняващи въпроси и **задължително да познават материята на компетенциите и компетентностните модели**, както и да са запознати добре с целите на компетентностния модел, който създава организацията. Всеки въпрос се задава под различна форма поне два пъти по време на интервюто, за да се засече информацията. (*“Опишете типична трудност на работата си...”; “опишете характерните за длъжността/работата Ви проблеми”; Кой е последният проблем, който трябваше да решите?”*)

Интервюто следва въпросника, но интервюиращите трябва да предразположат събеседника си към откровеност и изчерпателност, запазвайки неутрален и позитивен тон. Недопустимо е влизане в дискусии или спор със събеседника. Въпросите трябва да бъдат отворени, интервюиращите не трябва да насочват интервюираните. Правилното разпределение на времето е 80% говори интервюираният – 20% интервюиращият. Задължително е по време на интервюто интервюиращият да си води подробни и максимално точни записки. Тази сурова информация в последствие ще бъде трансформирана в компетенции посредством анализ.

Качествената информация от интервютото задължително включва конкретни примери на всеки зададен въпрос.

Въпросите трябва да търсят илюстрация на поведението

Именно примерите в последствие се регистрират и анализират, за да се превърнат в тъканта на компетенциите. 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. Препоръчителна е като универсална техника за интервюта. Да разгледаме пример за STAR техника и нейното приложение при събиране на информация за генериране на компетенции:

Таблица 5 - Таблица STAR ТЕХНИКА

Ситуация	По време на бизнес планиране сезон 2010, трябваше да се откажем от планираните съвместни промоции с партньори. Това беше много критично, особено отчитайки, че планираните промоции бяха основната част от съвместните операции с много съществено влияние върху приходите.
Задача	Трябваше да намерим решение на проблема краткосрочно – да реализираме промоциите и дългосрочно – да сме в синхрон със стратегията на компанията. Работехме и под натиск от отдел маркетинг и продажби, за които въпросните дейности бяха основни бизнес генератори.
Действие	Като анализирах позицията на мениджмънта и на партньорите, аз предложих да се откажем от съвместните промоции, като заложим на сезонни алтернативи, и вместо да инвестираме 50/50, да подкрепяме партньорите на принципа “еднократна инвестиция”. По този начин краткосрочно не нарушаваме бизнеса и отношенията с партньорите и спазваме стратегическите директиви.
Резултат	Ръководството прецени, че идеята е много добра, направихме работни срещи за конкретни разчети и с моето активно участие, представихме и защитихме проекта пред партньорите. В резултат реализирахме.....спестявания, и прогнозни печалби от.....
Възможни компетенции	Приоретизиране, аналитичност, преговоря успешно, балансира дългосрочни и краткосрочни проекти, инициативност

Приложение 13.2 съдържа примерна бланка с типични въпроси за интервю за ТКИ/ПИ по STAR техника

Приложение 13.3 съдържа типова бланка за интервю за събиране на информация

5.2.1.3. Фокус групи

5.2.1.3.1. Същност

Фокус групите са често прилаган метод за бързо и ефективно събиране на информация. Освен генерирането на значима информация за желани поведения, фокус групите позволяват на участниците да отделят време, за да споделят/дискутират своето разбиране както за организационни стратегически теми, така и за мястото на собствената длъжност спрямо останалите в компанията. Макар че фактори като масово мислене и субективност поради натиска на средата могат да повлияят върху обективността на получената информация, фокус групите позволяват наблюдение на груповата динамика, естествени модели на поведение, пряк диспут между успешни и неефективни поведения, др.

Фокус групите могат да бъдат организирани в различни формати, например:

- **тесен кръг** – един служител, пряк ръководител и ръководител на цялото звено
- **широк кръг** – цял отдел/звено и ръководител/ - в рамките на 6-8 човека
- **мениджмънт** – ръководители от едно ниво
- **функционални експерти** (subject matter experts) - служители с най-дългогодишен стаж, отлични служители, др.

Изборът на формат зависи от предмета на изследване и индивидуалните специфики на организацията. Например, ако се изследва търговска функция в голяма дистрибуторска организация, добър вариант е събирането на фокус групи с представители на различни нива на търговската функция. Ако обаче в организацията съществува строга йерархия и служителите биха се притеснили да споделят мнение пред своите ръководители, би било удачно фокус групите да се сформират по нива.

Специален вид фокус група, използвана за разработване на специфични, например, професионални (технически) компетенции, е **експертният панел**. В тази група се събират специалисти по конкретната материя – от организацията и/или извън нея. Обикновено, в тази група се канят признати специалисти в областта – представители на стандартизиращи институции, изследователи, разработчици, академици. Целта на експертния панел е да излъчи компетентностен профил с всички характерни, важни и задължителни поведения за успешното изпълнение на въпросната длъжност.

5.2.1.3.2. Как работят фокус групите?

Събирането на информация от фокус групи става най-ефективно при групи от 5 до 9 човека с 1 или 2 фасилитатора²⁰ - членове на работния екип. В зависимост от размера на организацията и от обхвата на проекта, се определя броят на фокус групите, които ще бъдат проведени – като се следва изискването за представителност на извадката. От гледна точка ефективност и валидност на информацията, две фокус групи за анализирана длъжност са достатъчни. В последствие, при необходимост, генерираните работни компетенции могат да бъдат верифицирани с по-големи извадки. Важно е групата да бъде равнопоставена и всеки участник да се включи в дискусиата. Ролята на фасилитаторите е да разпределят правилно времето и участието на групата.

Продължителността на фокус група е 60-120 минути в зависимост от размера на групата и анализираната длъжност. Макар че на практика една фокус група може да продължи и по-дълго (4 часа), трябва да се има предвид, че фактори като умора, продължително отделяне от работата, непредвидени закъснения влияят върху поведението, активността и приноса на участниците.

Предварително, на участниците се изпраща писмена информация за целите на проекта, процеса и ролята на всеки участник. Фокус групата започва с обобщение на същата информация. **Практически съвет** – ако организацията разработва и въвежда КМ за първи път, препоръчително е преди започването на работната сесия на фокус групата да се проведе подготвителна сесия – презентация и разяснение на същността на КМ, ползите от въвеждането му и начините за практическото му използване. (*Раздел 0. Събиране на информация*). Фокус групите се провеждат по предварително разработени и раздадени въпросници. Въпросите следват логиката на изследваната длъжност. Ето няколко въпроса, типични за фокус група:

²⁰ Повече за ролята на фасилитатора на - Inspirelearning.net (check and pot.add)

ФИГУРА 23 - Типични въпроси за фокус група

Фокус група:	Дата :
Интервюиращи :	
Анализирана длъжност:	
Въпроси: (задавайте въпросите изборно и настоявайте за аргументи) Колко важна е според Вас компетенцията за успешното представяне? Защо? Колко често използвате компетенцията в работата си? Защо? Как? До каква степен компетенцията отличава отличните изпълнители от останалите? Защо? как? Задължително ли е владенето на компетенцията при встъпване в длъжност или тя може да бъде развита с времето? Защо? Какво бихте добавили в предложения списък? Защо? Какво бихте изключили от предложения списък? Защо?	
Записки: (записвайте максимално подробно и дословно) ----- -----	

По време на дискусиата, провеждащите групите следват разписаните въпроси и модерират общата дискусия по тях. Ако въпросите са подробни и много на брой, участниците могат да бъдат помолени самостоятелно да опишат изискваните за всяко задължение/действие компетенции. Друг вариант е участниците да опишат най-важните компетенции за длъжността. След това анализаторите в работния екип обобщават информацията (което може да стане и преди дискусията) и предлагат на участниците да обсъдят резултатите, посочвайки дали според тях излъчените компетенции са най-съществени за длъжността, дали липсват важни компетенции или има излишни такива. Провеждащите групите канят участниците да изразят становище по всяка компетенция – съгласие, несъгласие, както и задължително своите аргументи.

Провеждащите фокус групите трябва да бъдат подготвени, да познават въпросите и да задават уточняващи въпроси, събирайки подробности и конкретни примери. Както всеки друг метод, целта е да се съберат **максимален брой конкретни примери за поведения.**

5.2.1.4. Анкети

5.2.1.4.1. Същност

Анкетите представляват въпросници с типови отворени въпроси или списък от твърдения, които участниците трябва да оценят и приоритизират. Анкетите предоставят ценна количествена информация, която допълва резултатите от интервюта, наблюдение или фокус групи. Анкетите могат да бъдат различно организирани, например:

- **Предварителни анкети** – предварително събраната количествена информация позволява изготвяне на конкретни списъци с поведения, компетенции, които след това оформят сценария за интервюта или фокус групи. Ако организацията избере да адаптира готов модел, анкетите съдържат списък с предварително избраните въпроси, които респондентите подреждат и оценяват по зададени критерии – честота, важност, валидност, ефективност
- **Допълващи анкети** – алтернативно, анкетите могат да съдържат обобщена информация от интервютата или фокус групите – списък с компетенции, които допълващите анкетата да оценят или приоритизират

- Много често, анкетите съдържат **отворени въпроси** – подобно на въпросите за интервю, насочени към основни дейности, типично разпределение на времето, предизвикателства на работата, отношения с други функции/звена...
- **Описание на собствената работа/дневник** – тип анкети с отворено съдържание, при което всеки служител води дневник за своята работа, описвайки критични ситуации, специфични фактори, поведения, др. От анализа се извличат повтаряеми поведения, значими за ефективно справяне поведения, както и отличителни поведения

5.2.1.4.2. Как работят анкетите?

Участниците (респондентите) получават хартиен или електронен въпросник, който да попълнят самостоятелно в удобно за тях време. Макар че е трудно да се проследи и контролира, препоръчително е анкетата да се попълва самостоятелно и наведнъж в рамките на не повече от 40-60 минути. Респондентите получават писмена инструкция за попълване - да оценят според определени критерии и/или в определена скала съдържащите се компетенции.

5.2.1.5. Пряко наблюдение

5.2.1.5.1. Същност

Прякото наблюдение на определени длъжности (в рамките на един/или няколко работни дни) позволява натрупване на подробна информация, както за необходимите за отлично изпълнение на длъжността компетенции, така и важна информация за контекста и средата. Прякото наблюдение осигурява валидна и надеждна информация и проверка на реалните поведения, характерни за определена длъжност или отличителните поведения на отличен изпълнител. В същото време трябва да се има предвид, че наблюдението е времеемък метод, който изисква дискретност и професионално поведение от страна на наблюдателя. По тази причина, то се използва предимно за ключови длъжности.

5.2.1.5.2. Как работи прякото наблюдение?

Прякото наблюдение обикновено се прави с отличните изпълнители. Колкото по-комплексна е длъжността, толкова повече време отнема процесът. За длъжности с еднотипни, повтарящи се задължения – банков касиер - 2-3 часа наблюдение могат да бъдат достатъчни. За комплексни ръководни длъжности – *„Директор финанси и информационни технологии”* – наблюдението може да продължи и 1 седмица и дори повече. Поради тази специфика, планирането на наблюдението трябва да се съобрази предварително и да се настрои към програмата на наблюдавания служител. Препоръчително е, освен индивидуалните дейности, наблюдението да обхване моменти на взаимодействие с други длъжности, което ще оформи цялостна картина на изследваната длъжност.

Важен момент е разпределението на времето и програмата на деня за наблюдение. Наблюдаваният служител трябва да бъде надлежно информиран за процеса, за да се минимизира първоначалното притеснение и да се организира среда за максимално естествено поведение. В началото и края на деня наблюдението включва кратко интервю с предварително разписани въпроси (*“Каква е програмата Ви за деня?”, “Какви са важните моменти от деня?” / “Как се разви денят спрямо предварителната програма?”, “Какво беше основното Ви предизвикателство?”, “Кой беше най-успешният момент от деня?”, “Бихте ли нарекли деня типичен ден, с какво се отличаваше/ по какво се определя като типичен?” ...)*

Таблица 6 показва предимствата и приложенията на всеки от горе-посочените методи в сравнителен план

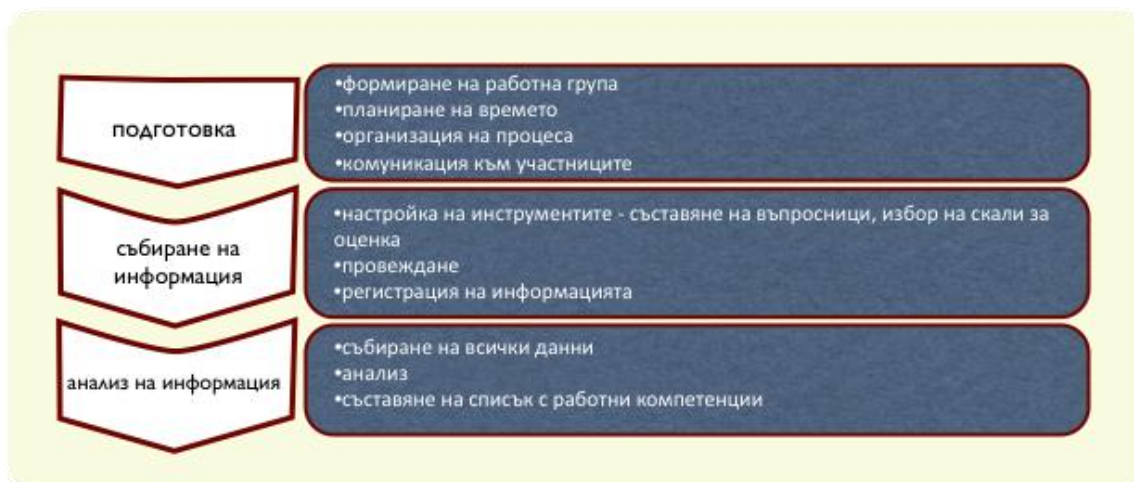
ТАБЛИЦА 6 - Методи за събиране на информация, сравнителна таблица

методи	ИНТЕРВЮТА	ФОКУС ГРУПИ	АНКЕТИ	НАБЛЮДЕНИЕ	ПРЕГЛЕД НА ДОКУМЕНТИ
Предимства	<ul style="list-style-type: none"> Надеждни, подробни Създават контакт и доверие Намаляват притесненията от поверителност Позволяват наблюдение на невербалното поведение Информация за поведения 	<ul style="list-style-type: none"> Времеспестяващи Икономични Информация от повече източници Груповата динамика насърчава споделянето Експертна информация Наблюдение на поведението 	<ul style="list-style-type: none"> Обективни Лесно се събира информация от различни геогр.локации Лесно се разработват и модифицират Насърчават откровеността Подробна информация 	<ul style="list-style-type: none"> Ефективно Валидност на информацията Наблюдава се невербалното поведение Надеждна информация за ефективни поведения Информация за културата на организацията 	<ul style="list-style-type: none"> Значима информация за ключово важните изисквания за работата Информация за общи компетенции Информация за предвидено-то съдържание на длъжността Икономичен и времеспестяващ Отговаря на въпроса “Какво?”
Рискове	<ul style="list-style-type: none"> Времеемки Трудоемки, скъпи Изискват подготвен интервюирац Може да има разминаваща се информация поради различна информираност на участниците Сложност на анализа Информацията може да се повлияе от външни фактори – стрес, умора, притеснение 	<ul style="list-style-type: none"> Изискват обучен фасилитатор Намалява искреността Групово мислене По-малко възможност за подробности Трудоемко по отношение на организация и анализ на данните Субективна информация, ограничена в определен контекст Социално желателна, вместо реална емпирична информация 	<ul style="list-style-type: none"> Липсва контрол върху качеството на информацията Липсва информация за контекста Информацията е ограничена до зададените въпроси Позволяват соц.желателни отговори Няма възможност за наблюдение на невербалното поведение Няма механизми за проверка на разбираемостта на въпросите от респондентите Трудна обработка на данни от отворените въпроси 	<ul style="list-style-type: none"> Времеемко Трудоемко Изисква подготвен наблюдател Субективност Демонстрират общо поведение, не съпоставено с модел на трудовото представяне 	<ul style="list-style-type: none"> Липсва информация за средата Освен ако няма данни за предишен модел, липсва информация за практически работещи поведения Не описват реалния процес на постигане на резултати Не отговарят на въпроса “Как?”
Препоръчително за	<ul style="list-style-type: none"> Събиране на информация от висшето ръководство Информация от отличните изпълнители Малки организации Ключови длъжности 	<ul style="list-style-type: none"> Големи организации Верифициране на разработени компетенции 	<ul style="list-style-type: none"> Предварителна фаза на събиране на информация Големи организации 	<ul style="list-style-type: none"> Ключови длъжности Частични модели 	<ul style="list-style-type: none"> Предварителна фаза от разработване на КМ Съпътстваща информация за работните процеси Коректив на работните компетенции

5.2.2. ФАЗИ НА СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ

Процесът на събиране и анализ на информация се осъществява в три фази, както следва:

ФИГУРА 24 - ФАЗИ НА СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ



5.2.2.1. Фаза 1 - Подготовка

Подготовката за събиране на информацията включва планиране на времето и ресурсите. Сроковете на проектите за създаване на компетентностни модели се различават съществено в зависимост от типа модел, мащаба на организацията, както и на проекта. Обикновено, периодът може да варира от 3 месеца за малка организация до 1 година за голяма структура със сложен компетентностен модел.

30%-40% от времето за проекта са посветени на събиране и анализ на информация.

При планирането е важно да се предвиди време за избор на външни консултанти и експерти (в случай че бъдат включени такива), за евентуално закупуване и превод на готови каталози, за обучение на фасилитатори и интервюиращи, както и за процеса на комуникация на всяка фаза от проекта.

Подготовката има и логистични аспекти – предварително се организират графици за провеждане на изследванията, свободни зали, материали, др. Логистиката на проекта трябва да се съобрази със сезона и бизнес циклите на организацията. Препоръчително е пробно приложение на инструментите, за да се провери действието им и да се отстранят евентуални пропуски.

Изчерпателна информация за правилата на подготовката и практически съвети се съдържа в раздел 6.1. *Подготовка за създаване на компетентностен модел.*

5.2.2.2. Фаза 2 – Събиране на информация

Препоръчително е събирането на информация се реализира с комбинирането на поне два метода. Възможни ефективни комбинации на методи²¹ са:

- **Анкети и фокус групи** – двата метода се допълват и верифицират, повишавайки валидността на събраната информация

²¹ Langdon,D; Marelli,A. (2002) A New Model for Systematic Competency Identification; <http://www.ispi.org>

- **Структурирано интервю и фокус групи** – двата метода могат да се използват успоредно или последователно – фокус групите могат да бъдат използвани за коректив и приоритизация на излъчените от интервютата поведения, както и обратното – структурираното интервю може да даде дълбочина и прецизност на информацията, събрана от фокус групите
- **Анкети и наблюдение** – анкетите верифицират и допълват конкретната, но възможно ограничена информация от индивидуалните наблюдения
- **Анкети и структурирано интервю** – резултатите от интервюто могат да се трансформират във въпроси за анкетите. Двата метода могат да се използват ефективно и в обратна последователност – обширната информация от анкетите може да бъде конкретизирана и прецизирана чрез структурираното интервю.

Реализацията на всеки от методите за събиране на информация има съществено значение за качеството на събраните данни. Ето защо, планирането е ключово важно условие за ефективността на процеса. Препоръчително е, преди стартиране на същинския процес за събиране на информация, да се направи пилотно събиране. Това ще провери съвместимостта на избраните методи, ефективността на организацията, както и готовността на участниците и работната група.

Успоредно с планиране на методите на събиране на информация се извършва и планирането на **регистрация на информацията**. От правилния запис на информацията до голяма степен зависи качественият анализ и извеждането на критичните моменти за компетенциите. Организацията трябва да има подробен план за записването на информацията, съхраняването ѝ, регистрацията и организацията ѝ. Правило от практиката е, че събирането и анализът на информация отнемат повече време от предвиденото, следователно допълнително време трябва да се предвиди и осигури.

Съществуват различни методи за регистрация на информация, Lucia и Lepsinger²² обобщават три от най-популярните:

- **Електронен запис** – записването на интервюто или дискусиата на фокус групата гарантира точност на информацията. В същото време това е скъп метод и изисква задължително съгласие на участниците, както и условия за съхраняване на поверителната информация
- **Двама интервюиращи** – единият фасилитатор/интервюиращ води дискусиата/интервюто, докато другият води записа на информация и участва с уточняващи, засичащи въпроси. Този метод позволява сравнително точен запис на информацията, като в същото време прави възможно и достигането на критична, по-задълбочена информация, поради живия контакт, установен с интервюираните и възможността за наблюдение на невербалното поведение. От друга страна, присъствието на двама интервюиращи изисква по-голям ресурс и оскъпява проекта.
- **Подробни записки от един интервюиращ** – икономичен, но относително по-рисков вариант е регистрацията на информация от един интервюиращ/ фасилитатор. Този метод предполага водене на подробни записки в хода на интервюто/ дискусиата, което изисква задълбочена подготовка и експертност от страна на интервюиращия. Друг риск

²² Lucia,A.D.; Lepsinger,R. (1999) “The Art and Science of Competency Models”

е възможната субективност на интервюиращия, както и влиянието на външни фактори – умора.

Работният екип трябва да определи предварително метод на регистрацията и да осигури необходимите условия за реализацията му. Препоръчително е използването на един и същи формат на регистрацията, за да се осигури сравнимост и да се улесни последващия анализ.

5.2.2.3. Фаза 3 - Анализ

В тази фаза, всички налични данни се събират, подреждат, групират и анализират. Целта на анализа е да излъчи набор от работни компетенции. Логически, анализът на събраната информация следва профила на длъжността – разглеждат се и се анализират ефективни и неефективни поведения за всяка важна дейност/отговорност на съответната длъжност. Анализът следва няколко стъпки, които могат да варират според конкретната ситуация.

- 1) След прегледа на цялата събрана информация се отбелязват всички регистрирани знания, умения, поведения, лични характеристики, нагласи (това са *наблюденията*). Най-ефективният начин е електронното им записване, но записите могат да бъдат направени и в хартиен вариант, според възможност и удобство. Важното е всички данни да бъдат регистрирани.
- 2) Близките по смисъл наблюдения се групират по категории – например, *“владее правилата за бизнес комуникация”, “изразява се ясно”, “води надлежно и организирано протоколна кореспонденция”, “изслушва събеседника с разбиране и подходящо невербално поведение”, “проверява търпение и разбиране при неприятен разговор”* – могат да бъдат групирани в категория *“общуване/комуникация”*. Ако организацията е избрала предварително списък с готови компетенции, данните могат да се групират в тези категории/групи.
- 3) Групите, в които няма данни или има незначителни наблюдения – 1-2, отпадат от списъка. Тук съществува важно изключение – в случаите, когато се касае за трансформационни компетенции – т.е. ако висш мениджър е задал компетенции, които следва да се подобрят или внедрят, за да се подобри трудовото представяне.
- 4) Групите се наименоват работно или им се поставя подходящо наименование от избрания каталог.
- 5) Наблюденията в отделните групи се засичат и приоритизират по нива според степента на важност. Тази стъпка е особено важна, когато моделът е цялостен (обхваща цялата организация). Приоритизацията дава две важни разграничения:
 - a. Разграничава нивото на владение на компетенцията според йерархичното или функционалното ниво – например, от счетоводителя може да се изисква базисно покриване на *“Комуникира ефективно”* – *„Изразява се ясно”*, докато от финансовия мениджър да се очаква отлично владение на същата компетенция – *„Владее аудиторията с присъствието и аргументацията си”*
 - b. Отличава общите компетенции – тези, които са валидни с еднаква тежест за всички служители
- 6) Съставя се списък с работните компетенции.

- 7) За всяка компетенция се разписва работно определение. След това на етапа “Генериране на работни компетенции” от наблюденията се извеждат работни поведенчески индикатори.
- 8) В случай че има такива, списъкът се сравнява с резултатите от бенчмарк интервюта, с предварителния списък от каталога, проучванията на документацията.
- 9) Съставя се изчерпателен списък с работните компетенции, които ще бъдат верифицирани на следващия етап. Важно е да се отбележи, че това е общият организационен каталог с компетенции, от който в последствие се оформят различните компетентностни профили.

Приложение 13.4 показва как протича процесът на анализ на събраната информация в изброените стъпки. Приложението съдържа и обобщение на основните репери в процеса.

(Виж също 6.2. Процес и етапи на създаване. Препоръки).

5.2.3. ПРИНЦИПИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ ПРИ СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ

Препоръчителни са няколко общи правила, които гарантират ефективността на процеса за събиране и анализ на информация:

- **Използвайте комбинация от методи** – ефективният анализ изисква използването на поне два метода, за да се засече и провери информацията. Комбинацията, последователността и формата на методите се различава във всеки случай, но ползването на различни методи осигурява покриване на всички фактори за достигане до реална информация за успешното и неуспешното поведение в/ на организацията
- **Осигурете представителна извадка участници** – пълнотата на информацията зависи от респондентите. В процеса на събиране на информация трябва да бъдат включени представители на всички групи служители, които са необходими, за да се очертае цялостна организационна картина. Когато говорим за пълнота и представителност на извадката, трябва да се има предвид, че изследването на организационните компетенции е качествено, а не количествено изследване. На практика това означава че то цели достигане до информация за реално необходими, а не масово предпочитани поведения. Ето защо, представителността на извадка в този случай не се разглежда в статистически смисъл – важното е не количеството на участниците, а качественият им подбор
- **Направете стройна организация на процеса** – предварителният подробен план за реализация на проекта е задължителна част от подготовката. Колкото по-комплексен е процесът (по отношение на анализирани длъжности, тип модел, брой участници), толкова повече фактори трябва да бъдат отчетени в планирането. Поради факта, че нагласата на участниците и доброволното активно участие са критично важни за успеха на проекта, работната група трябва да осигури гладко протичане без повече от необходимото нарушение на работния процес
- **Съберете подготвен проектен екип** – от професионализма на екипа зависи цялостното събиране и обработка на данните, както и генерирането на точните компетенции. Независимо дали членовете на екипа са вътрешни или външни за организацията, те трябва да имат еднаква подготовка, да познават задълбочено организацията, проекта и методиката за генериране на компетенции. Ако организацията не разполага с експерти

или с ресурси да обучи такива, препоръчително е да се обърне към външни експерти. Когато се обмисля това решение, важно е да се има предвид, че процесът по генериране на компетенции е изключително трудоемък и обикновено отнема повече от планираното време и усилия. Друг фактор, който е свързан с избора на работен екип е нагласата на участниците – в зависимост от организационната култура, в някои случаи хората имат доверие повече на вътрешни интервюиращи, фасилитатори и анализатори, които са познати и уважавани в организацията, докато в други случаи е възможно външната неутрална експертиза да получи повече доверие и съдействие. (Виж. 6.1. Подготовка за създаване на КМ)

- **Осигурете прецизна регистрация на информацията** – регистрацията на информация при генериране на компетенции е основният гарант за точност на компетенциите. Събраната информация трябва задължително да бъде в един и същи формат, подробно разписана, ясно обобщена. Примерите трябва да бъдат подробни и точни цитати, в хода на анализа те се използват като доказателства при разписването на поведенчески индикатори. *“сто неща, повечето непредвидени, се случваха едновременно и аз трябваше да се концентрирам и да реша как да ги подреда – сортира и приоритизира разнородна информация, мисли ефективно под стрес”*. Всяка дума може да промени анализа и смисъла на поведението, ето защо членовете на работния екип трябва да бъдат особено прецизни при записването на информацията.
- **Балансирайте между обективен анализ и интуитивен анализ** – основен въпрос пред всеки работен екип за генериране на компетенции е как да постигне баланс между обективния подход, базиран на проучване и анализ на данни и интуитивния подход, основаващ се на познаването на пулса на организацията и визията за нейния образ и развитие. Ранните изследователи в областта (Макклиланд) са следвали изцяло обективния подход - емприката. В последствие, други практики въвеждат интуитивния подход – интуицията. За да бъде ефективен в наши дни, процесът на събиране и анализ на данните трябва да съчетава двата подхода. Балансът зависи изцяло от конкретната организационна ситуация. Правило от практиката е, че в една малка организация с еднотипни дейности, от какъвто и да е сектор, организационната култура е много силен обединителен фактор, следователно всички в организацията интуитивно “знаят как се вършат нещата тук”. В такава организация компетенциите могат да бъдат генерирани с преобладаващ интуитивен подход. Колкото по-голяма и сложно организирана е компанията, толкова повече доказателства за успешно поведение са необходими, за да се зададе “правилния модел”. Най-добрият подход в този случай би бил компетенциите да бъдат генерирани чрез емпирично събиране на данни и анализ и след това потвърдени с висшия мениджмънт, който да ги коригира с оглед визията си за образа и бъдещето на организацията.

В обобщение, важно е да се подчертае отново, че етапът на събиране и анализ на информация е ядрото на проекта за създаване на компетентностен модел. Той отнема значително време (30%-40% от времето, определено за целия проект), изисква стройна организация и отдаденост от страна на всички участници. Ето защо, преди да се пристъпи към този етап, е препоръчително да се провери подготовката и да се осигури **подробен писмен план** (и резервен план), който плътно да бъде следван.

Раздел 6. СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Настоящият раздел описва стъпка по стъпка процеса на създаване и изграждане на компетентностен модел в една организация, независимо от размера на организацията, типа на компетентностния модел, сферата на бизнес и нивото на развитие на организацията. Логиката на процеса се запазва както при изграждането на КМ от самото начало (на зелено), така и при изграждането му с помощта на т.нар. библиотеки с компетенции (генерични компетенции).

ФИГУРА 25 – ЕТАПИ НА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ



6.1. ПОДГОТОВКА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КМ

6.1.1. ИЗБОР НА РЪКОВОДИТЕЛ НА ПРОЦЕСА ПО СЪЗДАВАНЕ НА КМ

Когато една организация подходи към създаването на КМ, обикновено това се оформя в организационния живот като самостоятелен проект. Ето защо в рамките на раздела ще разглеждаме процеса по създаване и внедряване на модела като проект.

Първата и логична стъпка за един проект е да се избере негов ръководител. Този човек ще се грижи за това, по време на процеса да са налице всички необходими условия за

ефективното създаване на КМ, както и след това се очаква активно да подкрепя успешното внедряване на модела.

Препоръчително е да се имат предвид следните критерии при избора си на проектния ръководител:

- Да има **минимум 3 годишен опит в рамките на организацията**, което гарантира, че познава добре характера на организацията, бизнес средата, в която оперира и контрагентите, с които взаимодейства
- Да е **минимум на средно мениджърско ниво**, за да се гарантира, че ще има необходимото влияние при прокарване на решенията, свързани с проекта (ангажиране на служители в участието в проекта, във фокус групи по проекта, отчитане на прогреса на проекта и т.н.)
- **Да може да управлява проекта**, т.е. да има опит в управлението на проекти, при това успешен (постигане на желаните резултати в дадените срокове; положителен ефект за организацията и т.н.)
- **Да иска да управлява проекта**, т.е. да вижда смисъл в тази инициатива, да се отнася сериозно и ангажирано с нея, а не да я приема формално или бюрократично
- **Да е уважаван човек сред организацията**, т.е. неговото мнение да се чува и зачита. Това спомага за по-лесното приемане на КМ от страна на мениджърите и служителите, тъй като подхождат с по-голямо доверие
- **Да разполага с времето, в което ще управлява проекта**, т.е. прекият му ръководител да отдели съзнателно процент от времето на проектния ръководител, в което основната му работна задача е управлението на проекта

Разбира се, списъкът може да бъде допълнен с изисквания като да умее да работи в екип; да развива хора; да работи ефективно с външни контрагенти; да е експерт по създаване и внедряване на КМ и т.н.. Често задаван въпрос е дали последният пример (да е експерт по създаване и внедряване на КМ) е задължително условие за проектния ръководител. Това не е необходимо, още повече на практика е трудно изпълнимо. Факт е, че информацията бързо и лесно може да се намери, по-важното е **да се осигури такъв експерт в екипа**.

Друг често задаван въпрос е дали Директорът/Мениджърът по управление на човешките ресурси следва да е проектен ръководител. Това в никакъв случай не е задължително. Проектният ръководител може да е от съвсем различна функция, а може и да е ЧР служител. Важно е да се съблюдават по-горните критерии при избора му. Важно е да се има предвид, че проектът по създаване на компетентностен модел не е задължително единствено и само работа на ЧР специалистите, а напротив – **това е отговорност на мениджърите**.

Проектът по създаване на компетентностен модел не е задължително единствено и само работа на ЧР специалистите, а напротив – това е отговорност на мениджърите.

Управлението чрез компетенции е мениджърска дейност!

Компетентностният модел се използва като мощен управленски инструмент и затова е важно още от самото му създаване да се изгради широка съпричастност и подкрепа от мениджърския екип. Това се получава най-добре, когато **мениджърите участват в създаването на КМ**.

Един от основните рискове при избора на проектен ръководител е да му се зачисли проектът, без да се отдели необходимото време за извършване на работата (разработването на един компетентностен модел може да отнеме от месец до година, в зависимост от модела и ангажираността на проектния ръководител може да бъде 100% или 20% от работното време, и в двата случая е сериозно количество време). Прикачва се като допълнителна задача или се отделя нереалистично малко време. В такива случаи е много трудно да се очаква добър и качествен резултат, тъй като на практика не са предоставени необходимите ресурси за постигането му.

Друг често срещан проблем е нежеланието на проектния ръководител да приеме тази задача. Мотивацията на проектния ръководител е от ключово значение за успешното създаване, а след това и внедряване на компетентностния модел, тъй като той е една от основните фигури, която е двигател в създаването на култура, основана на компетентностния подход.

6.1.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СПОНСОР НА ПРОЕКТА

Тази стъпка е отделена като самостоятелна с цел да се подчертае, че това е един от най-важните ключове за успешно създаване и внедряване на КМ. Спонсорът е човек от висшия мениджърски състав – Изпълнителен Директор, член на Борда на Управителите или Директор от най-висок ранг, който е включен в проекта. Спонсорът на проекта е висш управленец, ангажиран в успешното изпълнение на създаването и внедряването на КМ в организацията. Задачите му/й са:

- **Да демонстрира искрената подкрепа на висшия мениджърски състав към проекта** чрез активно и навременно участие в проекта, например, изпраща писма към всички служители, за да информира за целите и хода на проекта; дава информация и т.н.
- **Да съдейства за осигуряване на необходимите ресурси за правилното протичане на проекта** – логистика, материални средства, финансови ресурси; време на служителите и мениджърите, поканени за участие във фокус групи, интервюта, попълване на въпросници и т.н.
- **Да осигурява качеството на резултатите от проекта**, като следи хода на работа в ключовите моменти; предизвиква работния екип за постигане на отлични резултати чрез поставяне на въпроси и изпитания към продукта на тяхната работа

Времево спонсорът е много по-малко ангажиран от проектния ръководител (участва само на ключови срещи, дава интервю, подписва комуникационни писма и т.н.), но качествено неговото/нейното участие е изключително значимо за успеха на инициативата. Именно спонсорът води процеса на промяна в организацията, което на практика е въвеждането на КМ. Именно спонсорът е този, който демонстрира активно подкрепа към идеята, дава собствен пример с използването на КМ и насърчава цялата организация да се възползва от предимствата при работа с КМ.

Ето защо е важно при избора на спонсор да се осигури:

- Неговото/нейното правилно разбиране за това какво е КМ, какво може и какво не може да прави КМ
- Искрената му/й подкрепа към процеса при създаването и особено при внедряването

Ако спонсорът не е ангажиран с целите на проекта, не е съпричастен към идеята за управление чрез компетенции, рискът за неефективно внедряване на КМ е висок.

6.1.3. ЗАДАВАНЕ НА ЦЕЛИ НА КМ (ЗАЩО ГО ПРАВИМ?)

Целите на компетентностния модел отговарят на въпроса **ЗАЩО** организацията е решила да инвестира време, усилия, труд и пари в този проект.

- Коя е причината, която мотивира създаването на компетентностния модел?
- Каква стратегическа цел подкрепя създаването на компетентностния модел?
- Каква ще е ползата за организацията? Как ще се подобри или развие нейната дейност?
- Каква полза ще имат ръководителите, служителите, работниците, клиентите, акционерите и т.н. ако се въведе компетентностен модел?
- Какво ще се промени в живота на организацията и ще внесе по-добри практики от текущите – по-добра организираност; повече справедливост в оценките на служителите; по-ефективно развитие и мотивиране на служителите; по-силна подкрепа към новите стратегически цели и т.н.
- Кои звена на организацията имат нужда от КМ? – Мениджърите? Служителите? Работниците? Търговците? и т.н.

