



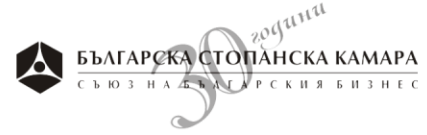
Европейски съюз

**Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси“
2007-2013**

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



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 Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

Правила за оценка на компетенциите

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” в рамките на оперативна програма “Развитие на човешките ресурси”.

Документът представя методика за оценка на компетенциите по отделни позиции във фирмата и на браншово /регионално/ равнище. Представена е и методика за приложение на оценката на компетенциите в анализа на потребностите от обучение и развитие на фирмено равнище. Анализирани са практиките по оценка на компетенциите в България и на дейността на центровете за оценка и развитие. Изготвен е класификатор на инструментите за оценка на компетенциите. Разработена е идейна концепция за дейността на регионалните центрове за оценка и развитие към БСК.

Анализът, който следва логически 6-те дейности и деветнадесет задачи в задание 6.1.3 обхваща: проучване на опита в България свързан с оценяване на нивото на компетенциите; проучване на дейностите на центровете за оценка и развитие; проучване на инструментите използвани при оценка на различните типове компетенциите определени от компетентностния модел разработен в рамките на проекта; оценка на нивото на меките компетенции и инструменти на нивото на твърдите компетенции; описание на най-често използваните инструменти за оценка на нивото на компетенциите в практиката; описание на методите за оценка на нивото на компетенциите за мениджърски и изпълнителски персонал; описание на инструментите за оценка на нивото на компетенциите според нивата; дефиниране на правилата за прилагане на отделните методи и инструменти; определяне на правилата за приложение на оценката на компетенциите за обучение и развитие; определяне на процедурите за приложение на оценката на компетенциите за обучение и развитие; определяне на методите за приложение на оценката на компетенциите за обучение и развитие; определяне на инструментите за приложение на оценката на компетенциите за обучение и развитие; описание на процедура за обратна връзка за резултатите от обучението и нивото на развитие на компетенциите; анализ на спецификата на дейността на браншовото (регионално) равнище; разработване на правила за оценка на нивото на компетенции на браншово (регионално) развитие; дефиниране на мисията, целите и ценностите на регионалните центрове; разработване на правила и процедури за дейността на регионалните центрове; разработване на система за оценка на дейността на регионалните центрове

Прилагането на компетентностния подход може да подобри съгласуваността на процесите по УЧР, но не може да гарантира тяхната ефективност. Ключови фактори за повишаване на ефективността на тези процеси е правилното проектиране на методиките за оценка на нивото на компетенциите и анализ на потребностите от обучение и развитие, както и подготвеността и компетенциите на хората, които внедряват и прилагат компетентностния модел в практиката.

Заглавие на анализа:	Правила за оценка на компетенциите
Срок за изпълнение:	30.09.2010
Дата на представяне:	30.09.2010
Наименование на дейността:	Правила за оценка на компетенциите
Задача (6.1.3.1.):	Проучване и описание на опита в България, свързан с оценяване на компетенции и дейността на центровете за оценка и развитие
Задача (6.1.3.2.):	Описание на инструментите, използвани при оценка на компетенциите
Задача (6.1.3.3.):	Разработване на методика и правила за оценка на компетенциите по отделни позиции във фирмата
Задача (6.1.3.4.):	Разработване на методика за приложение на оценката на компетенциите в анализа на потребностите от обучение и развитие на фирмено равнище
Задача (6.1.3.5.):	Разработване на правила за оценка на компетенциите на браншово /регионално/ равнище
Задача (6.1.3.5.):	Разработване на идейна концепция за дейността на Регионални центрове за оценка и развитие към БСК
Код:	978-954-9636-22-2
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):	Велин Георгиев Рина Баждекова Наташа Янкова Светлана Георгиева
Отговорник:	Велин Георгиев
Ръководител на дейността:	Велин Георгиев
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Този документ съдържа информация за практиката в оценяването на компетенциите в България. Описани са основните подходи в оценяването у нас. Представени са основните инструменти за оценка, които се използват у в България. Анализирани са основните сфери на приложение на компетентностния подход и инструментите за оценка. Представен е процесът по оценяване на компетенции, основните психометрични характеристики на инструментите и критериите за избор на инструменти за оценка. Съставен е класификатор на инструментите за оценка и е дадено подробно описание на системите и тестовете за оценка на

	<p>компетенциите, които се използват у нас.</p> <p>Документът включва методика за оценка на компетенциите по отделни позиции. Посочени са подходите при конструиране на методики за оценка на компетенциите и основните задачи на методиката. Представени са методологията, процедурата и правилата при оценяване на компетенциите. Разработени са правила за оценка на компетенциите на браншово /регионално/ ниво.</p> <p>Документът съдържа методика за оценка на компетенциите в анализа на потребностите от обучение. Дадени са видове и равнища на анализ на потребностите от обучение, инструментите за оценка на потребностите за обучение и критериите за избор. Представени са методологията и основните етапи в провеждане на АПО.</p> <p>Представени са примерна мисия, визия, ценности правила и процедури, цели и принципи за дейността на РЦОК. Разработена е система за оценка на дейността на регионалните центрове..</p> <p>Използваната методология включва анализ на литературни източници, експертна оценка и проведени интервюта с представители на водещи търговски и производствени компании, както и с водещи консултантски компании у нас.</p>
Ключови думи (до 10 бр.):	Оценка на компетенции, инструменти за оценка на компетенции, център за оценка и развитие

Article I. Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	11
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/ анализи	11
1.1.1. Основна цел на проекта	11
1.1.2. Специфични цели:	11
1.1.3. Сред основните дейности в рамките на проекта са:	11
1.2. Структура на документа	12
1.2.1. Методология на работа	12
1.2.2. Описание на опита в България, свързан с оценяване на компетенциите и приложение на инструментите за оценка	12
1.2.3. Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите	12
1.2.4. Разработване на методика за оценка на компетенциите по отделни позиции	13
1.2.5. Разработване на методика за оценка на компетенциите в анализа на потребностите от обучение и развитие на фирмено равнище	13
1.2.6. Разработване на идейна концепция за дейността на регионални центрове за оценка и развитие към БСК	13
Раздел 2. Методология за работа	13
Раздел 3. Описание на опита в България, свързан с оценяване на компетенциите и приложение на инструментите за оценка	14
3.1. Въведение	14
3.2. Цел	15
3.3. Задачи	15
3.4. Описание на опита в България	15
3.5. Описание на видовете компетенции	17
3.6. Описание на приложението на инструментите за оценка	22
3.6.1. Интервю	22
3.6.2. Анализ на документи	23
3.6.3. Инструменти за оценка на професионални знания и умения	23
3.6.4. Собствени въпросници	24
3.6.5. Личностови тестове и въпросници и системи за оценка	25
3.6.6. Тестове за оценка на общи и специфични способности	25
3.6.7. Инструменти за обратна връзка	26
3.6.8. Центрове за оценка и развитие	26
3.7. Описание на центровете за оценка и развитие	26
3.8. Сфери на приложение на инструментите за оценка на компетенциите	31
3.8.1. Подбор на персонал	31
3.8.2. Обучение и развитие	32
3.8.3. Оценка на изпълнението и атестация на персонал	33
Раздел 4. Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите.	34