Висшето ръководство на организацията трябва да знае отговорите на тези въпроси и още по-добре би било, ако е убедено, че именно създаването на КМ ще спомогне за постигането на желаните резултати. Ако това не е така, то следва да се осигури на първо място тяхното разбиране, а оттам и тяхната подкрепа, преди проектът да е стартирал. В идеалния случай е добре всички мениджъри да са убедени в смисъла и ползата от КМ, но в повечето случаи това не е така. Затова в самото начало е необходимо член на висшето ръководство, с достатъчно влияние и опит, да разбира ползата от КМ за организацията и да е убеден в смислените резултати от създаването на такъв модел.

6.1.3.1. Примерна работна среща за определяне целите и задачите на компетентностния модел

Предварителната подготовка предотвратява провала и е предпоставка за успеха. Този принцип е в пълна сила за провеждането на тази среща. Това е моментът, в който се на идеята за КМ на организационно ниво се дава живот и затова е необходимо много внимателно да се подготви и съответно проведе. Предложен е списък с дейностите по подготовката:

ТАБЛИЦА 7 - ДЕЙНОСТИ ЗА ПОДГОТОВКА НА РАБОТНА СРЕЩА

1	Съдържание: кратки, ясни, приятни за четене документи, които обясняват: <ul style="list-style-type: none">• Какво е КМ и какви биха били ползите и рисковете от него• Предложението за създаване и внедряване с конкретни аргументи• Информация за целите на срещата и пример на очаквания резултат Добре е всички тези документи да са раздадени предварително на участниците, за да могат да дойдат подготвени на срещата
2	Процес: <ul style="list-style-type: none">• часът и мястото на срещата следва да са удобни за всички

	<ul style="list-style-type: none">• продължителността трябва да е точна с минимални отклонения• всички важни хора следва да бъдат поканени: тези, които ще помагат в процеса (поддръжници), както и тези, от които се очаква да пречат (вероятни опоненти).
3	Логистика: <ul style="list-style-type: none">• комфортна, приятно подредена и удобна за работа зала• изправни средства, с които ще се работи (мултимедия, флипчарт, маркери и т.н)• осигурени освежителни напитки

В резултат от тази среща ще излязат **отговори, които ще дефинират:**

- в кои процеси ще се внедри КМ, т.е. какви са сферите на приложение
- за кои групи служители ще се отнася
- доколко ще подкрепя организационната култура в организацията
- как ще се комунира процесът по създаване и процесът по внедряване на модела
- кога ще бъде внедрен
- колко време ще отнеме
- дали ще се извършва с вътрешни или външни ресурси
- какви ресурси организацията е склонна да отдели за този проект?

Ето защо е логично като следваща стъпка на този етап да се определят и задачите на проекта за създаване на КМ. Отново е добре да се дефинират ясни и измерими критерии за успех на проекта, да се определи ръководител на проекта и евентуално екип.

Резултатът от срещата ще определи:

- **в кои процеси ще се внедри КМ, т.е. какви са сферите на приложение**
- **за кои групи служители ще се отнася**
- **доколко ще подкрепя организационната култура в организацията**
- **как ще се комунира процесът по създаване и процесът по внедряване на модела**
- **кога ще бъде внедрен**
- **колко време ще отнеме**
- **дали ще се извършва с вътрешни или външни ресурси**
- **какви ресурси организацията е склонна да отдели за този проект?**

Приложение 13.5 съдържа *Чеклист за подготовка на аргументи за създаване и внедряване на КМ.*

ТАБЛИЦА 8 - Подготовка на организацията на срещата за определяне целите на компетентностния модел

	Описание	Бележки
Цел на срещата	Да се дефинират целите (задачите) на КМ за нашата организация Да се дефинира обхватът на проекта за създаване на КМ (допълнителна)	Важно е присъстващите да дойдат подготвени за срещата
Очакван резултат	Минимум 1, максимум 5 ясно определени и SMART ²³ дефинирани цели на КМ	
Продължителност	120 минути, ако е необходимо още време ще се продължи на втора среща	Зависи от: броя участници; културата на водене на диалог, управлението на времето от водещия на срещата. Най-добре да се прецени на база минал опит
Присъстващи	Изпълнителен директор на фирмата Представителите на висш управленски състав, вкл. ЧРДиректор	
Предварителна подготовка	Запознаване с предложение за въвеждане на КМ в организацията Запознаване с кратко резюме за КМ	Предварително разпратени с поканата за срещата. Добре е тези документи да са кратки и да са до една страница
Дневен ред	<ol style="list-style-type: none"> 1. Припомняне на целите на срещата 2. Задаване на правила за работа по време на срещата 3. Обсъждане на предложението за внедряване на КМ 4. Дефиниране на целите/задачите на КМ (резултатът от дефинирането не целите ще даде описание не само на целите на КМ, но и на задачите на проекта за създаване на КМ) 5. Определяне на следващи стъпки 	

²³ “SMART”: Specific, Measurable, reliable, comparable and contextually appropriate (специфични, измерими, надеждни, сравними, контекстно свързани), Achievable, cost effective (постижими на разумна цена), Relevant (свързани с целта), Time-bound, sensitive (в подходящ времеви период)

Метод на
фасилитиране

На предварително подготвен слайд може да се помолят участниците в срещата да ‘помечтаят’

Преди да тръгнем, да си представим къде искаме да стигнем

- Представете се, че е 2015 година. Изминали са 5 години и ние вече имаме своя компетентостен модел (КМ) за определени длъжности. Какво се случва, когато (за длъжност с КМ):
 - се прави подбор?
 - се назначи нов човек?
 - е време за атестация?
 - се прави програма за обучения?
 - е нужно да се погрижим за развитието на ключов служител?
- Какво споделят за КМ:
 - служителите?
 - мениджърите?
 - обществото?...
- Как изглежда компетентностният модел?
 - малка, четлива книжка
 - отделна притурка с обяснения



С помощта на метода чрез визуализация на близкото бъдеще ще се идентифицират желаните характеристики и качества на КМ

6.1.4. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛЕВА ГРУПА, Т.Е. СЛУЖИТЕЛИТЕ ОТ ОРГАНИЗАЦИЯТА, КОИТО ЩЕ ПРИЛАГАТ КМ

Както при определяне целите на КМ, така и тук основната отправна точка е стратегията на организацията и нейните цели за развитие. В големите организации (над 1000 служители) обикновено организационните конструкти като мисия, визия, стратегия се описват в специални политики, важни документи и се подкрепят с редица ритуали. В по-малките организации, ситуацията се различава, като собственикът и управленският екип около него се обединяват към определена цел, без да се официализира създаването и описването на мисия, визия и т.н. За успеха на компетентностния модел е необходимо да се уточни какви са целите на организацията. Така ще се изгради такъв модел, който в максимална степен ще допринесе за постигането им, както и ще бъде ориентиран към служителите, които най-силно влияят върху постигането на желания резултат. *Виж също 5.1. Дефиниране на компетенции.*

Таблица 9 представя няколко примера:

ТАБЛИЦА 9 - ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ЦЕЛ НА КМ И ЦЕЛЕВА ГРУПА СПРЯМО ЦЕЛИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Цел на организацията	Цел на компетентностния модел	Примерни целеви групи от служители
Да се увеличи пазарният дял на продукт „ЗВЕЗДА“ с 10%.	<p>Да насърчи активното поведение, което води до повече продажби на продукт „ЗВЕЗДА“ като опише профила на ефективния търговец с акцент на успешните поведения в целия процес на продажбата</p> <p>Да насърчи търсенето на иновативен подход в маркетинга и рекламата при увеличаване на пазарния дял</p>	<p>Всички служители, които пряко влияят върху продажбите, т.е. търговските екипи и мениджърите, които участват в търговски преговори</p> <p>Всички служители, които непряко влияят върху продажбите, т.е. маркетинг и реклама; производство и т.н.</p>
Да се постигне хармонизация между слетите организации като до 2 години всички бизнес процеси са уеднаквят за всички служители и се създаде обща организационна идентичност	<p>Да опишат основните принципи на новата компания чрез поведения, които ежедневно се демонстрират от всички нива (за всяка организационна ценност да са дадени поне 5 поведения, валидни за всички служители)</p> <p>Да съдържа модел на поведение на създателите на нови процеси в компанията, като проучи поне 3 успешни примера в тази област</p>	<p>Всички служители, за да се постигне обща културна идентичност</p> <p>Всички мениджъри, за да се стимулира прилагането на актуализираните бизнес процеси</p> <p>Служителите, които се занимават със създаването и описване на процеси</p>
Да „...постигне широко признание на важната роля и авторитет на УЧР професията както в сферата на икономиката, така и в държавната администрация.“ ²⁴	Да опише поведенията, необходими за качествен ПР и коректен лобизъм	<p>Служителите, които представляват организацията в обществото</p> <p>Служителите, които лобират за постигането на целта на организацията</p>

²⁴ <http://www.bhrmda.bg/bg/19/cat.html>

Ако изборът на целеви групи не е подчинен на целите на организацията, респективно целите на компетентностния модел, то съществува риск КМ да не улеснява и подкрепя усилията на служителите за постигане на целите. Например, ако търговците не разполагат с ориентация за новите търговски поведения, е възможно по неефективен начин да работят, както и новите попълнения в екипа да не са удачни. От друга страна, ако се създаде модел само за финансов отдел, ефектът от КМ намалява, тъй като групата служители, които пряко влияят върху постигането на крайната цел не са улеснени от модел за тях.

6.1.5. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА РАБОТЕН ЕКИП

До този момент бяха определени две от водещите роли в екипа – тази на ръководителя на проекта и тази на спонсора на проекта. Големината на екипа зависи от сложността и мащаба на компетентностния модел, както и от експертността и времето, което членовете на екипа могат да посветят на работата. Екипът може да бъде съставен от 3-5 човека до 9 за ядрото на екипа (вж по-долу).

Следват няколко критерия, по които се формират екипите:

- Ядрото са хората, които основно работят по проекта. Ядрото на екипа се състои от членове, които трябва да могат успешно да се справят със следните задачи:
 - събиране на информация
 - анализ на поведения
 - моделиране на компетенции
 - написване на наръчника за използване на компетенции
 - промени в процесите на организацията
 - информиране и обучение на всички в компанията
 - работа по проекта (административна, техническа, комуникация и т.н.)

с други думи, задължително е да има поне един експерт по КМ, който да отговаря за експертната част от създаване, внедряването и поддържането на КМ.
- Ако работите върху създаването на модел, който обхваща няколко функции, е препоръчително да формирате 2 типа екип: стеснен състав (ядро) и разширен състав. В разширения състав се включват хора от съответните функции, които да подпомагат работата в ход с професионална експертиза, както и да верифицират резултатите за тяхната функция
- Хората в екипа следва да притежават следните компетенции (не е задължително всички членове да притежават всички характеристики, но е добре като цяло членовете на екипа да притежават съответните компетенции):
 - **Успешно да комуникират на различни нива**; слушат активно, перифразират събеседника, за да са сигурни че са разбрали правилно; обясняват ясно, с примери, кратко и разбрано
 - **Да споделят мнението си** - да не се страхуват да изкажат откровено мнението си, както и да не дават социално-желателни отговори
 - **Анализират големи масиви от информация**, като структурират логично отделните късове информация

- **Познават културата на организацията**, средата, в която оперира и начина, по който работи. Превеждат стратегическите цели на организацията в ежедневни задачи.
- **Ефективно работят в екип**, като се възползват от разликите в мненията и търсят богатството от различията по време на дискусиата
- **Организиран са**, работят подредено, като спазват крайните срокове и критериите за качество
- **Умело и бързо боравят с технически средства** – текстообработващи програми, интернет, системи за комуникация; преценяват каква информация на кого да изпращат

Важни са и характеристиките, описани в 5.1. *Дефиниране на компетенции*.

6.1.6. ПРЕГЛЕД И ИЗБОР НА НАЙ-ПОДХОДЯЩ ТИП КМ:

Прегледът и изборът на най-подходящ КМ следва да се направи от работния екип. Препоръчително е преди това да се премине през обучение за типовете модели (*виж 4.2. Теоретично описание на най-често използваните компетентностни модели*). Добре е да се проиграе на практика как всеки един от видовете модели би обслужил интересите на организацията. Да припомним моделите, описани в тази методика:

- 1) Общ - Универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности (общ модел)
- 2) Компетентностни модели по длъжности
- 3) Функционален
- 4) Компетентностни модели с ниво и длъжности/ функция
- 5) Компетентностен модел Ladder
- 6) Компетентностна матрица – ниво и владеене
- 7) Смесен и т.н.

Препоръките за избор на модел са следните:

- Ако за първи път се въвежда КМ в организацията:
 - направете го по възможно най-прост и лесен начин
 - изберете или общ модел - който да е изграден върху ценностите на организацията) или
 - функционален
 - работете с проста скала за оценка на компетенциите
 - не рискувайте със сложни модели (4,5,или 6)
- Ако вече съществува модел, но организацията иска да го обогати, е добре от общ да се премине към функционален, и от функционален – по длъжности и едва след това към по-сложните модели

В малка организация (15 човека до 50 служители и относително малко на брой длъжности) е възможно да е достатъчен само общ модел за всички служителите.

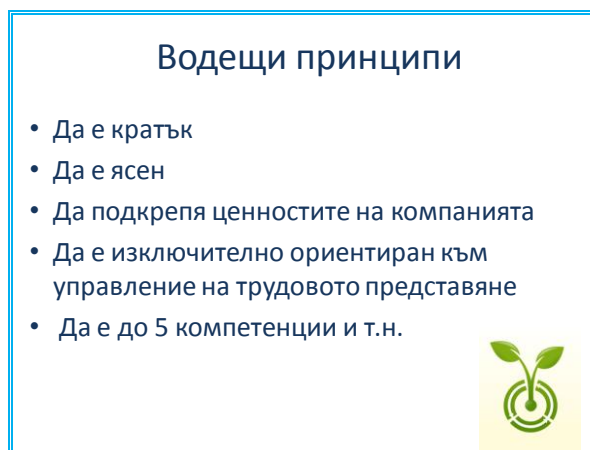
В организациите, в които мениджърското ниво има подчертано управленски функции, което се случва обикновено с увеличаване на броя на служителите, е добре да се въведе функционален модел за мениджърите. Това са т.нар. лидерски, управленски или мениджърски модели.

Разбира се, това са общи препоръки и най-важното, което трябва да се съблюдава при избора на тип модел е **за каква цел се създава**. На следващо място трябва да се прецени и **в каква среда се създава**, т.е. доколко ползвателите на модела ще са отворени към този подход и с лекота ще приемат промяната. Например, служители, които обичайно работят с текстове и абстрактни концепции, много по-лесно се справят с компетенциите. По-лесно свикват с компетенциите и хората от организациите, в които има работеща система за оценка на трудовото представяне, силно развита култура на непрекъснато обучение, добре работещи ценности на организацията. Работниците и хората, които обикновено се занимават с друг тип дейност – говорене по телефона; работа с екселски таблици, работа на струг, фадрома и т.н., имат нужда от повече време, за да свикнат с компетенциите.

6.1.7. ИЗБОР НА ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ В РАБОТАТА ПО СЪЗДАВАНЕ НА МОДЕЛА

Водещите принципи при работа с КМ улесняват значително работния екип в хода на проекта. Това са елементарни, но съществени правила, които подпомагат взимането на правилни решения. Ето един примерен списък от такива принципи:

ФИГУРА 26 - ПРИМЕРНИ ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ



Отново подчертаваме, че това са примерни принципи. Съдържанието им следва да измисли работният екип, като го съобрази със средата в организацията, стила на работа, както и с целите на КМ.

Препоръчително е принципите да дават информация за:

- **Стила на КМ** (кратък, обяснителен; ясен, без недвусмислени словосъчетания, объркващи описания и неясен жаргон; с позитивен изказ или и с негативен изказ)
- **Целите на КМ**
- **Брой компетенции, които е добре да се включат** (напомняме, препоръката на специалистите е максимум 12)

Принципите на създаване на КМ не само подпомагат взимането на решения в процеса на изготвяне на модела, но и служат за верификация в края на работата. Например, често се случва да се приемат още и още компетенции, защото са важни по една или друга причина. Факт е, че изборът какво да остане накрая е много труден и всяка компетенция има аргументи да присъства в модела. Но ако е приет принципът моделът да е кратък и ясен и заради това да се състои от 5 компетенции, тогава по-смело се взема решение за най-значимите и важни компетенции.

6.2. ПРОЦЕС И ЕТАПИ НА СЪЗДАВАНЕ. ПРЕПОРЪКИ

6.2.1. КОМУНИКАЦИЯ

Комуникацията е от ключово значение за успеха на проекта, защото:

- Дава информация на всички служители за намеренията на ръководството, същността на проекта и задачите на служителите, ангажирани с него
- Формира разбирането за ползата от компетенции в работата и съответно съдейства за по-топлия прием на КМ
- Минимизира страховете и опасенията, че се очакват структурни промени (особено, когато в проекта са включени консултанти)
- Осигурява необходимата прозрачност, която изгражда доверие в служителите към намеренията на ръководството

Има няколко ключови етапа, в които комуникацията е **задължителна**:

- В началото на проекта, когато трябва да се обяват:
 - целите на проекта пред цялата организация, за да се информират служителите и да не се дава възможност на различни грешни слухове да тръгнат в организацията
 - целите и хода на проекта пред мениджърския състав, тъй като от тях се очаква съдействие през цялото време (да осигурят време на служителите си да участват, самите те да коментират резултатите, когато е необходимо, активно да участват във внедряването на модела в организационния живот)
 - целите и хода на проекта спрямо служителите, които ще бъдат привлечени в процеса на създаването на компетентностния модел
- В хода на проекта да се осигури системно информиране като допълнително запознаване, разбиране и осмисляне на модела, действието и ползите му, с цел мотивиране на служителите да го използват
- В края на проекта задължително да се информират служителите в цялата компания, като информацията се предоставя на няколко нива:
 - Висшия мениджърския състав – резултатите от проекта, отчет на постигането на целите на проекта, препоръки за устойчиво и успешно внедряване на КМ, очаквания към висшето ръководство в тази връзка
 - Мениджърите – резултатите от проекта, очакванията към тях за успешното и устойчиво внедряване на КМ, обучение как това да се направи
 - Служителите – резултатите от проекта и ползите за тях от него, очакванията към тях във връзка с внедряването на КМ (кога да използват компетенциите, как да ги използват, какви документи ще са им от полза и т.н)

Няколко добри идеи по отношение на комуникацията:

- Добра практика е да се създаде **име на проекта, лого и мото**. По този начин се улеснява комуникацията по отношение на проекта. Обикновено името е кратко и вдъхновяващо и действа много по-мотивиращо от коректното, но суховато „Проект за изграждане и внедряване на компетентностен модел в организацията“

- Полезно и удобно е да се поддържа **страница във вътрешния интранет**, за да се информират служителите своевременно за новостите по дейностите на проекта
- Хубаво е да се пишат **статии** в организационните бюлетини (независимо дали са електронни или хартиени), както и в специализирана преса (по браншове, икономически вестници)
- Направете поредица от **кратки информационни сесии и/или обучения**, в които да запознаете служителите си с начина, по който се работи с КМ и как да го употребяват, така че да им е полезен и да им улеснява работата
- Важно е, ако сте създали повече от един профил, да дадете възможност на служителите си да **виждат всички профили в организацията**, за да се улесни тяхната подготовка за кариерно развитие
- КМ може да бъде отпечатан в **специална книжка**, заедно с т.нар. Наръчник за използване на КМ. Добре е всеки служител да притежава такова копие, както и да се включи в пакета на новоназначения служител
- Можете допълнително да създадете закачливи начини за разпространяване на компетентностния модел: **подложка за чаша, дартс, чаши, постери, видео филм и т.н.**

По какъвто и начин да се организира комуникацията, най-важното е да се направи. Важно е да се отчете факта, че, макар че напоследък темата за компетенции и компетентностните модели е все по-популярна, в повечето случаи хората не познават тази материя. В този смисъл, комуникацията следва да има и **образователен характер**. Така ще се засили интереса към компетентностния модел сред хората в организацията и ще се предостави възможност да се отговори на всякакви въпроси, касаещи бизнес и личните потребности на бъдещите потребители на модела. Обратният интерес и всички въпроси са изключително ценна обратна връзка за работата по модела и винаги подобряват крайния резултат, ако се вземат предвид.

Изключително полезно е да се създаде и следва **комуникационен план**, в който да бъдат включени следните точки:

- Целеви групи от аудиторията
- Основни въпроси, които имат те
- Послания, които изпращаме

Освен това е добре да имате план за действие, в който да определите:

- Какво ще комуникирате
- На кого ще комуникирате
- По какъв начин ще комуникирате
- Кога ще го направите
- Кой ще го прави

Комуникацията е от КРИТИЧНО значение за успеха на проекта за създаване и внедряване на компетентностен модел. По какъвто и начин да се организира комуникацията, най-важното е да се направи

6.2.2. СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Подробно процеса по събирането на информация е разписан в 5.2. *Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*. В тази част е направено обобщение на процеса и са разработени примери за илюстрация на процеса.

Събирането на информация става по два начина. Първият е, когато информацията изцяло се събира от служители в компанията, т.нар. събиране на информация от вътрешни източници. Вторият подход е да се използват готови библиотеки с компетенции, разписани описания и поведения, които се предлагат от различни организации или събиране на информация от външни източници.

В таблицата по-долу са описани предимствата и недостатъците на двата подхода:

ТАБЛИЦА 10 - СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ОТ ВЪНШНИ И ВЪТРЕШНИ ИЗТОЧНИЦИ

Подход	Предимства	Недостатъци
Събиране на информация от вътрешни източници	<ul style="list-style-type: none"> Събира се информация за действително автентични поведения на конкретни служители в организацията, което спомага да се създаде стойностен и максимално съобразен със спецификата на организацията КМ Използват се типични за организацията фрази, характерен начин на изразяване, което допринася за уникалността и релевантността на модела Участието на служителите в процеса на събиране на информация допринася за тяхното въвличане в процеса на изграждане на КМ. Въвлечените служители са по-мотивирани в утвърждаването на КМ като инструмент за управление В хода на събиране на информация служителите се образават за това какво е КМ, какво са компетенции и как влияят те върху работния им процес. Често в хода на работа се изчистват редица недоразумения, които по-късно биха могли да са сериозни пречки при внедряване на готовия модел 	<ul style="list-style-type: none"> Процесът е времеемък и трудоемък Ако е планиран неправилно, освен че може да отнеме много време, има опасност и от събиране на значително количество излишна информация, което понякога изнервя служителите в компанията
Ползване на информация от външни източници	<ul style="list-style-type: none"> Библиотеките с компетенции предлагат прекрасни възможности от избор на добре дефинирани 	<ul style="list-style-type: none"> Генеричните компетенции и поведения не са адаптирани за

	<p>компетенции</p> <ul style="list-style-type: none">• Предложените компетенции са валидирани през хиляди организации• Служат за вдъхновение при редакцията на поведения и компетенции, събрани чрез вътрешни източници• По-бърз метод	<p>съответната организация, и ако не се направи адекватна адаптация, те се възприемат като чуждо тяло в организацията</p> <p>организацията и съществува реален риск да са нерелевантни и неработещи</p> <ul style="list-style-type: none">• Достъпът до добрите библиотеки е скъп• Необходимо е специализирано обучение за правилното и ефективно използване на информацията от библиотеките.
--	--	--

6.2.2.1. Събиране на информация от вътрешни източници

В случай, че е избран първия вариант – набиране на информацията от вътрешни източници – препоръчва се последователност:

1. **Документален анализ** – преглед на минал КМ, ако съществува такъв; преглед на организационни документи (*Виж 5.2. Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*)
2. **Интервюта** – има различни типове интервюта (*Виж 5.2. Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*). Според обхвата и целите на КМ, както и спрямо спецификата на организацията, се избира какви и колко интервюта да бъдат проведени. Добре е редът да е следният:
 - a. **висш мениджмънт** – за да се установи какво е стратегическото намерение на ръководството спрямо КМ; на второ място да се изследват успешните лидерски поведения; и на трето място, да се събере материал за трансформационни компетенции (т.е. тези, които не присъстват в организацията, но са важни за бъдещия ѝ успех)
 - b. **среден и линеен мениджмънт** – за да се установят успешните поведения на тях самите и на техните екипи. Много е важно на срещи да бъдат поканени само тези мениджъри, които 1) са демонстрирали устойчиво постигане на отлични бизнес резултати (например, постигали са си с целите с 120% в рамките на последните 24 месеца) и 2) са хора, които са уважавани от колегите си за поведението, което демонстрират в ролята си
 - c. **служители и работници** – за да се установят успешните им поведения. Отново критериите са както и при средния/линеен мениджър: устойчиво постигане на отлични бизнес резултати и ‘добър’ колега, т.е. уважаван и ценен служител/работник

d. **клиенти/доставчици** (ако се прецени, че ще бъде полезно) – за да се събере външно мнение за подходящите поведения

От тези интервюта най-важното е да се събират **примери на поведения**, които след това могат да се включат в КМ под формата на поведенчески индикатори. Ето защо, колкото повече реални примери бъдат събрани, толкова по-добре.

Ако в модела ще бъдат включени примери на поведения, когато съответната компетенция липсва, тогава е редно в хода на интервютата да бъде събрана и такава информация. Съответно трябва да се направят срещи и със служители на компанията, които не са позитивния пример за добър и успешен служител.

3. **Фокус групи** – според целите и обхвата на КМ (Виж 5.2. Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции)

Добър вариант е да се направи фокус група за идентифициране на поведенията на ‘идеалния служител’. Ясно е, че такъв индивид не съществува, но за целите на КМ упражнението е много полезно, защото показва съвкупност от желаните знания, умения, нагласи и опит изразени чрез поведения на работното място. Резултатът от тази фокус група се използва за дефиниране на общите компетенции. Ако се фокусира върху отличния мениджър/лидер, съответно се създава лидерският профил. Таблица 11 показва как да проведете срещата на фокус групата.

Друг възможен вариант, който е препоръчителен е група от отлични служители да бъдат поканени да опишат основните си дейности, вкл. ключови и критични такива. След това на специални листа, т.нар. карти за записване, да опишат поведенията, които демонстрират при изпълнението на всяка дейност. Примерен резултат от такава среща е фигурата по-долу.

ФИГУРА 27 - ПРИМЕРЕН РЕЗУЛТАТ ОТ СРЕЩА ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА ГЕНЕРИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ



ТАБЛИЦА 11

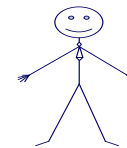
	Описание	Бележки
Цел на срещата	<p>Да се опише профилът на успешния служител/мениджър за организацията</p> <p>Успехът се мери с количествени и качествени критерии, т.е. успешен служител е този, който устойчиво във времето постига отлични бизнес резултати и същевременно е уважаван служител от колегите и партньорите си.</p>	
Очакван резултат	Примери на поведения, които демонстрира на работното си място (минимум по 7 предложения от участник)	
Продължителност	180 минути с 30 минути пауза	
Присъстващи	Между 6-8 участника	
Предварителна подготовка	<p>Запознаване с предложение за въвеждане на КМ в организацията</p> <p>Запознаване с кратко резюме за КМ</p>	Предварително разпратени с поканата за срещата. Добре е тези документи да са кратки и да са до една страница
Дневен ред	<ol style="list-style-type: none"> 1. Припомняне на целите на срещата 2. Задаване на правила за работа по време на срещата 3. Какво е компетенция и компетентностен модел? Какво се очаква от модела в организацията? 4. Описание на профила на успешния служител/мениджър 	
Метод на фасилитиране	<p>В първите 90 минути преди почивката направете презентация на компетенциите и компетентностния модел, като отговорите на въпроса какво са те, за какво се използват в организацията. Представете целите на проекта. Давайте много практически и реални примери.</p> <p>Във втората част от сесията направете брейнсторм (мозъчна атака) на поведенията, които успешният/идеалният служител или мениджър притежава. Добре е да разделите участниците в под групи, така че заедно да</p>	<p>Задължително дайте пример на очаквания резултат от участниците, иначе е възможно информацията, която съберете, да не ви върши работа. Записите по картите следва да отговарят на въпроса КАК? и да са конкретни.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Например - ‘работи в екип’ не е

работят максимум 4 човека. Дайте им огромен празен лист, на който има схематично нарисуван човек и ги помолете да го направят ‘идеален’. Това означава, че могат да го облекат, да му направят прическа и т.н., да опишат какво притежава като:

- **Знания** - в и около главата (т.е. пасивната информация, складирана в мозъка)
- **Умения** – около ръцете (т.е. активната информация, превърната в реално действие)
- **Опит** – под краката (т.е. основата на която е стъпил)
- **Нагласи, ценности, вярвания** (около сърцето, т.е. принципите, които го водят)

Помолете участниците след като завършат ‘картината на идеалния мениджър/служител’ на отделни листи (карти за записване), да запишат четливо какви са поведението му/й. Т.е. какво е проявлението, как демонстрира, че притежава горепосочените знания/умения/опит/нагласи и т.н., чрез **реални, наблюдаеми, измерими поведения!**

Събраните карти са първият вариант на поведенчески индикатори за вашия КМ.



добро поведение, защото е общо, не конкретно и отговаря на въпроса КАКВО?, а не КАК?

- „Редовно включва екипа си във взимане на решения” е пример за добро поведение, защото е конкретно, описателно и отговаря на въпроса „КАК работи в екип?”

6.2.2.2. Събиране на информация от външни източници

Ако е предпочетен вариант с използване на външни източници, т.е. библиотеки с готови компетенции, по-долу е приложен списък с възможности. Важно е да се има предвид, че използването на генерични компетенции изисква съгласие на авторите и заплащането на съответната такса за права за ползване. Необходимо е да се установи връзка със съответния доставчик за изясняване на конкретната такса. Повечето консултантски фирми разполагат с подобни библиотеки с готови компетенции, така че е вариант и да си партнирате с консултантска организация. Такава библиотека може да бъде намерена и в ИСОК.

В началото на проекта за създаване на КМ, вместо да бъдат определени компетенциите на база на предложените от служителите поведения, е възможно да се използват някои от готовите библиотеки и да се селектират компетенциите, които да следва да присъстват във организация. Начина на работа с всяка библиотека има специфики, които ще бъдат предоставени от съответния консултант или доставчик.

Възможни библиотеки:

- Lominger Leadership Architect - www.lominger.com
- Workitect - www.workitect.com
- DDI – Development Dimensions International <http://www.ddiworld.com/>
- SHL – www.shl.com
- Competency Model Clearinghouse - www.careeronestop.org/competencymodel/default.aspx
- ИСОК

И библиотеки със софтуери:

Claymore Inc.

SkilBase,

40 Holly Street, Suite 404

Toronto, ON Canada M4S 3C3

(416) 489-8407

Conceptual Systems, Inc.

Assessing Strategic Competencies (ASC)

1010 Wayne Ave., Suite 1420

Silver Spring, MD 20910

Development Dimensions International (DDI)

SynergEASE

One Parklane Blvd., Suite 701 West

Dearborn, MI 48126

(313) 271-2660

Saville & Holdsworth, Ltd.

Work Profiling System (WPS)

575 Boylston Street

Boston, MA 02116

SkillView Technologies, Inc.

SkillView

95 Plaistow Road, Suite 209

Plaistow, NH 03865

(603) 382-9882

Success Factor Systems, Inc.

Success Factor Profiling 2000

One Embarcadero Center, Suite 2260

San Francisco, CA 94111

(415) 394-0300

Resumix, Inc.

Resumix 5

890 Ross Drive

Sunnyvale, CA 94089-1443

(800) 988-0003

Wilson Learning Corporation

7500 Flying Cloud Drive

Eden Prairie, MN 55344; (800) 247-7332

6.2.3. СЪЗДАВАНЕ НА МОДЕЛА

Създаването на компетентностния модел е започнало реално от момента, в който се вземе решение за изграждането му в организацията. В тази част на методиката се проследява оформянето или моделирането на информацията с цел оформяне на компетентностен модел. В началото са представени практиките сред най-добрите компании по отношение на компетентностните модели:

- Типове компетенции, които притежават са **общи, поведенчески и функционални** компетенции
- **Всички КМ притежават поведенчески индикатори**, т.е. предоставят недвусмислени примери за очакванията на организацията как един служител да демонстрира определена компетенция на дадено работно място
- Съществуват **длъжностни фамилии** (job families), които класифицират професионалните роли в организацията
- Описани са **нивата на владене на компетенциите**, т.е. измерва се нивото, на което поведението, свързани с компетенцията, са демонстрирани в една длъжностна фамилия, например: Напредващ, Майстор, Висш пилотаж, може да учи другите (Developing, Master, In Command)²⁵

На този етап вече са ясни целите на КМ, обхвата на модела, т.е. за кои целеви групи от служители се отнася, както и в кои процеси ще се внедри. Събрана е първична информация от документален анализ, интервюта и фокус групи (за целите например се приема, че набирането на информацията ще се реализира чрез вътрешни източници). Стъпките, които следва да бъдат предприети, са:

1. Групиране (clusterization) на информацията
2. Рафиниране на модела
3. Придаване на търговски вид

ФИГУРА 28 - Стъпки при създаване на КМ



Всяка стъпка ще бъде подробно разгледана.

²⁵ The Human Equation, Jeffrey Pfeffer 1999; research by Mark Huselid, 1998, www.deloitte.com

6.2.3.1. Групиране (клъстързация) на събраните данни

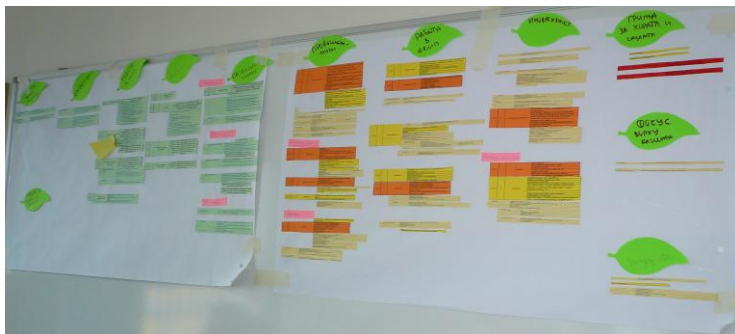
Независимо как е събрана информацията, на този етап работния екип разполага със солиден набор от примери на поведения, които трябва да бъдат групирани по подходящ начин. Работният екип следва да извърши тази дейност на една или няколко срещи. Един възможен подход е да се отдели цял работен ден за целта. Необходимо е събраните поведения предварително да се подготвят разпечатани на малки лентички, удобни за подредба. Има вариант, в който да бъдат използвани цветове код за набраната информация (например бели лентички – примери от документалния анализ; сини лентички – от интервютата и т.н.). Задачата на групата е да намери мястото на всяка една лентичка, като изписаното поведение се изчита и след това се групира подходящо. В този случай се използва т.нар. интуитивен подход или по друг начин казано – „здрав разум“. В открита дискусия членовете на екипа дават своите аргументи за това къде следва да се впише дадено поведение.

Резултатът от дискусията са групички с поведения, които притежават някакви работни заглавия – работа в екип, лидерство, хумор и т.н. Това са групите (клъстърите), от които ще се родят компетенциите. След като се получат първите групи, трябва да се изясни кои поведения са повтарящи се, да се отбележи по колко пъти се повтарят и да се осигури, че няма да бъдат пропуснати в модела. На второ място се преглеждат отново получените клъстъри и се преценява:

- Има ли примери на поведения, които са излишни (не са ясни, не са логически свързани с клъстъра и т.н.)
- Какво работно заглавие може да бъде поставено на клъстъра
- Какво работно определение може да бъде съставено за клъстъра
- Кои клъстъри могат да отпаднат
- Кои клъстъри могат да се обединят с други
- Кои клъстъри следва да се разделят

Макар и просто описано, процесът на клъстързация е времеемък и трудоемък. Освен на хартия, може да се направи и на екселски таблици, като това изисква подходяща нагласа и умения от членовете на работния екипа. Възможно е да се получи удовлетворяващ резултат (всички поведения са групирани логически в максимум 12 клъстъра, и всички членове на екипа са съгласни с това групиране) още след първата дискусия. Много по-често се среща за постигането на крайния вариант да са необходими няколко итерации и дискусии. Това се дължи на факта, че обемът и сложността на информацията са съществени и съответно изискват по-дълъг период от време за осмисляне. На следващата **фигура 29** е показан примерен резултат от такава дискусия:

Фигура 29 - ПРИМЕРЕН РЕЗУЛТАТ ОТ ДИСКУСИЯ ЗА КЛЪСТЪРИЗИРАНЕ НА СЪБРАНА ИНФОРМАЦИЯ



Следва да се има предвид, че клъстъризирането следва да протече по различен начин при различните типове компетентностни модели. Например, по един начин ще бъдат структурирани информацията, когато се прави общ модел, а по друг - когато се прави функционален компетентностен модел или матрица. Най-вероятно ще се организират различни дискусии за всеки компетентностен профил, ако създавате функционален модел (това, разбира се, е и експертната препоръка).