4.1.	Инструменти за оценка: Основни характеристики.....	34
4.1.1.	Дефиниция на понятието „Инструменти за оценка на компетенциите	35
4.1.2.	Характеристики на инструментите за оценка	35
4.1.2.1.	Цел на инструмента	35
4.1.2.2.	Обективност на измерването.....	35
4.1.2.2.1.	Надеждност	36
4.1.2.2.2.	Валидност	37
4.1.2.2.3.	Норми.....	39
4.1.2.3.	Избор на инструменти за оценка	40
4.2.	Принципи на класификация на инструментите за оценка.....	40
4.3.	Класификация на инструментите за оценка на компетенциите	42
4.3.1.	Интервюто като инструмент за оценка на компетенциите.....	43
4.3.2.	Документи за постижения (Accomplishment Records)	48
4.3.3.	Работни задачи и симулации	51
4.3.4.	Форми за оценка на компетенциите (Competency Evaluation Form).....	54
4.3.5.	Инструменти за обратна връзка – 360 градусова оценка	57
4.3.6.	Центрове за оценка и развитие.....	59
4.3.7.	Тестове.....	66
4.3.7.1.	Тестове за знания.....	67
4.3.7.2.	Психометрични тестове	70
4.3.7.2.1.	Тестове за оценка на общи и специфични способности	70
4.3.7.2.2.	Емоционална интелигентност	72
4.3.7.2.3.	Системи и тестове за оценка на личността	75
4.3.7.2.4.	Тестове и въпросници за оценка на умения	79
4.3.7.2.5.	Тестове и въпросници за лоялност	81
4.4.	Описание на системите и тестовете за оценка на личностови, когнитивни и социални компетенции	83
4.4.1.	Тестове за общи и специфични способности	84
4.4.1.1.	Свободен от културни влияния тест за интелигентност C.F. 2A	84
4.4.1.2.	Тест за структурата на интелигентността I-S-T 2000 R	87
4.4.2.	Тестове за емоционална интелигентност.....	90
4.4.2.1.	Тест за оценка на емоционалната интелигентност в работата (ORG-EIQ).....	90
4.4.3.	Системи за управление на таланти	94
4.4.3.1.	Мотивационна Оценка на Личния Потенциал / MAPP*	94
4.4.3.2.	Профайл Интернешънъл - Профил ХТ	101
4.4.3.3.	Про Профайл	107
4.4.3.4.	Томас Интернешънъл - Анализ на личностен профил (PPA)	110
4.4.3.5.	Хоган Асесмънт.....	117
4.4.3.5.1.	Личностов въпросник Хоган*	117
4.4.3.5.2.	Изследване на развитието – Хоган*	120
4.4.3.5.3.	Въпросник за мотиви, ценности – Хоган*	123
4.4.3.6.	Хюман Синерджистикс	125

4.4.3.6.1.	Въпросник Стил на живот	125
4.4.4.	Личностови тестове и въпросници.....	127
4.4.4.1.	Гийсен тест.....	127
4.4.4.2.	Личностен въпросник на Айзенк (EPQ)	130
4.4.4.3.	НЕО Личностен въпросник (NEO PI-R)	133
4.4.4.4.	Прилагателните на големите пет (BFA)	136
4.4.4.5.	Скала за оценка на ценностите в работата (WIS/SVP).....	139
4.4.4.6.	Тест за мотивационна ориентация (TOM)*	143
4.4.5.	Тестове и въпросници за оценка на умения	146
4.4.5.1.	Тест за оценка на лидерските решения (LJI)	146
4.4.5.2.	Тест за оценка на потенциала за осъществяване на продажби (PASAT-2000)*	150
4.4.6.	Тестове за лоялност	153
4.4.6.1.	Тест за оценка на лоялност (HCS Integrity Check)*	153
4.4.7.	360 градусова обратна връзка.....	156
4.4.7.1.	360 градусова система за оценка на компетенциите и обратна връзка/ Profiles CheckPoint 360°	156
4.4.7.2.	Влияние на лидера	163
4.4.7.3.	Профил на мениджърската ефективност	165
Раздел 5.	Разработване на методика за оценка на компетенциите по отделни позиции	168
5.1.	Увод	168
5.2.	Дефиниция на понятията: оценка на компетенциите, нива на развитие на компетенциите, методи и инструменти за оценка на компетенциите.....	169
5.3.	Приложение на методиката за оценка на компетенциите за отделните позиции	170
5.3.1.	Фактори, които обуславят необходимостта от използването на методика за оценка на компетенциите по нива на длъжности в организацията по сфери на приложение	170
5.3.2.	Подходи при конструирането на методики за оценка на компетенции	171
5.3.3.	Основни задачи на методиката.....	173
5.3.3.1.	Определяне на критерии за избор на методи и инструменти за оценка на компетенциите	174
5.3.3.2.	Инструменти за оценка на компетенциите по отделни позиции в организацията ...	175
5.3.3.3.	Методи за обработка на информация	179
5.3.3.4.	Алгоритъм за вземане на решение	180
5.4.	Методика за оценка на компетенциите за отделни позиции във организацията	181
5.4.1.	Методология.....	181
5.4.2.	Процедура по оценяване	186
5.4.2.1.	Проектиране на процеса на оценка	186
5.4.2.2.	Планиране на оценката	188
5.4.2.3.	Събиране на информация	189
5.4.2.4.	Анализ на информацията	189
5.4.2.5.	Взимане на решение за предприемане на последващи действия в съответствие с целите на оценката	190
5.5.	Правила при прилагане на методики за оценка на компетенциите по отделни позиции в организацията.....	192

5.6.	Разработване на правила за оценка на компетенциите браншово /регионално/ равнище	194
5.6.1.	Увод	194
5.6.2.	Анализ на спецификата на дейността браншово /регионално/ равнище	194
5.6.3.	Правила за оценка на компетенциите на браншово /регионално/ равнище	196
5.7.	Препоръки.....	199
Раздел 6.	Разработване на методика за оценка на компетенциите в анализа на потребностите от обучение и развитие на фирмено равнище	201
6.1.	Увод	201
6.2.	Приложение на оценката на компетенции за обучението и развитието	202
6.3.	Анализ на потребностите от обучение	204
6.3.1.	Дефиниция	204
6.3.2.	Фактори, които обуславят изследване на потребностите от обучение	204
6.3.3.	Видове на анализ на потребностите от обучение	205
6.3.4.	Равнище на анализ на потребностите от обучение.....	206
6.3.4.1.	Потребности на организацията.....	207
6.3.4.2.	Потребности на група длъжности.....	207
6.3.4.3.	Индивидуални потребности	208
6.4.	Инструменти за оценка на потребностите от обучение.....	209
6.4.1.	Видове инструменти	209
6.4.1.1.	Въпросници	209
6.4.1.2.	Интервю	210
6.4.1.3.	360 градусова оценка	211
6.4.1.4.	Оценка на изпълнението.....	212
6.4.1.5.	Тестове	213
6.4.1.6.	Център за оценка и развитие	213
6.4.1.7.	Фокус група.....	214
6.4.1.8.	Наблюдение	215
6.4.2.	Критерии за избор на инструменти за оценка на потребностите от обучение.....	215
6.4.2.1.	Равнище на анализ	216
6.4.2.2.	Практически съобръжения.....	216
6.4.2.3.	Характеристики на инструментите	217
6.5.	Методика за приложение на оценката на компетенциите в анализа на потребностите от обучение	218
6.5.1.	Принципи	218
6.5.2.	Методология.....	219
6.5.2.1.	Методика 1. Оценка на несъответствието	219
6.5.2.2.	Методика 2. Проучване на потребностите от обучение.....	224
6.5.2.2.1.	Вид въпроси	226
6.5.2.2.2.	Скали	227
6.6.	Основни етапи в провеждането на АПО.....	229
6.6.1.	Планиране на АПО.....	230
6.6.1.1.	Цел на АПО	230

6.6.1.2.	Равнища на анализ и целева група.....	230
6.6.1.3.	Преглед на стандартите за компетенции на длъжност/група длъжности	231
6.6.1.4.	Избор на методика	231
6.6.1.5.	Избор на инструменти	231
6.6.1.6.	Определяне на екип по провеждане на АПО	232
6.6.1.7.	График на провеждане на АПО	232
6.6.1.8.	Бюджет.....	232
6.6.2.	Събиране на информация.....	232
6.6.3.	Обработка на информацията	233
6.6.4.	Доклад	235
6.7.	Правила на прилагане на анализ на потребностите от обучение	235
6.8.	Препоръки.....	236
6.9.	Приложения	238
6.9.1.	Методика 1 – примерна форма.....	238
6.9.2.	Методика 2 – примерна форма.....	240
Раздел 7.	Разработване на идейна концепция за дейността на регионални центрове за оценка и развитие към БСК	244
7.1.	Увод	244
7.2.	Дефиниране на мисия, визия и ценности на Регионалните Центрове за Оценка на Компетенциите / РЦОК/.....	245
7.2.1.	Мисия на РЦОК	245
7.2.2.	Визия на РЦОК	246
7.2.3.	Ценности на РЦОК	247
7.3.	Разработване на правила и процедури за дейността на РЦОК	250
7.3.1.	Цели на РЦОК	250
7.3.2.	Принципи, на които се базира дейността на РЦОК	251
7.3.3.	Правила и процедури на дейностите на РЦОК	251
7.4.	Разработване на система за оценка на дейността на регионалните центрове	254
7.4.1.	Етапи на изграждане на система за оценка на дейността на РЦОК	254
7.4.2.	Показатели за оценка на дейността	255
7.4.3.	Период на оценяване.....	256
7.4.4.	Препоръки.....	256
Раздел 8.	Литературни източници (изписват се в унифициран формат)	257

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

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

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ:

- Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти;
- Изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване на координацията и информационния обмен между националните, браншови и регионални структури на работодателите и синдикалните организации и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила;
- Национално признаване и създаване на предпоставки за интегриране на информационната система за оценяване на компетенциите на работната сила в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.

1.1.3. СРЕД ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА СА:

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;

- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;
- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

1.2.1. МЕТОДОЛОГИЯ НА РАБОТА

Описан е методът, за събиране на информация за практиката по оценка на компетенциите у нас и приложението на различните инструменти за оценка.

1.2.2. ОПИСАНИЕ НА ОПИТА В БЪЛГАРИЯ, СВЪРЗАН С ОЦЕНЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ И ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Описва основните подходи в оценяването на компетенциите у нас и най-често срещаните видове компетенции, които се оценяват у нас. Описва центровете за оценка и развитие и най-често прилаганите инструменти за оценка на компетенциите и сферите на приложение на компетентностния подход.

1.2.3. КЛАСИФИКАТОР НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Описва основните характеристики на инструментите за оценка – цел и обективност; принципите на класификация на инструментите според целите, видовете компетенции, техния формат и обективност на измерване. Представена е класификация на инструментите за оценка на компетенциите. Подробно са описани характеристиките на най-често използваните системи и тестове за оценка на личностови, когнитивни и социални компетенции.

1.2.4. РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО ОТДЕЛНИ ПОЗИЦИИ

Този раздел включва описание на приложението на методиката – факторите, които обуславят необходимостта от използването и, подходите при конструиране и основните задачи на методиката. Представена е методика за оценка на компетенциите за отделни позиции в организацията. Описани методологията, процедурата по оценяване и правилата при прилагане на методики за оценка на компетенциите. Разработени са и правила за оценка на компетенциите на браншово /регионално/ равнище.

1.2.5. РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ В АНАЛИЗА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ФИРМЕННО РАВНИЩЕ

В този раздел е включена информация за приложението на оценката на компетенциите за обучението и развитието. Описани са видовете анализ на потребностите от обучение и равнищата на анализ. Дадени са видовете инструментите за оценка на потребностите от обучение и критериите за техния избор. Представена е методика за приложение на оценката на компетенциите в анализа на потребностите от обучение, в която са описани принципите и методологията с включени в нея 2 методики, като са включени примерни форми за всяка методика. Посочени са основните етапи в провеждане на анализа на потребностите от обучение и правилата за прилагане на анализа.

1.2.6. РАЗРАБОТВАНЕ НА ИДЕЙНА КОНЦЕПЦИЯ ЗА ДЕЙНОСТТА НА РЕГИОНАЛНИ ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ КЪМ БСК

В този раздел са предложени примерна мисия, визия и ценности на РЦОК. Разработени са правила и процедури за дейността на РЦОК. Посочени са основните цели, принципи на дейността на регионалните центрове. Представени са правила за дейностите по изпълнение на проекта, правила за дейностите по обслужване на ИСОК, правила за взаимодействие с държавните институции и партньори. Разработена е система за оценка на дейността на регионалните центрове. Посочени са етапите, показателите за оценка на дейностите, периода на оценяване.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Представянето на приложението на инструментите за оценка на компетенциите в България се базира на експертна оценка, която се основава на:

- Анализ на резултатите от проведени серия интервюта с мениджъри и специалисти в сферата на УЧР в български и чуждестранни производствени и търговски компании в различни сектори и браншове за приложение на инструментите за оценка на компетенциите
- Анализ на резултатите от серия интервюта с водещи консултантски компании в областта на УЧР за описание и приложение на системите за оценка на компетенциите и центровете за оценка и развитие
- Анализ на литературни източници
- Практически опит на експертите в сферата на подбор на персонал, обучение и оценка на изпълнението

Раздел 3. ОПИСАНИЕ НА ОПИТА В БЪЛГАРИЯ, СВЪРЗАН С ОЦЕНЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ И ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

3.1. ВЪВЕДЕНИЕ

Компетентностният подход осигурява обща рамка на желаните в организацията поведения, които отразяват ценностите, приоритетите и спецификата на бизнеса. Този подход намира приложение във всички системи на управлението на човешките ресурси (УЧР): планиране на ЧР; анализ на работното място, проектиране на длъжности; подбор на кандидати за работа; оценяване на трудовото изпълнение; мотивиране на персонала; обучение и развитие ; формиране на възнагражденията.

Общата рамка на компетенциите дава възможност да се интегрират системите в УЧР като предоставя „общ език” във всички звена в организацията, с който се описва изпълнението на дадена работа. По този начин не само се осигурява по-голяма яснота и разбиране за фирмените стандарти на поведение, но и се предоставят критерии за оценка на ефективността на изпълнението.

Прилагането на компетентностния подход може да подобри съгласуваността на процесите по УЧР, но не може да гарантира тяхната ефективност. Ключови фактори за повишаване на ефективността на тези процеси са:

- Обективността и надеждността на методите и инструментите, които се използват за оценка на компетенциите
- Подготвеността и компетенциите на служителите, които прилагат инструментите за оценка.

Настоящият материал е насочен към описание на практиката, методите и инструментите за оценка, които намират приложение в България. Той има за цел да идентифицира, систематизира и опише най-често използваните в практиката у нас инструменти за оценка на компетенциите. Методите и инструментите за оценка са средствата, които подпомагат организациите и хората да определят и развиват необходимите за успешното изпълнение на дейността компетенции.

3.2. ЦЕЛ

Основната цел на разработката е да се опише опита в България в оценяването на компетенции, както да се идентифицират, систематизират и опишат и най-често използваните в практиката у нас инструменти за оценка.

3.3. ЗАДАЧИ

Основните задачи включват:

Описание на практиката в оценяването на компетенциите в България

Описание на различните видове компетенции

Описание на приложението на инструменти за оценка на компетенциите в България

Описание на центровете за оценка и развитие (assessment and development centre)

Сфера на приложение на инструментите за оценка

3.4. ОПИСАНИЕ НА ОПИТА В БЪЛГАРИЯ

В теориите и практиките за управление на човешките ресурси в последните 10 години все по-голямо значение придобиват дефинирането и оценката на компетенциите на персонала в съответствие с целите на конкретните организации. Компетенциите са важен елемент от системата за управление на персонала в много компании в чието съдържание влизат и корпоративната култура, организационната структура и бизнес процесите за управление на персонала.