Виж още 5.1. Дефиниране на компетенции

Практиката показва, че когато се моделират КМ по длъжности или по функции, във всички случаи се появяват компетенции, които са общи за всички длъжности или всички функции. Т.е. очертава се общият модел на организацията. Ето защо е удачно тези компетенции да бъдат отделени и да бъде създаден профил на КМ за всички служители – общ КМ.

Много важна препоръка е да се отдели достатъчно време на този процес и да не бъде той прекъсван. Всяко прекъсване затруднява сериозно постигането на крайния резултат заради това, че се налага отново да се изказват споделени аргументи.

Друга препоръка е да използвате генерични библиотеки за вдъхновение. От тях могат да взаимстват имена на компетенции ако работата до момента доказва, че те съответстват на определенията в организацията.

ФИГУРА 30 - ПРИМЕР НА КОЛИЧЕСТВЕНИЯ РЕЗУЛТАТ ПО ВРЕМЕ НА СРЕЩИТЕ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КМ



Един от рисковете е да се продължи процесът прекалено дълго и да се стигне до твърде много итерации на първоначалния вариант на компетентностния модел, т.е. да се препраща прекалено много пъти между членовете на ядрото на екипа и разширения състав на екипа. За да се ограничи този риск, е важно внимателно да се подготви срещата за клъстъризиране и да се поканят точните участници в нея. Например, ако се създава компетентностен профил за търговския отдел в компанията, е удачно да се направи среща с ядрото на екипа и представителите на търговския отдел от разширения състав на екипа. Ако има възможност, е добре да се покани висш мениджър. На първата среща е удачно максимална част от работата да се приключи, т.е. да се прегледат всички поведения, да се групират в клъстър, да се премахнат излишните и неясните, и да се запише кои са повтарящите се. След срещата трябва да оформите резултата подходящо (препоръката е за екселска таблица) и да я разпратите за коментар на присъстващите.

Друг риск, който съществува в рамките на този процес, е да се изпадне в дълги дискусии за смисъла на една или друга компетентност, например, какво е работа в екип и дали развиването на другите е част от работата в екип или не. Подобни спорове са абсолютно нормална част от процеса на създаване на КМ. Важното е обаче, да се управляват конструктивно, за да има положителен резултат за КМ, т.е. споделено разбиране и съгласие за начина на групиране на поведенията. Начините за управление на този риск са два. Първо, срещата следва да се ръководи от умел фасилитатор. На второ място е добре да имате възможност за справка за тълкуването на термините и думите. Ако не разполагате с библиотека с компетенции, то тогава речник за тълкуването на думите ще ви свърши добра работа, както и интернет.

Не на последно място е и рискът да не се включат подходящите хора в процеса на групиране. Задължително е на този етап да има представители на функцията, защото именно те ще дадат гледната точка на служителите в тази част на организацията (би трябвало да са включени такива представители в разширения състав на работния екип).

6.2.3.2. Рафиниране на модела

На този етап работният екип разполага с първото групиране на примерите от поведения от събраната в организацията информация. Дошъл е моментът, в който започва фината настройка на модела. Основната работа се концентрира върху правилния и коректен изказ и формулировка на

- Примерите на поведение
- Описанията на компетенциите (или още определение/дефиниция на компетенцията)
- Наименованията на компетенциите

Редакторският преглед на поведенията има за цел да получите хармонично съставен, лесно разбираем, ясен и прегледен модел на компетенциите. Работата тук е аналитична, редакторска и критическа. Важно е да се включат хора с подходящите умения да формулират ясно и коректно примерите на поведения, описанията на компетенциите и самите компетенции. Процесът е изчерпателно описан в 5.2 *Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*.

Отговорността за рафинирането на модела принадлежи на работния екип. За да се осъществи коректно и ефективно тази дейност, е необходимо:

- Да се привлекат правилните участници в процеса, а именно представители на потребителите на профила на модела/КМ, които са членове на разширения състав на проектния екип и са обучени за същността и смисъла на КМ
- Да се спазват предварително определените водещи принципи на КМ
- Да се спазват правилата за дефиниране на компетенции.

Рисковете при редактирането на компетенциите е да се пропусне някоя от гореописаните препоръки:

Ако не участват правилните участници има опасност в модела да присъстват излишни или не толкова важни компетенции, както и могат да се пропуснат ключови и критични компетенции, съществени за постигането на желаните цели спрямо спецификите на съответната длъжност/функция. Не по-малък е рискът моделът да бъде отхвърлен или да се

приеме проформа, ако съответните професионалисти от функцията не са привлечени в създаването му.

Ако не се спазват водещите принципи на модела, тогава последствията са най-различни, в зависимост от принципите: в модела са оставени неясно формулирани примери на поведения, например „Слуша активно по време на срещи на екипа, с клиенти и когато има възражения” или „Работи в екип”, или „Добре взаимодействия с висшестоящи”.

Често допускана грешка е да се използват различни термини за едно и също нещо – например, звено и функция.

Друга грешка е некоректно да се формулират поведения, например: „Знае/познава структурите и историята на организацията” или „Умее да работи на MS Excel”, или „Вярва в доброто в хората”. В случая в първия пример се описват знания, във втория – умения, а в третия – нагласи. А поведението е проявлението на всичко това в реалността. Начин да се провери дали коректно са записани примери на поведението е да се зададе въпроса как се наблюдава и как може да се измери съответното поведение.

В следващата таблица е даден пример как се преобразуват примерите на поведенията по правилен начин.

ТАБЛИЦА 12 - РЕДАКЦИЯ НА ПРИМЕРИТЕ НА ПОВЕДЕНИЯТА

Пример	Може ли да се наблюдава и да се измери?	Преформулиране
Знае/познава структурите и историята на организацията	НЕ МОЖЕ ДА СЕ НАБЛЮДАВА. Знанието е статична информация в главата на човека. Няма как да се наблюдава до момента, в който не се демонстрира чрез поведение	Ефективно използва структурите на организацията за бързо взимане на решения
Умее да работи на MS Excel	НЕ МОЖЕ ДА СЕ ИЗМЕРИ, тъй като липсва критерий. Може единствено да се констатира с Да или Не дали може да работи със софтуера. Допълнително - този пример е некоректен, защото не отговаря на въпроса КАК	Обобщава финансови масиви от информация в електронни таблици на ясен и достъпен език за потребителя
Вярва в доброто в хората	НЕ МОЖЕ ДА СЕ НАБЛЮДАВА НЕ МОЖЕ ДА СЕ ИЗМЕРИ Отново липсва и отговор на въпроса КАК	Поощрява служителите си да продължат след като са допуснали грешка. Наказва едва при повтаряне/ потретяне на допускана грешка

Добра практика, която е препоръчително да бъде следвана при рафинирането на компетентностния модел, е следната:

- Между 5 и максимум 12 компетенции (това е работещ брой от компетенции за една организация)
- Максимум 7 примера на поведения за компетенция

Голяма част от компетенциите е възможно да се приложат в повечето компании, но релевантните поведения ще се различават²⁶, затова е препоръчително всяка компетенция да е описана с:

- **определение** (описание) - което обяснява уникалния смисъл, който влага в нея компанията
- **примери на поведения** - за да се покаже ясно какви са очакванията към служителите за демонстрирано ниво на съответната компетенция

6.2.3.3. Създаване/определяне на скала, по която ще се оценяват компетенциите

Скалите са задължителен елемент на ефективните компетентностни модели. Съществуват различни видове и всяка организация избира този тип скала, с която, от една страна, ще позволи обективно и справедливо оценяване на нивото на владене на компетенциите, а от друга страна служителите ще се чувстват по-комфортно да работят с нея.

Има варианти, при които съществува отделна оценъчна скала за всяка компетенция, като това се среща при по-сложните модели (напр.Ladder). По-често разпространеният вариант е оценъчната скала да се използва за всички компетенции, включени в компетентностния модел. Но каквито и скали да се използват, важно е да се отбележи, че основните принципи за оценяване са:

- **Оценява се поведението**, а не личността
- **Оценява се на база факти** (т.е. на събраните примери за поведения)
- **Оценява се целият период**, който е определен за изпълнение на поставените цели
- Преди да се направи оценка е **задължително оценяваните да са информирани какво се очаква от тях и до кога следва да го постигнат**, както и за принципите, процеса и ролята на оценката и тяхното участие

Най-общо, скалите са цифрови и поведенчески оценъчни скали.

6.2.3.4. Цифрови оценъчни скали

Цифровите оценъчни скали, сред които най-разпространена е скалата на Ликърт:

- Състоят се от нива, означени с цифри (1, 2, 3...) или букви (А, Б, В...)
- Описанието на нивата е **общо и е валидно** за всички служители

Показани са няколко примера. Както се вижда по-долу **таблицы 13-15**, за да се осигури обективно и вътрешно справедливо оценяване, не е достатъчно само да се постави съответния номер и етикет на скалата. Необходимо е да се обясни нивото, което се означава, например с

• ²⁶ Spencer & Spencer,1993

„1. Не покрива очакванията”. В противен случай се оставя прекалено голямо пространство за субективно тълкуване на нивото на владеене.

ТАБЛИЦА 13 - Скала на Ликърт в 5 нива

1 Не покрива очакванията	2 Покрива някои очаквания	3 Покрива всички очаквания	4 Надхвърля някои от очакванията	5 Значително надхвърля очакванията
Служителят не притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в срок и не отговаря на изискваното качество.	Служителят не отговаря на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното и качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре.	Служителят демонстрира всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%.	В редица случаи служителът показва по-високо ниво на владеене на дадена компетентност, отколкото се изисква за неговото ниво. Изпълнява задачите си и понякога надхвърля целите си.	Служителят има отлично представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.

ТАБЛИЦА 14 - Скала на Ликърт в 4 нива

1 Не покрива очакванията	2 Покрива някои от очакванията	3 Покрива всички очаквания	4 Надхвърля очакванията
Служителят не притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в сроци и не отговаря на изискваното качество.	Служителят не отговаря на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре.	Служителят демонстрира всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%.	Служителят има отлично представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.

Или

ТАБЛИЦА 15 - Скала на Ликърт в 4 нива

Оценка	Ниво	Определение
4	Не разработено	Не може да покаже нагледно най-основните аспекти на компетентност
3	Недоразвито	Непоследователен или непълно развит в някои основни аспекти
2	Компетентно	Обоснован и сигурен по отношение на основни аспекти
1	Изключително компетентно	Високо ефективен; работи на “изключително високо” ниво, значително над изискваното за успешно изпълнение на работата

Възможно е да се направи скала с три стъпки или дори със седем. Следните съобщения трябва да се вземат предвид, когато се избира скала:

- Три степени на владеене при цифровите скали предоставят прекалено тесен диапазон за оценяване на служителите и в такива случаи в една категория ще попаднат

служители с големи разлики по отношение на трудовото представяне. Това е в ущърб на организацията, защото 1) не се диференцират ясно служителите, които постигат зададените нива на владеене, съответно и не се възнаграждат адекватно и 2) губи се мотивация при оценка, защото в повечето случаи се прави проформа

- Нечетните стъпки в скалата (3, 5, 7 и т.н.) дават възможност на оценявания и оценяващите за среден избор. Това е удобен момент, особено в случаите, когато трябва да се вземе трудно решение
- Четните стъпки в скалата изискват внимателна преценка, обмисляне и взимане на индивидуално решение. На практика те форсират взимането на решение, тъй като липсва среда, в която лесно могат да се поставят оценките. Макар че масовата практика е да се използват нечетни скали, тъй като те са по-удобни за употреба, в рамките на тази методика се препоръчват четните, за да се осигури максимално автентично и осмислено оценяване.

6.2.3.5. Поведенчески оценъчни скали (BARS)²⁷

- Отново се състоят от няколко нива, означени с цифри (1, 2, 3...) или букви (А, Б, В...)
- Всяко ниво е описано с **конкретни поведения**, които показват какво се изисква от служителя => ниво “Добро” за служителя на експертно ниво е различно от ниво “Добро” за мениджъра

ТАБЛИЦА 16 - ПОВЕДЕНЧЕСКА СКАЛА

Компетенция “Търсене на данни”: Търсенето на данни е подбудено от основното желание да се научи повече за определени неща, хора или проблеми. Изисква се навлизането под рутинните изисквания за позицията, така че да се “изнамери” точна и конкретна информация	
0	Не се наблюдава
1	Задава въпроси. Задава директни въпроси на хора, които присъстват или обикновено отговарят за ситуацията.
2	Лично проучва. Лично участва в проучването на дадена ситуация, когато тя не е стандартна. Научава подробности относно случилото се от хората, които са най-близо до проблема.
3	Дълбае надълбоко. Задава поредица от проучващи въпроси, за да навлезе под повърхността на проблема. Не се задоволява с първия отговор и продължава задълбочено да търси причината.
4	Използва нетипични методи за информация. Обсъжда с хора, които не са лично свързани с проблема, за да получи странична гледна точка и да разшири своето познание за проблема.
5	Прави проучвания. Полага системни усилия за кратък период от време с цел да получи необходимите данни или обратна връзка, използвайки нетрадиционни източници. Провежда формално проучване чрез медия, печат, Интернет и др.
6	Използва собствени системи или навици, за да получи информация.
7	Включва останалите членове на екипа. Включва хора, които обикновено не биха били част от проекта и ги кара да търсят информация.

Поведенческите скали са по-прецизни и се използват в по-сложните КМ в организации, при които има установени навици за работа с компетенции. Проблемът при тях е, че работата по създаването им е значително по-сложна, както и степента на сложност при използването им е по-висока. Най-сериозното предизвикателство е, че обемът от информация, с която трябва да работят мениджърите и служители, е значителен и това често ги затруднява. Факт е обаче, че една такава скала минимизира до голяма степен субективността при оценката.

²⁷ BARS = Behavior Attribute Rating Scale

В **таблица 17** по-долу са посочени предимствата и недостатъците на обяснените по-горе скали:

ТАБЛИЦА 17 - СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА СКАЛИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Скала	Предимства	Недостатъци
Цифрови оценъчни скали: Скала на Ликърт с 5 степени	<ul style="list-style-type: none"> • Близка до потребителите като идея, бързо се адаптират към нея • Лесна за ползване • Толерантна, ориентирана към служителите 	<ul style="list-style-type: none"> • Висока степен на вероятност да се избере неутралното ниво • Съществува риск да е формулирана прекалено общо
Цифрови оценъчни скали: Скала на Ликърт с 4 степени	<ul style="list-style-type: none"> • Чрез нея може да се направи по-добро разграничение между представянето на служителите, тъй като кара мениджърите да направят оценка, различна от неутралната • Лесно се изгражда и поддържа 	<ul style="list-style-type: none"> • Може да срещне съпротива от страна на служителите • Съществува риск да е формулирана прекалено общо • Ако оценяващите не са подготвени (обективни), могат да изкривят сериозно оценката
Поведенчески оценъчни скали	<ul style="list-style-type: none"> • Много конкретна, описва поведението за всяко ниво • Удобна за сравняване на служители на различни йерархични нива • Много удобна в случаи, когато КМ ще подкрепя кариерното развитие, тъй като подпомага последователното (поетапно) планиране и кариерно развитие 	<ul style="list-style-type: none"> • Може да се получи много огромна и усложнена • Отнема много време, за да бъде създадена • Отнема значително време при употреба

В заключениетрябва се отбележи, че най-важният критерий за избор на скала е целта, заради която се създава компетентностен модел. На второ място трябва да се прецени коя скала ще бъде правилно използвана от служителите, при това с минимална съпротива. Поведенческите скали биха могли да бъдат направени така, че да бъдат най-удобни за потребителя. Те са с най-висока защита от неподготвени, некомпетентни, немотивирани мениджъри. Проблемът при тях е, че се създават подробни и добре описани наръчници, които обаче плашат с обема си и съответно не се четат. От друга страна, почти сигурно е, че ще е необходима професионална помощ в разработването им. Експертната препоръка е - ако за първи път се създава КМ и в организацията все още не е изградена култура за управление чрез компетенции, подходяща е **цифрова оценъчна скала с 4 нива**. Тя именно изисква внимателна преценка, обмисляне и взимане на индивидуално решение.

6.2.3.6. Създаване на търговски вид на модела

На този етап организацията разполага с готов компетентностен модел. Достигнат е до финален етап на примерите на поведението, логично подредени в компетенции, които пък дават облика на модела. Създаването на търговски вид на модела, макар и почти козметична дейност, има огромно значение за начина, по който ще се посрещне и възприеме моделът в организацията. Поговорката „По дрехите посрещат, по ума изпращат” се отнася с пълна сила за новия КМ. Под „търговски вид” на компетентностния модел се има предвид следното:

- Добре ли е структуриран моделът?
- Четим ли е?
- Подходящо ли са оформени цветовете?
- Може ли да се покаже на една страница?

Обикновено компаниите използват визуалната си идентичност и я враждат в облика на КМ. Често с тази задача се захващат специалисти, служителите от отдели реклама или маркетинг. Ако има възможност, добре е да се постави задачата и на външна фирма, която би се справила професионално с нея.

Първата среща на служители с модела е от критично значение за начина, по който той ще се внедри оттук нататък в живота на организацията. Тук се имат предвид първите срещи за валидиране на модела. Ако бъде представен модел, който е неясен, не е подреден, грозен е, няма отличителна характеристика и не може да се обхване на една страница, работата за налагане на компетенциите в работния живот на организацията ще бъде силно затруднена. Практиката показва, че в такива случаи КМ се саботира и процесът се забавя с години.

Освен самия модел е важно да се оформят добре и инструментите, чрез които ще се използва. Такива са наръчникът за прилагане на КМ, бланките за оценка на компетенции, указанията за развиване на компетенциите, поведенчески въпросници, базирани на компетенциите и т.н.

По-долу са приложени примери на подходящо оформени КМ.

ФИГУРА 31 - ПРИМЕР НА ОБЩ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ С 5 КОМПЕТЕНЦИИ

Компетенция	Описание: обхваща всички цели, които:
Принос в постигане на целите	количествено или качествено допринасят за постигането на икономическите резултати
Ориентация към клиента	се отнасят до изграждане и поддържане на взаимоотношения/контакти с външни и вътрешни клиенти
Екипна съвместимост	са свързани с принос към постигането на екипните цели
Управленски умения и мотивация на екипа	са свързани с управлението и мотивацията на екипа
Квалификация	съдържат личния принос на служителя към поддържането и развитието на квалификацията, необходима за съответното работно място

фигура 32 - Относително елементарен 28 компетентностен модел, в който компетенциите са обяснени чрез дефиниция и примерни ключови дейности

Компетенция	Дефиниция	Ключови дейности за всички служители	Допълнителни ключови дейности за мениджъри
Комуникация	Има ясно разбиране за нуждите и предпочитанията на събеседниците си и целта на комуникацията	Пише ефективно	
		Говори ефективно	
		Слуша ефективно	
Ориентация към резултати	Постига бизнес и финансови резултати като поема отговорност, спазва срокове и взема предвид потребностите на клиентите	Взема аргументирани и обмислени решения	Познава индустрията
		Планира и организира	Мисли стратегически
		Проявява внимание към детайла	Разрешава проблеми
		Показва ориентация към клиентите	
		Действа	
Създава взаимоотношения	Създава среда, в която всеки се стреми да се усъвършенства, има възможност да дава своя принос	Изгражда взаимоотношения	Ръководи екип
		Демонстрира ориентация към екипа	Съветва служителите си за постигане на по-добро изпълнение на задачите

фигура 33 - Лидерски компетентностен модел, в който компетенциите са обяснени чрез примери на поведение и същевременно са групирани в по-големи клъстери, спрямо ценностите на организацията (в примера 'Води хората')

Компетенция		Поведение
Води хората	Притежава ясна визия	<ul style="list-style-type: none"> Притежава ясна визия за бъдещето и изразява виждането си как нещата могат да бъдат различни Разработва стратегии, дългосрочни и краткосрочни планове за превръщане на визията в реалност
	Изгражда силни екипи	<ul style="list-style-type: none"> Взема предвид силните и слаби страни на служителите при изграждането на екипи (като едновременно отсява истинския талант) Назначават и повишават на базата на способности, а не на база политика и приятелски взаимоотношения
	Направява трудовото изпълнение	<ul style="list-style-type: none"> Дава ясна посока и приоритети; изяснява ролята и отговорностите на членовете на екипа Дава често, своевременно и точно обратна връзка относно трудовото изпълнение и взема трудни решения
	Окуражава / вдъхновява	<ul style="list-style-type: none"> Изгражда чувство на единство и обща цел сред членовете на екипа чрез мотивиращо лидерство и поставяне на общи цели и задачи Делегира права и дава пространство за изява на служителите да изпълняват задачите си

²⁸ Има се предвид, че структурата е проста (3 компетенции) и е изключително лесен за употреба.

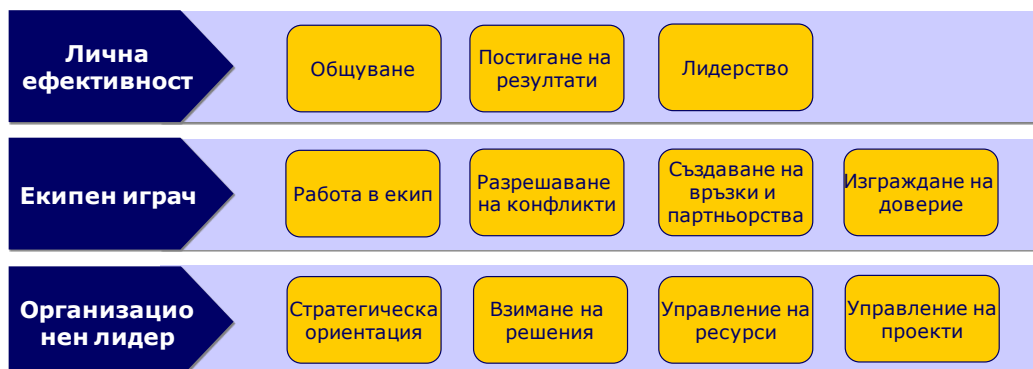
ФИГУРА 34 - КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ ЗА СПЕЦИАЛИСТИ В ОБЛАСТТА НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ, ОФОРМЕН ИНТЕРЕСНО КАТО ПЪЗЕЛ С КОМПЕТЕНЦИИ, ГРУПИРАНИ СПОРЕД ОЧАКВАНИТЕ РОЛИ ОТ СПЕЦИАЛИСТА



ФИГУРА 35 - Модифициран компетентностен модел, в който ясно са подредени компетенциите в общ и функционален модел



ФИГУРА 36 - Компетентностен модел, в който компетенциите са групирани в 3 основни групи



фигура 37 - ПРИМЕР НА СЪЩИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ (КАКТО ПО-ГОРЕ), НО С РАЗЛИЧНО ПРЕДСТАВЯНЕ (ОТНОВО СЕ СЪБИРА НА ЕДНА СТРАНИЦА)



фигура 38 - ПРИМЕР НА СЪЩИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ (КАКТО ПО-ГОРЕ), НО С РАЗЛИЧНО ПРЕДСТАВЯНЕ (ОТНОВО СЕ СЪБИРА НА ЕДНА СТРАНИЦА)



фигура 39 - ПРИМЕР НА СЪЩИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, НО ВЕЧЕ ДЕМОНИСТРИРАН ЗА РАЗЛИЧНИТЕ ПРОФИЛИ (ТЪМНИТЕ ПРАВОЪГЪЛНИЦИ ОКАЗВАТ, ЧЕ КОМПЕТЕНЦИЯТА Е ВКЛЮЧЕНА В СЪОТВЕТНИЯ ПРОФИЛ, А СИВИТЕ – ЧЕ Е ИЗКЛЮЧЕНА)

	Профил 1	Профил 2	Профил 3	Профил 4	Профил 5
Общуване	■	■	■	■	■
Постигане на резултати	■	■	■	■	■
Лидерство	■	■	■	■	■
Работа в екип	■	■	■	■	■
Разрешаване на конфликти	■	■	■	■	■
Създаване на връзки и партньорства	■	■	■	■	■
Изграждане на доверие	■	■	■	■	■
Стратегическа ориентация	■	■	■	■	■
Вземане на решение	■	■	■	■	■
Управление на ресурси	■	■	■	■	■
Управление на проекти	■	■	■	■	■

6.2.4. СЪЗДАВАНЕ НА НАСОКИ ЗА УПОТРЕБА НА МОДЕЛА

Насоките за употреба на модела целят да се обясни на потребителите нагледно и ясно по какъв начин компетентностният модел ще навлезе в работното им ежедневие, как да го прилагат и как да се възползват от компетенциите. Обикновено за целта се създава наръчник, който представлява кратка книжка. Наръчникът може да се разпечата за всички служителите или пък да се съхранява електронно в общите компютърни пространства на компанията заедно с профилите на КМ. Друг вариант е да се създадат кратки инструкции или презентация или дори да се създаде онлайн-самообучение.

В някои случаи се налага изготвяне на няколко наръчника, които са предназначени за различните типове ползватели:

- За служителите и мениджърите, които ще се оценяват и ще биват оценявани спрямо КМ
- За ЧР служителите, които ще са помощници в процеса на внедряване на КМ
- За работния екип, който ще поддържа актуалността и адекватността на модела и т.н.

Във вашия наръчник трябва да се даде отговор на следните въпроси:

- Какво е компетенция?
- Какво е компетентностен модел?
- Какви са ползите от използване на компетентностен модел?
- Какви са конкретните цели с въвеждането на модела в нашата организация?
- Кога се използва компетентностният модел?
- Къде, в кои области от моето ежедневие, в кои бизнес процеси трябва да го прилагам?
- Как ще се оценява нивото на владеене на компетенциите?
- Кой ще го оценява?
- Какви са помощните средства за прилагане на модела?
- Какво ще се случи, ако не го прилагам?
- Как мога да развивам компетенциите си?
- Често задавани въпроси

Рисковете, които съществуват, ако не се разпишат предварително описания за подхода на прилагане на компетентностния модел, са сериозни:

- Служителите няма да знаят какво са компетенциите, КМ и за какво се използват
- Няма да са информирани за ползите, които ще произтичат за тях от КМ
- Вероятно оценката на компетенциите ще се прави по различен начин поради различното разбиране на оценяваните и оценяващите
- Хората ще задават много въпроси, което може да доведе до хаос и раздразнение. Добре е в такива случаи да има човек, който отговаря само за това в организацията
- Ще се създаде атмосфера на неяснота и объркване, което ще повлияе зле на успешното внедряване на модела.

6.3. ВЕРИФИЦИРАНЕ И ТЕСТВАНЕ НА ПЪРВОНАЧАЛНИЯ КМ

6.3.1. ВЕРИФИЦИРАНЕ НА МОДЕЛА

Верифицирането на модела следва да се направи на няколко нива. Първото ниво обхваща **верификацията на компетенциите** от от гл.точка на

- Релевантност
- Хармоничност
- Яснота и точност на изказа

Този процес е подробно описан в Раздел *7Верифициране и актуализиране на компетентностен модел.*

На второ място е важно да се **верифицира процесът на внедряване**. Това означава, че е задължително да се проиграт всички промени в процесите, които се предвиждат. Препоръчително е това да се направи от разширения състав на работния екип и ако организацията е достатъчно голяма - с представителите на потребителите. Например, това да са същите хора, които са взели участие в събирането на информация, тъй като те вече са информирани за същността на процеса и са запознати с компетенциите.

Не на последно място, трябва да се провери и **процесът на комуникация за внедряване на компетентностния модел**. Т.е. как се възприема, например, Наръчника за употреба на КМ, или другите указания, свързани с КМ.

Добра идея за проверка на всички елементи е да се организира работна среща, на която участниците да бъдат помолени да приложат компетентностния модел, например, при осъществяване на годишната оценка. За да могат да направят това, те трябва да бъдат запознати с компетенциите (т.е. да използват комуникационните материали) и да следват стъпките в процеса (т.е. да приложат променените процеси), както и да използват самите компетенции (т.е. „да изпитат на гърба си“ компетентностния модел).

Верификацията е задължителен елемент за създаването на работещ компетентностен модел. В никакъв случай не бива да се пропуска този етап, тъй като това е финалната калибровка на модела преди КМ да навлезе в живота на организацията. При това обратната връзка, която идва от реалните потребители на модела, е изключително ценна, защото минимизира бъдещи недоразумения или грешки в приложението на модела.

6.3.2. ТЕСТВАНЕ НА МОДЕЛА В ПРАКТИКАТА

Препоръчително е компетентностния модел да бъде тестван в практиката преди да има реални последствия от приложението му. За тази цел е подходящо да бъде избран пилотен отдел или пилотна функция и да бъде приложен модела за един оценъчен период. Компетентностните модели в 99% от случаите се използват за оценка на трудовото представяне. Затова се препоръчва моделът да се тества за един оценъчен период (3 мес, 6 мес или 1 година).

При избора на пилотен отдел/функция е добре да се имат предвид следните фактори:

- **Лидерът на функцията да има добра позиция в организацията**, т.е. неговото/нейното мнение да се уважава. При успешно приключване на тестовия период вие ще имате сериозни аргументи за ползите от КМ в организацията. Не се препоръчва да използвате

за пилот ЧР отдела, тъй като това асоциира модела с ЧР дейности. Повтаряме, че КМ е работа на мениджърите, а не работа за ЧР служителите.

- Хората в съответното пилотно звено **да не са претрупани от работа в същото време**, т.е. да се избегне заетия сезон, в който работят по няколко други проекта, за да може да се осигури спокойна среда за апробиране на компетентностния модел
- **Задължително мениджърите** (високо и средно ниво) в отдела/функцията **трябва да бъдат въввлечени**, тъй като от тях зависи правилното и ефективно приложение на модела. Ето защо е важно мениджърите да са отворени към промени и да имат разбиране и отношение към управлението на човешките ресурси.

Разбира се, по време на използване на модела е съществено работният екип да е на разположение, да обяснява, разяснява, консултира и подобрява начина на приложение на модела. По време на теста е важно членовете на екипа да отразяват необходимите промени в модела и начина му на приложение, за да могат да подобрят модела преди внедряването му в цялата организация.

Много важен момент при тестването на компетентностния модел е да има силна и ясна роля на отдел УЧР, тъй като това са хората, които обгрижват модела. Т.е. те напомнят кога да се ползва модела, помагат при прилагането му в променените процеси, реагират при неизправности, поддържат в добра форма процесите за УЧР, където основно се вгражда КМ. Така, че е необходимо да имате добре работещ, силен и развит отдел УЧР. Развит означава да изпълнява много повече функции освен административните, т.е. да управлява процеси по управление на трудовото представяне, да развива служители - професионално и кариерно, да подготвя приемственици и т.н.

Има вариант, при който да бъде направено пилотно внедряване на модела в цялата организация, за да се даде възможност на служителите да свикнат с използването на модела, от една страна, а от друга, да се засече базата, на която ще се прави оценка на нивото на владеене на компетенциите оттук нататък. Допълнителна полза е, че по този начин се осигурява добро разбиране на компетенциите сред всички, т.е. реалните подобрения от внедряването на КМ ще са по-големи.

Препоръчително е, при възможност, да се организират и двата етапа на пилотно внедряване на компетентностния модел.

6.4. ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ

Внедряването на компетентностния модел бележи началото на неговото реално съществуване в организационния живот. По същество, внедряването означава вграждане на КМ в бизнес процесите на организацията, синхронизирането му с управленските практики и интегрирането му в организационната култура. На практика, в резултат от прилагането на КМ всеки човек в организацията (и всеки човек в контакт с организацията) трябва да е в състояние лесно да разбере „как се правят нещата тук” и бързо да получи практични инструменти, за да се адаптира към стила на организацията.

Поради изключителната му важност, процесът е описан в самостоятелен раздел от методиката – Раздел 8 *Внедряване и прилагане на компетентностен модел*.

Раздел 7. ВЕРИФИЦИРАНЕ И АКТУАЛИЗИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Настоящият раздел анализира методите за верифициране и актуализиране на компетентностен модел. Последователно са представени методите за верифициране и методите за актуализиране на КМ, анализирани са техните основни характеристики, предимства и ограничения. Препоръчани са подходящи за определени ситуации методи. Обърнато е внимание на критичните моменти в процеса.

7.1. МЕТОДИ ЗА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Верифицирането на КМ е условие за ефективността му. За да бъде валиден = ефективен, компетентностният модел трябва да бъде **припознат** (face validity) в организацията от хората, които ще го съблюдават и да **притежава прогностична стойност** за успешното трудово представяне (тоест всеки член на организацията да може да го ползва като “пътна карта” в кариерното си развитие).

Препоръчително е верифицирането да става на два етапа:

- 1) след изготвяне на работните компетенции – проверка на компетенциите и
- 2) след финализиране на КМ – тестване на модела в практиката.

По-долу са проследени подробно двата етапа.

7.1.1. ВЕРИФИЦИРАНЕ НА РАБОТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

7.1.1.1. Методи за верифициране на работните компетенции

Непосредствено след генерирането на компетенциите, те трябва да бъдат представени и проверени. Верифицирането проверява доколко са спазени принципите на ефективните компетенции и до каква степен създадените компетенции ще бъдат припознати и съответно полезни на организационните цели.

В практиката съществуват няколко метода за верифициране на работните компетенции, които могат да бъдат използвани самостоятелно или в комбинации, както следва:

- **Фокус групи** – фокус групите са най-популярния метод за верифициране на компетенциите. Фокусираната дискусия на тема компетенции позволява на служителите да се запознаят с разработения модел, да обмислят в общ разговор дали така разписаните поведения съответстват на техните собствени представи за начина, по който следва да работят, за да постигнат отлично трудово представяне в организацията. Дискусиите във фокус групите, макар че винаги са повлияни от средата, формата, както и от редица субективни фактори, са основния коректив на компетенциите. Самото наблюдение на поведението на участниците по време на дискусии също може да допринесе за верифицирането на генерираните компетенции.

Фокус групите се организират според избрания модел и размера на организацията – например ако КМ на организация от 150 човека съдържа само общи компетенции, препоръчителни са 2 групи от 5-7 човека от различни звена. При по-големи организации, както и при комплексни модели (например функционален), всяка функция (продажби, производство, финанси) трябва да има своя фокус група. *(виж също част 5.2. Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции)*

- **Полево тестване чрез анкети** – анкетите подлагат работните компетенции на по-широко верифициране, те са удобен и икономичен метод за достигане до много хора. Предварително разписаните въпроси събират количествена информация, от която могат да се направят изводи за познаваемостта и валидността на компетенциите

Резултатите от полевото тестване не могат да служат за директен качествен анализ, тъй като фактори като субективност, притеснения от анонимност, стрес при попълване, неразбиране на текста и др. могат да повлияят на информацията. Те обаче могат да дадат информация доколко служителите в организацията (особено ако анкети не са ползвани при генерирането на модела) познават очакванията на ръководството за ефективна работа и как оценяват компетенциите, важни за тяхната работа. Като форма, типичното проучване кани участниците да оценят важността/честотата на използване на всяка от генерираните компетенции в ежедневната работа. *В Приложение 13.6 е предложена типова бланка за верификационна анкета.*

- **Експертен панел** – експертният панел е специфичен вид фокус група, съставена от специалисти по определена материя, които коментират компетенциите от професионална перспектива. Експертните панели, използвани предимно за верифициране на специфични/професионални компетенции, могат да бъдат полезни за задаване на посоки на адаптиране на компетенциите към най-добрите пазарни практики или съобразяването им с определени професионални стандарти
- **Интервюта** – индивидуални интервюта, обикновено провеждани с висши мениджъри, се използват за верифициране на общи компетенции, задаващи определен облик и посока на организацията. Индивидуалните интервюта следват същите въпроси, които се задават на фокус групите. Ползата от интервютата с висшия мениджмънт, освен във възможността да се приемат компетенциите от хората, които взимат решенията в организацията, е да се потвърдят трансформационните компетенции, които вероятно няма да бъдат припознати от фокус групите или проучванията
- **Бенчмарк** – този метод, както и при събиране на информация за генериране на компетенциите, се използва за сравнение – създаденият модел се сравнява с най-добрите практики. Бенчмарк е полезен метод, особено в бързо развиващи се сектори, във високо-конкурентна среда или при строго специфични функции. Този метод, подобно на експертния панел, би могъл да служи за коректив на създадения модел и за полезни препратки към наличните пазарни модели и професионални стандарти, но не е препоръчителен като основен метод на верифициране, поради общия характер на събраната информация. **Таблица 18** представя в сравнителен план предимствата и ограниченията на всеки от методите.