Оценката на компетенциите и на нивата на тяхното владение е пряко свързана с постигане на стандартите на трудовото изпълнение в организацията, както и с необходимостта от обучение, развитие и повишаване на квалификацията на сътрудниците, които трябва да постигнат съответните нива.

В съвременната икономическа действителност за един от най-важните фактори за конкурентноспособност на организацията се счита нейната способност да се развива и да

придобива нови компетенции, развити на подходящо ниво за целите на организацията ¹. Конкуrentното предимство на организациите в дългосрочен план се дължи на изключителните способности за идентифициране, изграждане и управление на нови компетенции. Същността на компетенциите изисква постоянно учене и те са в основата на уещата организация.

В практиката по УЧР в България компетентностният подход е в процес на развитие и утвърждаване и все още е сравнително ограничено представен.

В проучването на „КПМГ” се установява, че една трета от организациите взели участие в него (36,4%) имат въведен и реално работещ компетентностен модел и при 10,2% от компаниите компетентностния модел е в процес на внедряване и при 10,2% КМ е в процес на разработване /без да се визира срок за приключване на процесите/.

Само половината от компаниите (51,1%), които имат компетентностни модели „са приложили детайлен подход при разработването на компетенциите – освен с наименования и описания, те включват и наблюдаеми поведения и нива на изява” Останалите организации използват “наименования, описания и наблюдаемо поведение” /21,6%/, “наименование и описание” /21,6%/ и само наименования /3,4%/. Компаниите в чиито компетентностни модели компетенциите са представени само с наименование и описание споделят и по-формално отношение към модела, тъй като реално те не притежават критериите по-които се оценяват компетенциите.

Проучването показва, че повечето организации заявяват потребност от компетентностен модел, който да подкрепи техните ценности и корпоративна култура, като ги преведе във валидни и разбираеми критерии за успешно справяне със съответните дейности в организациите. Повишаването на ефективността на организациите е основната цел при въвеждане на компетентностен модел /68,2%/, на следващите позиции са необходимостта от лична ефективност /52,3%/ и за подпомагане на мениджмънта /44,3%/. ²

Следва да се има предвид обаче, че цитираното проучване обхваща компании с преобладаващо международно участие (71,6%), а компаниите с над 100 служители представляват 63,7% от извадката³. Анализът на тези резултати и нашият практически опит показва, че оценката на компетенциите на база разработени компетентностни профили на длъжностите не е масова практика у нас. Според проучване на проф. Елизабет Вачкова и четири асоциации в България са въвели успешно стандарти за оценка на компетенциите:

- Българска асоциация по управление на човешките ресурси

1 Sanchez,R and Heene, A /1996b/ Strategic learning and Knowledge Management, Cuichesto: Wiley

2 Компетентностни модели –ползи и предизвикателства
Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ

3 Компетентностни модели –ползи и предизвикателства
Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ

- Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика
- Асоциация на българските застрахователи
- Българска асоциация на управленските консултантски организации⁴

Независимо, че относително малък брой компании имат въведени и реално работещи компетентностни профили, оценки на отделните видове компетенции се извършват от повечето компании в процеса на подбор и оценката на изпълнението.

3.5. ОПИСАНИЕ НА ВИДОВЕТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Видовете компетенции са предмет все още на много дискусии и са класифицирани по различни признаци в литературата по управление на човешки ресурси и организационно поведение.

Според П. Георгиева и създаденият от нея оперативен модел за оценка на компетенциите във обособено функционално направление, те могат да се разделят на две големи групи:

Общи за организацията компетенции, които отразяват всички изисквания за демонстриране на поведения и съвкупност от знания, умения и нагласи, насочени към всички служители в рамките на дадена организация, независимо от заеманата длъжност и независимо от функционалното звено, в което работят.

Специфични компетенции за дадена позиция, които отразяват съвкупността от знанията, уменията, нагласите и поведенията, които водят до изключително трудово представяне на конкретна длъжност и/или позиция в определено функционално направление⁵

Според проучването на КПМГ с цел изграждане на компетентностен модел, приложим за различните групи служители, в повечето случаи организациите интегрират **общи, специфични и технически** компетенции (или само общи и специфични компетенции). Техническите компетенции са свързани със съдържанието на конкретната работа и се използват в комбинация със специфични и/или общи. Общите компетенции са валидни за всички служители в организацията. Те отразяват основните умения, необходими за успеха на организацията.

Специфичните компетенции са свързани с конкретни поведения, нагласи и умения, които се отнасят за отделни функции в организацията и са фокусирани върху решаване на по-конкретни професионални задачи и проблеми, специфични за работното място”.

4 www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf

5 П. Георгиева Икономически алтернативи, брой 6, 2009

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

Основните трудности в разработването и адаптирането на компетентностни модели в „компаниите, взели участие в изследването в България / както и представителите на държавната администрация/ в голяма степен изпитват затруднения, свързани с необходимостта от съгласуваност между отделните компетенции и избягване на припокриване помежду им.

„Най-често срещаното предизвикателство е свързано с постигане на ясна обвързаност на компетенциите с бизнес целите на организацията. Други трудности са осигуряване на яснота и лесна употреба, приложимост на компетенциите за всички служители, както и отразяване на корпоративните ценности“⁷.

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

- комуникативни умения;
- управление на хора;
- умения за работа в екип;
- умения за обслужване на клиенти/клиенто-ориентиран подход;
- ориентация към постигане на резултати
- умения за решаване на проблемиз

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

Помощ и Обслужване на другите

- междуличностно разбиране
- ориентация към обслужване на клиентите

Въздействие и Оказване на влияние

- разбиране на дейността на фирмата
- изграждане на отношения

⁶ Компетентностни модели –ползи и предизвикателства
Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ

⁷ Компетентностни модели –ползи и предизвикателства
Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ

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

Лична Ефективност

- самоконтрол
- увереност в себе си
- гъвкавост
- преданост към компанията

Когнитивни компетенции

- аналитично мислене
- концептуално мислене
- техническа и др. експертиза

Достижение и действие

- ориентация за постижение
- грижа за реда, качеството и точността
- инициатива
- търсене на информация

Мениджърски компетенции

- развитие на другите
- директивност
- екипна работа и сътрудничество
- екипно лидерство⁹

В България няма стандарти във терминологичното формулиране на компетенциите , като това важи основно за меките компетенции. Формулировките и описанията на компетенциите се различават и съдържанието им съответства на разбирането на съответната компания. Основно различията са в описанието на компетенцията, а не в наименованието, но съществуват и случаи, в които описанието е идентично, а наименованието се различава.

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

В нашето проучване се отдиференцираха по честота на избор следните ключови за компаниите компетенции :

⁹ Spencer, Lyle M&Spencer Signe M; Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993

Водещи с най-висок брой отговори са: «Лидерски умения» и «Умения за работа в екип». На второ място са: «Умения за комуникация» и «Умения за вземане на решения». На трета позиция по брой избори са «Технически компетенции, свързани със съдържанието на работата» и «Ориентация към клиента», следвани последователно от «Умения за решаване на проблеми» и «Търговски умения», «Умения за вземане на решения», «Творчески умения»

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

Изборът на ключови компетенции като лидерство, умения за работа в екип, взимане на решение, комуникация, ориентация към клиенти е свързан с промените в икономическата ситуация в България, които доведоха до дълбоки вътрешни промени в самите организации, свързани с техните обороти, печалба, промени в структурата, промяна на собствениците и др. Вследствие на тези промени в компаниите има недостиг на регламентирани процедури за взимане на решения за действие в условия на криза. Поради тези причини ефективността и успешността на компаниите се поставя в пряка зависимост от конкретни в повечето случаи меки компетенции валидни за висшето и средното ниво на мениджмънта, а също така и за част от експертните екипи, което ги прави универсални за различни браншове и организации.