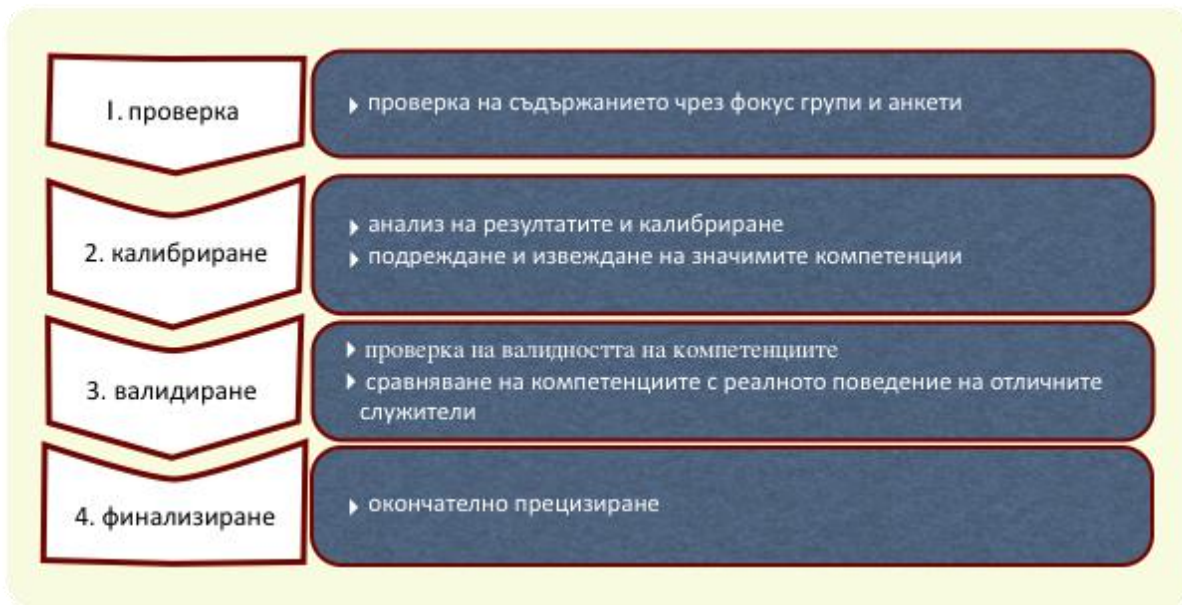
Таблица 18 Методи за верифициране на работния модел, сравнителна таблица

метод	Фокус групи	Проучвания/ Анкети	Експертен панел	Интервюта	Бенчмарк
предимства	<ul style="list-style-type: none"> • Позволяват дискусия на компетенциите • Допринасят за обмисляне на компетенциите • Създават интерес и съпричастност • Позволяват участието на повече хора • Благоприятстват събиране на допълнителна информация 	<ul style="list-style-type: none"> • Осигуряват масово участие • Икономични • Времеспестяващи • Не изискват обучен фасилитатор • Дават възможност за по-добро обмисляне • Предпоставят откровеност • Лесни за организация и провеждане 	<ul style="list-style-type: none"> • Качествена информация за специфични компетенции • Съпоставка с добри практики • Помощ при редакцията на компетенциите 	<ul style="list-style-type: none"> • Осигуряват надеждна информация • Позволяват събиране на допълнителна качествена информация • Позволяват привличане на спонсорите на проекта • Отразяват специфики от работата или средата 	<ul style="list-style-type: none"> • Позволява сравнение и адаптация според най-добрите практики • Дава идеи за формулиране/редактиране • Позволява сравнение със сходни организации
органичения	<ul style="list-style-type: none"> • Времеемки • Трудоемки • Изискват подготвени фасилитатори • Предоставят предимно количествена информация • Риск от “групово мислене” • Риск от неискреност 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск от субективност • Притеснение от повърителност • Не позволяват гъвкавост на въпросите/отговорите • Не предоставят допълнителна информация • Няма контрол върху информацията 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск от генерализиране • Недостатъчно познаване на спецификите на организацията • Скъп метод • Сложен на организация 	<ul style="list-style-type: none"> • Времеемки • Изискват подготвени интервюиращи • Риск от субективност • Риск от нереални промени • Сложни за организация 	<ul style="list-style-type: none"> • Трудоемко • Риск от модифициране на поведението без оглед спецификите на организацията • Изисква екпертен анализ

7.1.1.2. Процес за верифициране на работните компетенции

Препоръчва се процес за верифициране в четири основни стъпки²⁹, както следва:

ФИГУРА 40 - ПРОЦЕС ЗА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА РАБОТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ



Всяка от стъпките е разгледана подробно в следващите части на раздела.

7.1.1.2.1. Стъпка 1 – Проверка

На този етап генерираните работни компетенции се подлагат на тест, за да се провери тяхната точност и адекватност. В рамките на настоящата методика, препоръчва се следната последователност от тестове:

- 1) Фокус група – работните компетенции се представят на участниците в групата и се подлагат на обсъждане. Препоръчително е компетенциите да бъдат изпратени до участниците предварително, за да се запознаят и да се ориентират по-бързо по време на дискусиата. Целта на фокус групите е да се провери доколко разписаните работни компетенции са (еднакво) разбираеми, доколко те са смислени и важни и до каква степен приложението им съответства на очакваното трудово изпълнение.

За да получат отговори на тези въпроси, водещите фокус групата задават на участниците въпроси, свързани с разбирането, точността и валидността на компетенциите. Както показва примера във **фигура 41**, дискусиата се води по сценарий, с въпроси, задавани в определен ред. Задължително е водещите да изискват от участниците аргументи по изказаните мнения – “Защо?”. Именно аргументите съдържат най-значимата верифицираща информация.

²⁹ Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999), “The Art and Science of Competency Models”

ФИГУРА 41 - ТИПИЧНИ ВЪПРОСИ ЗА ФОКУС ГРУПИ ЗА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Фокус група:	Дата :
Интервюиращи :	
Верифицирана длъжност:	
Въпроси: (задавайте въпросите изборно и настоявайте за аргументи)	
До каква степен компетенциите описват най-важните аспекти от работата Ви?	
До каква степен изброените поведения характеризират работата Ви? Защо?	
До каква степен поведения са ясно разписани? Защо?	
До каква степен наименованията на компетенциите съответстват на поведенията в тях? Защо?	
Какво бихте добавили? Какво бихте изключили? Какво бихте променили? Защо? Как?	
Записки: (записвайте максимално подробно и дословно)	

Организирането, провеждането и регистрацията на информацията от фокус групите става по същите правила, описани в 5.2. *Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции*

Препоръка – ако се генерира прост модел – например общи компетенции за малка организация с еднотипна дейност – удачно е верифицирането да се ограничи само до фокус група/и (не повече от 2). В този случай е важно участниците във фокус групата да включват висш мениджър, функционален мениджър, отлични изпълнители или функционални експерти (subject matter experts) – за да се гарантира качеството и валидността на получената информация и едновременно да се получи подкрепа от ключовите хора в организацията. Ако предварително е определен разширен състав на работен екип, това са и хората, с които да се проведе верифициращата фокус група. (Виж Раздел 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*)

В случай, че организацията е голяма (над 150 човека) и/или планира сложен КМ, може да се премине и към стъпка 2 – полево тестване с анкети.

- 2) **Полево тестване чрез анкети** – информацията, събрана по време на фокус групите, може да бъде проверена и надградена с широко проучване. Препоръчително е проучването да бъде по-широко в сравнение с анкетите за генериране на компетенции. Правило от практиката е, че колкото по-сложен е моделът, толкова по-широко следва да бъде верифициращото проучване. Ако например се разработва функционален модел, работните компетенции трябва да бъдат изпратени до представители на всички функции (и до всички звена и региони на организацията, ако има такива). Тази количествена информация ще помогне за фината настройка на модела, ще го направи по-чувствителен към

особеностите на всяка функция, звено, регион на организацията. В допълнение, широкото представяне и включването на повече участници в процеса на верифициране благоприятства разбирането, приемането на компетенциите и съпричастността на хората в организацията към процеса.

ФИГУРА 42 - ВАЛИДИРАНЕ НА СЪДЪРЖАНИЕТО НА РАБОТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ ЧРЕЗ АНКЕТА

Моля, оценете важността на всяка компетенция според следната скала:							средно	общо отговори
4 – критично важна	2 – поскоро важна, но не съществена	А	Б	В	Г	Д		
3 – важна	1 – без значение							
Лидерство:								
▶ делегира права и отговорности		4	3	3	4	-	3.5	47
▶ дава личен пример		4	4	4	4	-	4	47
▶ включва екипа си във взимане на решения		2	3	3	3	-	2.75	49
▶ сплотява екипа в кризисни моменти		3	1	2	2	-	2	46
Комуникация:								
▶ изразява ясно идеите си		4	4	3	3	-	3.5	47
▶ адаптира стила си към аудиторията		1	2	3	2	-	2	46
▶ убеждава с аргументи		2	1	3	3	-	2.25	49
▶ търси консенсус заедно с партньорите си		1	2	1	3	-	1.75	47
Аналитичност:								
▶ съвместява краткосрочни и дългосрочни дейности		2	3	3	4	-	3	47
▶ анализира комплексни проблеми		2	3	2	3	-	2.5	49
▶ приоритизира според целите на отдела		2	4	3	4	-	3.25	46
▶ прецизно и бързо анализира цифри и данни		3	4	4	3	-	3.5	48
Устойчивост на стрес:								
▶ запазва самообладание под напрежение		4	4	3	4	-	3.75	49
▶ демонстрира трезва преценка под стрес		3	3	4	3	-	3.75	49
▶ намира решения в ход		4	4	4	4	-	4	49
▶ адаптира се бързо към промяната		4	4	3	4	-	3.75	49

▶ поведенията с трайно ниски оценки - 1/2 - могат да бъдат отстранени или променени

▶ поведенията, чиито оценки се отличават съществено от останалите, могат да бъдат подложени на дискусия във фокус групите

▶ поведенията със стабилни оценки се запазват

▶ поведенията с трайно високи оценки 3.5/4 са приоритетни

Полевото тестване позволява да се достигне до детайли, които могат да са останали незабелязани по време на фокус групите и придава масовост и представителност на компетенциите.

7.1.1.2.2. Стъпка 2 – Прецизиране/ Калибриране

Новите данни се анализират по същия начин, по който се анализира информацията, събрана на етап “събиране на информация”. Извеждат се прилики, трайни тенденции, спорни теми (например поведение, което провокира различни тълкувания), въз основа на които работният екип прецизира съдържанието на компетенциите, изчиства дефинициите и променя (допълва/съкращава) поведенческите индикатори. Крайната цел е компетенциите да имат завършен вид – да бъдат валидни, хармонизирани, точни, ясни, приложими – накратко да отговорят на принципите за ефективност (Виж 5.1. Дефиниране на компетенции)

Ако се изгражда сложен модел или се надгражда съществуващ модел, проучването дава достатъчно данни за извеждане на зависимости (напр. дали определени поведения се приемат по-добре от мениджъри, отколкото от служители, дали различни звена възприемат и/или оценяват различно определени компетенции, и др.). Разбира се, за подобни анализи се препоръчва използването на професионални статистически методи.

7.1.1.2.3. Стъпка 3 - Валидиране

Преработените компетенции се подлагат на повторен тест сред малка фокус група, на който се представят официално и се обвързват с модела, по който ще бъдат организирани – т.е. проверява се тяхната полезност и валидност за избраните сфери на приложение. В някои случаи, когато се изгражда сложен модел с много сфери на приложение, е полезно да се направи тест на приложимостта – например ако въвеждате КМ в системата за управление на представянето, примерна оценка на представянето на поне един служител на база разработения компетентностен модел ще покаже неговата приложимост. Този мини тест ще покаже на практика доколко моделът е разбираем, точен, валиден и приложим. Много удачно би било за подобен тест да се използва например 360 градусовата оценка, ако този инструмент за оценка на трудовото представяне се използва в организацията. Подобен тест е препоръчителен, ако КМ ще бъде използван за целите на управление на представянето и (косвено ще влияе върху възнаграждението), както и за целите на подбор.

7.1.1.2.4. Стъпка 4 - Финализиране

На този етап организацията вече разполага с набор от готови компетенции, верифицирани и работно представени пред ръководството и част от служителите. Финализирането представлява финалния преглед от страна на работния екип, разработването на компетенциите в техния търговски вид и подготовката им за официално представяне. Препоръчва се представяне на два етапа:

1. представяне и обучение за използване на ръководството
2. представяне пред цялата организация

Виж раздел 6.2.4. Създаване на насоки за употреба на модела

Цялостното протичане на процеса на верифициране на работните компетенции е представено в *Приложение 13.7 Процес на Редакция* с илюстрация на целия процес.

7.1.2. ВЕРИФИЦИРАНЕ НА ФИНАЛНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ – ТЕСТВАНЕ НА МОДЕЛА В ПРАКТИКАТА

След завършването на КМ, той трябва да премине през един цялостен цикъл на верифициране – т.е. да се тества в практиката. Пълноценният вариант предполага моделът да бъде внедрен, използван, проследен и оценен след един пълен оценъчен цикъл. Продължителността на теста зависи от много фактори, водещите сред които са типа модел, сферите на приложение и мащаба на организацията. Ако се въвежда модел с общи компетенции в организация до 50 човека за целите на подбор и обучение и развитие, тогава моделът може да бъде внедрен в цялата организация и тестван по предназначение в продължение на 3-6 месеца. Ако създаденият модел е тип матрица

(Виж Раздел 4.1 Типология на компетенциите) в организация от 1200 човека и ще бъде използван първо за управление на представянето, тогава е препоръчително той да бъде въведен в едно звено – отдел/функция, в продължение на 1 година да бъде проследен и след пробната годишна оценка на трудовото изпълнение в тестовото звено да бъде оценен, настроен и след това да бъде внедрен в цялата организация. (Виж също Раздел 6.3.2. Тестване на модела в практиката)

Както и да бъде организиран стъпките в процеса на верифициране на компетентностния модел, препоръчително е се да обърне специално внимание на обратната връзка, получена от респондентите. Много често, увлечен от работата по генерирането на компетенциите, работният екип проявява склонност към идеални модели, в стремежа си да направи модела перфектен. Именно етапът на верификация ще ви покаже как хората в организацията възприемат модела и какво е необходимо да се промени в него, за да работи той за реалните целеви групи.

7.2. МЕТОДИ ЗА АКТУАЛИЗИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Както става ясно в предишните раздели, компетентностните модели представляват инструменти за фина настройка на организацията. Те обхващат, организират и превръщат всички знания, умения, нагласи и личностни характеристики в конкретни устойчиви поведения, обуславящи успешното представяне в и на организацията. Ето защо,

Поддържането на един компетентностен модел е постоянен процес

Независимо какъв е моделът и неговите специфики, той подлежи на текущ преглед и, при необходимост, актуализация.

Следващата част представя принципите и методите за поддържане на актуалността на въведения компетентностен модел.

7.2.1. СЪЩНОСТ И ПОЛЗИ ОТ АКТУАЛИЗАЦИЯТА

Актуализацията, както подсказва самото име, представлява осъвременяването на компетентностния модел в синхрон с развитието на организацията. Целта на актуализацията е КМ да бъде поддържан в синхрон с всички останали организационни процеси, за да изпълнява той ефективно ролята си на фундамент на фирменото управление. Актуалността на КМ на практика означава адекватност и ефективност на модела.

Ползите от актуализирането са многобройни, сред които най-характерните:

- **Поддържане на конкурентните предимства на организацията** – актуалният КМ работи като инструмент за развитие на компетентността, активно провокирайки мениджъри и служители да си поставят и преследват цели за бъдещето

- **Насърчаване на ефективността** – синхронизираните процеси ЧР, подкрепени от компетентностната рамка, са предпоставка за ефективно функциониране на организацията
- **Принос към организационната култура и идентичност** – актуалните принципи на поведение поддържат идентичността на организацията и подкрепят организационната култура
- **Принос към средата** – инвестициите в навременно осъвременяване на организационните принципи на поведение създават мотивираща среда за работа, в която хората усещат, че се развиват в унисон с променящата се действителност.

Трябва да се има предвид, че навременната актуализация е задължително условие за ефективността на КМ. Рисковете от използването на неактуален КМ са сериозни, той:

- **губи своята стойност** и рискува да се превърне в тежест за организацията
- **отклонява организацията от посоката ѝ** за развитие, задавайки неадекватни принципи на поведение
- **подкопава доверието на служителите** в устойчивото развитие на фирмата и влияе на мотивацията им
- **създава усещането за инертност и липса на визия** в управлението на фирмата
- **влияе негативно на усещането за принадлежност и идентичност**
- **остава пасивен набор от документи**

7.2.2. КОГА СЕ НАЛАГА АКТУАЛИЗАЦИЯ (ЗАЩО?)

Компетентностният модел се създава, за да зададе устойчиви и трайни поведения, трасиращи организационната перспектива за развитие. Ето защо, въпреки че той трябва да бъде адекватен на условията и времето си, актуализацията му не бива да бъде самоцел, а резултат от обективна преценка на необходимостта.

Актуалността на различните компетентностни модели може да варира. Ето факторите, които трябва да бъдат следени, за да се прецени кога е наложителна актуализация:

- 1) **Типа КМ/компетенции** – колкото по-комплексен е един КМ, толкова по-често той трябва да бъде актуализиран. Най-често се налага да се актуализират специфичните компетенции – тези, които отразяват конкретни професии, длъжности или функции. Така например, технологиите се променят с висока скорост, също както и професионалните сфери (финанси, продажби, маркетинг). Специфичните компетенции следва да отразяват промените и да бъдат актуализирани своевременно. В случай че компетентностният модел съдържа специфични компетенции, препоръчително е внимателно да се следят промените в съответните професии, индустрии, бизнес модели и да проверяват компетенциите си за съответствие. Много полезни в това отношение са информационните канали, които предлагат различните индустриални асоциации, автоматизираните системи с бази данни (ИСОК), които поддържат актуална информация за развитията във вашия сектор и могат да ви помогнат лесно и бързо да се ориентирате в новостите.

Най-устойчиви са общите компетенции, в частност общите компетенции, които отразяват ценностите на компанията („Съпричастност“, „Етика“, „Екологична отговорност“, др.) Това са компетенции, които относително рядко се променят – например когато се смени ценостният код на организацията.

Често срещан въпрос е дали, в случаите когато КМ е адаптиран от генеричен модел или от модел на фирмата-майка, той трябва да бъде променен при промяна на модела, от който е заимстван. Правило от практиката е, че КМ на глобалните организации е централизиран и в отделни случаи адаптиран в частта специфични компетенции (ако такива са въведени). Ето защо, при промяна на модела на фирмата-майка, местният КМ подлежи на съответната актуализация.

Що се отнася до промени в генерични КМ – те не са свързани с модела, внедрен в организацията. Веднъж адаптиран и внедрен според критериите на конкретната организация, КМ заживява свой живот. Могат да бъдат следени за информация или вдъхновение промените в генеричните библиотеки, но не бива да се съобразява модела автоматично или самоцелно с тях.

2) Промени във факторите, обуславящи създаването на КМ – Защо? Какво? Как?

При промяна на всеки фактор, КМ трябва да бъде адаптиран съответно. Така например, ако КМ е бил въведен за целите на подбор, а към настоящия момент организацията възнамерява да го приложи и за целите на управление на представянето, тогава цялостен преглед на модела е наложителен. Освен актуализация на съдържанието, други промени (напр. скалата за оценка) може да са полезни за новите цели. Не бива да се забравя, заедно с компетенциите, да следят и адаптират и процесите, в които те се прилагат.

Съществен фактор в това отношение са възможни структурни промени в организацията – драстично разширяване/свиване, сливане/изкупуване, промяна на бизнеса (например от производство в производство и дистрибуция). В такъв случай, много вероятно е действащият КМ да стане неприложим и това означава създаване на нов модел.

3) Промени в средата – известен факт е, че световното знание се обновява на всеки 3 години и скоростта непрекъснато расте. Компетенциите на една организация представляват нейното инструментализирано познание за успешно съществуване в пазарни условия. Колкото по-актуални към средата са компетенциите и в същото време по-точно настроени към нуждите на организацията, толкова по-силно е нейното конкурентно предимство. Ето защо, пазарни промени, технологични нововъведения, нови стратегически прийоми, нови бизнес модели, нови професии – всички тези фактори трябва да бъдат съобразени при актуализацията на КМ. Например, въвеждането на модела supply chain management (управление на веригата доставки) през 2006-8 на мястото на фрагментираните дейности логистика-доставки-складово стопанство – позволи нов тип управление на пътя на продукта от поточната линия до крайния клиент и успоредно с това промени критериите за успешност на работата във всеки от тези ресурси.

На практическо ниво се препоръчва ежегодна ревизия на компетенциите и проверка за тяхната актуалност. Следва да бъде обърнато внимание, че ревизия не

означава непременно промяна. Това е преглед на функционирането на КМ и оценка на неговата ефективност. Ето някои параметри, проследяването на които подпомага оценката на необходимостта от актуализиране на КМ.

Таблица 19 - Индикатори за актуалност на КМ

Индикатор	ЧР процес	Какво показва?
Адекватност на оценките на трудовото представяне	Управление на трудовото представяне	<ul style="list-style-type: none"> • Аномалии (масово високи/ниски) показват проблем с разбирането или с използването на КМ •
Качество на целеполагането	Управление на трудовото представяне	<ul style="list-style-type: none"> • Доколко КМ е интегриран • Доколко КМ влияе на целеполагането • Доколко КМ е адекватен •
Одобрение на КМ	Управление на мотивацията	<ul style="list-style-type: none"> • Доколко КМ е използван реално и как е приет
Резултати от подбора	Подбор и назначения	<ul style="list-style-type: none"> • Скоростта на подбор, текучество, представяне на новите служители показват ефективността на КМ •
Ефективност на обучения, базирани на компетенциите	Обучение и развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Формите за оценка след обучението и проследяващите форми за оценка 3-6 месеца след обучението показват ефекта на компетенциите върху работата
Обратна връзка, въпроси, възражения относно КМ	Вътрешни комуникации (или съответното отговорно звено)	<ul style="list-style-type: none"> • Честота на обратната връзка показва използването на КМ • Твърде много възражения показват проблем (с разбирането, с приложението, др.) •

Препоръчително е да се събира целогодишно информация по горните параметри, за да бъде организацията в състояние да направи обективна преценка на базата на един цялостен оценъчен цикъл. В много организации, част от тези параметри се съдържат в така наречените Key Performance Indicators (KPI) – ключови индикатори на представянето (КИП). Но дори и да не се поддържат индикатори, целогодишното документиране на всички фактори, свързани с функционирането на КМ, ще помогне да се направи ревизия на ефективността му без излишни усилия и нарочен (времеемък) проект.

Добре би било заедно със финализирането на КМ да се разработи и график за неговата актуализация. Този график трябва да се следи (вероятно това би било практически най-удачно да се случва с отдел ЧР) и да се изпълнява.

7.2.3. КАК СЕ ПРАВИ АКТУАЛИЗАЦИЯТА?

Най-общо можем да бъдат отличени два типа актуализация, в зависимост от мащаба на промяната, настъпила в организацията – периодична и мащабна актуализация.

- 1) **Периодична актуализация** – под актуализиране на КМ обикновено се визира фина настройка на един или няколко компонента на компетенциите – най-често определени поведения могат да бъдат редактирани, могат да бъдат добавени някои поведения или езикът може да претърпи редакция с развитието на определена професионална материя. Например търговската професия е обект чести терминологични промени, които динамичните организации отразяват в своите компетенции – *“Обслужване на клиента”* – *“Партньорство с клиента”*. Обикновено, на всеки 2-3 години настъпват подобни промени в средата, които предполагат да се актуализира модела си съобразно.
- 2) **Мащабна актуализация** - В случаи, когато организацията е претърпяла кардинални промени, например смяна на цялото ръководство, промяна на бизнеса, съкращение или разширение, се налага цялостно преразглеждане на КМ и е възможно да се наложи изграждането му отново.

Двата типа актуализация протичат по различен начин.

Периодичната актуализация е по същество малка промяна на специфични компетенции или частични промени в отделни елементи на КМ. Тя може да бъде направена в рамките на няколко седмици в нарочено определено време и, разбира се, според конкретен план за протичане. Периодичната актуализация включва три (познати) стъпки:

- 1) **работни срещи** с вътрешни функционални експерти и/или външни експерти. Този процес се извършва по правилата за верифициране на КМ, разписани в настоящата методика (виж 7.1. *Методи за верифициране на КМ*). Важно условие е преди провеждането на срещите работният екип да подготви сценарий за дискусиите, базиран на резултатите от проведената ревизия. По този начин, работните срещи ще имат конкретна програма и ще се фокусират върху предварително идентифицирани елементи за промяна
- 2) **Преработване на идентифицираните за промяна компетенции** и привеждането им в актуален вид
- 3) **Валидиране** - актуализираният модел се валидира с една фокус група (например с отлични изпълнители). Промените надлежно се регистрират и комуникират към всички страни-участници.

Мащабната актуализация представлява кардинална промяна и изисква разработването на нов проект по създаване на КМ. Към подобна промяна не бива да се преминава с лекота. Препоръчително е преди да се започне мащабна актуализация, да бъдат осигурени следните действия:

- **Да се проведе стратегическа среща** на висшия мениджмънт, на която да разгледате действащия модел и да определите параметрите на промяната.

Препоръчително е новият КМ да бъде базиран на съществуващия такъв, за да се осигури приемственост и плавно управление на промяната.

- **Да се разработи подробен комуникационен план**, за да информирате хората в организацията какво означава промяната. Ако действащият КМ е ефективно работещ, може да се очаква съпротива срещу променянето му и ръководството следва да се подготви да „продава“ активно инициативата
- **Да се включат в планирането ръководителя и спонсора на предишния проект**, които могат най-цялостно да ви въведат в спецификите на действащия модел и които могат да бъдат двигатели на промяната
- **Да се осигурят експерти, които да ви помогнат да структурирате процеса на промяна**. При мащабна организационна промяна, не е реалистично да се очаква, че ще фирмата се справи единствено с вътрешни ресурси. Ето защо, препоръчително е да бъде обмислено включването на външни специалисти, които да гарантират обективността и да осигурят реализацията на проекта.

И при двата типа актуализация е наложително да се следва подробен план, който помага да се минимизират непредвидените ситуации, които биха изложили проекта на риск. Важно е да съхранява цялата генерирана в процеса информация, която трасира историята на КМ в организацията и позволява да се реализират промените последователно и бързо.

7.2.4. Кой извършва актуализацията?

Правило от практиката е в актуализацията на КМ да участват членове на работния екип, разработил и внедрил модела. Преди всичко е препоръчително участието на ръководителя на работния екип, създал текущия модел, както и на спонсора на въпросния проект.

От друга страна, колкото по-съществена е промяната, толкова по-полезни за екипа биха били представители на “новостите” в организацията – нови мениджъри, представители на висшето ръководство, др. Ето защо, най-добрият вариант е да формират балансиран екип с представители както на ядрото от предишния работен екип, така и на новите тенденции в организацията.

Оперативно, екипа следва да бъде съобразен с типа актуализация, която се планира:

Периодичната актуализация може да бъде реализирана от същия работен екип, точно от ядрото на екипа. По този начин се осигурява ефективност на процеса и минимално нарушаване на работния ритъм.

Ако се актуализират специфични компетенции, добре е бъдат поканени на работната среща експерти (вътрешни или външни), за да се гарантира, че ще бъдат обхванати всички настъпили промени от технологичен, институционален, бизнес характер (например революционни открития в технологията, които предстоят да бъдат внедрени в практиката, нови бизнес модели, нови стандарти, институционални промени и т.н.). Освен това, важно е да се осигури достъп до налични информационни бази и библиотеки с компетенции, които могат да дадат полезна актуална информация.

Когато промяната касае лидерски компетенции („Управление на екип“) или личностни компетенции („Хъс за постижения“), в процеса на актуализация задължително трябва да бъдат включени и представители на висшия мениджмънт.

В случай че, по някаква причина, не е възможно да се осигури участието на нито един член от работния екип, трябва да се гарантира, че новосформираният работен екип ще има достъп и ще се запознае надлежно с архивите на проекта по създаване на КМ (всички работни документи, събрани в хода на проекта).

Мащабната актуализация изисква промяна в работния екип. Тук също е препоръчително, по възможност (и при положение че КМ не е компроментиран), запазването на ръководителя на проекта, както и на спонсора на проекта. Ако промяната, колкото и мащабна да е тя, е свързана с усъвършенстване на КМ, ръководителят и спонсорът на проекта са хората, които могат устойчиво да надградят един успешен за времето си модел. Не бива да се забравя, че КМ е дълбоко обвързан с културата и ценностите на организацията, ето защо неговото приемане често изисква промяна на нагласи и навици. Запазването на приемствеността и плавното управление на промяната са условие за успешната актуализация на модела.

Всички останали членове на екипа трябва да бъдат определени според принципите за избор на работен екип, подробно разгледани в настоящата методика. Част от тях могат да бъдат същите, участвали в изграждането на предишния КМ, но е препоръчително да бъдат включени и представители на новите тенденции, които планирате да отразите в модела.

Когато КМ е изграден с помощта на външни експерти (консултантска организация), фирмата може да се обърне отново към тях за проекта за мащабна актуализация. Този подход изисква финансова инвестиция, но предполага ефективност и би ви спестил ресурси за избора и координацията на нов работен екип.

В обобщение, от критична важност е да се подчертае, че и при двата типа актуализация неизменно задължителен елемент е стройната комуникация. Хората в организацията трябва да бъдат информирани и подготвени за промяната и да разполагат с канали за обратна връзка. Трябва да се обяснят причините за актуализацията на КМ, отражението на промяната върху функционирането на организацията (или звеното, обект на промяна), както и ползите от процеса за ежедневната работа. Ако организацията успее да създаде прозрачен процес, вероятно ще получи подкрепа и ще осигури бързата и ефективна реализация на проекта.

Раздел 8. ВНЕДРЯВАНЕ И ПРИЛАГАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Настоящият раздел описва процеса и принципите на внедряване на компетентностен модел. За целесъобразност, процесът по внедряване е описан посредством УЧР процесите, които КМ обслужва. Представени са редица функционални ползи за всеки процес.

8.1. ПРОЦЕС И ЕТАПИ НА ВНЕДРЯВАНЕ

Внедряването на компетентностния модел е най-вълнуващата и същевременно най-предизвикателна част от целия проект. Макар че до този момент е кипяла усилена работа в работния екип, оттук нататък усилията се полагат от всички в организацията. В този момент ролята на работния екип и отдел УЧР е да подпомага всички в прилагането на компетентностния модел, да снабдява потребителите с необходимата информация, да образова и информира засегнатите лица. Не на последно място - да следи за правилното приложение на модела и да са намесва, където е необходимо.

Внедряването на компетентностния модел се осъществява на няколко възлови места:

- В организационните процеси
- В управленския подход
- В културата на организацията

8.1.1. ПРОМЯНА НА ПРОЦЕСИТЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА (ТАМ, КЪДЕТО Е НЕОБХОДИМО)

От едно нещо има смисъл само тогава, когато се прилага. Независимо дали това ‘нещо’ е софтуер, техника, машина, знания, умение или компетентностен модел. Най-добрият начин за приложение на компетенциите е да се вградят в живота на организацията. С други думи, да се внедрят в организационните процеси.

Важно е да бъдат осъвременени всички процеси, в които се планира да се внедри КМ, и да бъдат актуализирани съответните процедури. Например, ако ще бъде оценявано трудовото представяне чрез компетенции, е задължително да се промени процеса, за да включат компетенциите в него. Трябва да се актуализира процедурата по Управление на трудовото представяне, както и картите за оценка (атестационни карти).

Компетентностният модел може да се използва в следните бизнес процеси:

Фигура 43 - Процеси, в които може да бъде внедрен КМ



Често задаван въпрос е къде да се внедри КМ, в кой/кои организационен/ни процес/и? Няма еднозначен отговор на този въпрос, тъй като внедряването зависи от целите на организацията. Безспорно, внедряването на модела във всички организационни процеси гарантира максимална ефективност и цялостна промяна. Не е задължително, обаче, този процес да се случи едновременно. Експертната препоръка е, на първо място, да се определи очакваната организационна промяна. На второ място, да се прецени капацитета на организацията за промяна, т.е. доколко моментът е подходящ за промени и какъв да бъде мащабът им, до каква степен организацията е в състояние да подкрепя нововъведенията. В резултат от анализа може да се прецени дали да бъде вграден КМ в един или няколко процеса и как да се разположи внедряването във времето.

Важно е да се отбележи, че най-силно ще се повлияе върху начина на работа в организацията, т.е. на резултатите, чрез внедряването на модела в процеса по управление на трудовото представяне. От тази гледна точка, ако следва да бъде дадена обща препоръка къде би трябвало да се внедри, то това би било процесът по управление на трудовото представяне.

От друга страна, по-безболезнено би могло да бъде внедряването на модела да започне от процеса по подбор на персонал и след това, заедно с новоназначените служители, които отговарят на желаните компетенции, да продължи внедряването към следващите процеси. С процеса по управление на трудовото представяне директно сенавлиза в „сърцето на организацията“, докато с процеса по подбор на персонал сте по-скоро в периферията. В практиката на българските предприятия с внедрени компетентностни модели, най-често КМ се прилага за целите на обучение и развитие, както и за управление на таланта.

Ако не промени процесите и съответно инструментите, чрез които да се прилагат новите промени, организацията рискува да не внедри модела. Т.е. инвестицията от финансови средства, време, труд и усилия ще е напразна. Това е достатъчно сериозен риск, за да бъде подминат и да не бъде управляван разумно още в самото начало на процеса по създаване на КМ. Не случайно, когато се поставят цели на КМ, се отговаря на въпроса за какво ще служи той, в кои бизнес процеси ще се вгради.

Ако компетентностния модел не бъде вграден в бизнес процесите, все едно не съществува компетентностен модел в организацията.

8.1.2. ПРОМЯНА НА УПРАВЛЕНСКИЯ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Много софтуери за планиране на ресурсите на организацията (Enterprise Resource Planning Software) не сработват, въпреки значителните финансови инвестиции и огромното количество труд, които се влагат в изграждането и внедряването им. Причината е, че ако хората не променят навиците си, не разберат и не поемат с желание и инициатива нововъведенията, те не сработват в практиката. Ето защо е изключително важно да се убедят служителите в ползата от КМ, както и да бъдат насърчавани и подкрепяни да го използват. Разбира се, ще има трудности в началото, ще има и допуснати грешки. Но това е нормално явление, когато се касае за установяване на нова практика, каквото именно е управлението чрез компетенции и

изобщо работата с компетентностен модел. Най-важното условие е мениджърите, и преди всичко висшият мениджмънт, да вградят компетентностния модел в начина си на управление, за да се гарантира неговото използване в цялата организация. Всеизвестен факт е, че примерът се дава отгоре и че всяка промяна се осъществява именно със силната подкрепа на ръководството. В термините на настоящата методика това е моментът, в който ролята на спонсора е от изключително значение. Това е човекът, който, заедно с работния екип и мениджърите от пилотното звено, пропагандира използването на компетентностния модел в работата на мениджърите и служителите. Под промяна на управленския подход се има предвид преминаване към управление чрез компетенции. Това не заменя предишния управленски подход, какъвто и да е той до момента. По-скоро обогатява управленската практика и разгръща възможности за по-ефективно развитие на потенциала на служителите, както и по-целенасочено управление на цялата организация.

Управлението чрез компетенции включва следните елементи:

- Да се поставят цели, съобразени с компетентностния модел
- Да се наемат служители спрямо компетентностния профил на търсената длъжност
- Да се развиват служителите спрямо текущия/желания компетентностен профил
- Да се оценяват служителите спрямо компетентностния им профил и спрямо реално демонстрирани поведения на работното място
- Да се насочват служителите в хода на работата да развиват професионално чрез активното използване на компетенциите (да се превърнат в ежедневие, а не в събитие, което се провежда веднъж в годината при атестации)
- Да се възнаграждават служителите, които демонстрират очакваното поведение спрямо компетентностния модел

Едно от най-важните условия е да се дава личен пример. Ако един ръководител изисква от своите подчинени мениджъри да използват КМ в процеса на подбор като водят полу-структурирани поведенчески интервюта и попълват карти на интервюиращите спрямо търсения компетентностен профил, но в същото време наема своите служители ‘по нюх’, то много скоро личният му пример ще се окаже водещата практика в организацията.

Това е и другата причина мениджърите да са активно включени в процеса на създаване на компетентностен модел още от самото начало. Истинската работа по модела започва тогава, когато се внедрява, и именно тук е необходимо пълното съдействие и отдаденост на ръководния екип, за да гарантира успешно и ефективно внедряване на модела.

Най-силният механизъм за успешно внедряване на компетентностен модел е даването на личен пример отгоре надолу.

8.1.3. ПРОМЯНА НА КУЛТУРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

За да се подобри цялостно компетентността на работната сила, има три основни подхода:

1. Да се привлекат към организацията нови служители с желаните компетенции
2. Да се подобри индивидуалното ниво на владеене на компетенциите на настоящите служители
3. Да се промени културата, така че да стимулира по-честото проявяване на очакваното поведение и съответно да се забелязва ефектът от това³⁰

Ако се търси сериозна, дълбока и трайна промяна в организацията си, трябва да включени и трите подхода. Следва да се направи всичко възможно новоназначените служители и мениджъри да притежават максимално много от търсените компетенции на КМ. Това ще създаде подходяща среда за тези компетенции в организацията и съответно тяхното развитие. Важно е внедряването на разумна комуникационна програма и система за управление на трудовото изпълнение, която ще обучи служителите и ще им даде концептуалната рамка и, разбира се, необходимото обучение да подобрят нивото за владеене на компетенциите си. Щателно следва да се проверат всички политики, процедури и практики в организацията и нейната култура, които влияят върху трудовото представяне и да бъдат променени така, че да улесняват, окуражават и възнаграждават поведения в хармония с желаната култура на компетенциите.

Културата на организацията представлява съвкупността от правила, принципи и вярвания на самата организация за начина, по който функционира, начина, по който се правят нещата. Организационната култура, която подкрепя работата чрез компетенции, утвърждава компетенциите като положителна практика във всички направления на организацията – при избор на нови служители, при обучението и развитие, в даването на обратна връзка към служители и мениджъри и т.н. Още в началото на проекта за създаване на компетентностен модел трябва да се помисли каква подкрепа ще е необходима, така че действително да се установи култура за ползване на компетенциите. Трябва да се дефинират всички възможни места, където КМ може да се използва, да се измери ефекта от това и внимателно да се комуникират резултатите към служителите. Компетенциите трябва да бъдат включени в културата, нещо повече, да бъдат превърнати в неин основен изразител.

Един от най-лесните начини е да бъдат обвързани компетенциите с ценностите на организацията. Например, ако ценностите на компанията са:

- Клиентът е номер едно
- Работа в екип
- Доверие преди всичко,

тогава компетенциите могат да бъдат организирани в три категории, които да описват начини, по които тези ценности се проявяват в работното ежедневие.

³⁰ Creating a Culture of Competence, Michael Zwell, Ph.D. John Wiley & Sons, Inc.

ФИГУРА 44 - КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, ОРГАНИЗИРАН СПРЯМО ЦЕННОСТИТЕ НА ОРГАНИЗАЦИЯТА



Най-важно е концепцията за компетентностен модел да бъде непрекъснато освежавана и преди всичко ползите от него за конкретната организация. В дългосрочен план това ще се отрази на трайно приемане на работата с компетенции, т.е. ще се превърне в елемент на организационната култура. Ето списък на основните ползи за служителите.³¹

ТАБЛИЦА 20 - ОСНОВНИ ПОЛЗИ ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Полза	Ако постигна това ниво на владение на компетенции:
Финансова изгода	...ще получа повече пари
Кариерно развитие	...ще успее в работата си, ще получа похвали и съответното признание, и ще бъде повишен
Влияние, престиж, статус	...(или ако ние го постигнем) ще сме по-силни и по-мощни
Лекота	...ще ми е по-лесно
Постижения	...ще постигна повече
Развитие, растеж, учене	...ще уча повече, ще израствам и ще се развивам
Социална полза	...ще ми е по-приятно да съм сред тези хора
Обществена	...светът ще е по-добро място за живеене
Сигурност	...ще си запазя работата

8.2. НАЧИНИ НА ИЗПОЛЗВАНЕ ЗА ЕФЕКТИВНО РАЗВИТИЕ НА ЧР

С внедряването на компетентностния модел в различните организационни процеси, организацията може да постигне ефект (незабавен, краткосрочен и дългосрочен) в редица направления. Следващата **таблица 21** показва начините на приложение на внедрения КМ и ефектите от използването му в основните процеси за учр:

³¹ Creating a Culture of Competence, Michael Zwell, Ph.D. John Wiley & Sons, Inc.

ТАБЛИЦА 21 - ВНЕДРЯВАНЕ НА КМ В ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ

Работен процес	Търсен ефект	Начини на приложение
Набор на служители	Чрез афиширане на търсените компетенции се привличат подходящи кандидати	<ul style="list-style-type: none"> В обявите за работа Избор на местата, където се публикуват обявите
Подбор на служители	Кандидатите се оценяват спрямо търсените компетенции и се гарантира, че новите служители имат компетентностен профил, подходящ за организацията	<ul style="list-style-type: none"> Поведенчески интервюта Центрове за оценка, базирани на компетентностния модел
Развитие на служители	Служителите са наясно с настоящето си ниво на владене на компетенциите. Могат измеримо да планират следващо ниво на развитие Адаптирани за целите на организацията обучение и методи за развитие	<ul style="list-style-type: none"> Оценка на потребностите от обучение, базирана на КМ Обучения спрямо компетентностните профили на служителите Методи за развитие съобразени с КМ (например, поставяне на цели за развитие в специален план за развитие) и т.н. Инструкции как да се развива всяка компетенция (ако не е на желаното ниво, ако е в излишък)
Управление на трудовото представяне	Наличен е инструмент за устойчиво управление на представянето Служителите са наясно какво поведение се очаква от тях на работното място Изграден е механизъм, спрямо който обективно да се измерват постиженията на всички служители – КМ Управлява се поведението, което е съществен фактор при работата за постигане на целите на организацията	<ul style="list-style-type: none"> Променен процес на управление на трудовото представяне (напр. включва се самооценка, дискусия при оценка и т.н.) Актуализирани форми за оценка (вкл. план за развитие) Променен подход при целеобразуването (добавят се цели за развитие)
Възнаграждение	Служителите се възнаграждават при демонстриране на очакваното поведение (т.е. при владене на съответно ниво на компетенции) ВНИМАНИЕ! КМ не влияе директно върху възнаграждението на служителите! Влияе косвено - чрез други ЧР процеси.	<ul style="list-style-type: none"> В поставените цели се включват и такива за развитие на определени компетенции Развитието на компетенциите се измерва и възнаграждава
Управление на кариерата	Организацията има инструмент за устойчиво управление на кариерата в синхрон със стратегията Компетентностните профили показват какво е очакваното ниво на всяка длъжност и съответно служителите са наясно как да управляват кариерното си развитие в рамките на организацията	<ul style="list-style-type: none"> Изготвяне на специални кариерни карти, показващи пътя на развитие от една длъжност в друга Указания за развитие на компетенции (вж.по-горе)
Управление на таланти	Идентифицират се талантите в организацията Ефективно се управляват средствата за развитие на таланта, чрез инвестиране в развитието на служителите с установен потенциал	<ul style="list-style-type: none"> Профил на компетенциите за таланти Инструменти за избор и развитие на таланти Съставя се специален компетентностен модел за групата на талантите в организацията, спрямо който се развиват и подготвят
Управление на приемствеността	Избраните приемственици се развиват спрямо компетентностния профил на длъжността, за която се подготвят	<ul style="list-style-type: none"> Кариерни карти, оказващи необходимия път за заемане на определена длъжност

Същевременно, за да бъде процесът по внедряване ефективен, трябва да се адаптират всички документи в съответните процеси, за да се вгради КМ в тях. Ето основните документи, които подлежат на промяна:

Таблица 22 - АДАПТИРАНЕ НА ЧР ДОКУМЕНТИ СЪОБРАЗНО КМ

Работен процес	Документи за промяна
Набор на служители	<ul style="list-style-type: none"> Обявите за работа включват търсените компетенции Елементите на работодателската марка отразяват общите компетенции
Подбор на служители	<ul style="list-style-type: none"> Разработват се формуляри с поведенчески въпроси за всяка компетенция Добавят се компетенциите в бланките за интервюта (ако има такива) Разработват се примери за (позитивна и негативна) демонстрация на поведенията за целите на интервюта
Развитие на служители	<ul style="list-style-type: none"> Разработват се скали за оценка на нивото на владене на компетенциите за целите на анализ на нуждите от обучение Добавят се компетенциите в индивидуалните планове за развитие Разработват се програми за развитие на отделните компетенции Разработват се програми за обучение, базирани на компетенциите
Управление на трудовото представяне	<ul style="list-style-type: none"> Въвеждат се скали за оценка на трудовото представяне според компетенциите Добавят се компетенциите в атестационните карти Разработват се формуляри с допълнителни поведенчески индикатори за целите на оценката (по желание)
Управление на кариерата	<ul style="list-style-type: none"> Създават се материали с описани кариерни пътеки и разписани компетенции и нива на владене
Управление на таланти	<ul style="list-style-type: none"> Разписват се примерни поведения и/ или нива на владенето им за целите на идентифициране на таланти Вграждат се компетенциите в инструментите за идентифициране на таланти (напр. Вътрешен център за оценка и развитие)
Управление на приемствеността	<ul style="list-style-type: none"> Разписва се процеса за идентифициране на приемственици Създават се скали за оценка на наличните спрямо очакваните компетенции за длъжността В индивидуалните планове за развитие на приемствениците се залагат конкретни дейности за развитие на очакваните компетенции, които се обвързват с програмите за обучение

Така изложеният списък не е изчерпателен, следва да се допълва според спецификите на всяка организация и ЧР документите, които тя ползва. Важното е КМ да бъде вграден във всеки елемент на процеса, в който ще се прилага, за да се инструментализира и гарантира използването му.

Тук е мястото да се отбележи, че заедно с плана за внедряване на КМ в избрания/те процес/и, е препоръчително да се направи и план за дългосрочното развитие и поддържане на интеграционния процес. Въпреки незабавните ефекти, резултатите от внедряването на КМ в голямата си част ще станат осезаеми в средно и дългосрочен план (след година, две или дори повече, в зависимост от мащаба на проекта). В този смисъл трайното и многопластово вграждане на КМ в организационната практика е гарант за устойчивото му развитие в полза на стратегическите цели.

Внедряването на КМ в определен организационен процес е еднократен проект, интегрирането на КМ в живота на организацията е постоянна дейност.

Ето защо, проектът следва да се планира дългосрочно и да бъдат заложили репери:

- фази за оценка на ефективността и актуализация
- фази за последващо внедряване в други процеси
- фази за проверка на синхронното приложение в процесите
- фази за обучение, комуникация и освежаване

Успоредно с това, за да се гарантира ефективност, трябва да се ограничат рисковете в процеса³²:

- Липса на строен план за внедряване
- Липса на комуникационна програма
- Липса на постоянство в следването на зададената програма
- Липса на визия за развитие на КМ
- Липса на ресурси, ангажираност и подкрепа
- Нереалистични очаквания относно ефекта и резултатите на проекта

В настоящата методика е адресиран подробно всеки един от гореизброените репери и рискове, още веднъж са обобщени тук, за да се подчертае важноста на предварителната цялостна подготовка за мащабната инициатива по създаване и внедряване на компетентностен модел.

³² Адаптирано от Schoonover, S.C. (2002) Implementing Competencies: “A Best Practices Approach”; Schoonover Associates, Inc. www.schoonover.com

Раздел 9. КРИТИЧНИ МОМЕНТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

В предишните раздели са представени подробно процеса и принципите на изграждане, внедряване и приложение на компетентностни модели. В настоящия раздел се прави анализ на всички критични моменти в проекта. Анализът има за цел още веднъж да отличи реперите в мащабната инициатива по създаване и внедряване на КМ и да подчертае важността от правилното им поставяне за нейната ефективност. За целите на практическите ползи, в текста, заедно с методическите препоръки, са включени и препоръките, изведени от дълбочинните интервюта с мениджъри от български предприятия с работещи КМ.

9.1. КРИТИЧНИ МОМЕНТИ ПРИ РАЗРАБОТВАНЕ НА КМ

По-долу са представени, обобщени и подредени по важност, критичните моменти, които интервюираните компании споделят при разработване на своите компетентностни модели.

9.1.1. ПРЕЦЕНКА НА ЗРЕЛОСТТА НА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Първата поука и препоръка на организациите, създали и ползващи КМ, е свързана със точната преценка на момента, в който да бъде предприета тази мащабна стратегическа инициатива.

„Световната практика по управление и развитие на ЧР е създавала добри модели, които подпомагат работата не само на отдела по УЧР, но и цялостното управление на ЧР в организацията. Пример за такъв инструмент, съдържащ множество модели и насоки в полза на УЧР, е системата O*Net, която дава възможност за сравнение и доразвиване на ЧР процесите във фирмата. Препоръчва се всяка една компания, която реши да разработва КМ, първо да направи своеобразен одит на своите ЧР процеси като си отговори на въпросите – достатъчно добре развити и структурирани ли са те, как подпомагат осъществяването на бизнес стратегията на компанията – и чак тогава да реши дали да ги надгражда чрез разработване на КМ. Въвеждането на КМ в организацията идва на определен етап от нейната зрялост по отношение управлението на ЧР и потребността чрез нови модели, какъвто е КМ, да се обслужват бизнес цели, свързани с повишаване ефективността, промяна и/или утвърждаване на фирмена култура и др. – все неща, които вече не могат да бъдат обслужени от регулярните ЧР процеси.

Преценката на зрелостта на организацията и изборът на точния момент е отправна точка в целия процес и задължителното условие за успех на проекта.

Според интервюираните компании,

„За да бъде готова една организация за въвеждането на компетентностен модел, тя трябва да има успешно въведени практики в основните процеси в управлението на човешки ресурси. компетентностният модел е инструмент за постигане на ефективност и оптимизация на процесите, за постигане на стратегически цели, и за подобряване на представянето. въвеждането му трябва да следва логически развитието на организацията, готовността ѝ да приеме определени стандарти, както и наличието на базисни и вече установени в практиката процеси“ (Аурубис)

„Ако се подцени и етапът на развитие на организацията и особено нейната зрялост, то може да се окаже, че КМ ще бъде не на мястото си – неразбан и в крайна сметка няма да се използва. Затова за по-малки организации, които нямат нужната зрялост по отношение на ЧР процеси и организационна култура, предразполагащи осъзнатото създаване и активно използване на КМ, самият КМ трябва повече да се "продава", като се започне от Изпълнителния директор“ (Кока-Кола Хеленик България).

Ето защо, преди да се предприемат стъпки за създаване на КМ, се препоръчва следния анализ:

- **Внимателна преценка на момента за създаване и типа модел, който ще подпомага, а не затруднява организацията.** Управление, базирано на компетенции, е висшия пилотаж в съвременната управленска материя. За да работи ефективно, такова управление изисква организационна зрялост и изрядни управленски практики и процеси за управление на човешките ресурси, както и подходящ организационен климат.
- **Не се препоръчва въвеждането на КМ за “рестриктивни мерки”** – съкращения на разходи или персонал, закриване на звена, др... Асоциирането на двата процеса подкопава доверието в КМ и прави невъзможна по-нататъшната му употреба като мотивационен инструмент за повишаване на ефективността. Ако се предприемат подобни мерки, препоръчително е да се направят на базата на еднократни инициативи – например външен “Център за оценка” и след приключването им бъде въведен КМ.

9.1.2. ОСИГУРЯВАНЕ НА ПОДКРЕПАТА НА ВИСШИЯ МЕНИДЖМЪНТ

Вторият критичен момент при създаване на един КМ е спечелването на активната подкрепа от страна на хората, които взимат решенията и задават посоката на организацията. Ето какво споделят компаниите от своя опит:

„Ангажираността на висшия мениджмънт на компанията към процеса на създаване на КМ и зрелостта на организацията. Ако не е налице ангажираността на висшия мениджмънт, процесът по създаване на КМ е обречен на неуспех.“ (Кока-Кола Хеленик България)

В тази връзка се припомня един от основните етапи от процеса на създаване на КМ (Виж 6.1 Определяне на спонсор на проекта)

Осигуряване на надежден спонсор – спонсорът има решаващо значение за успеха на целия проект. Това е човекът (организацията, ако се разработва

секторен/ регионален модел), който със своя авторитет “гарантира” за ползите от въвеждането на КМ.

9.1.3. ВКЛЮЧВАНЕ НА МЕНИДЖЪРИТЕ В ПРОЦЕСА НА РАЗРАБОТВАНЕ

На трето място, компаниите отличават съществената роля, която участието на всички мениджъри в организацията, играе за успеха на проекта.

С много малки изключения всички интервюирани компании създават екипи, които разработват компетентностния модел на компанията като осигуряват в тях широко присъствие – мениджъри от различни функции. Основните цели на това широко включване са няколко:

- 1) принос на функцията чрез нейните представители за определяне на характерните поведения, влизащи в компетенциите. Мобилтел ни съветват, когато създаваме модел, който ще касае всички, да включим задължително представители на другите функции, защото е много важно да има не-ЧР мнение в процеса по създаването на компетентностен модел
- 2) ангажиране на мениджърите с цел осигуряване на тяхната съпричастност и в процеса на внедряване
- 3) своеобразно обучение на мениджърите „чрез действие” по отношение на това какво представляват компетенциите и включените в тях поведения, как се дефинират, как се измерват и за какво се използват. Всички компании подчертават значимостта на този процес като дори изтъкват, че компетенции, които са наложени, се приемат много по-трудно, докато такива, за които инициативата идва от вътрешния клиент в процеса на разработване, се приемат с готовност (Виваком).

Изводите от практиката подкрепят ключовата препоръка при изграждането на един компетентностен модел –

Компетентностният модел е общо дело и отговорност на всеки мениджър в организацията.

На правилния етап, всеки мениджър трябва да даде своя принос към изграждането, популяризирането и интегрирането на компетентностния модел в живота на организацията.

На тази база, при разработването на компетентностен модел, не бива да се пренебрегват следните препоръки:

- **Не представяйте модела като ЧР инициатива** – компетентностният модел носи измерими в приходи и организационни подобрения ползи за всеки служител и мениджър в организацията.³³ Той дава на функционалните мениджъри ясни и ефективни инструменти за управление на трудовото представяне. Благодарение на компетентностния модел, всеки служител има възможност да планира своята кариерна посока по прозрачни критерии. Ето защо, компетентностният модел трябва да бъде представян като стратегическа управленска инициатива и

³³ Kennett, P. (2008); Chiswick Consulting Limited; <http://www.articlesbase.com/business-articles/pitfalls-to-avoid-when-implementing-competency-frameworks-312804.html#ixzz0xzckLzsD>

популяризиран с активната подкрепа на висшето ръководство и всички линейни мениджъри

- **Превърнете функционалните мениджъри в посланици на проекта** - Привличането на функционални мениджъри, които да опознаят принципите на управление чрез компетенции и да застанат зад тях, увеличава многократно шансовете моделът за бъде коректно създаден и в следствие ефективно използван. Нещо повече, колкото по-масова и по-ранна е подкрепата на компетентностния модел, толкова по-реално ще се проявяват ползите му и той ще се интегрира лесно в организационния живот.

9.1.4. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ И ДЕФИНИРАНЕ НА СЪПЪТСТВАЩИТЕ ПОВЕДЕНИЯ

Основен критичен момент в създаването на един компетентностен модел е определянето на “правилните” (като брой, смисъл и послание) компетенции и дефинирането на „точните” (ясни, изпълними и валидни) поведения. Това е, според всеобщото мнение от практиката, най-типичния критичен момент в процеса.

Ето какво споделят компаниите, преминали през разработване на компетентностен модел:

В желанието си да дефинират и впоследствие оценят повече поведения като ги включат в своите компетентностни модели, фирмите изпитват затруднение да се спрат на малък брой компетенции. Този критичен момент се изтъква от почти всички интервюирани от компании, чиито ЧР мениджъри по един или друг начин са участвали в процеса на разработване на техните компетентностни модели.

Процесът е особено труден, когато в хода на създаване на компетентностния модел са включени мениджъри от много функционални области и всеки гледа от позицията на своята функция и приоритетните области, валидни за нея. Изборът е още по-болезнен, когато компетентностният модел на фирмата не предполага създаването на отделни функционални компетентностни модели, а общ компетентностен модел.

Процесът по определяне на компетенциите чрез групиране на наблюдаваните поведения е дълъг, труден и минава чрез много дискусии, спорове и разногласия. Например, решението кои компетенции да останат в компетентностния модел и кои да отпаднат, се изтъква като основен критичен момент при създаването на компетентностния модел на Асарел Медет.

Същата трудност споделят специалистите, включени в работата на екипа по разработване на компетентностния модел на Челопеч Майнинг. Според тях най-много време им е отнел процесът по дефиниране на компетенциите чрез намиране на точните определения за тях, както и описанието на конкретните поведения.

Не по-различен е и опитът на София Мед. Процесът на определяне на компетенциите е бил дълъг и труден; тръгнали са от много голям брой компетенции – около 40 – и са преминали през безброй итерации, докато изкристализира сегашният компетентностен модел с 12 компетенции. От компанията не крият, че процесът е бил противоборство на различни гледни точки и аргументи, докато се стигне чрез филтриране до най-важните компетенции за фирмата и отделните функции.

Следващата трудност е била отново свързана с включените в компетенциите поведения, но този път с начина, по който да бъдат измерени. Съветът на София мед е да не се страхуваме и да разширим броя на включените длъжности.

В същия ред на мисли е и обратната връзка, получена от ЧР отдела на САП Лабс – критично важен момент в процеса на разработване на компетентностен модел е компетенциите да бъдат много добре дефинирани като определения, поведения и скали. Тогава и последващото въвеждане на модела ще срещне много по-малко съпротива.

Създаването на компетентностния модел на Аурубис се случва в корпоративната централа на фирмата, но локалният ЧР мениджър е включен в процеса. Нейните наблюдения са, че особено трудно е намирането на компетентностен модел, който да включва малък на брой, но критични за компанията компетенции.

Компаниите, използващи компетентностни модели, са категорични в препоръката си за създаването на модел, адекватен за спецификите на самата фирма:

Виваком би започнал работа по създаване на своя компетентностен модел с общите компетенции като основополагащи за фирмата, а след това би се ориентирал да разработва функционалните компетенции. Фирмата започва изграждането на своя функционален модел от търговска функция с намерение в бъдеще да го разшири и с други функции. Компетентностният модел да бъде по-кратък, синтезиран, с по-кратки описания на поведенията. Вътрешният клиент, потребител на компетентностния модел, да бъде част от самото начало на процеса по създаване на компетентностен модел.

Мобилтел съветват, когато се създава модел, който ще касае всички, да бъдат включени задължително представители на другите функции, защото е много важно да има не-ЧР мнение в процеса по създаването на КМ. Те са в процес на адаптиране на основните компетенции (10 на брой сега) като ги обвързват с корпоративните ценности и посланията на бранда М-Тел.

Препоръката на Данон България е в направление редуциране на броя на компетенциите в КМ – не повече от 5-6, защото такъв модел е много по-лесен за разбиране и възприемане от всички нива в организацията. Те ни съветват компетентностният модел не само да бъде ясен и разбираем, но и да се актуализира своевременно и да бъде за всички в компанията като отразява поведения, които са характерни за различните поколения. От изключителна важност е и скалата за оценка на КМ.

Мнението на ЧР специалистите от София Мед подкрепя това на колегите им, че самият модел трябва да е разбираем и последователен, да се говори на „човешки език“, да бъде онагледен с карти, схеми, за да може да бъде разбран от хората, които ще го използват.

ЧР мениджърът на Карлсберг България счита за особен важен момент включването на повече хора в етапа на калибриране на компетентностния модел. Това ще накара хората в компанията да почувстват модела и компетенциите като свои и да не казват, че „пак ЧР-ра си ги е измислил“. Кока-Кола Хеленик България биха дали много по-голяма тежест на ценности и отношения в модела, както и засилено обучение на ценности изобщо в компанията.

Опитът на българските предприятия в изграждането на компетентностен модел извежда няколко водещи препоръки, които следват да бъдат съблюдавани при разработването на компетентностен модел:

- **Задайте реалистични стандарти за модела** – препоръчително е да се ползват за основа на модела добрите практики и установените стандарти, защото те са съобразени с най-добрите постижения в областта, но моделът трябва да се адаптира така, че той да работи за организацията. Фирмата трябва да се стреми към устойчиво представяне според ясни и стабилни критерии, като подхожда внимателно спрямо прекалено амбициозни цели и определи реално “необходимото” поведение и представяне на служителите
- **Съобразете типа модел със спецификите на организацията си** - създавайки компетентностен модел, водещата мисъл трябва да бъде за работата и целта, която компетенциите ще обслужват. Не трябва да се създава сложен модел, ако работата/организацията не се нуждае от такъв. По-добре е, планирайки дългосрочното надграждане на модела, той да бъде изграждан и внедряван постепенно, според конкретните нужди и възможности на организацията.

От самото начало е препоръчително да се излъчат общите за организацията компетенции и да се въведат като принципи на работа, за да се създаде култура на компетенции, необходима за усвояване на модела, като постепенно се разработва функционални модели и надгражда компетентностната рамка

- **Следвайте плътно целите** – по време на разработването на компетентностния модел не бива да се изпускат целите от поглед. Понякога се случва, в желанието си да разработи “перфектния модел” организацията да включва нови и нови нюанси (компетенции, нива, скали) и да се отклони от целите, за които той ще бъде използван. Не бива да се забравя, че компетентностният модел има стойност само дотолкова, доколкото той се използва ежедневно от всеки човек в организацията
- **Следвайте плътно принципите за ефективност на компетенциите, както и принципите на създаване на КМ** (*Раздел 5.1. Дефиниране на компетенциите и Раздел 6.1. Подготовка за създаване на компетентностен модел*)
- **Не забравяйте основното правило на компетенциите** – компетенциите са сборът от знанията, уменията, способностите, мотивацията, проявен чрез поведението в работата. Разписвайки компетенциите, изразявайте конкретни, ясни и смислени за организацията поведението
- **Разпределете времето си правилно** – вече беше коментирана важноста на правилното и прецизно разписване на компетенциите. Важно е обаче да се има предвид и следното – колкото и точно да са разписани компетенциите, винаги ще има определени разлики в тълкуването им. Вместо да се отделя прекомерно време, многобройни редакции и безплодни дискусии, в опит се да направи модела “перфектен” за всички, може да се преодолее този проблем като 1). Се придружи компетентностния модел с тълкувания/наръчник за използване 2). Се състави ясна скала за оценка и 3). Се инвестира колкото е необходимо време в комуникация - представяне, популяризиране, обяснение, обучение, напомнящи сесии - за да се гарантира разбирането и използването на компетентностния модел.

9.1.5. АДАПТИРАНЕ НА КМ, РАЗРАБОТЕН ОТ „ФИРМАТА – МАЙКА”, КЪМ БЪЛГАРСКАТА ДЕЙСТВИТЕЛНОСТ

Отделно място в изложението следва да намери процесът на адаптиране на компетентностните модели на онази група от компании, чиито КМ са разработени от техните корпоративни структури извън България и които е трябвало да намерят най-добрия начин за тяхното адаптиране към националната българска култура и бизнес среда.

В този ред на мисли, най-трудният момент е бил как да се осъществи процесът на адаптирането (customization) модела към нашата действителност. За тази цел Данон България е трябвало да си отговори на въпроса - кое е по-важно: дали КМ да получи българско звучене или да съхрани своята интернационалност. Намирането на точния баланс е бил от изключително значение и доста труден процес.

Аурубис България правят необходимото, за да отчетат межкултурните различия между България и Германия и съответно да ги отразят в своя КМ.

Когато се адаптира КМ на компанията-майка, препоръчително е да се отчитат следните съображения:

- **Запазете “духа на модела”** – в днешния динамичен свят всяка международна организация държи да има една обща идентичност във всички географски точки, където оперира. Допълнително, една от ползите за всеки служител на международна организация е възможността да принадлежи към глобална общност. Ето защо, запазването на принципите на КМ автентични е задължително условие. Обикновено, КМ са глобалните фирми са разработени след прецизен анализ, което ги прави валидни и ефективни в различни условия. Много често, те дори не се превеждат в местни условия и се ползват на официалния език на компанията, което също е израз на посланието за транс-националност на организацията
- **Адаптирайте, при необходимост, елементи от съдържанието** – в зависимост от типа модел, в частност при наличието на специфични компетенции, КМ на фирмата-майка може да бъде адаптиран в местни условия. Под адаптация не се визира цялостно модифициране, а по-скоро фина настройка на някои елементи. Промените трябва да бъдат съобразени с останалите процеси и системи. Ако например организацията има общ процес за оценка на представянето на базата на компетенции, неправилното адаптиране на компетентностния модел може да доведе до изместване в оценките и разминаване в критериите за трудово представяне
- **Комуникирайте КМ активно** – това е универсално правило, но с особена тежест то се отнася, когато КМ е “внесен” в организацията. (В тази категория попадат и генеричните модели, ако сте се спрели на такъв) Поради риска от формално приемане и в крайна сметка не-прилагането му, компетентностният модел на фирмата-майка трябва да бъде много интензивно популяризиран. Препоръчително е да се проведат серия от обучения, ежегодни представяния на модела и да се осигурят канали за обратна връзка. Ако е наложително (поради например културологични различия), може да се направи наръчник с тълкуване и използване в местни условия. (Вж. още раздел 6.2.3.6. Създаване на търговски вид на модела)

9.1.6. СИНХРОНИЗИРАНЕ НА КМ С ВСИЧКИ ОСТАНАЛИ ЧР ПРОЦЕСИ

Компаниите, въвели КМ, подчертават абсолютната необходимост от тясно обвързване на КМ с ЧР процесите. Ето техните поуки:

Всички ЧР процеси са успешни, когато са в активна връзка с бизнеса в компанията – в процеса на тяхното създаване, използване и актуализиране. Важно е какво е отношението на компанията към компетентностния модел и нейната способност да мисли в категориите на този модел. Ако е последователна по посока на компетентностния модел, то фирмата ще подкрепи активното му използване във всички ЧР процеси (САП Лабс България).

Компетентностният модел не бива да се превръща в отделен ЧР инструмент, а трябва да е неразривно вплетен в бизнес процес(и). Ако това не се случи, хората не го използват, не разбират важността и ползата му (Аурубис България).

Абсолютен критерий за ефективността на КМ е степента, в която той е интегриран в останалите процеси по управление на човешките ресурси. Следващите правила могат да бъдат приети за аксиома:

- **Компетентностният модел трябва да бъде интегриран в ежедневието на организацията** – при разработването на КМ следете той да бъде в синхрон с всички останали процеси, процедури и документи, формиращи управлението на човешките ресурси. (Виж Раздел 8.1 Процеси и етапи на внедряване). **Направете одит на системите и процесите за управление на човешките ресурси** – преди да започнете създаването за КМ, проверете процесите, в които възнамерявате да го внедрите и ги приведете в готовност. Така например – ако нямате работещ процес по подбор на персонал, не е възможно да внедрите КМ за целите на подбора. Първо организирате процеса по подбор и назначение и след това го надградете с КМ. По същия начин, ако в организацията не съществува процес по управление на представянето, включително стройна система за целеполагане и оценка на изпълнението, първо внедрете работеща такава, след това я усъвършенствайте с КМ. Не забравяйте:

Компетентностният модел е фината настройка на управленските процеси в организацията. Компетенциите дават посока и споделена култура, те създават общи принципи на работа. Компетентностният модел в този смисъл надгражда останалите управленски процеси в организацията, той не ги замества и следователно не може да

Колкото по-интегриран е КМ в процесите, които касае, толкова по-често и по-пълноценно ще бъде използван той от хората в организацията. Целта ви е да превърнете компетентностният модел в естествен фон на работата на всеки служител.

9.2. КРИТИЧНИ МОМЕНТИ ПРИ ВНЕДРЯВАНЕ

Последната решаваща фаза от изграждането на компетентностна рамка е внедряването на КМ в организационната практика. От начина, по който моделът ще бъде внедрен, зависи до голяма степен бъдещето му в живота на организацията. Преди

самото внедряване, препоръчително е да бъде направена проверка на инфраструктурата. Следните въпроси насочват в подготовката:

1. Нашата организационна култура готова ли да е инвестира времето и средствата, необходими за усвояване и демонстриране на компетенциите?
2. Работната ни среда позволява ли разгръщането и проявлението на компетентностния модел – пространство, логистика, условия?
3. Ако назначаваме хора с определени компетенции, готови ли сме да предоставим специализирани инструменти и среда, чрез които да поддържаме и развиваме въпросните компетенции?

Отговорите на тези въпроси разкриват всички аспекти от внедряването на КМ, където могат да се очакват пречки или тесни места в процеса. Ето как самите организации анализират своя опит, проблемите и поуките си от внедряването на КМ.

9.2.1. АКТИВНА КОМУНИКАЦИЯ

Най-същественият и най-типичен критичен момент при въвеждането на един КМ е комуникацията. Масово, компаниите отчитат основни грешки при въвеждането на модела именно в процеса на комуникирането му. Ето някои специфичните аспекти от комуникационния процес, извлечени от практиката.

Комуникацията към вътрешния клиент започва още от стартирането на процеса на разработване на компетентностния модел, но особено критична тя става по време на внедряването на модела в организацията. Най-добре човек се учи от опита – както своя, така и този на другите. Затова нека да видим какво казват респондентите по тази тема.

Въвеждането трябва да е на отлично ниво – чрез много обучения, които са ясно обвързани с конкретни компетенции, и чрез перфектна комуникация (Челопеч Майнинг). Оказва се трудно различните групи вътрешни клиенти да разберат какво точно представлява компетентностен модел, защо се създава, как действа, какви са приложенията му. Затова особено критично е така да се комуникира с всички, че компетентностният модел да бъде осъзнат от всяко йерархично ниво на организацията. (Челопеч Майнинг).

Ако трябва отново да се въведе компетентностен модел, то в компанията биха отделили още по-голямо значение и внимание върху комуникационния процес. В същата посока е и опитът на Карлсберг България. Процесът на въвеждане на компетентностния модел в цялата организация е много важен и отнема доста време, защото трябва да се обясни на всеки, необходими са целенасочени усилия. За тази цел Карлсберг България отделят около осем месеца като особено много залагат върху диференцирания подход към различните целеви аудитории в компанията. Например, организират обучения за всички служители в компанията; със собствени сили и актьори – работници създават филмче, с което показват нагледно как точно се оценяват поведението, изграждащи компетенциите, които са залегнали в техния компетентностен модел; подготвят два типа книжки – първият е насочен към ръководителите, които използват компетентностния модел с цел оценка на служителите спрямо търсените компетенции; вторият е под формата на комикс и е предназначен за всички служители – по забавен начин обяснява какво представляват

компетенциите, защо е необходимо да се говори за компетенции във фирмата, каква е връзката на компетенциите с мисията и визията на компанията.

Подобни са и изводите, които правят в София Мед. В процеса на въвеждане на компетентностния модел има неразбиране какво точно се прави – каква е същността на модела, как се прилага и т.н., както и с каква цел се създава. Затова комуникацията към всички служители трябва да е непрекъснат процес, който започва още от процеса на разработване на модела и тече непрекъснато.

Мобилтел съветват да не щадим усилия в хода на въвеждане на компетентностния модел с цел той да стане още по-разпознаваем сред служителите.

Отново по посока на по-голямото популяризиране (САП Лабс) и открита и мащабна комуникация (Карлсберг България) са препоръките и на другите интервюирани компании.

Препоръките от практиката потвърждават критичната важност на създаването на среда на прозрачност и информираност при внедряването на компетентностния модел:

- **Комуникирайте правилно и изчерпателно** – този процес включва няколко аспекта:
 - **Информирайте** – следвайте принципите за комуникация, разписани в Раздел 6.2. *Комуникация*
 - **Обучавайте** – организирайте целеви обучения за разбиране, припомняне, използване на КМ. Изгответе обученията в разнообразен формат (*демо сесии, автоматизирано самообучение, филмирани клипове, внедрени части в други обучения – подбор, интервюиране, оценка на представянето, т.н.*) и ги включете в годишните програми за обучение
 - **Провокирайте коментари и обратна връзка** – осигурете необходимите канали за целта. Насърчавайте обратна връзка, коментари, въпроси – те показват интерес, както и потенциални рискове и подводни камъни
 - **Намерете най-добрата за вашата организация форма за популяризиране** на КМ и постоянно я развивайте и разнообразявайте.