Резултатите за водещите компетенции на български компании в различни браншове са изведени и в проучване на БСК, проведено съвместно с БАУРЧР през м.07.2010 . В резултата, който участващите в проучването организации са дали «за обобщението на ключовите компетенции в техните организации са диференцирани 2 основни групи компетенции според броя на получените отговори, които също потвърждават извеждането на първите места на водещи меки компетенции. В първата група с най-висок процент на избор са: лидерска (20%); обслужване на клиенти (20%); стратегическа (15%); техническа компетенция, свързана с работата (14%); ориентация за разрешаване на проблеми (11%). Във втората група следват компетенциите: Социална компетенция (6%); Дигитална, математическа (4%) ;Работа в екип (1%); Ориентация към постигане на резултати (1%)

По отношение на използваните компетенции спрямо различните нива на длъжностите в организациите в България най-често се използват общи за съответното ниво длъжности компетенции - за мениджърски нива /висше и средно ниво/ и за нива експертен и изпълнителски персонал. Водещите компетенции за висш и среден мениджърски персонал се припокриват в голяма степен, като има леко разместване в позициите.

На второ място по честота на използването са специфични компетенции за конкретни длъжности. В моделите, в които са включени само специфични компетенции, характерни за група длъжности /например средни мениджърски позиции или за група експертни позиции/,

изискванията към служителите са по-прости, всички поведенчески показатели са приложими към всички длъжности.

Съществуват също и модели, които обхващат с един набор компетенции няколко длъжностни нива, като различни са само нивата на поведенческите индикатори за всяка компетенция.

В проучването на БСК и БАУРЧР водещите компетенции, които се използват за висши мениджърски позиции са: стратегически (66%) и лидерски (60%). Втората група компетенции за висшия мениджмънт включва по-оперативни компетенции: ориентация за разрешаване на проблеми и ориентация към постигане на резултати, които са с еднаква тежест (53%) следвани от иновативност (50%) и аналитичност (53%), социална. Изборът на компетенции във втората група означава, че за да бъде успешен в настоящата ситуация освен лидерски и стратегически умения лидерът „трябва да е способен и да разпознава симптоми, да разрешава казуси, да изисква качество, както и да има различни идеи, но също така трябва да разпознава факти и да ги анализира”.¹⁰

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

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

Едва при изпълнителските позиции се открояват на първо място техническите и свързаните с обслужването, които са логически присъщи за съдържанието на тези позиции: на преден

¹⁰ „Системи за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно равнище” юли 2010 БСК/БАУРЧР

план излизат техническите компетенции, свързани с работата (62%), на второ място излиза обслужване на клиенти (51%), ориентираност към постигане на резултати е на трето място (45%), на четвърто са социалните компетенции (35%).

В оценяването на компетенциите се включват и нивата на очакваното им изпълнение от служителите. Тази форма на оценка се използва там където се разработва компетентностен профил за всяка длъжност, който отразява изискваното ниво на развитие на всяка компетенция . Този профил се използва за проверка на съответствието на компетенциите на оценяваното лице с компетентния профил на длъжността, с цел да се вземат съответните управленски решения в съответствие с целите на оценката: подбор на персонал, кариерно развитие, обучение, развитие на таланти и т.н.

3.6. ОПИСАНИЕ НА ПРИЛОЖЕНИЕТО НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

В практиката на оценка на компетенциите в България се прилагат различни видове инструменти. В компаниите, в които има разработени компетентности профили най-често се прилагат: интервю, анализ на документи, работни задачи за оценка на технически компетенции и център за оценка и развитие. В компаниите, в които няма разработени компетентностни профили, най-често се прилагат: интервю, анализ на документи, инструменти за оценка на технически компетенции

По-долу представяме обобщен анализ на инструментите за оценка на компетенции, които са ранжирани, в зависимост от приложението им в практиката в България.

3.6.1. ИНТЕРВЮ

Най-често използваният инструмент за оценка на компетенциите е полуструктурираното интервю. Често интервюто за работа е под формата на беседа, разговор с кандидатите (неструктурирано интервю). Сравнително рядко се използва напълно структурирано или поведенческо интервю, тези видове интервюта се прилагат основно в някои от мултинационалните компании.

С интервюто се оценяват предимно меки компетенции: умения за комуникация, умения за вземане на решения, мотивация за работа, и др.

Интервюто като инструмент за оценка на компетенциите се прилага за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности (висш и среден мениджмънт, експертен и изпълнителски персонал).

3.6.2. АНАЛИЗ НА ДОКУМЕНТИ

На второ място по честота на приложение за оценка на компетенциите е анализ на биографични данни и документи. Анализът на документи и постижения като систематична процедура за събиране на информация за образование, обучения, опит, сертификати и постижения е един от най-често използваните инструменти за оценка на компетенциите, особено в сферата на подбор на персонал. Този вид инструменти се използват за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности.

Към тази категория инструменти могат да се отнесат и процедурите, които изискват от кандидатите да представят портфолио на осъществени проекти или работни задания като доказателство за постиженията и компетенциите им. Този вид инструменти се използват за оценка на компетенциите за експертни и в някои случаи на мениджърски позиции.

3.6.3. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ПРОФЕСИОНАЛНИ ЗНАНИЯ И УМЕНИЯ

Техническите компетенции се определят като готовност и способност за решаване на професионални задачи и проблеми, специфични за работното място на базата на съществуващи технически знания и налични умения, по директен, подходящ и методичен начин, като резултатите се оценяват независимо.¹¹

На този етап у нас не са създадени общи стандарти и единна класификация на инструментите за оценка на техническите компетенции.

В България няма специализирана нормативна уредба за оценяване и признаване на знания, умения и компетенции, придобити от лицето през живота му в различни ситуации, като например по време на обучение, на работното място или в свободното време /валидиране/. В професионалните среди се води дебат относно валидирането и по-конкретно точно какви доказателства кандидатът трябва да представи, за да бъде валиден опитът му. Според една част от специалистите, кандидатът трябва да представи документи и други доказателства, които да докажат, че той владее съответните компетентности. Според други обаче кандидатът трябва да демонстрира овладените от него компетентности, като положи изпит, тест или бъде поставен в реална професионална среда.

У нас, за признаване на този вид знания нормативно и методологическо значение имат: Държавните образователни изисквания (ДОИ) за придобиване на квалификации по професии; Списъкът на професиите за обучение в системата на професионално образование;

11 www.trainsme.net

Действащите документи за сертифициране - свидетелство за придобита степен на професионална квалификация; удостоверение за професионално обучение.¹²

В практиката се среща голямо разнообразие от процедури, методи и средства за оценяване на професионални знания и умения, които се обединяват под наименованието инструменти за оценка на техническите компетенции.

В практиката компаниите обичайно използват собствени инструменти за оценка на техническите компетенции, които включват: счетоводни задачи, разработени от одиторски фирми или главен счетоводител, езикови тестове или преводи, задачи за оценка на компютърни умения, търговски казуси, практически задачи за оценка на професионални компетенции. Те се прилагат основно за оценка на компетенциите за експертни и изпълнителски длъжности и сравнително рядко за мениджърски длъжности.