9.2.2. ОБВЪРЗВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ С ЧР ПРОЦЕСИ

Обвързването на компетентностния модел с процесите, в които той ще бъде използван, е следващ критичен момент при внедряването му. Компетентностният модел следва да се въведе в компанията само след като е обвързан с един или друг ЧР процес, защото така придобива плът и кръв и се напълва със смисъл за тези, които го използват. На този етап се решават проблеми, свързани с намирането на най-подходящите форми на приложение. При създаването си, КМ се обвързва с принципите, процедурите и документацията на процеса, в който ще се прилага, при внедряването компанията трябва да намери най-ефективния начин, по който да го интегрира.

Какви начини са намерили компаниите, внедрили КМ:

Мобилтел обвързва своя модел (лидерски) с осъществяване на 180 градуса обратна връзка, която мениджърите получават от прекия си ръководител, подчинените си и собствената си самооценка спрямо четири групи компетенции. Така въвеждането на компетентностен модел веднага се вгражда в процес на оценка, резултатите от която се

използват за развитие на лидерски компетенции, за кариерно израстване, за коректив в поведението на мениджърите в компанията. Така убеждаването на вътрешния клиент, че компетентностният модел не е приумица на отдела по ЧР, а е важен за развитието на лидерите в компанията, става по-лесна задача.

Интересен е и опитът на София Мед в тази посока. Компанията е убедена, че е важно компетентностният модел да се обвърже с преките функционални задължения на служителите, за чиито позиции моделът се прилага. Затова той намира отражение в длъжностните характеристики на тези позиции, в трудовите договори, във вътрешно фирмени актове. Това е дълъг и труден процес, защото се прави преглед на всички ЧР процеси и съпътстващи документи. Предприятието доста изобретателно прилага и обвързва компетентностния модел със „система на ваучерите“ – регулираща коректното обслужване на външните партньори от страна на служителите на София Мед. Когато клиентът е доволен от обслужването и изпълнението на преките задължения на служителите на фирмата, то той има възможност да раздаде на екипа ваучери, които имат предметна/монетарна стойност. Така косвено въвеждането на КМ се обвързва с оценката на клиента и рефлектира върху бонусирането на поведението и отношението на служителите, което предварително е разписано в модела на фирмата.

Опитът на българските предприятия показва значимостта на втория етап от обвързването на КМ с ЧР процесите (след вграждането им в ЧР процеси, процедури) – практическото му интегриране и използване:

- **Вкарайте КМ в действие** - На първо място, компетенциите и техните съставни елементи трябва да се синхронизират – една компетенция е съвкупното проявление на знания, умения, качества, мотивация. Ако изискванията за горните са остарели и неадекватни или организацията не ги развива и насърчава, не може да се очаква хората да ги проявяват като компетенции. На второ място, КМ трябва да „работи“ всеки път, когато „работят“ процесите, в които ще бъде използван - ако се внедрява компетентностен модел в процеса по подбор и компетенциите са вписани към длъжностната характеристика, не бива да остават пасивни – трябва да присъстват в обявата за работа, трябва да се провеждат поведенчески интервюта, за да се изследват, трябва да се коментират с кандидатите и т.н.

9.2.3. ВЪВЛИЧАНЕ НА ВЪТРЕШНИЯ КЛИЕНТ ВЪВ ВНЕДРЯВАНЕ НА КМ

Още един критичен момент се среща с различни проявления както при създаването, така и при внедряването на КМ – активното взаимодействие с потребителите на модела. Бизнесът е категоричен в изводите си:

Единствено когато вътрешните клиенти възприемат компетентностния модел като свой, който пряко обслужва тяхната работа, тогава той ще бъде успешно въведен в компанията. Затова е важно основно мениджърите да разпознаят ползата от неговото използване и прилагане в един или друг ЧР /бизнес процес. Предпоставка това да се случи е въвличането на мениджърите в процеса на въвеждане на компетентностния модел – чрез обучение, разясняване, подкрепа при прилагането на модела.

Виваком обучава всички преки ръководители – около 700, които участват в оценката на трудовото представяне, как точно да използват компетентностния модел за тази цел. В допълнение се провеждат срещи за разясняване, отваря се гореща

телефонна линия и общ и-мейл за подкрепа и информация, съпътстваща процеса на въвеждане на модела чрез осъществяване на оценка на трудовото представяне на служителите в компанията.

Кока-Кола Хеленик България определено считат, че лидерството не е дейност на отдела по ЧР. Всеки един мениджър е отговорен за управление на трудовото представяне на хората, с които работи, за развитието на мениджърите, които се отчитат пред него, като за база използва компетентностния модел на компанията. Познаването на компетентностния модел и неговото активно използване в ежедневието е задължение и отговорност на мениджмънта – независимо от мястото в йерархията на компанията. Затова основната роля, която ЧР отделът вижда в този процес за себе си, е да „продаде“ компетентностния модел през функционалните мениджъри.

За да приемат, че са истинските собственици на компетентностния модел, мениджърите трябва да участват във всеки аспект от неговото интегриране в организационната практика.

Осигурете активното участие на мениджмънта в процеса на внедряване – най-полезната обратна връзка идва от самите потребители. В процеса на внедряване, разчитайте на преценката на вътрешния клиент и слушайте активно неговите изисквания. Не забравяйте аксиомата – компетентностният модел е ефективен, когато работи за тези, които го ползват.

9.2.4. ПРИЕМАНЕ НА КМ

Несъмнено, ако компетентностният модел не бъде приет или, което е същото, бъде формално приет в организацията, инвестициите в създаването му са пропиляни. Ако моделът не се използва, той няма принос към бизнеса и, в допълнение, компроментира управленските практики на организацията. Какво споделят българските предприятия за опита си в този критичен момент:

„Да убедиш тези, които го използват, че това не е ЧР приумица, а е важно за тях и кариерата им в компанията, е ключов момент в процеса.“ (Мобилтел)

„Основното предизвикателство е приемането на КМ от ИТ специалистите, които по принцип възприемат своята работа като креативна и трудно измерима“ (САБ Лабс България)

За да бъде разбран и приет модела, Аурубис инвестират в обвързването му със стратегията, във вграждането му във всички документи, към които той има отношение, както и в създаването на прост и лесен за използване модел.

Поуките от практиката показват, че приемането на компетентностния модел от хората в организацията не е отделна стъпка или дейност във внедряването, а е „лакмус“ за проверка на ефективността. По това как хората приемат модела се разбира как организацията се е справила с всички останали критични моменти в процеса на създаване и на внедряване. Към всички принципи за ефективност в настоящата методика, нека отново подчертаем основното послание:

Създайте култура на компетенции в организацията

Въвеждането на компетентностен модел е комплексна инициатива, която изисква същностна промяна на организационното функциониране. За да бъде успешна една такава метаморфоза, организацията трябва да инвестира в създаването на култура на адаптивност и принадлежност. Не могат да бъдат задължени хората от днес да променят разбирането си за ефективност и етичните се принципи. Компетенциите изискват разбиране и осъзната мотивация за промяна на поведението. Подобен ефект може трайно да бъде постигнат единствено ако всички компоненти в средата са налице. Смисълът на управлението чрез компетенции е в ‘естественото’ несъзнателно съблюдаване на компетенциите от всеки човек в организацията, не под рестриктивен контрол или нарочни усилия, а ‘защото така правим нещата тук’.

Раздел 10. МЕТОДИКА ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА СЕКТОРЕН КМ И КМ НА НИВО РЕГИОН

Настоящият раздел представя частен случай за разработване на компетентностен модел – секторен и регионален КМ. Представеният по-долу процес следва всички стъпки, зададени в настоящата методика, като за практически цели е представен в рамките на абстрактен модел за произволно избран сектор – информационни технологии. Обърнете внимание, че примерите в раздела са разписани за илюстративни цели и не могат да бъдат използвани като валиден модел за сектор информационни технологии без адекватна адаптация. Разработвайки вашия собствен модел, следвайте принципите, разписани подробно в настоящата методика.

10.1. ОСНОВНИ ДЕФИНИЦИИ В РАЗДЕЛА

За целите на настоящия раздел са използвани следните дефиниции:

- **Индустрия** - основна категория за бизнес дейност. Терминът може да описва конкретна бизнес дейност (напр. Полупроводници) или по-обща бизнес дейност (напр. Потребителски стоки) [...] ³⁴
- **Сектор/бранш** - Приета степен на агрегация на икономическите дейности, на база КИД 2008 ³⁵
- **Регион** – определена географска територия - Съответства на 28-те области. За целите на проекта „район“, „регион“ и “област” се използват синонимно като дефиниращи административните области на страната. ³⁶
- **Секторен компетентностен модел** - Модел, обхващащ общи задължителни квалификации, умения и стандарти, необходими за ефективното функциониране на сектора ³⁷.
- **Регионален компетентностен модел** - Модел, обхващащ общи квалификации, стандарти и умения, необходими за ефективното функциониране на концентрираните в региона индустрии. По същество, регионалният модел представлява съвкупност от секторни модели, въведени в съответствие с реализацията на национални политики и стратегии за развитието на регионите.

³⁴ <http://www.investorwords.com/2447/industry.html>

³⁵ Адаптирано от Кирова, В. (2010), Презентация „Методики“, 29.06.2010

³⁶ Адаптирано от Кирова, В. (2010), Презентация „Методики“, 29.06.2010

³⁷ Адаптирано от Competency Model Clearinghouse,
www.careeronestop.org/competencymodel/faq.aspx

10.2. СПЕЦИФИКИ НА СЕКТОРНИ/РЕГИОНАЛНИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Секторните/регионалните компетентностни модели се отличават с някои характерни особености, което налага изричното им уточняване и по-нататъшното им съблюдаване в процеса на създаване, внедряване и приложение. Преди всичко тези модели са:

- Предназначени да бъдат ползвани от различни организации и затова съдържат общи принципи
- Доброволни и се правят с цел поддържане на единни стандарти за компетентност в индустрията, сектора, региона
- Общи и отразяват „идеален“ стандарт за компетентност и добро представяне
- Съдържат предимно специфични (Виж 4.1 *Типология на компетенциите*) компетенции, водещи сред които са професионални/функционални компетенции
- Регионалните модели представят обобщени стандарти и компетенции за няколко индустрии според приоритетите на съответния регион и се задават в съответствие с националната стратегия за развитие на икономиката на регионите
- Регионалните модели обикновено отразяват общи стандарти, въведени в различни национални и международни документи – Национален класификатор на професиите и длъжностите(НКПД), директиви на ЕС, Европейска квалификационна рамка (ЕКР), Международна организация на труда (МОТ), др.
- Създават се от външни институции (секторни съвети, индустриални асоциации, др.) и имат препоръчителен характер по отношение на бизнеса
- Задават еталон за добро професионално представяне, а не културен еталон за поведение
- Ориентирани към поддържане на стандарти на професионално представяне, те не касаят конкретни процеси ЧР, затова всяка организация, която внедри такъв модел, следва да го адаптира към своите процеси и за своите цели
- Не са алтернатива на моделите на ниво компания, те са допълнителен ориентир и, в идеалния случай, авторитетен източник за стандарти за компетентност в съответния отрасъл/регион

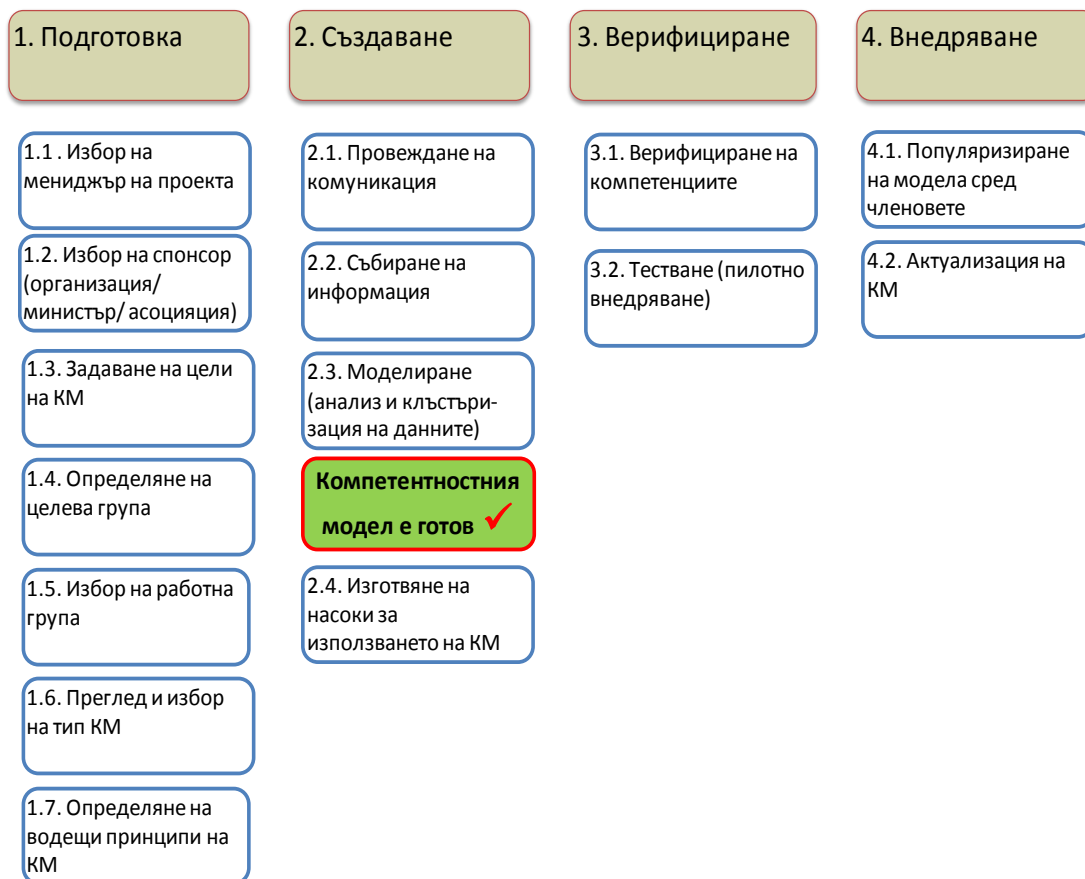
10.3. ПРОЦЕС НА СЪЗДАВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ НА НИВО СЕКТОР/РЕГИОН

В рамките на настоящата методика, секторният и регионалният модел се разглеждат като еквивалентни от гледна точка на методите и принципите на създаване и внедряване и се използват терминологично като „сектор/регион“. В допълнение, в рамките на тази методика регионалният модел се разглежда като съвкупност от секторни модели, моделирани в съответствие с целите на политиката на държавата за развитие на определен регион. Ето защо, в този раздел е предложена примерна адаптация на процеса за създаване и внедряване на секторен компетентностен модел.

В отделни елементи, когато горепосоченият процес се различава съществено за регионалните КМ, са направени съответните уточнения.

Разработването на секторни/регионални компетентностни модели се отличава с някои специфики от съдържателна гледна точка, но следва плътно процеса, методите и принципите на общата методика за създаване и внедряване на КМ. Ето защо, в настоящия раздел процесът е разгледан чрез адаптация на вече представената в Раздел 6 проектна схема.

ФИГУРА 45 - ЕТАПИ В СЪЗДАВАНЕТО НА СЕКТОРЕН МОДЕЛ



10.3.1. ЕТАП 1 - ПОДГОТОВКА

Решаващ момент от създаването и прилагането на един секторен/регионален модел е **кой ще стопанисва проекта в дългосрочен план**. Ето защо това трябва да се реши още тук, в самото начало на проекта. Обикновено това не е отделен човек или фирма, а по-скоро браншова организация или държавна институция. Именно собственикът на процеса определя мениджър на проекта и се грижи за живота на модела – изграждане, актуализация, популяризация.

Ако се вземе за пример създаването на компетентностен модел за българската ИТ индустрия, то вероятен собственик на проекта може да бъде Българската асоциация по компютърни технологии (БАИТ), заедно с Министерството на труда и социалната политика.

10.3.1.1. Избор на мениджър на проекта

Мениджърът на проекта е натоварен с отговорността ефективно да изпълни поставените задачи за създаването на компетентностен модел, както и за неговото популяризиране и ефективно използване.

Препоръчват се следните критерии за избор на проектния ръководител:

- **Да има минимум 3 годишен опит в рамките на индустрията/сектора**, което гарантира, че познава добре характера на организацията, бизнес средата, в която оперира и контрагентите, с които взаимодейства
- **Да е минимум на средно мениджърско ниво**, за да се гарантира, че ще има необходимото влияние при прокарване на решенията, свързани с проекта (ангажиране на представители на индустрията в участието в проекта, във фокус групи по проекта, отчитане на прогреса на проекта и т.н.)
- **Да може да управлява проекта**, т.е. да има опит в управлението на проекти, при това успешен (постигане на желаните резултати в дадените срокове; положителен ефект за организацията и т.н.)
- **Да иска да управлява проекта**, т.е. да вижда смисъл в тази инициатива, да се отнася сериозно и ангажирано с нея, а не да я приема формално или бюрократично
- **Да е уважаван човек в индустрията**, т.е. неговото мнение да се чува и зачита. Това спомага за по-лекото приемане на КМ от страна на хората в индустрията, тъй като подхождат с по-голямо доверие
- **Да разполага с времето**, в което ще управлява проекта

За допълнителна информация Виж 6.1. *Подготовка за създаване на създаване на КМ.*

10.3.1.2. Избор на спонсор

Както е описано в Раздел 6.1. *Подготовка за създаване на създаване на КМ*, това е една изключително важна стъпка в процеса по създаване и внедряване на компетентностен модел, още повече, когато говорим за КМ за сектор/регион

Спонсорът на проекта е личност, която притежава политическо и бизнес влияние и който подкрепя и подпомага успешното реализиране на проекта.

Задачите му/й са:

- **Да демонстрира искрената подкрепа на общността към проекта** чрез активно и навременно участие в проекта, например, изпраща писма към заинтересованите лица в бранша, да информира за целите и хода на проекта; дава информация и т.н.
- **Да съдейства за осигуряване на необходимите ресурси за правилното протичане на проекта** – логистика, материални средства, финансови ресурси; време на служителите и мениджърите, (представители на индустрията), поканени за участие във фокус групи, интервюта, попълване на въпросници и т.н.
- **Да осигурява качеството на резултатите от проекта**, като следи хода на работа в ключовите моменти; предизвиква работния екип за постигане на отлични резултати чрез поставяне на въпроси и изпитания към продукта на тяхната работа

Тъй като спонсорът е ключова фигура в проекта, е важно при избора му/й да се осигури:

- Неговото/нейното правилно разбиране за това какво е КМ, какво може и какво не може да прави КМ
- Искрената му/й подкрепа към процеса при създаването и особено при внедряването
- Ако спонсорът не е ангажиран с целите на проекта, не е съпричастен към идеята за управление чрез компетенции, рискът за неефективно внедряване на КМ е висок.

Ако вземем за пример ИТ индустрията, то спонсор на проекта може да бъде уважаван висш ръководител на водеща компания в сектора или председател на БАИТ (Българската асоциация по информационни технологии).

10.3.1.3. Определяне на пилотните 10 сектора

В рамките на настоящата методика са предложени следващите две фази – 10.3.1.3. и 10.3.1.4. като част от проекта за създаване на секторни/регионални КМ с цел обвързване на методиката с целите на проекта и адаптирането ѝ към нуждите на възложителите.

Много важно е сред критериите за пилотен сектор да присъстват:

- Предприятия с работещи/изрядни ЧР процеси, които са развити (т.е. съществува ефективно работещи ЧР процеси като управление на трудовото представяне, развитие на служителите, подбор и назначение)
- Предприятия с достатъчно длъжности (минимум 10)
- Предприятия с перспективен предмет на дейност (например новите приоритетни за държавата сектори са развойни и изследователски дейности)
- Предприятия с ефективен ЧР мениджмънт, който успешно и устойчиво прилага политики и ЧР процеси в организацията като равностоен бизнес партньор
- Предприятия с мениджъри – потенциални спонсори (по смисъла на настоящата методика) – готови да се ангажират и убедени в ползите от проекта
- Предприятия, считани за еталон за добри практики в сектора

10.3.1.4. Определяне на ключовите длъжности

С помощта на методиката за определяне на ключови длъжности могат да бъдат изведени значими за сектора длъжности, които:

- Присъстват в повечето пилотни предприятия
- Са перспективни и развиващи се
- Са в съответствие с националните стратегии за развитие на приоритетни икономически отрасли, политиката по насърчаване на заетостта, др.
- Са международни (за да съвпадат в същността си с ИСОК) и които ИСОК да преведе и адаптира за целите на българските предприятия.

10.3.1.5. Задаване на цели на КМ

В раздел 6.1. *Подготовка за създаване на създаване на КМ* подробно е описан процеса за поставяне на цели на КМ. Това е ключов момент, тъй като именно целите определят хода на проекта и гарантират ефективното оползотворяване на резултатите.

Целите на компетентностния модел отговарят на въпроса **ЗАЩО** организацията е решила да инвестира време, усилия, труд и пари в този проект.

- Коя е причината, която мотивира създаването на компетентностния модел?
- Каква стратегическа цел подкрепя създаването на компетентностния модел?
- Каква ще е ползата за организациите, които ще го използват? Как ще се подобри или развие тяхната дейност?
- Каква полза ще имат ръководителите, служителите, работниците, клиентите, акционерите и т.н. ако се въведе компетентностен модел?
- Какво ще се промени в живота на организацията и ще внесе по-добри практики от текущите – по-добра организираност; повече справедливост в оценките на служителите; по-ефективно развитие и мотивиране на служителите; по-силна подкрепа към новите стратегически цели и т.н.
- Кои звена на организацията имат нужда от КМ? – Мениджърите? Служителите? Работниците? Търговците? и т.н.

Изясняването на целите на КМ за съответния бранш следва да се направи от представители на бранша, защото именно те ще са бъдещите потребители на КМ. Ако се продължи примера с ИТ индустрията в България, тогава е възможно БАИТ да покани свои членове и заедно с тях да поставят целите на КМ за ИТ сектора в България.

Ето примерни цели на КМ за ИТ сектора, които са подчинени на Визия 2020 на DIGITALEUROPE³⁸ (Европейската асоциация в областта на информационните технологии, потребителска електроника и телекомуникации) и на мисията на БАИТ: „**Мисията** на БАИТ е да защитава общите интереси на своите членове, като активно работи за изграждането на информационното общество в държавата, за развитието на българската ИКТ индустрия и на ИКТ пазара като цяло „³⁹

- 1) Да подпомогне повишаването на конкурентноспособността на представителите на индустрията, чрез въвеждане на набор от стандарти за отлично изпълнение на професионалните роли в ИТ индустрията
- 2) Да насърчи иновативността сред представителите на индустрията
- 3) Да стимулира достъпа и използването на е-обучения сред учащите се и работещите в индустрията
- 4) Да постанови етични норми за работа в сектора, чрез въвеждане на принципи на работа (ценности) за ИТ сектора в България

Още веднъж се подчертава, че специално при секторните компетентностни модели е от изключително значение да се постави ясна и адекватна цел. Секторните модели

³⁸ http://www.digitaleurope.org/fileadmin/user_upload/document/V2020_ExecSum_LoRes_12729004_15.pdf

³⁹ <http://www.bait.bg/za-bait>

обслужват редица организации и именно това обуславя сериозността на поставянето им в определен контекст. Препоръчително е да се направи задължително допитване до потенциалните ползватели на секторния КМ за това от какво имат нужда и какви цели биха поставили за изпълнение от бъдещия модел. Препоръчително е да се направи сравнение с добрата практика, т.е. други секторни КМ по света, за да се извлекат най-големите ползи от съществуването на такива модели, както и да се избегнат грешките при създаването и комуникирането на тези модели.

10.3.1.6. Определяне на целева група

Определянето на целева група е описано в глава 6.1.4. *Определяне на целева група*, т.е. служителите от организацията, които ще прилагат КМ.

На първо място трябва да се уточнят секторите, за които ще се създаде модел. Това ще зависи, разбира се, от целите, които са дефинирани за модела. Например в ИТ индустрията в България съществуват следните сектори: хардуер, софтуер, системна интеграция, мрежи, телекомуникации, доставчици на Интернет услуги и др.⁴⁰

На второ място трябва да се реши дали за всички длъжности в избраните сектори ще се направи модел или само за някои. Необходимо е да се направи справка с нормативната база относно професионалните длъжности. За България този документ е Националният класификатор на професиите и длъжностите, 2010⁴¹.

За избора на целева група е добре да привлечете хора с опит в индустрията, такива, които я познават и имат отношение към нейното развитие.

В продължение на примера от по-горе, за да се постигнат така дефинираните цели, е необходимо целевите групи да са всички представители на сектора, включително и преподавателите на потенциалните му членове, т.е. учителите на хората, които ще постъпят в ИТ бранша. (подкрепя пряко третата цел от примера по-горе: Да стимулира достъпа и използването на е-обучения сред учащите се и работещите в индустрията и косвено допринася за осъществяването на четвъртата цел: Да постанови етични норми за работа в сектора, чрез въвеждане на принципи на работа (ценности) за ИТ сектора в България)

10.3.1.7. Избор на работен екип

Изборът на проектен екип следва да става според правилата, разписани в Раздел 6.1. *Подготовка за създаване на създаване на КМ*.

В допълнение, няколко конкретни съображения могат да подпомогнат процеса на адаптиране на процеса по създаване на секторен/регионален КМ към спецификите на националния проект:

- 1) Избор на участници – Изборът на участници трябва да бъде воден от следните цели:
 - да се оформи изначално консенсус по принципите на проекта
 - да се осигури разбиране и ангажираност към самия процес

⁴⁰<http://www.bait.bg/za-bait>

⁴¹<http://www.mlsp.government.bg/class/store/listclass.asp?idCategory=97>

- да се подготвят (създадат мрежи от) потенциални оценители (и/или обучители на оценители за по-нататъшните стъпки от националния проект)

За да се постигнат целите, в работния екип следва да бъдат включени следните участници:

- Представители на съответния секторен консултативен съвет
 - Представители на водещи предприятия от сектора – линейни мениджъри, ЧР мениджъри, ключови експерти, отлични изпълнители
 - Представители на индустриалните асоциации
 - Представители на партньорите по националния проект
 - Представители на съответните отговорни държавни органи
 - Представители на образователните институции
- 2) Обучение на работния екип – за да се гарантира качеството на разработваните модели, работния екип следва да бъде обучен в следните тематики/дейности, касаещи управлението, базирано на компетенции:
- Компетенции
 - Компетентностни модели
 - Методика за определяне на ключови длъжности
 - Методика за създаване на компетентностни модели
 - Методика за оценка на компетенциите
 - Управление на представянето
 - Управление на проекти
 -

Списъкът не е изчерпателен и зависи от нивото на подготовка и експертността на участниците, както и от спецификите на съответния проект.

В допълнение, **препоръчително е оценителите да преминат през същия набор от обучения, за да получат необходимия минимум компетенции за своята работа, както и да се уеднакви разбирането и подхода на всички участници в националния проект.**

10.3.1.8. Преглед и избор на тип КМ

Прегледа и избора на най-подходящ компетентностен модел следва да се направи от работния екип. Препоръчително е преди това да се премине през обучение за типовете модели (вж. 4.2. *Теоретично описание на най-често използваните компетентностни модели*). Добре е да се проиграе на практика как всеки един от типовете модели би обслужил интересите на организацията. Следва кратко обобщение моделите, описани в тази методика:

- 1) Общ - Универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности (общ модел)
- 2) Компетентностни модели по длъжности
- 3) Функционален
- 4) Компетентностни модели с ниво и длъжности/ функция

- 5) Компетентностен модел Ladder
- 6) Компетентностна матрица – ниво и владеене
- 7) Смесен и т.н.

Препоръките за избор на модел на ниво сектор/регион са следните:

- Когато се цели разпространението на общи принципи и ценности на работа, задължително е да се направи общ модел
- Препоръчително е да създаването на функционален модел за специфичните дейности в сектора, например за ИТ индустрията това са: програмиране, създаване на сайтове, поддръжка и администриране на мрежи; разработка на хардуер и т.н.
- Препоръчително е създаването на модел за останалите функции в сектора, като отчетете спецификите на работа в съответния бизнес. Такива са: продажби, маркетинг, управление и т.н.
- При избора на модел трябва да се има предвид, че секторните/регионални КМ не съдържат поведенчески индикатори, нито скали за оценка, в този смисъл по-сложните КМ (матрица, стълба, модел с описани нива) не са валидни

В примера от по-горе, най-удачно би било да има комбинация от общ модел, който да постановява общите принципи на работа и функционален, който задава стандарти за изпълнението на дейностите в индустрията. Следваща стъпка ще бъде и създаването на подробни КМ по длъжности.

По принцип подробните стандарти по длъжностни, например ИТ специалист, ИТ старши специалист, ИТ мениджър и т.н. са относително стандарти. Практиката показва, че зад едно и също наименование на длъжност в различните фирми стоят различни отговорности и задължения. Ето защо, когато се създава КМ по длъжности, задължително се описват основните отговорности и задължения на длъжността. Така по съдържанието на длъжността потребителите ще могат да се ориентират кой профил на КМ е подходящ за тях. В ИСОК е предвидено да се представят по 10 ключови длъжности от 10 примерни сектора.

10.3.1.9. Определяне на водещи принципи на КМ

Водещите принципи при работа с КМ улесняват значително работния екип в хода на проекта. Това са елементарни, но съществени правила, които подпомагат взимането на правилни решения. Съдържанието им следва да измисли работният екип, като го съобрази със средата в организацията, стила на работа, както и с целите на КМ. Примери за такива принципи са дадени в раздел 6.1.7 *Избор на водещи принципи в работата по създаване на модела.*

Препоръчително е принципите да дават информация за:

- Стила на КМ (кратък, обяснителен; ясен, без двусмислени словосъчетания, объркващи описания и неясен жаргон; с позитивен изказ или и с негативен изказ)
- Целите на КМ

- Брой компетенции, които е добре да се включат (при секторните модели не важи ограничението за максимум 12 компетенции, тъй като моделът задава профил на професии и предоставя на практика библиотека от компетенции - служи като ориентир за това, какви компетенции са необходими за отлично изпълнение на работата в съответния сектор. В този смисъл, в секторния модел могат да присъстват стотици предложения за компетенции, от които потребителя да си избере своите до 12)

10.3.2. ЕТАП 2 - СЪЗДАВАНЕ

10.3.2.1. Провеждане на комуникация

Комуникацията е от ключово значение за успешното внедряване на един КМ, защото тя гарантира адекватността на всеки етап от създаването, внедряването и използването му. При създаването на секторни/регионални КМ, към задължителните правила за комуникация (вж. 6.2.1 – *Комуникация*), е важно да бъдат отчетени следните специфики:

- Секторните/регионалните модели са предназначени за различни организации и изискват комплексна комуникационна стратегия
- Секторните/регионалните модели са съобразени със стандартите на индустриите, както и с множество институционални, образователни и бизнес стандарти
- Секторните/регионалните модели имат препоръчителен характер
- Секторните/регионалните модели не съдържат поведенчески индикатори и скали за оценка

Основната цел на комуникацията на секторния/регионалния модел е неговото ползване от максимален брой организации в сектора/региона. Ето защо усилията следва да бъдат насочени към популяризиране на модела и осигуряване на масова подкрепа.

Комуникацията на един секторен/регионален КМ има конкретни правила, тя следва да бъде:

- **масова** - поради своя препоръчителен характер, секторният/регионалният модел рискува да остане абстрактен модел, ако не бъде масово комуникиран към потенциалните си аудитории
- **координирана** от едно звено (препоръчително е това да бъде собственикът на проекта)
- **синхронизирана** – за да бъде „убеден” сектора/региона – всички организации в него – че предлаганият КМ задава най-добрите стандарти за компетентност и да ги приложи в своята дейност, комуникацията, подавана към него, трябва да бъде единна и напълно синхронизирана. Недопустимо е от страна на различните ‘създатели’ на модела да идва различна комуникация. Ако целта на ИСОК е да се превърне в национална стандартизираща база със знания, комуникацията трябва задължително да бъде ключов приоритет в проекта
- **институционално обвързана** – ако стремежът на ИСОК е да зададе единни КМ за сектори и региони, то проектът трябва да гарантира адекватна комуникация с

всички институции, включени в инициативата. Подкрепата и синхронизираната комуникация на законодатели, администрация, образователи е наложителна за авторитетното позициониране на проекта сред бизнес средите в страната

- В частност при регионални модели – регионалните политики по развитие и заетост трябва да бъдат водещи в изграждането на рамката на моделите
- **постоянна** – както и при КМ на ниво компания, организациите, за които е предназначен КМ, трябва да получават постоянно информация за неговото действие. Тук ролята на собственика на проекта е да намира и поддържа адекватните комуникационни канали за популяризиране на КМ сред компаниите в сектора/региона
- **двупосочна** – насърчаването на активна обратна връзка е сред общите правила за добра комуникация. При поддържането на секторни/регионални модели, този елемент има допълнителна тежест. Кардинален проблем за отношенията между трите стълба в националната компетентностна рамка (бизнес – държавни институции – образователни институции) е липсата на обратна връзка от бизнеса. Бизнесът е този, който решава кои стандарти за работа ще приеме и ползва. Ако при създаването на КМ на ниво компания водеща е волята на ‘поръчителите на модела’ – т.е. висшия мениджмънт - и комуникацията е инструмент КМ да бъде правилно разбран и приет, то при секторните модели посоката е обратна – водеща е ролята на потребителя. Ето защо, ако създателите на модела не изградят работещи механизми за обратна връзка с бизнеса, рисковете са моделът да остане теоретична разработка. Което, от своя страна, застрашава усилията на държавните и образователните институции да създадат адекватна и благоприятна среда за българския бизнес
- **Практическа** - Обучение – успоредно с работата по създаване, да се провежда обучение за използването на КМ

В рамките на конкретния пример от настоящия раздел – комуникацията на проекта следва да бъде подготвена така, че да обхване всички представители на сектор информационни технологии и да бъде разгърната на трите основни етапа (Виж 6.2 *Процес и етапи на създаване. Препоръки*):

- В началото на проекта, когато трябва да се обявят целите на проекта в адекватните за всяка група канали –
 - презентации на целите на проекта пред национални секторни форуми
 - демонстрации на КМ и демо обучения за лидерите на предприятията
 - презентации, бюлетини, on-line представяния за работещите в сектора
 - университетски презентации, работни срещи с образователи
 - презентации, работни срещи с представители на отговорните институции
 - семинари, лекции за представяне на опит и практики от други европейски страни
 -
- В хода на проекта да се осигури системно информиране като допълнително запознаване, разбиране и осмисляне на модела, действието и ползите му, с цел мотивиране на сектора в използването му

- В края на проекта, когато се прави мащабна промоционална кампания на различни нива и с различни канали на комуникация
 - Пред заинтересованите страни в проекта – национални институции, образователните институции и бизнеса – представяне на проекта, план за действие по внедряване, обсъждане на съвместни действия
 - Пред лидерите на организациите в сектора – резултатите от проекта, отчет за постигането на целите от проекта, препоръки за устойчиво внедряване на КМ
 - Пред мениджърите, които биха внедрявали проекта – представяне на проекта, обучение за създаване/използване на КМ, препоръки/обучения за адаптиране на секторния модел към спецификите на организацията
 - Пред работещите в сектора – представяне на резултатите от проекта и ползите за тях от него, насърчаване на обратна връзка, отваряне на канали с достъп до информация
 - Пред широки аудитории – представяне на проекта пред други сектори с цел популяризиране и разширяване на инициативата; представяне пред студенти, ученици в сектора, медии, академични среди, др.

Създаването на комуникационен план като част от подготовката за проекта ще помогне да се конкретизират и разширят всички тези идеи, за да се организира адекватната и ефективна комуникация при създаването на секторния модел.