У нас има няколко консултантски компании, които предлагат тестове за специфични знания и умения. Те покриват областите: УЧР, търговия, маркетинг, счетоводство, логистика и др. Тези инструменти сравнително рядко се използват в практиката по оценка на компетенциите в компаниите, които най-често използват собствени инструменти за оценка на специфичните знания и умения или ползват услугите на експерти и/или за оценка на компетенциите за ключови позиции.

3.6.4. СОБСТВЕНИ ВЪПРОСНИЦИ

В практиката често се използват въпросници, разработени от отделите по ЧР в компанията или от чуждестранните централи (корпоративен HR). Когато не са разработени от чуждестранните централи, тези инструменти не са обект на систематично изследване за тяхната надеждност и валидност. Приема се, че доколкото те отразяват спецификата на дейността и са процесно ориентирани, не е необходимо да отговарят на психометричните стандарти или че комбинирането на различни инструменти осигурява надеждността на измерването.

Този тип инструменти оценяват меки компетенции като включват въпросници и казуси за оценка на лидерски умения, умения за управление на времето, умения за вземане на решение и др.

¹² www.projettherm.eu/download/bg/

3.6.5. ЛИЧНОСТОВИ ТЕСТОВЕ И ВЪПРОСНИЦИ И СИСТЕМИ ЗА ОЦЕНКА

Въпреки, че Дружеството на психолозите в България въвежда стандартни изисквания за описание и представяне на тестовете, съобразени с международните стандарти, у нас липсва контрол на употребата на тестове и психологически въпросници от неспециалисти. Поради това в практиката наред със стандартизираните инструменти масово се използват инструменти, свалени от Интернет и/или от популярни книги, в пълно нарушение на авторските права.

Най-често използвани личностни тестове и въпросници са: „Въпросник на Айзенк“, „16 PF“ (Кетел), „Гисен тест“, „NEOPI – R“, „Integrity Check“ – оценка на лоялност, тест на Томас Килман за решаване на проблеми и др.

От съществуващите стандартизирани инструменти най-често в практиката се използват цялостни системи за оценка като: „Thomas“, „Profiles International“, „Human Synergetics“, „SHL“, „ProProfile“. Системите са подробно описани в класификатора на инструменти, представен по-долу.

Този вид инструменти се прилага за оценка на компетенциите на висш и среден мениджърски персонал и за някои ключови позиции на ниво експертен персонал.

3.6.6. ТЕСТОВЕ ЗА ОЦЕНКА НА ОБЩИ И СПЕЦИФИЧНИ СПОСОБНОСТИ

Тестовете за оценка на общи и специфични способности имат сравнително ограничена употреба в практиката на оценка на компетенциите в компаниите, въпреки че се нареждат между инструментите с най-висока валидност не само по отношение на съдържанието, но и по отношение на прогнозирането на успешното изпълнение и способността за обучение и развитие.¹³ Възможно е това да се дължи на факта, че тези тестове са стандартизирани и изискват да бъдат провеждани от специалисти.

Някои от цялостните системи за оценка като Profile XT на Profiles International, който е адаптиран за български условия, съдържат скали за оценка на стил на мислене, вербално и невербално мислене и индекс за обучение и развитие. Използват се и адаптираните за български условия: ИСТ и CF.2A

Тестове за оценка на общи и специфични способности се прилагат най-често за оценка на среден мениджърски и изпълнителски персонал.

¹³ Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment, Professionals, 2006;
<http://www.onetcenter.org/guides.html>

3.6.7. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБРАТНА ВРЪКА

Инструментите за обратна връзка имат за цел да осигурят оценки на компетенциите от различни гледни точки. Най-често използваният инструмент е 360 градусова оценка, която включва оценки от ръководителя, колегите, подчинените и самооценка. Някои инструменти включват и оценки от външни за фирмата референти – клиенти и доставчици.

Повечето от компаниите използват собствени въпросници за обратна връзка, които са разработени от отделите по човешки ресурси. В практиката намират приложение и стандартизирани инструменти за 360 градусова оценка, но те се предлагат от ограничен брой консултантски компании.

Оценяват се различни видове компетенции като: умения за решаване на проблеми, управление на задачите, управление на хора, управление на времето, управление на взаимоотношенията и др.

Инструментите за обратна връзка най-често се прилагат за оценка на компетенциите на мениджъри на средно и висше ниво и в по-редки случаи за оценка на служители на експертно ниво.

3.6.8. ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

Този комплексен инструмент за оценка на компетенциите е сравнително слабо застъпен в България. Компаниите, които имат центрове за оценка са под 1% от всички регистрирани компании. Центровете за оценка се прилагат като инструмент за оценка на компетенциите, главно в компаниите, в които има разработени компетентности профили на длъжностите.

По-долу е представено подробно описание на дейността на центровете за оценка и развитие.

3.7. ОПИСАНИЕ НА ЦЕНТРОВЕТЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

Асесмънт център /център за оценка/ е инструмент за цялостна оценка на персонал, основана върху използването на разнообразни техники, ползването на няколко оценителя и включващ участието на група от участници в различните упражнения.¹⁴ Чрез този инструмент се оценяват качества, възможности, нагласи, мотивация за работа и поведението в различни

¹⁴ Design, implementation and evaluation of assessment and development centres. Best practices guidelines., The British Psychological Society, 2009

ситуации. В настоящия доклад се разглежда приложението както на центъра за оценка, така и на центъра за развитие в България. Въпреки, че в техните цели е налице разлика, в своята същност това са инструменти, които имат много общи характеристики.

Центровете за оценка се прилагат като инструмент за оценка на компетенциите, главно в компаниите, в които има разработени компетентностни профили на длъжностите и се провеждат от отделите по ЧР. В повечето случаи става въпрос за български клонове на чуждестранни компании, опериращи на територията на България. В останалите компании много рядко се прилага център за оценка на компетенциите, като се ползват външни консултантски услуги за оценка на ключови позиции. Почти всички утвърдени консултантски компании предлагат центрове за оценка.

Тази ситуация се обяснява с факта, че у нас няма достатъчно обучени специалисти за провеждане на център за оценка, а също така липсват и компании, които да предлагат професионално разработване на ролеви игри и казуси при пълно спазване на стандартите и добрите практики. Липсата на добре обучени специалисти, които да участват в наблюдението и оценката на поведението на участниците води до значително увеличаване на вероятността за намаляване на валидността на оценъчната процедура. В тази посока е трудно да се правят изводи, тъй като липсват проведени изследвания за валидността на центъра за оценка в България.

Основните цели, за които се ползва центъра за оценка са: подбор на персонал, кариерно развитие, оценка на компетенциите на служителя, оценка на потенциала на служителите по отношение на дадена длъжност, идентифициране на подходящи служители за ключови длъжности, саморазвитие, обратна връзка и саморефлексия, изследване на нуждите от обучение и конкретни данни за областите, в които служителите се нуждаят от подобрене.¹⁵ В България центъра за оценка се прилага основно за целите на подбора на персонал, обучението, развитието на служители, повишаване във фирмената йерархия, като целта е да се идентифицира дали степента на развитие на компетенциите на участниците са в необходимата степен и кои компетенции и в каква степен се нуждаят от подобрене. Често срещана практика е кандидатите/участниците да се поставят в ситуации на неопределеност и стрес.¹⁶ Когато се използва за подбор на персонал, чрез този инструмент обикновено се завършва процеса. До този етап достигат не повече от десетина кандидати - останалите се отсяват по документи, чрез интервюта и тестове.