10.3.2.2. Събиране на информация

Етапът „събиране на информация“ следва стъпките и правилата, описани в настоящата методика. (Виж 5.1 *Дефиниране на компетенции* и 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*). Когато се изгражда секторен/регионален модел, важно е да се вземат предвид и следните специфики:

- **Да се осигури участие на сектора или региона** – методите за събиране на информация трябва да гарантират представителност. Не забравяйте, че водещата страна при определяне на ‘работещите’ стандарти за добро представяне в сектора е бизнесът – организациите, които ежедневно апробират и моделират критериите за успешност. Ето защо, КМ на един сектор трябва да бъде силно повлиян от „мислещите практики“ в сектора
- **Да се осигури експертно присъствие** – тъй като секторните модели обхващат предимно специфични (професионални/технически) компетенции, при създаването им е много важно да се осигури експертността – специалистите в сектора трябва задължително да бъдат включени в работния екип и да отговорят за адекватността и актуалността на професионалните компетенции
- **Да се осигури участие на адекватните институции** – държавни, местни и образователни – особено валидно за създаването на регионален модел. За да има масовост и синхронизирани усилия в създаването на обща компетентностна рамка, приноса на всички участници в процеса е задължителен. В рамките на целта на настоящия проект – създаване на национална компетентностна рамка - обединените усилия на основните страни в процеса – бизнес – държава – образование – бизнес - са гарант за завършеността на цикъла.

ФИГУРА 46 - ЦИКЪЛ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ



- **Да се осигури участие на независими сертифициращи институти** – поради наличието на предимно специфични компетенции в секторните модели, участието на сертифициращи организации е гарант за задаването на правилните общи стандарти за професиите в сектора.

Първоначалното изграждане на секторен модел е препоръчително да комбинира вътрешни и външни източници (Виж 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*). Процесът следва да бъде проведен по следния начин, в съответствие с концепцията за изграждане на секторен КМ в рамките на ИСОК (илюстративен пример в сектор информационни технологии – един от избраните за целите на настоящия проект пилотни сектора):

ТАБЛИЦА 23 - ПРОЦЕС НА СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ ПРИ СЪЗДАВАНЕ НА СЕКТОРЕН КМ

Стъпка	Дейности
<p>Стъпка 1 Избор на модел на професия в ИСОК</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Избор на професия в в сектор информационни технологии • Препоръчително е избраната професия да бъде приоритетна за 10-те пилотни предприятия • Препоръчително е професията да бъде сред 10-те ключови професии/длъжности в сектора
<p>Стъпка 2 Документален анализ</p>	<p>Анализ на налична документация, например:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Харти • Информация за налични и работещи КМ (ако е достъпна) • Стандарти за професиите • Маркоикономически анализи на сектора • Общи анализи и статистики за сектора – брой компании, тип, размер, специфики, професии, наети в сектора служители • Информация от образователи – студенти, специалности, учебни програми и планове •
<p>Стъпка 3 Фокус групи</p>	<p>2 или 3 фокус групи с участници:</p> <ul style="list-style-type: none"> • бизнес лидери от сектора • представители на секторните консултативни съвети • професионални експерти • академици/изследователи •

Информацията за съответните професии от ИСОК, допълнена след документалния анализ, трябва да бъде преработена в сценарий за фокус групите. Подробни инструкции за организацията и провеждането на фокус групите Виж 5.1 *Дефиниране на компетенции* и 6.2. *Процес и етапи на създаване. Препоръки*

10.3.2.3. Моделиране (анализ и групиране)

Моделирането – групирането на събраната информация в клъстър и разписването на компетенциите и техните определения) следва принципите в настоящата методика – виж 5.2.2.3. и 6.2.3. *Създаване на модела* със следните специфики:

- 1) Особеността при секторните модели е, че **компетенциите**, съдържащи се в тях, **отразяват професионални стандарти на поведение**, припознати и валидни в повече организации. Ето защо извеждането на общите принципи в сектора е критично важна аналитична и експертна дейност. Следва да се изберат точните участници в екипа, който ще разписва компетенциите. Участниците трябва да познават добре компетенциите, които разписват (или осигурете достъп до експерти, които ги познават)
- 2) **Секторните модели обслужват всички организации в един сектор**, надграждайки по същество моделите за описание на професиите и придавайки им поведенческа насоченост в рамките на един сектор. На практика техният фокус са функционалните компетенции, които могат да бъдат изведени по аналитичен път. Препоръчва се следния формат за разписване на секторен/регионален компетентностен модел:

ФИГУРА 47 - ФОРМАТ НА РАЗПИСВАНЕ НА СЕКТОРЕН/РЕГИОНАЛЕН КМ



Не се препоръчва разработване на поведенчески индикатори и скала за оценка за секторните модели. Когато секторният модел бъде адаптиран за целите на конкретно предприятие от бранша, едва тогава предприятието трябва да разпише адекватните поведения. (Виж 5.1 *Дефиниране на компетенции*). Поведенческите индикатори, на свой ред, трябва да бъдат обвързани с конкретната скала за оценка на предприятието.

- 3) **Секторните модели могат да съдържат повече на брой компетенции от КМ на ниво компания.** Тъй като те включват всички критерии за успешно представяне в/на сектора, този тип модели не са ограничени в стандарта за КМ на компания – до 12 компетенции. Тук има два подхода:

- 1) В един секторен модел можете да включите набор от компетенции, от които компаниите да изберат адекватните за тях компетенции. Този подход позволява по-голяма свобода за адаптация, като в същото време предполага по-обширен общ модел
- 2) Можете за създадете секторен модел с общовалидни компетенции, препоръчителни за всички компании в сектора. Този модел задава по-конкретни стандарти, но е рисков от гледна точка на създаването на „точните” компетенции

Препоръката ни в тази посока е да започнете с изчисления от ИСОК вариант 2, като постепенно генерирате информация и развивате информационната система с генерични компетенции и компетентностни модели.

Целта на моделирането е да бъде създаден работен КМ, който да бъде представен на следващия етап – верифициране.

10.3.2.4. Изготвяне на насоки за използване

Раздел 6.2 *Процес и етапи на създаване. Препоръки* описва всички елементи от превръщането на един КМ в практическо четиво за употреба. Секторният/регионален модел съдържа в допълнение към общите правила и някои специфики:

- Изготвянето на наръчник за употреба е задължително. Наръчникът за употреба трябва да бъде написан на езика на потребителя. Така например, когато се съставя КМ за сектор информационни технологии, редно е да се използват характерните за сектора понятийни конструкти, като писане на код, поддържане на база данни, асемблиране на хардуер и т.н.
- В сектор ИТ, наръчникът би бил приет най-добре в електронна форма
- Насоките за ползване трябва да включват препоръки за адаптация на модела в различни случаи
 - При наличие на собствен работещ модел
 - При наличие на модел на фирмата-майка
 - При липса на какъвто и да било модел
- Секторният модел трябва да разчита на екип от подготвени за употребата му специалисти, които да го представят, консултират при внедряването, обвързват с оценка, стандартизиране и сертифициране (където има подобни връзки), предоставят информация и съвет. Тук отново се подчертава ролята на ‘собственика’ на проекта, който трябва да се грижи всички необходими канали на информация и инструменти за приложение да бъдат налични, достъпни и актуални. Важно уточнение е, че:

Секторният/регионалният компетентностен модел допълва и подпомага компетентностния модел на организацията, не го замества.

10.3.3. ЕТАП 3 – ВЕРИФИЦИРАНЕ

10.3.3.1. Верифициране на компетенциите

Процесът на верифициране на КМ е разписан в Раздел 7 *Верифициране и актуализиране на компетентностен модел* на настоящата методика.

Този процес съдържа две фази:

1. Верифициране на компетенциите – проверка на тяхната релевантност, точност и яснота на изказа и валидност
2. Верифициране на готовия модел – проверка на компетенциите, проверка на процеса по внедряване и проверка на комуникацията (Виж 6.3 *Верифициране и тестване на първоначалния КМ*)

От гледна точка на създаването на секторен/регионален модел, съществената част от верифицирането е верифициране на компетенциите. Следва да се подчертае, че, поради препоръчителния характер на модела, той ще бъде модифициран при внедряването си във всяка компания от сектора. Целта на секторния/регионалния модел е да предостави на индустрията устойчиви компетенции, които всеки нейн представител би могъл, по преценка, да интегрира по свой начин в собствената си структура.

За да се провери точността и валидността на създадените компетенции, методите, препоръчани в настоящата методика могат да бъдат приложени в следната последователност (иллюстративен пример в сектор информационни технологии):

ТАБЛИЦА 24 - ПРОЦЕС ПО ВЕРИФИЦИРАНЕ НА СЕКТОРЕН МОДЕЛ

Стъпка	Дейности
Стъпка 1 Фокус групи	Работният модел се подлага на експертна дискусия в 2-3 групи. В разглеждания примерен сектор, специалисти от ИТ сектора (препоръчително от ключовите длъжности) могат, във фасилитирана дискусия, да дадат своята оценка на релеванността на компетенциите, както и на тяхната приложимост. Важно е да се вземе мнението на експертите относно тесните места или спецификите, които според тях трябва да се предвидят при внедряването на модела. Експертите ще дадат директни аргументи за защита на модела, както и на неговото популяризиране.
Стъпка 2 Полево валидиране с анкета	Моделът се изпраща до 10-те избрани пилотни предприятия от сектора, с оформени в анкета въпроси. Анкетата ще предостави количествена информация за анализ и калибриране на модела, както и, разбира се, ще го популяризира сред гилдията. Следва да се даде адекватен срок и начини за попълване (електронна анкета би била най-уместна за ИТ сектора), както и да се изпратят напомнящи писма след изтичане на част от срока
Стъпка 3 Експертен анализ	Възлага се експертен анализ на специалистите, участвали във фокус-групата за събиране на информация и адаптиране на модела от ИСОК, за да финализират КМ. Готовият модел трябва да бъде в адекватен за представяне вид

10.3.3.2. Тестване (пилотно внедряване)

Препоръчително е КМ да бъде тестван пилотно във всичките 10 пилотни сектора. Пилотното тестване ще позволи да се извлекат реални практически поуки относно:

- Релевантността на модела
- Валидността на модела
- Ползността на модела
- Интегрирането на модела в процесите на организацията

Пилотните предприятия трябва да се придържат към правилата за тестване на модела (*Виж Раздел 7 Верифициране и актуализиране на компетентностен модел*), за да осигурят в края на тестовия период, релевантни и валидни данни за анализ.

10.3.4. ЕТАП 4 – ВНЕДРЯВАНЕ

Внедряването на секторни и регионални модели се отличава с някои особености, както следва:

10.3.4.1. Внедряване на секторни компетентностни модели

Поради своя препоръчителен характер, секторните модели се внедряват при необходимост и след решение на едно предприятие от дадения сектор. Тяхното внедряване следва да бъде:

- Доброволно - резултат от активна работа на авторите по популяризиране на ползите от секторен КМ, както и от договореност в самия сектора
- С подкрепата на националните институции:
 - държавни чрез синхронизиране на законодателството в областта на трудовата политика и
 - образователни чрез активна обратна връзка и синхронизиране на образователните планове с реалните нужди на бизнеса

Ето защо, много важна тук е ролята на „собственика на проекта“, на индустриалните асоциации, както и на включените институции, които трябва да изградят и да популяризират ползите от синхронизирането на сектора в принципите на управление, базирано на компетенции.

10.3.4.2. Внедряване на регионални компетентностни модели

Регионалните модели следва да бъдат прерогатив на държавната политика. Ако се вземе централизирано решение в резултат от целенасочена държавна политика за развитие на регионалната икономика, регионите следва да въведат съобразени с регионалните икономически приоритети компетентностни модели. Това означава моделите да бъдат синхронизирани и да станат част от регионалните политики и стратегии – демографски, социални, икономически и политически в рамките на националните стратегии. Реалистично е да се очаква, че на регионално ниво ще става

дума повече за стандарти, отколкото за управление, базирано на компетенции. В този смисъл, успешното внедряване на регионални модели изисква ангажираност и последователна държавна политика, както и плътна координация между всички заинтересовани страни.

Технически, процесът на внедряване следва етапите и принципите, описани в Раздел 8 *Внедряване и приложение на компетентностен модел*.

10.3.4.3. Популяризиране на модела сред членовете

Ключов момент за популяризирането на КМ сред членовете на сектора е неговата комуникация, която започва от целите, за които той се създава, минава през обяснение на същността на модела и завършва с неговото приложение и ефекта от използването му. Трябва да се отчита фактът, че по-скоро много от секторните членове няма да бъдат запознати със спецификите на един секторен КМ и към тях ще е необходимо да тече многопластов комуникационен процес, който паралелно да подплатява процеса по създаване на секторен модел. Представителите на бизнеса по принцип са прагматични хора, които пречупват всичко ново през призмата на ползата, която техните компании биха имали от създаването и въвеждането на секторен модел. Затова се препоръчва основният акцент в процеса на популяризиране на модела сред членовете да даде отговор на въпроса „ С какво секторният КМ ще допринесе за повишаване ефективността на работа на фирмите – членове на сектора?“

По-долу са предложени няколко примерни ползи, доказани в практиката:

- Повишават конкурентноспособността на сектора – защото въвеждат общи стандарти на професиите/длъжностите
- Правят по-лесно привличането на квалифицирани кадри – защото общите стандарти обучават служителите по един и същ начин
- Повишава се производителността – ако хората в сектора имат еднакви разбирания за стандарти на професиите и методи/ работно поведение, те по-лесно навлизат в работата, изискват по-малко въвеждане и са по-ефективни
- По-лесно се намират хора – разходите за подбор намаляват – фирмите могат да инвестират в развитие, обучение и развойна дейност, вместо в подбор и инфраструктура – защото секторът, който е въвел управление, базирано на компетенции, се превръща в желан работодател
- Секторът е по-ефективен в отношенията си с националните институции – защото споделят ценности и общите професионални стандарти обединяват фирмите в общи и ясни искания към институциите

Основни стъпки в процеса на популяризиране следва да бъдат:

- **Идентифициране ползите за сектора от създаването и въвеждането на секторен модел** – процес, който трябва да бъде изведен от самите фирми-членове на сектора. Те най-добре знаят какви са основните им приоритети във връзка с УЧР и макро средата, предоставяща работна сила за бранша. Вярна стъпка в тази посока е дефинирането на секторни стандарти за основните професии, в които освен необходимите знания и умения, влизат и основните компетентности, които ключовите професии за сектора следва да имат.

В подкрепа на препоръката е обратната връзка, получена от компаниите, интервюирани за целите на създаването на настоящите методики. Повечето от тях отговориха, че техните браншове/сектори не разполагат с ясно дефинирани професионални стандарти – разбира се, има и изключения – ИТ индустрията, пивоварният сектор и др. Основно респондентите познаваха стандартите, които са задължителни с въвеждането на различните системи по ИСО – свързани с екологията, третирането на отпадъците и др.

- **Просто и ясно представяне на същността на секторния КМ**, както и стъпките по неговото създаване и внедряване
- **Разписване на връзките между сектора и елементите на макро средата** – с образователните институции, подготвящи кадри за сектора; с Министерствата на труда и социалната политика и Министерството на образованието, които определят могат да инициират промени в законовата рамка, пряко влияеща върху състоянието на сектора; с общинските и областните структури, на чиито територии се намират отделните от сектора
- **Намиране на най-подходящия начин за комуникиране** чрез използване на различни комуникационни канали – интервюта в медиите на водещи специалисти от сектора, презентации и последващи дискусии с членовете на сектора с ясно определена цел, споделяне на водещ опит от представители на сроден сектор в друга европейска държава, подготовка на нагледни материали, които кратко и ясно да показват основните компоненти на компетентностния модел на ниво сектор и ползите от неговото въвеждане.

Аксиома, изведена от практиката е, че колкото и да се комуникира и популяризира секторният КМ, това никога няма да бъде достатъчно. Въпреки това нашата категорична препоръка е да инвестирате в последователна и постоянна комуникация, за да изградите и поддържате културата на управлението, базирано на компетенции и да гарантирате по този начин ефикасността на инициативата.

При реализирането на комуникацията, следвайте принципите, разписани в раздел 6.2.4 Създаване на насоки за употреба на модела

10.3.4.4. Осигуряване на подкрепа

Въвеждането на секторния КМ в различните браншове/сектори следва да бъде подсигурано не само от подкрепата на регионалните структури на БСК, но и от т.нар. „агенти на промяната“ от предприятия, членове на съответния сектор и принадлежащи към съответния регион. Опитът показва, че най-заинтересовани от подобен проект ще бъдат:

- **Изпълнителни директори**, чиито предприятия са достигнали до степен на развитие, където осезателно се чувства нуждата от повишаване на ефективността и производителността на труда чрез задаване на професионални стандарти по европейски образец
- **Отдели по УЧР**, чиято работа отговаря на повишените изисквания на бизнеса и надгражда над рутинните оперативни задачи, асоциирани с ТРЗ и Личен състав. Моля забележете, че смененото название на отдела, който вече се нарича

„Човешки ресурси“, не гарантира автоматичното издигане равнището на управлението на персонала.

- Някои линейни ръководители, които се интересуват от новостите в управлението, отдават нужното внимание на процеси, различни от чисто технически и технологични, присъщи на професията, която имат.

В този смисъл препоръчително е хората, които се планира да бъдат обучени като оценители и да влязат в бъдещите референтни мрежи по региони и сектори, да бъдат подбрани от групата на специалистите по ЧР и от групата на линейните ръководители.

Нашата препоръка е в по-нататъшните стъпки по внедряване на КМ да участват и консултанти, които имат доказан практически опит в областта на разработване и внедряване на КМ, защото темата е специфична и трябва да бъде нагледно обяснена като се използват различни примери от практиката.

10.3.4.5. Актуализация

Собственикът на проекта отговаря за актуализацията на секторния модел. Разбира се, това не може да бъде самостоятелна инициатива. За да бъде ефективен един компетентностен модел (както многократно подчертахме в настоящата методика), той трябва да бъде припознат и поддържан с общите усилия на своите ползватели. Поради своя препоръчителен характер, секторните модели изискват постоянно поддържане, за да бъдат полезни и подкрепяни от бизнеса. Препоръчва се създаването на процедура за актуализация, в която да бъдат разписани стъпките и правилата в процеса, както и всички основни източници на информация за модела. (източници на информация за съответната индустрия, стандартите в индустрията, световни и местни тенденции, национална и регионална политика, законодателна уредба и т.н.) Много подходящ единен източник на цялата необходима информация за актуализирането на един секторен модел би могла да бъде ИСОК. В допълнение, в системата могат да бъдат включени автоматизирани процедури за актуализация – например въпросния план за актуализиране на КМ, заедно с прилежащите приложения – електронни анкети, които периодично да бъдат разпращани към фирмите в сектора за събиране на обратна връзка и информация за новости в професиите, е-обучения, бюлетини, и др. По този начин се осигуряват две от критичните условия за ефективността на секторните/регионалните КМ – адекватност на модела и активна комуникация.

Технически, процесът на актуализация се извършва според принципите, описани в раздел 7.2 *Методи за верифициране на компетентностен модел*

10.4. КРИТИЧНИ МОМЕНТИ ПРИ СЪЗДАВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ НА НИВО СЕКТОР/РЕГИОН

При създаването и внедряването на секторни компетентностни модели са валидни с пълна сила критичните моменти, описани в Раздел 9 *Критични моменти при разработване и внедряване на компетентностен модел*. Съветваме ви да обърнете особено внимание на аспектите, свързани с адекватността на модела (актуален и релевантен за сектора), както и с комуникацията (активно комуникирайте секторните модели).

В допълнение, при създаването и внедряването както на секторни, така и на регионални компетентностни модели има два много съществени критични момента:

- 1) Необходимост от устойчива държавна политика - Един от основните критични моменти, свързан с устойчивото създаване и внедряване на КМ на ниво бранш/регион е свързан с наличието на дългосрочна държавна политика по отношение на създаване, поддържане и актуализиране на професионални стандарти, в т.ч. и компетенции, в различни професионални сектори и региони на страната.
- 2) Не по-малка е отговорността и на самите браншове/сектори за развитието на такива политики, което изисква познаване на ползите от стандартизиране на професиите в бранша, воля и активност в посока работа не само за конкретното предприятие, но и работа за професията, индустрията и обществото, нагласи и самосъзнание, характерни за развитото гражданско общество.
- 3) И най-важната предпоставка е ефективното функциониране на система и съответно на орган, който да управлява целия процес и да осъществява връзката между държава и нейните отговорни институции (Министерството на труда и социалната политика и Министерството на образованието, както и други ведомства – НАПО, които евентуално биха имали отношение по въпроса), бизнеса, представен чрез браншови/секторни/професионални обединения и организации с идеална цел, образователни и обучителни институции, които обхващат не само професионалното образование, но и всички други образователни институции, които работят в сферата на висшето и полувисшето образование. Основната цел е всички структури в държавата, които имат отношение по въпроса, да бъдат активно включени в **ЦЯЛОСТЕН ПРОЦЕС**, компонентите на който да функционират в единен ритъм, подчинен на дългосрочна визия, около която да се обедини цялото общество, представено чрез различни структури, участници в процеса. Освен визия на държавата в дългосрочен план, се изисква воля за действие, високо ниво на компетентност на водещите този процес и силна мотивация.

В подкрепа на изложените препоръки, в методиката е включено *13.8 Споделен опит от Естония*, което съдържа подробно описан опит⁴², почерпен от работата на подобна структура в Естония, държава, членка на ЕС, която значително изпреварва със своите темпове на развитие други нови членки на общността, в т.ч. и България.

⁴² Презентация на Kutsekoda пред членове на БАУРЧР на работно посещение, финансирано от Програма ОПАК

Раздел 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА НА НОРМАТИВНАТА БАЗА

Настоящата методика представя обобщен анализ и препоръки за създаване, внедряване и приложение на компетентностни модели. Този проект на практика означава въвеждането на култура на управление, базирано на компетенции, което представлява мащабна промяна в живота на една организация. Създаването на методиката, наред с посочените принципи, отразява и една значима глобална тенденция - преминаване от структури, изградени от длъжности, към дейности, базирани на компетенции.

С тази промяна в оперативния модел на световния бизнес ролята на компетенциите ще се промени кардинално в близките години, както и условията за ефективно функциониране в бизнес средата. Успешните компании ще бъдат адаптивните компании, водени от ясни принципи, споделени ценности и гъвкави компетенции.

В България практиката за управление чрез компетенции е относително нова, както и свързаните с нея обективности – среда, инфраструктура, процеси и култура на управление.

В тази връзка, с оглед ефективната реализация на настоящата методика за целите на ИСОК, са изложени няколко основни препоръки, както следва.

11.1. ОБЩИ ПРЕПОРЪКИ

На първо място, гарант за успеха на инициативата е осъзнатостта на бизнеса и обединените му усилия за изграждане на модерна бизнес среда. В контекста на настоящия проект, създаването на ИСОК е резултат от анализ на нуждите на българските предприятия от единна система за изграждане, развитие и управление на компетенциите. Главният бенефициент на тази инициатива са, следователно, българските предприятия, от чиято активност ще зависи успеха на начинанието.

На второ място, необходима е единна координация между основните заинтересовани страни – бизнес – държавни структури – образователни институции. Преминаването от традиционна управленска култура към управление, базирано на компетенции, по същество предполага изграждане на устойчива среда за развитие на бизнеса и изисква многопластови трансформации, които касаят еднакво всички страни в процеса. Координацията, от своя страна, изисква усилен комуникация между трите стълба - бизнес, държавни институции, образование – за да се постигне синхронизация на политики, стратегии, планове, програми, действия.

На трето място, за да бъде успешно реализирана една такава мащабна инициатива, е необходима подходящата инфраструктура. Категорично се препоръчва всички програми и дейности в проекта, в частност практическото реализиране на методиките за компетенции, да бъдат в тясна взаимовръзка със законодателната база. Например от дейностите в проекта във връзка с превод, адаптация и развитие на профилите на

професии и респективно компетенциите, се натрупва ценна информация, която следва да се подава като активна обратна връзка към НКПД.

На следващо място, за изграждането на устойчива политика за управление, базирано на компетенции, е необходима стабилна среда – ето защо целенасочена устойчива политика на всички нива е важно условие в този процес.

От изключително значение в този процес е дейността на индустриалните асоциации – това са посредниците в процеса, но и двигателите на промяната. От тяхната последователна работа и активност зависи развитието на всички дейности в проекта и разгръщането на инициативата в национален план.

Ролята на индустриалните асоциации обхваща и защита на интересите на бизнеса – с тяхната активна дейност могат да бъдат формулирани и осъществени национални политики за приоритетни бизнес сфери, подкрепени с конкретни програми по региони, сектори и т.н. На тяхна основа могат да бъдат разработени и въведени професионални стандарти, образователни стандарти. От които от своя страна образователните институции да имат основание да разработят квалификационни програми, обучения, сертификационни дейности, и т.н.

11.2. ПРЕПОРЪКИ ВЪВ ВРЪЗКА С ПРОЕКТА

По отношение на конкретния проект за „Изграждане на информационна система за оценка на компетенциите” следва да бъде овърнато специално внимание на действията за обвързване на с така разработените в него методики. В частност, препоръчително е оценителите и обучителите да бъдат запознати с методиките и да изградят своите дейности в съответствие с разработените принципи за създаване, оценка и развитие на компетенции. Методиките, следва да бъдат включени в процеса на обучение на оценители, в стандартите за оценяване, както и в последващите програми за сертифициране и развитие в областта на компетенциите.

Препоръчително е при избора на оценители и обучители да бъдат съблюдавани принципите и правилата за създаване, внедряване и приложение на КМ, описани в настоящата методика. По този начин ще се постигнат две (основни) ползи:

- 1) Ще се интегрират методиките в проекта, което ще създаде устойчива основа за развитието му - създава се единна концептуална рамка
- 2) Ще бъдат зададени критерии за избор на оценители/обучители и експерти, които ще съответстват на критериите, определени за определяне на ключови длъжности, за създаване на КМ и за оценка на компетенциите

Препоръчва се оценителите да бъдат определени сред средите на потенциалните участници в проектите по създаване и внедряване на КМ – линейни мениджъри, отлични изпълнители, отдел УЧР, индустриални експерти, др.

В допълнение, препоръчва се изграждането на мрежа от организационни консултанти на разположение на ползвателите на методиките, които при необходимост да са в състояние да подпомогнат определен проект.

11.3. ПРЕПОРЪКИ ВЪВ ВРЪЗКА С ИСОК

С цел ИСОК да се оформи като полезна система и потенциален център за развитие на управленски практики за управление на компетентността, следва да бъдат изведени няколко препоръки:

На първо място, от решаващо значение са обхватът и качеството на информацията, поддържана от ИСОК – системата трябва да съдържа актуална и релевантна информация – за да служи като референт за развитието на индустриите и професиите/длъжностите в страната. Ето защо, още от самото начало трябва да бъде направено мащабно проучване на индустриите/секторите/професиите/длъжностите в страната и да бъдат избрани адекватните референтни такива за превод и адаптация от системата O*Net.

Освен това, след първоначалното генериране на информация е препоръчително системата да изгради механизми за събиране на информация от бизнеса, която да бъде професионално обработвана и да служи за постепенното изграждане на генерични модели, библиотеки с компетенции, др.

В този смисъл, от изключително значение е изграждането на достъпни и ефективни канали за обратна връзка от бизнеса. Подходящ формат би бил например провеждането на периодични работни срещи с представители на бизнеса за дискутиране на теми, свързани с развитието на професиите и респективно на стандартите, квалификациите, компетенциите. Поддържането на електронен формуляр – анкета за обратна връзка, също би позволило постоянното натрупване на качествена информация. Заедно с актуализирането и обогатяването на системата, въпросната обратна връзка трябва да бъде надлежно обсъдена с всички отговорни институции с цел калибриране на съответното ниво.

От решаващо значение за ефективната реализация на проекта по създаване и приложение на секторни/ регионални компетентностни модели е наличието на собственик на проекта. Това биха могли да бъдат планираните „секторни консултативни съвети“. Международната практика показва, че подобни институции играят ключова роля в изграждането и успешното развитие на национални компетентностни рамки. Ето защо, препоръчително е секторните съвети да бъдат съставени от компетентни специалисти, опитни управленци и хора, които да бъдат ангажирани с проекта. На следващо място, секторните съвети трябва да бъдат добре запознати с методиките по настоящия проект, както и да вземат дейно участие още от подготвителните фази. В последствие, те следва да се оформят като развойните центрове за компетенции и компетентностни модели в страната.

Както многократно е посочено в настоящата методика, от критично значение за ефективността на проекта е ефективната комуникация. По всяка вероятност, един от собствениците на проектите за създаване на КМ, в частност на моделите на ниво компания и сектор, биха били индустриалните асоциации. Ето защо, от изключителна важност е предварителното комуникационно обезпечаване на проекта – предварителната организация на екип, бюджет, канали и методи за комуникация, работни планове, които да бъдат навременно следвани. Широкото постоянно

популяризиране на проекта е неотменимо условие за успешната му дългосрочна реализация.

В заключение, препоръчва се продължаване на активното сътрудничество и обмен на опит с други страни от Европейския Съюз, които са реализирали подобни инициативи. Подобно сътрудничество ще даде различни перспективи за развитието на проекта и с оглед дългосрочните ползи от него за развитието на българските предприятия и на бизнеса в България като цяло.

Раздел 12. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Zingheim, Patricia K., Ph.D., Ledford Jr., Gerald L., Ph.D., and Schuster, Jay R. Ph.D.; (1996) “Competencies and Competency Models: Does One Size Fit All?”; ACA Journal, Spring 1996, Volume 5 No.1, pp. 56-65
- McClelland, D. C. (1973); Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28:1-14
- Zwell Michael; (2000), “Creating a Culture of Competence”; New York: John Wiley & Sons
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) „The Core Competence of the Corporation”, Harvard Business Review (v. 68, no. 3) pp. 79–91.
- Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M; Competence at Work. New York: John Wiley & Sons, 1993.
- Armstrong, M. and Baron, A. (2004); “Managing Performance Performance management in action;” Institute of Personnel and Development, London, UK
- Kennett, P. (2008); Chiswick Consulting Limited;
<http://www.articlesbase.com/business-articles/pitfalls-to-avoid-when-implementing-competency-frameworks-312804.html#ixzz0xzckLzsD>
- Lucia, A.D., Lepsinger, R. (1999), “The Art and Science of Competency Models”, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, Ca; pp.49-113
- Marrelli, A.F; Tondora, J.; Hoge, M.A. (2005); Strategies for Developing Competency Models; “Administration and Policy in Mental Health, vol.32, May/July 2005
- Sanghi, S. (2007); “The Handbook of Competency Mapping”; Sage publications Inc, California 91320; pp.82-104
- Schoonover, S.C. (2002) Implementing Competencies: “A Best Practices Approach”; Schoonover Associates, Inc. www.schoonover.com
- <http://www.careeronestop.org/competencymodel/>
- http://www.digitaleurope.org/fileadmin/user_upload/document/V2020_ExecSum_LoRes_1272900415.pdf
- ILO (2004); “40 Questions on Labour Competency”;
<http://www.ilo.org/public/english/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/index.htm>
- <http://www.bait.bg/za-bait>
- http://ec.europa.eu/index_en.htm

Раздел 13. ПРИЛОЖЕНИЯ

13.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ВЪПРОСИ ЗА ДЪЛБОЧИННИ ИНТЕРВЮТА

(Отговорите на тези въпроси са използвани за списване на раздел 3.1, 3.2., 3.3, както и в раздели 6 и 7 от Задание 6.1.2)

<p>3.1 Фирмени практики по създаването на КМ в УЧР в българските предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none">• Имате ли компетентностен модел във Вашата организация и откога?• За кои нива служители се отнася? От какви видове компетенции се състои вашия КМ?• Каква методика сте използвали при разработването/въвеждането на КМ във вашата организация? - директно внесен, калибриран, създаван, с вътрешни ресурси, с ресурси от фирмата-майка, външни консултанти, експерти• На кого е възложена отговорността за разработване на КМ във Вашата организация? Може ли да изброите кои звена/длъжности са били включени в работната група - ЧР, висш мениджмънт, други?• Има ли браншът/секторът, към който принадлежи вашата организация, разработени и утвърдени професионални стандарти?• Как е комуникиран КМ след създаването му към служителите? Измервали ли сте доколко е познат/приет/използван извън задължителните активности, към които се прилага?• Моля, опишете процеса на разработване на КМ като посочите отделни стъпки и/или етапи.• Съобразен ли е КМ със стратегията на компанията и ако да, моля опишете как това се прави.• Отчитани ли си евентуално макро фактори при разработването/въвеждането на КМ - бизнес среда, EQF, глобални компетенции?• Какъв е броят на компетенциите в един КМ?• На какъв период от време се актуализират КМ?• Какви са поуките /препоръките, които може да ни дадете?
<p>3.2 Фирмени</p>	<ul style="list-style-type: none">• С какви цели се свързва внедряването на КМ във Вашата организация?

<p><i>практики по въвеждане на КМ в българските предприятия</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Моля, опишете процеса на въвеждане /адаптиране на КМ като посочите отделни стъпки и/или етапи.</i> • <i>Как бихте охарактеризирали основните трудности/критични моменти пред въвеждането на КМ в организацията?</i> • <i>Какви са поуките /препоръките, които може да ни дадете?</i>
<p><i>3.3 Области на приложение на КМ – в т.ч. и ефект от измерването</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Моля, опишете как точно използвате КМ за управление на представянето?</i> • <i>Прилагате ли КМ за оценка на представянето на всички служители или само на някои позиции, функции, йерархични нива служители?</i> • <i>Използвате ли КМ за целите на подбора и въвеждането на служителите в организацията? Ако "да", моля опишете как.</i> • <i>Използвате ли КМ за управление на знанието във вашата организация? Ако "да", моля опишете как.</i> • <i>Използвате ли КМ за планиране на приемствеността? Ако "да", моля опишете как.</i> • <i>Използвате ли КМ за целите на идентифициране потребностите от обучение? Ако "да", моля опишете как.</i> • <i>За кой от ЧР процесите въвеждането/използването на КМ има най-значима стойност/ полза?</i> • <i>За какви цели се използват резултатите от измерването /на компетенциите на служителите спрямо КМ на компанията/?</i> • <i>Измервали ли сте ефективността на УЧР/бизнес резултатите след въвеждането на КМ и ако "да", как?</i> • <i>Как бихте охарактеризирали основните трудности/критични моменти пред функционирането на КМ в организацията?</i> • <i>Ако днес имате възможност да промените каквото и да било в КМ и начина на неговото използване, какво би било това?</i> • <i>Какви са поуките /препоръките, които може да ни дадете?</i> • <i>Смятате ли, че във вашата организация имате култура на управление чрез компетентности? Ако "да", защо?</i>

13.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ФОРМУЛЯР STAR ИНТЕРВЮ ЗА ТКИ/ПИ

Формуляр за интервю «Техника Критичен инцидент»			
Интервю № :		Дата :	
Интервюиращ :			
Интервюиран : (име и длъжност)			
Въпроси: (задайте всички въпроси последователно)			
Моля опишете ситуацията.			
Какво предшества ситуацията?			
Какво направихте вие?			
Какви бяха резултатите?			
Какви бяха последиците (за работата, екипа, фирмата, проекта)?			
Какви са изводите, които направихте? Какви са поуките, които си взехте?			
Какво би било неефективно поведение във въпросната ситуация?			
Записки : (записвайте максимално подробно и дословно)			
ситуация	задача	действия	резултат

13.3. ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – ФОРМУЛЯР ЗА ИНТЕРВЮ

Формуляр за интервю	
Интервю №: /изследвана длъжност :	Дата :
Интервюиращ:	Интервюиран: (име и длъжност)
I. Въпроси за естеството на работа: (задавайте избрани въпроси, настоявайте за примери на всеки отговор)	
1. Опишете основните си задължения и отговорности	
2. Опишете как типично протича един Ваш работен ден	
3. Какви са предизвикателствата, пред които сте изправени?	
4. Кои са основните промени, които очаквате в работата си в следващите----- месеца?	
5. Какви са основните предизвикателства, които Ви предстоят през следващите месеца?	
Записки : (записвайте максимално подробно и дословно)	
Въпрос №:	
Записки :	
Въпрос №:	
Записки :	
II. Въпроси, свързани с компетенции за успешното трудово представяне (задавайте избрани въпроси, настоявайте за примери на всеки отговор)	
1. Опишете последния проблем, с който се справихте. Как постихте? Защо?	
2. Опишете последния проблем, с който не успяхте да се справите. Какво Ви попречи?	
3. Опишете най-успешния си проект	
4. Опишете най-неуспешния си проект	
5. Кои са факторите, които обуславят успеха / неуспеха в работата Ви?	
6. Кои са най-важните характеристики на успешните хора във Вашата работа?	
7. Кои са качествата, които трябва да притежава един----специалист?	
8. Опишете проблемна ситуация с клиент/колега от друг отдел, с която (не) сте се справили	
9. Опишете поведенията, които отличават отличните изпълнители във Вашата организация/звено/длъжност	
10. Опишете най-успешния продукт на организацията Ви. Какви са знанията, уменията и качествата, необходими за производството/продажбата/реализирането на такъв продукт?	
Записки : (записвайте максимално подробно и дословно)	
Въпрос №:	
Записки :	
Други въпроси:	

13.4. ПРИЛОЖЕНИЕ 4 - РАЗРЕЗ НА РАБОТНИЯ ПРОЦЕС ПО СЪБИРАНЕ И АНАЛИЗ НА ИНФОРМАЦИЯ

Настоящият модел проследява в разрез фрагмент от работния процес и е предназначен единствено за илюстративни цели.

(Анализирана длъжност – Финансов мениджър Организация - производствена фирма, 1500 души персонал; Метод за събиране на информация – интервюта)

ФИГУРА 48 - ЗАПИСКИ ОТ ИНТЕРВЮ С ОТЛИЧЕН СЛУЖИТЕЛ, ТИТУЛЯР НА ДЛЪЖНОСТТА

Интервю № : 4	отличен служител	Дата:
Интервюиращ : Мария Григорова		Финансов мениджър
Интервюиран: Тодор Кънев, Финансов Мениджър		
Въпроси: (задавайте избрани въпроси, настоявайте за примери на всеки отговор) Опишете един типичен ден на Финансовия Мениджър		
Записки: (записвайте максимално подробно и дословно) Не бих казал, че има типичен ден в тази работа. Длъжността има много отговорности (<u>мултифункционалност</u>) повечето от които са свързани с няколко страни и различни вътрешни и външни клиенти. При всички положения, 30% е <u>аналитична работа</u> – с компютър – анализи, графики, планове. Типично, ФМ изготвя 2-3 презентации седмично за различни цели. 30% е тактически <u>дейности</u> – планиране, бюджетирание, преговори с ръководството. Има и съществена <u>работа с екипа</u> – обучение, <u>разпределение на задачи</u> . Екипът е малък с делегирани роли, но ФМ трябва да контролира процеса, защото получава много <u>ад-хок въпроси</u> и трябва да има готов <u>отговор</u> (<u>гъвкавост, адаптивност</u>)......		

ФИГУРА 49 - ЗАПИСКИ ОТ
ИНТЕРВЮ С ПРЯК
РЪКОВОДИТЕЛ

Интервю № : 5	пряк ръководител	Дата:
Интервюиращ : Мария Григорова		Финансов мениджър
Интервюиран: Христо Троянов, Директор финанси и адм-я		
Въпроси: (задавайте избрани въпроси, настоявайте за примери на всеки отговор) Кои са, според Вас, най-важните качества за длъжността Фин.Мениджър?		
Записки: (записвайте максимално подробно и дословно) Най-важните качества за ФМ са <u>аналитичност и умение за приоритизиране</u> . ФМ е подложен на <u>непрекъснат стрес</u> , който той трябва да контролира и да може да <u>приоритизира в ход</u> . Работата предполага <u>прецизност</u> , както е и важно ФМ да <u>умее добре да обяснява и изразява идеите си</u> , защото той <u>общува с всички отдели</u> и с външни партньори, доставчици, др – ако бъде грешно разбран, възникват проблеми. ФМ трябва да <u>управлява екип</u> , който работи на <u>висока скорост</u> и освен текущите си задачи, взаимодейства ежедневно с различни отдели. <u>Лоялността</u> към фирмата е много съществена за ФМ, защото той защитава финансовите ни интереси.....		

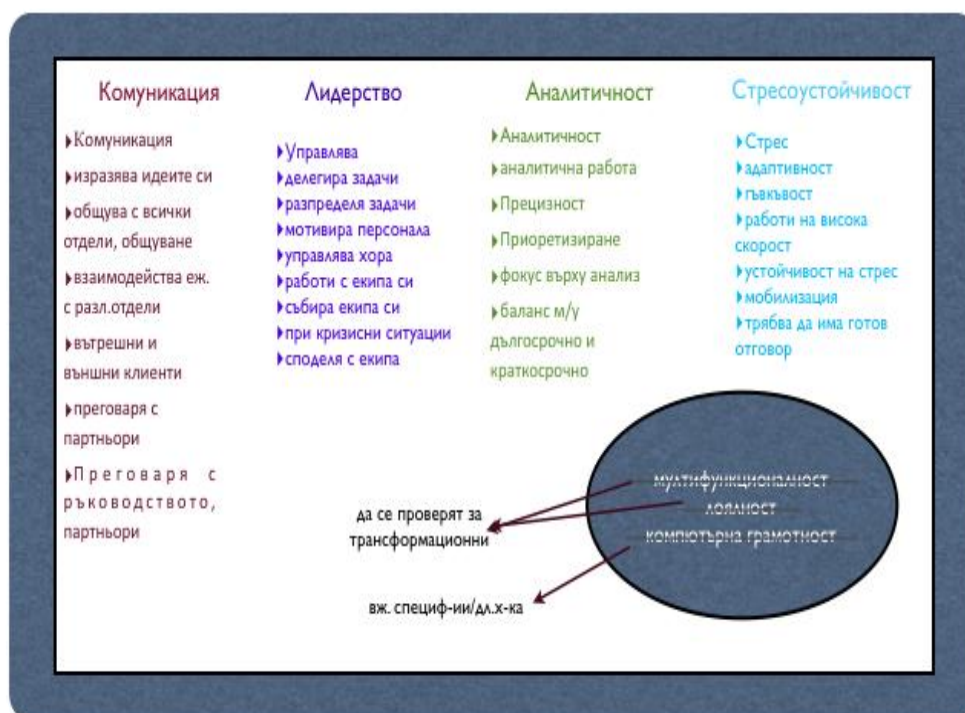
ФИГУРА 50 - ЗАПИСКИ ОТ ИНТЕРВЮ С БИВШ ТИТУЛЯР НА ДЛЪЖНОСТТА

Интервю №: 6	бивш титуляр	Дата:
Интервюиращ: Мария Григорова		Финансов мениджър
Интервюиран: Силвия Маринова, Финансов контролор		
Въпроси: (задавайте избрани въпроси, настоявайте за примери на всеки отговор) Кое е най-сериозното предизвикателство, с което сте се справили на тази длъжност?		
Записки: (записвайте максимално подробно и дословно)		
<p>Най-сериозното ми предизвикателство беше драстичното съкращаване на бюджета за 2010 спрямо 2009 поради рязкото свиване на бизнеса – 35%. За да се справя с проблема, събрах екипа (екипна работа), изготвихме хипотетични модели, които да представя на ръководството (аналитика). <u>Трябваше да направим промяната за 1 седмица (стрес, бързина, адаптивност в ход)</u>, при нормален срок за годишно бюджетирание 2 месеца. Фокусирах се върху анализ на бизнес дейности, които могат да бъдат отложени без дългосрочни вреди (дългосрочно мислене). В резултат, успяхме да постигнем 25% съкращения. За останалите <u>трябваше да преговарям (преговори)</u> с партньорите ни за споделяне на разходите.</p>		

Фигури – 48-50 представят събраната необработена информация от проведените интервюта. След получаването на тази информация, работният процес протича по следния начин:

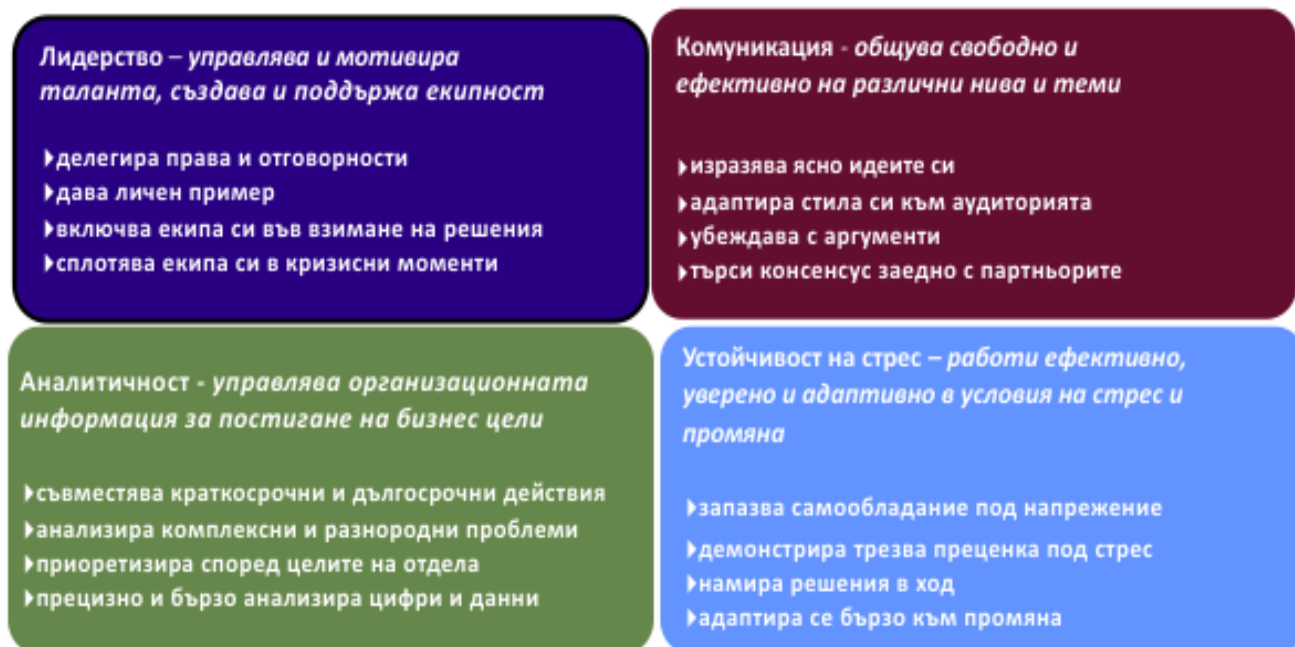
- 1) Отбелязват се всички данни, които пряко или косвено описват компетенции – „фокусирах се върху анализ на бизнес дейности“ (фигура 50)
- 2) Откриват се всички сходни поведения от трите интервюта (отбелязани са с еднакъв цвят)
- 3) Изваждат се всички налични примери
- 4) Примерите (извадени дословно) се групират общи клъстери (фигура 51 – „Комуникация“, „Лидерство“, „Аналитичност“ и „Стресоустойчивост“)

ФИГУРА 51 - ОБРАБОТКА И АНАЛИЗ НА НАБЛЮДЕНИЯТА



- 5) Под клъстърите се изброяват всички наблюдения, които индикират сходни компетенции. Наблюденията се записват дословно, записват се и повтарящи се такива
- 6) Наблюденията се сортират първоначално
 - a. поведения с достатъчно наблюдения (поне две валидни) се запазват в клъстъра
 - b. поведения, за които няма достатъчно наблюдения, се отстраняват
 - c. отбелязват се поведения, които да бъдат проверени допълнително (фигура 4 – „Мултифункционалност, „Лоялност“, „Компютърна грамотност“) Това са поведения, за които няма достатъчно примери, но които могат да се окажат трансформационни или специфични компетенции. Те подлежат на допълнителна проверка.

ФИГУРА 52 - РАБОТНИ КОМПЕТЕНЦИИ



- 7) Групите (клъстърите) се обособяват като работни компетенции
- 8) От анализа се извежда работно определение за всяка компетенция
- 9) Наблюденията се редактират – разписват се като поведения
- 10) Така разписаните компетенции (в примера според формата наименование-определение-поведения) се редактират смислово, езиково, стилистично
- 11) Оформя се работния модел – **фигура 52**
- 12) Работните компетенции са готови за процес на верифициране

13.5. ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ЧЕКЛИСТ ЗА ПОДГОТОВКА НА АРГУМЕНТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА КМ

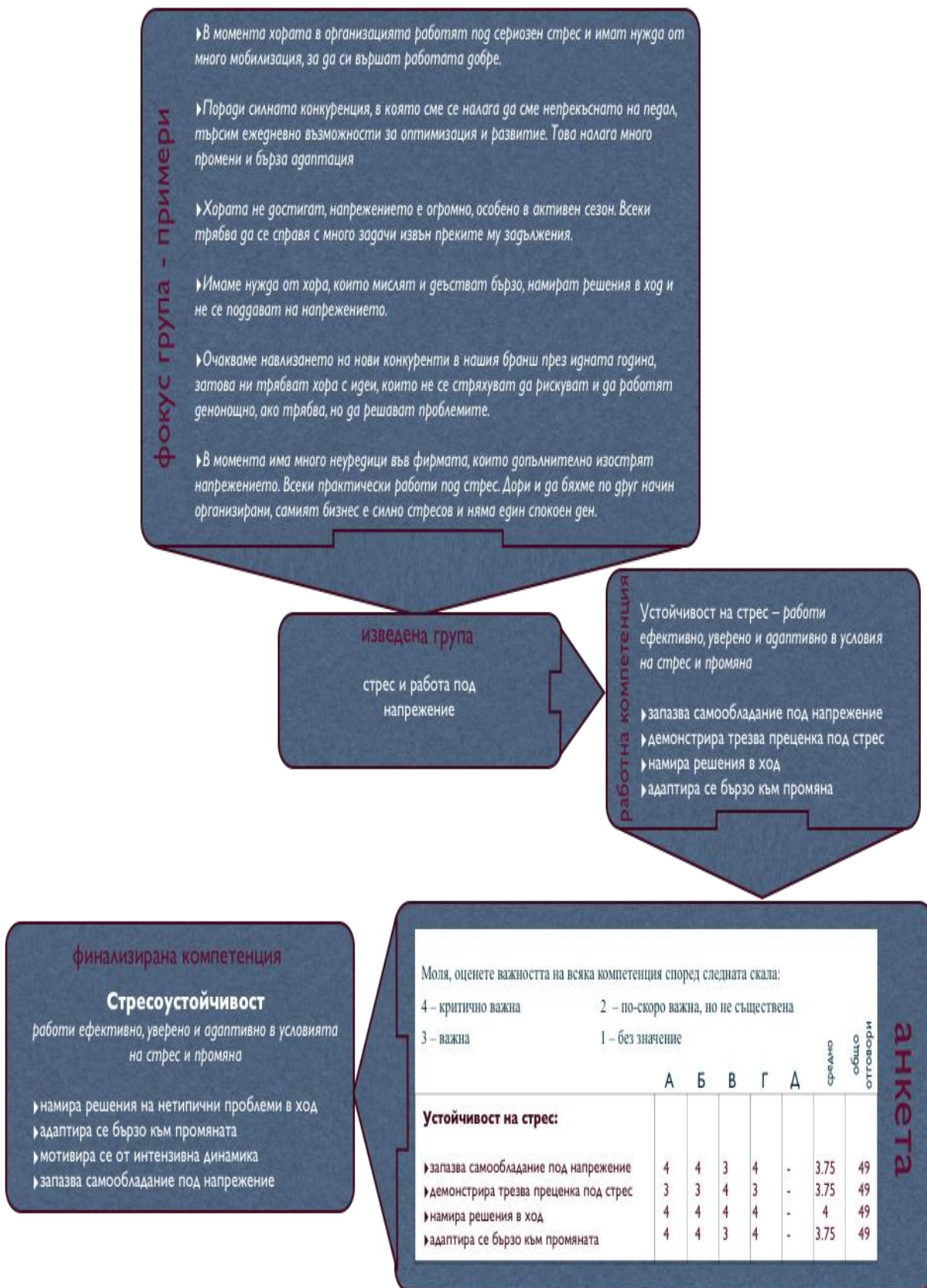
ТАБЛИЦА 25 - ЧЕК-ЛИСТ ЗА ПОДГОТОВКА НА АРГУМЕНТИ ЗА СЪЗДАВАНЕ И ВНЕДРЯВАНЕ НА КМ

ЗАЩО?	Защото:
Коя е причината, която мотивира създаването на компетентностния модел?	
Каква стратегическа цел подкрепя създаването на компетентностния модел?	
Каква ще е ползата за организацията? Как ще се подобри или развие нейната дейност?	
Каква полза ще имат ръководителите, служителите, работниците, клиентите, акционерите и т.н., ако се въведе компетентностен модел?	
Какво ще се промени в живота на организацията и ще внесе по-добри практики от текущите – по-добра организираност; по голяма справедливост в оценките на служителите; по-ефективно развитие и мотивиране на служителите; по-силна подкрепа към новите стратегически цели и т.н.	
Кои звена на организацията имат нужда от КМ? – Мениджърите? Служителите? Работниците? Търговците? и т.н.	

13.6. ПРИЛОЖЕНИЕ 6: ФОРМУЛЯР ЗА АНКЕТА

Верификация на компетенции Анкета	
Моля, оценете важността на всяка от посочените компетенции, използвайки следната скала:	
4 – критично важна	2 – по-скоро важна, но не съществена
3 – важна	1 – без значение
Инициативност:	
▪ Предприема умерен риск, за да тества нови идеи и подходи на работа	_____
▪ Предлага действия и процедури за подобряване на ефикасността	_____
▪ Намира начин да завърши работата си	_____
▪ Предвижда рискове и проблеми и планира решаването им	_____
▪ Предлага различни варианти за подобрения на работните процеси	_____
Компютърна грамотност:	
▪ Работи уверено с компютри и нови технологии	_____
▪ Самостоятелно изучава нови компютърни продукти, постоянно усъвършенства уменията си	_____
▪ Помага на колегите със софтуерна обработка на документи	_____
▪ Учи бързо и лесно нови компютърни продукти и технологии	_____
▪ Работи с удоволствие с компютри и технологии	_____
...	
...	

13.7. ПРИЛОЖЕНИЕ 7: ПРОЦЕС НА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА КМ



13.8. ПРИЛОЖЕНИЕ 8: СПОДЕЛЕН ОПИТ ОТ ЕСТОНИЯ

Естонската квалификационна служба (Estonian Qualification Authority), наречена Kutsekoda, е създадена през 2001 година като организация с нестопанска цел и нейните основатели са: Естонска камара на търговията и индустрията, Естонска конфедерация на работодателите и индустрията, Конфедерация на естонските синдикатите, Конфедерация на съюза на естонските служители (Estonian Employees' Unions' Confederation). Това сдружение е под егидата на Естонското министерство на образованието и изследователската работа. Основните цели, които си поставя тази организация са:

- Да бъде структура, която подкрепя професионалната квалификационна система с цел повишаването на конкурентноспособността на естонските работници и служители и
- да промотира развитието, оценката, признанието и сравняването на тяхната професионална компетентност

Професионалната квалификационна система е част от квалификационната система за признаване на резултатите от ученето (learning outcomes). Професионалната квалификационна система свързва образователната система с пазара на труда.

Визията на Kutsekoda е да бъде признат партньор, свързващ естонския пазар на труда и образователната система с европейския пазар на труда и образователна система, както и да бъде център за компетенции (centre of competence).

Функциите на този орган включват:

- Развитие на професионалната квалификационна система
- Организиране работата на професионалните съвети и работни групи, които разработват професионални стандарти
- Подкрепа и помощ към органите, които присъждат професионални степени (Awarding Bodies awarding professions)
- Сътрудничество с образователни и тренинг институции
- Поддръжка на държавен регистър на професиите
- Организиране на работата на националния Европас център

Естония е приела закон/нормативен акт през 2008 г., чието съдържание е следното: страната приема нова квалификационна система с осем нива, която се базира на европейската квалификационна рамка. Характерното е, че тази квалификационна система изцяло се базира върху компетенции (competency based approach) и хармонизира професионалните квалификации с образователните системи. Така получените квалификации ще бъдат в много по-голяма степен сравними и разбираеми както в национален, така и в международен план.

Основните процеси, които са в основата на професионалната квалификационна система, са: развитие на професионални стандарти и присъждане на професионални квалификации. Естонците описват цикъла по създаване на компетенциите по следния начин:

ФИГУРА 53 - Цикъл на създаване на компетенции



За да подпомогне процеса, Естонското правителство формира 16 професионални съвета на базата на статистически анализ и класифициране на икономически области. За Естония те са: Бизнес услуги и други бизнес активности; Строителство, недвижими имоти и геоматика (geomatics); Услуги; Лесодобивна промишленост и горско стопанство; Здравеопазване и социална дейност; Лека индустрия; Инженеринг, индустрии, свързани с метала и машините; Хранителна индустрия и селско стопанство; Транспорт и логистика; Енергетика, минно дело и химическа индустрия; Информационни технологии и телекомуникации; Инженери; Правосъдие и вътрешна сигурност; Занаяти и фолклорно изкуство; Култура; Образование. Сътрудничеството и координацията между тези професионални съвети се осъществява от орган на председателите на професионалните съвети.

Всеки професионален съвет се състои от представители на служителите, работодателите, държавата, съответните професионални асоциации от сферата на дейността, други представители на тази професия. Всеки професионален съвет има две основни задачи:

- 1) да разработи професионалните стандарти за икономическата област, и
- 2) да създаде инфраструктурата, която да присъди професионални квалификации

По отношение на професионалните стандарти негово е решението дали да разработи нови такива или да ревизира съществуващите. Формира работни и експертни групи и одобрява професионалните стандарти. Във връзка с присъждането на професионални квалификации издава лиценз на органа (т.нар. awarding body), който присъжда професионални квалификации; потвърждава методите, чрез които се присъждат различни нива на квалификация; осъществява мониторинг на целия процес.

Нека да илюстрираме с пример: Професионалният съвет по Бизнес услуги и други бизнес дейности включва следните професии/дейности – застрахователна дейност, счетоводство, секретарски дейности, поддържане на файлове, архивиране, управление на човешките ресурси, консултиране и обучение, бизнес администрация, печатане (printing), пиротехника. Органът, който е оторизиран от този професионален съвет (през 2004 г.) да присъжда професионални квалификации, е Естонската асоциация по развитие на персонала PARE (организация с нестопанска цел, аналог на която в България е БАУРЧР – Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси).

Нека сега да опишем как естонците дефинират професионален стандарт. Това е документ, който описва професионалните дейности и поставя изискванията към компетенциите за професионалните квалификации и техните нива. Предложението за подготовка на професионални стандарти могат да бъдат направени от всяко предприятие, институция или друга организация или индивид. Професионалният стандарт се подготвя от работна група, която се състои от експерти в дадената област. Професионалният стандарт се състои от модули (частични квалификации). Прави се проучване на мнението в съответните предприятия и институции в дадена област с цел въвеждането на проекта за стандарт. Професионалните стандарти се одобряват от професионалните съвети. Одобрените професионални стандарти се включват в държавния регистър на професиите.

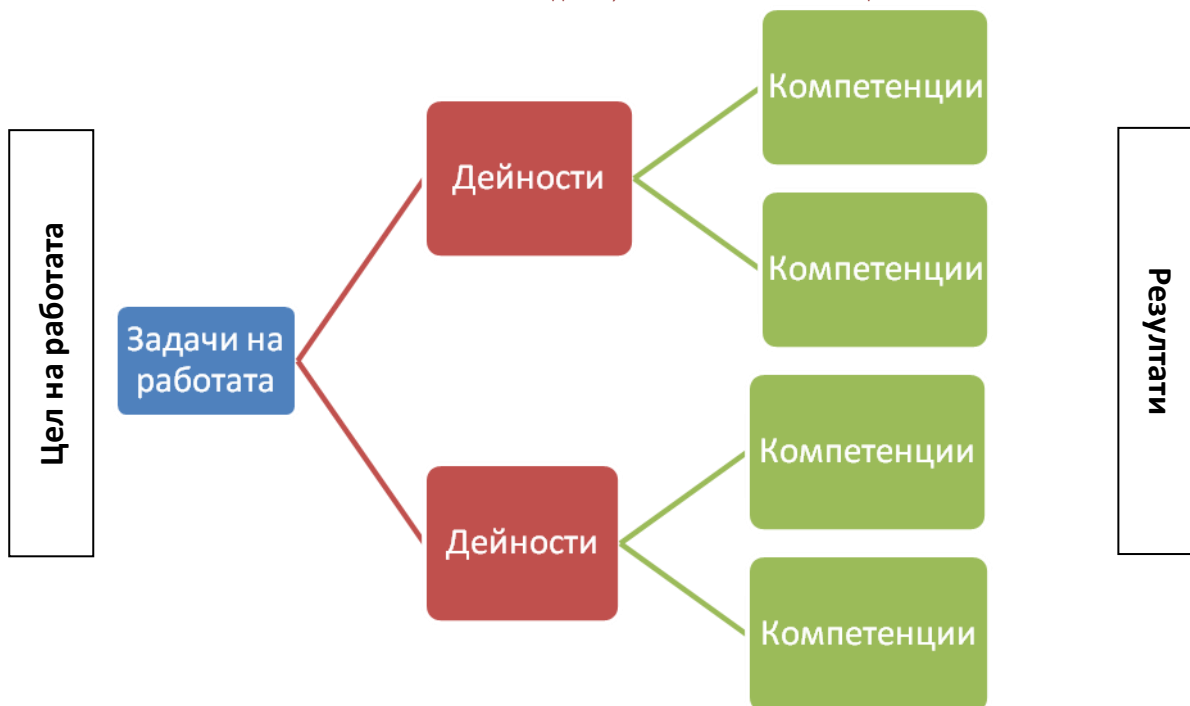
Професионалните стандарти, базирани на компетенции, се състоят от три изграждащи блока (виж **фигура 54**):

- Част А: описание на професията (професионални титли, сфери на работа, цел на работата, описание на нивата, дейностите и задълженията, среда, в която се оперира и нейните специфики, средства на труда, способности и лични качества, професионално образование)
- Част Б: изисквания към компетенциите
- Част В: обща информация

Процесът по присъждане на професионални квалификации е оценка на степента на съответствие между професионална компетентност на човека, който кандидатства за присъждане на професионална квалификация, с изискванията, описани в професионалния стандарт. Основополагащи принципи в този процес са:

- Подход, базиран на компетенции – база за оценка на професионална квалификация са реални знания и умения, независимо как са научени и усвоени
- Доброволност, освен ако не се изисква изрично от закон
- Оценката е отделена от обучението и е независима
- Оценката се осъществява на основа кандидатстване на индивида
- За професионалната оценка се заплаща такса

ФИГУРА 54 – СТРУКТУРА НА ПРОФЕСИОНАЛНИ СТАНДАРТИ, БАЗИРАНИ НА КОМПЕТЕНЦИИ



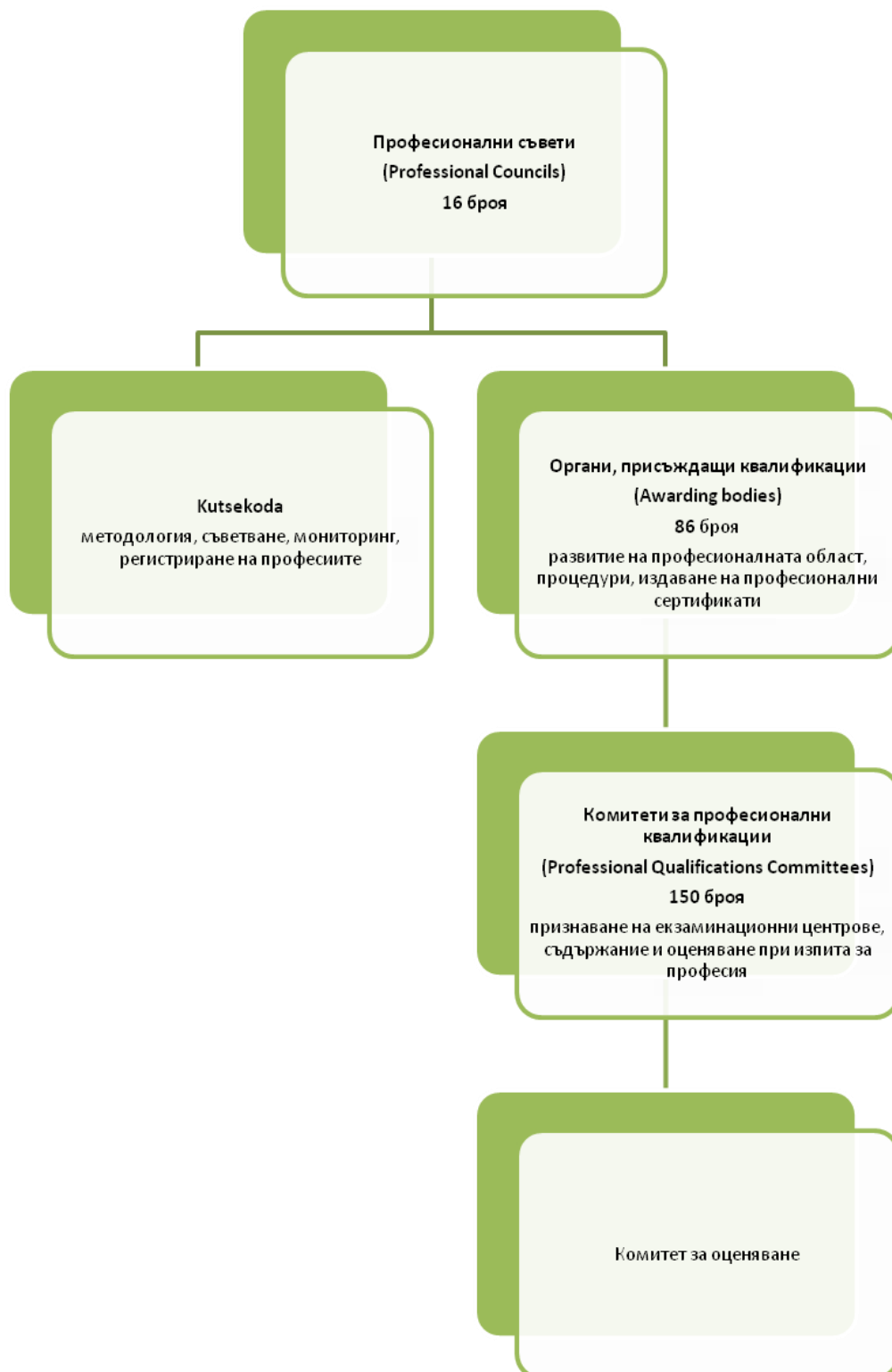
Професионалният съвет решава на коя организация/институция да даде права на орган, присъждащ квалификации. Функциите на този орган са: да развива и одобрява процедури за оценка на професионални квалификации, да установява и одобрява калкулациите на цена за издаването на професионални сертификати, да организира професионални изпити, да издава професионални сертификати.

Комитетът за професионални квалификации е създаден от органа, присъждащ квалификации. Неговата цел е да осигури безпристрастност и затова този комитет е съставен от представители на заинтересованите страни в съответната професионална област: специалисти, служители, работодатели, обучители и тренери, представители на професионални асоциации. Дейностите, които изпълнява, са свързани с подготовка на процедурите за присъждане, вземане на решение за начина и формата на оценяване, одобрение на инструкциите за оценяване и екзаминационните материали, вземане на решение дали да се присъди или да се откаже професионална квалификация на даден кандидат, разглеждане на възражения, назначаване, ако е нужно, на комитети за оценка.

Методите, които се използват за оценка на професионална квалификация са най-разнообразни – наблюдение на работното място, оценка на резултатите от работата, интервю, писмен тест, самооценка, оценка на колеги, работа върху казус, подготовка на портфолио.

Нагледно взаимодействието и подчинеността на тези органи и институции изглежда така:

Фигура 55 - СИСТЕМА НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ В ОБЛАСТТА НА ПРОФЕСИОНАЛНАТА КВАЛИФИКАЦИЯ



Списък на таблиците и фигурите

Таблица 1 – Сравнителен анализ на най-често използваните приложения на КМ в ЧР бизнес процеси.....	32
фигура 1 – Елементи на компетенциите, Spencer	35
таблица 2 – Определения на елементите на една компетенция	35
фигура 2 – Пример за универсален (общ) компетентностен модел	41
фигура 3 – Пример за компетентностен модел с описани характеристики	42
фигура 4 – Пример за компетентностен модел с описани нива	43
фигура 5 – Пример за компетентностен модел СТЪЛБА	44
фигура 6 – Пример за компетентностна матрица – нива и владееене.....	45
таблица 3 - Сравнение на предимствата и недостатъците на различните типове компетентностни модели.....	46
фигура 7 – Етапи при дефиниране на компетенции	48
фигура 8 – Определяне на целите за създаване на КМ.....	49
таблица 4 – Таблица с обобщени цели за дъздаване на КМ	49
Фигура 9 – Пример за разписване на компетенция, с наименование, определение, примери на поведения.....	54
Фигура 10 – група – компетенция – поведения.....	54
Фигура 11 – наименование-определение-поведенчески индикатори	55
Фигура 13 – изброяване на поведенията (с враждане на определението в тях).....	56
Фигура 14 - Градация	56
Фигура 15 – Оценяване в скала.....	57
Фигура 16 – Разписване на поведения по йерархични нива	57
Фигура 17 – Редакция на работните компетенции	58
Фигури 18 и 19 – Правила за разписване на поведения	58
Фигура 20 - Специфика на реалните поведения в една и съща компетенция в различни организации	60
Фигура 21 - Анализ на организационна мисия.....	64
Фигура 22 - Примерни въпроси за ТКИ/ТПИ.....	65
Таблица 5 - Таблица STAR техника	67
Фигура 23 - Типични въпроси за фокус група	69
таблица 6 - Методи за събиране на информация, сравнителна таблица	71
Фигура 24 - Фази на събиране и анализ на информация	72
фигура 25 – Етапи на създаване на компетентностен модел	77
таблица 7 - Дейности за подготовка на работна среща	80
таблица 8 - Подготовка на организацията на срещата за определяне целите на компетентностния модел	82
таблица 9 - Определяне на цел на КМ и целева група спрямо целите на организацията	84
Фигура 26 - Примерни водещи принципи за създаване на компетентностен модел	87
таблица 10 - Сравнителен анализ на събиране на информация от външни и вътрешни източници	90
Фигура 27 - Примерен резултат от среща за събиране на информация за генериране на компетенции	92
таблица 11	93
фигура 28 - Стъпки при създаване на КМ	96
Фигура 29 - Примерен резултат от дискусия за клъстъризиране на събрана информация	97

Фигура 30 - Пример на количествения резултат по време на срещите за създаване на КМ	98
таблица 12 - Редакция на примерите на поведението	100
таблица 13 - Скала на Ликърт в 5 нива	102
таблица 14 - Скала на Ликърт в 4 нива	102
Таблица 15 - Скала на Ликърт в 4 нива	102
таблица 16 - Поведенческа скала	103
таблица 17 - Сравнителен анализ на скалите за оценка	104
фигура 31 - Пример на общ компетентностен модел с 5 компетенции.....	105
фигура 32 - Относително елементарен компетентностен модел, в който компетенциите са обяснени чрез дефиниция и примерни ключови дейности.....	106
фигура 36 - Компетентностен модел, в който компетенциите са групирани в 3 основни групи ..	107
фигура 37 - Пример на същия компетентностен модел (както по-горе), но с различно представяне (отново се събира на една страница).....	108
фигура 38 - Пример на същия компетентностен модел (както по-горе), но с различно представяне (отново се събира на една страница).....	108
Таблица 18 Методи за верифициране на работния модел, сравнителна таблица.....	114
Фигура 40 - Процес за верифициране на работните компетенции	115
Фигура 41 - Типични въпроси за фокус групи за верифициране на информация	116
Таблица 19 - Индикатори за актуалност на КМ	122
Фигура 43 - Процеси, в които може да бъде внедрен КМ	126
Фигура 44 - Компетентностен модел, организиран спрямо ценностите на организацията.....	130
таблица 20 - Основни ползи от прилагането на компетентностен модел	130
Таблица 22 -Адаптиране на ЧР документи съобразно КМ	132
Фигура 45 - Етапи в създаването на секторен модел.....	149
Фигура 46 - Цикъл на взаимодействие между заинтересованите страни	159
таблица 23 - Процес на събиране и анализ на информация при създаване на секторен КМ	159
Фигура 47 - Формат на разписване на секторен/регионален КМ.....	160
таблица 24 - Процес по верифициране на секторен модел.....	162
Фигура 48 - Записки от интервю с отличен служител, титуляр на длъжността.....	177
Фигура 49 - Записки от интервю с пряк ръководител	177
Фигура 50 - Записки от интервю с бивш титуляр на длъжността	178
Фигура 51 - Обработка и анализ на наблюденията	178
Фигура52 - Работни компетенции	179
таблица 25 - Чек-лист за подготовка на аргументи за създаване и внедряване на КМ	180
Фигура53 - Цикъл на създаване на компетенции	184
Фигура 54 – Структура на професионални стандарти, базирани на компетенции	186
Фигура 55 - Система на взаимодействие между заинтересованите страни в областта на професионалната квалификация.....	187