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

16 Пенева, Б., „Азбука на подбора: центровете за оценка – висшия пилотаж, 2006, http://www.karieri.bg/karieri/management/283423_azbuka_na_podbora_centrovete_za_ocenka_-_visshiiat/

Като част от процеса на подбор центърът за оценка е подходящ, когато компанията има намерение да инвестира в своя бъдещ служител, например, ако става дума за ключова позиция. В последните години в българската и световната практика, процедурата се е "демократизирала" в известен смисъл и не се използва само за високо отговорни позиции, но почти винаги става дума за длъжности, които предполагат сериозно развитие.¹⁷ Сред мениджърите по човешки ресурси в страната този въпрос е дискуссионен. От една страна е застъпено схващането, че центърът за оценка не е подходящ за изпълнителски позиции поради, неговата висока цена и отнемането на много време, те считат, че инвестицията е оправдана, когато става дума за мениджъри, а понякога и за хора, които работят с клиенти. В същото време широко разпространена практика е употребата на асесмънт центъра за оценка на млади специалисти. Според наблюденията на мениджъри, участвали в провеждане на център за оценка/развитие, често срещано явление след провеждането на процедурата е повишаване на конкурентността и мотивацията, както и поощряване на амбициите за кариерно развитие сред служителите в компаниите. ¹⁸

Центърът за оценка е инструмент, който включва многобройни и разнообразни техники за оценка. Те включват работни симулации и понякога интервюта и психологически тестове. Инструментите, които се включват в тях са: ролеви игри, работни ситуации (case study), презентации, групови дискусии, тестове, интервю, практически казуси, психологически въпросници и проективни техники, анализ на проблем, упражнения за презентация, упражнения за писмена комуникация, самооценъчни упражнения, обратна връзка от колеги и пряк ръководител, 360 градусова обратна връзка.¹⁹ Когато се оценяват твърдите компетенции се ползват тестове за административни умения, тестове за установяване степен на владеене на чужд език, тестове за компютърна грамотност, счетоводен тест, който има за цел да провери основни счетоводни умения на оперативно ниво, както и познанията за актуалното счетоводно законодателство и др.²⁰ Всеки конкретен проект на център за оценка включва различна комбинация от инструменти в зависимост от конкретните цели, критерии за оценка и вида компетенции на съответния компетентностен профил. Практиката в България показва, че в повечето компании се спазва изискването за ползване на многобройни и разнообразни

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

18 Атанасова, Т, „Центровете за оценка и развитие – успешен трамплин за развитие на кариерата“, стр. 51-67 в „Управление на кариерата в организацията. Наръчник с добри практики от България“, Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, София, 2008

19 Introduction to assessment centers, A workshop conducted at the IPMAAC Conference, 6.1994, Rich Joines

20 <http://www.jobs.bg/hc/advice/718>

техники като почти всички изброени по-горе техники намират приложение в зависимост от целите на центъра на оценка.

Изборът на подходящите игри и симулации е от огромно значение, защото именно те позволяват да се даде оценка за качествата на кандидата. Някои от тези инструменти са стандартизирани (напр. Чек листове за извършване на документален одит), но по-голяма част от тях (въпросници, интервюта, задачи) се разработват/адаптират конкретно за целите на съответния проект и са пряко обвързани със специфични вътрешнофирмени процеси. В някои мултинационални компании техниките в центъра за оценка се валидизират в корпоративните централи. При използването на казусите и работните ситуации често единствената адаптация е превод на материала, като в някои от преводите продължават да стоят английските имена на героите. Именно тук могат да се установят най-сериозните несъответствия в практиката на асесмънт центъра в България и най-добрите световни и европейки практики. Употребата на многобройни и разнообразни техники за оценка води до ползване на методи, за които не е ясно дали притежават необходимата надеждност и валидност. Използването на непроверени техники поставя под съмнение голяма част от изводите и резултатите, получени чрез център за оценка.

Асесмънт центърът има висока предиктивна, конструктор и съдържателна валидност, когато е базиран върху анализ на длъжността, наблюдателите са добре обучени и кандидатите биват оценявани въз основа на оценка на степен на притежавани от тях компетенции.²¹ Конструктор и критериалната валидност на асесмънт центъра зависят от това дали е бил направен ефективен анализ на длъжността. В случай, че този анализ е изготвен правилно, това влияе и върху нивото на валидност. В България много рядко се наблюдава изготвяне на прецизен анализ на длъжността, по-често това се прави формално, за да се спазят законовите изисквания, но не се стига до дълбочина и детайли, които да предоставят точна и подробна информация за характера на длъжността.

При приложението на центъра за оценка в България, повечето фирми след приключването на асесмънт центъра дават възможност на участниците да получат обратна връзка за своето представяне. Това се случва, както когато центърът за оценка е насочен към подбор, така и когато е за развитие на персонала. По този начин не само компанията, но и всеки участник има полза от участието си, независимо дали е бил назначен или не.²²

21 Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

22 Пенева, Б., „Азбука на подбора: центровете за оценка – висшия пилотаж, 2006, http://www.karieri.bg/karieri/management/283423_azbuka_na_podbora_centroвете_za_ocenka_-_visshiiat/

Центровете за оценка у нас най-често оценяват меки компетенции: лидерски умения, умения за взимане на решения, умения за работа в екип, търговски умения, комуникация, ориентация към клиента, управление на времето и др. Сравнително рядко се прилага център за оценка на твърди (технически) компетенции. Това показва, че в България на асесмънт центъра се разчита основно за компетенциите, които сравнително лесно могат да бъдат разпознати и оценени чрез поведението на участниците /например комуникация/ и почти не се ползва за по-трудни задачи, в които демонстрираното поведение често не носи цялата необходима информация (например компетенции за финансово-счетоводни длъжности).

Операционализирането на компетенциите в наблюдаеми поведения се осъществява по няколко основни начина: на база корпоративни наръчници на компетенциите, разработени в централите на компаниите; чрез външни оценители и експертна оценка на линейни мениджъри в компанията.

Необходимото ниво на компетенциите най-често се оценява на база експертна оценка от страна на линейните мениджъри и сравнително по-рядко се използват стандартизирани норми за различните позиции или профили на успешни изпълнители в компанията. Сравнително по-рядко се среща практиката на обучение в наблюдение/кодиране/анализ, която е близо до добрите европейски стандарти в областта.

В почти всички случаи нивото на компетенциите се оценява по 5 степенна оценъчна скала, където 3 представлява стандартното ниво на проявление на дадената компетенция. Съответно стойностите под и над 3 водят до необходимост от обучение/непокриване на стандарта или съответното му надхвърляне. Формулировките на 5-степенната скала варират между различните компании, отразявайки специфичната терминология на организацията, но в смислово отношение са идентични.

Центровете за оценка се прилагат за оценка на компетенциите на среден мениджърски персонал, ключови експертни длъжности, най-често търговски персонал и за оценка на кандидати за длъжности, където техните компетенции представляват основното разграничение между кандидатите (например за стажантски програми). Сравнително по-рядко се използват центровете за оценка за висш мениджърски персонал. В последните години поради бизнес ситуацията в страната, центровете за развитие се ползват в някои чуждестранни компании не толкова за оценка на конкретни нива в йерархията, колкото с цел да отсеят служители с потенциал при предстоящи или вече взети решения за процентно съкращаване на служителите.

Тенденциите, които най-общо се забелязват в развитието на центровете за оценка в България са следните: използване на външни оценители с цел избягване на субективизъм и влияние на предишни впечатления/отношения спрямо оценяваните; търсене на отлично

обучени оценители; използване на батерия от разнообразни методи за оценка на една и съща компетентност; използване на специално разработени казуси, делови/ролеви игри и/или симулации; използване на адаптирани за България методики с измерване на тяхната валидност и надеждност; поява на специализирани организации, които предоставят готови инструменти за центровете за оценка без самите те да извършват оценки; използване на интернет базирани технологии за част от процедурите в центровете с цел, най-често, намаляване на продължителността; разработване на инструменти с отчитане на културните особености на участниците.

3.8. СФЕРИ НА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Компетентностният подход и инструментите за оценка на компетенциите намират приложение във всички сфери на УЧР: подбор на персонал, планиране на програми за обучение, кариерно развитие и издигане, оценка на изпълнението, формиране на възнаграждението, оптимизация на персонал. Проучването на КПМГ ²³ и проведените интервюта с мениджъри и специалисти в УЧР показва, че компаниите в, които има въведен компетентностен модел най-често оценяват компетенциите във връзка с анализ на потребностите от обучение, развитие на таланти и оценка на изпълнението.

По-долу представяме основните сфери на приложение на оценката на компетенциите.

3.8.1. ПОДБОР НА ПЕРСОНАЛ

По отношение на системата за набиране и подбор идентифицирането и постигането на съгласие за необходимите компетенции допринася, както за предоставянето на релевантна информация на кандидатите, така и за усъвършенстване на самите процедури за подбор на персонал и избора на релевантни инструменти за оценка.

Приложението на компетентностния подход повишава ефективността на процеса по набиране и подбор в организацията чрез:

- Определяне на критериите за подбор – идентифициране на компетенциите, които са от критично значение за изпълнението на дадена длъжност

23 Компетентностни модели – ползи и предизвикателства

Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ (8)

- Предварителна селекция на кандидатите – обяви за работа, които филтрират неподходящите кандидати, чрез ясно формулиране на компетенциите, които се изискват от организацията
- Определяне на нивата на развитие на компетенциите, които са необходими за успешното изпълнение на длъжността. Нивата на проявление на компетенциите позволяват сравнение между кандидати, които притежават нужните компетенции, но на различно ниво на проявление
- Оценка на кандидатите – избор на релевантни методи и инструменти за оценка на различните видове компетенции
- Вземане на решение за назначаване чрез ясно дефинирани процедури и правила кои кандидати да бъдат допуснати на следващи етапи в процеса на подбор и окончателен избор
- Даване на обратна връзка на кандидатите - измерването на отделните компетенции, осъществено чрез различни инструменти може да се използва за предоставяне обратна връзка на кандидатите. Компетенциите позволяват обратната връзка да се базира на описания на поведението, а не само на поставени оценки.
- Мониторинг на процеса на подбор – доколкото регистрираните оценки, които кандидатите получават се документират, те се използват, за да се прецени справедливостта на решенията – как се определят самите оценки; и да се проследи доколко индивидите, получили високи оценки за компетенциите, се справят ефективно впоследствие с работата си.

В процеса на подбор намират приложение в зависимост от политиките на конкретната компания всички основни инструменти за оценка: интервю, личностни тестове и въпросници, инструменти за професионални знания и умения, работни задачи, центрове за оценка и др.

3.8.2. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

По отношение на системата за обучение и развитие рамката на компетенциите осигурява, не само информация за необходимите компетенции за различните длъжности и нива в структурата на организацията, но и стандарти за оценка, които определят възможностите за кариерно развитие. Това дава възможност за избор на кариерни пътища въз основа на идентифицирането на “кариерни мостове” или “границы” между различни области, нарастват възможностите за кроссфункционално движение на хората.

Приложението на компетентностния подход повишава ефективността на процеса по обучение и развитие чрез:

- Структуриране на организационните програми за развитие - идентифицирането на нивата на компетенциите за длъжностите, спомага за развитието на индивидуални програми за обучения, които осигуряват възможности за развитие на умения, които отговарят на компетентностния профил на длъжността.
- Определяне на критериите за постигане на целите в процеса по обучение, като се осигуряват модели на високо ефективното поведение
- Измерване успеха на обучението - компетенциите позволяват да се наблюдават и оценяват поведението на индивидите и ако настъпи промяна в тези поведения по посока повишавана на компетенциите, това е индикатор, че дейностите за обучение са били успешни.

Центровете за оценка и развитие са един от основните инструменти за определяне на нуждите от обучение, в компаниите, които имат разработени и действащи компетентностни профили за различните длъжности.

Много често в практиката годишната оценка на служителите (атестация) е основа за оценка на необходимостта от развитие на някои компетенции чрез включване в програми за обучение. При наличие на разлика между необходимото ниво на дадена компетенция и това, което притежава оценяваният, се осъществява анализ на различията и се препоръчват програми за развитие.

3.8.3. ОЦЕНКА НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО И АТЕСТАЦИЯ НА ПЕРСОНАЛ

По отношение на системата за управление на изпълнението рамката на компетенциите предоставя насоки за определяне на равнищата при оценяване на изпълнението и позволява разработване на цели за управление на изпълнението.

Приложението на компетентностният подход може да повиши ефективността на оценката на изпълнението и атестацията на персонала чрез:

- Дефиниране и оценка на значимите компетенции и техните нива, които определят успешното изпълнение на длъжността. Установяване на равнищата на изпълнение.
- Осигуряване на цялостна оценка на изпълнението – резултати от изпълнението и демонстрираните при изпълнението компетенции. Избор на инструменти за оценка на изпълнението на база оценка на компетенциите.
- Идентифициране на потребностите от подобрене на изпълнението и развитие на компетенциите
- Обратна връзка – осигуряване на обратна връзка от ръководители и колеги чрез различни методи, включително и 360 градусова оценка на база наблюдаеми поведения.

При оценката на изпълнението на заеманата в момента длъжност се използва една или друга комбинация от следните инструменти: въпросници; писмени доказателства за изпълнението; поставяне на задачи.

Един от най-често използваните инструменти за оценка на изпълнението е 360 градусовата оценка, както и получаването на обратна връзка от клиенти, доставчици и др.

Центровете за оценка също намират приложение при оценка на изпълнението. При наличие на разлика между необходимото ниво на дадена компетенция и това ниво което притежава оценявания, се осъществява анализ на различията и оценката влиза в общата оценка на изпълнението.

Цялостната оценка на изпълнението предполага измерване, както на демонстрираните при изпълнението компетенции, така и на резултатите и също така отчитане на индивидуалните и организационни влияния. Повечето компании у нас, които имат системи за оценка на изпълнението, интегрират в тази система оценка на компетенциите и оценка на изпълнението на целите (МВО).

Раздел 4. КЛАСИФИКАТОР НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ.

4.1. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА: ОСНОВНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Понятието оценка се дефинира като систематична процедура за измерване на извадка от индивидуални поведения.²⁴ Оценката е процес на документиране в термините на измерване на познания, умения, нагласи и вярвания.²⁵ Оценката се извършва с помощта на числови скали или точни категории, с които се описват наблюдаваните индивидуални поведения.

Оценката на компетенциите е цялостен подход към човека, който измерва как се изпълняват работните задачи и каква е ефективността на изпълнението. Компетенциите могат да бъдат операционализирани чрез поведенчески индикатори, т.е. конкретни видове поведения, чрез които те се проявяват в професионалната дейност и които подлежат за обективно наблюдение, измерване и оценка чрез подходящи инструменти.

²⁴ Brown F.G. Principles of Educational and Psychological testing, The Dryden Press Inc., 1970

²⁵ <http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>

4.1.1. ДЕФИНИЦИЯ НА ПОНЯТИЕТО „ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Инструментите за оценка се дефинират като „всеки тест или процедура приложена към индивидите с цел да се оценят техните, свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността“ 26.

Тази обща дефиниция на понятието „инструменти за оценка“ определя и многообразието от методи, процедури и средства за оценяване, които се използват в практиката и се определят като инструменти за оценка на компетенциите. Дефинирани по този начин инструментите за оценка на компетенциите включват:

- Комплексни подходи и методи към оценяването като център за оценка и развитие
- Процедури и методи като: интервю, наблюдение, анализ на документи и постижения, биографични методи и др.
- Задачи и упражнения като практически и писмени задачи, симулации, ролеви игри и др.
- Тестове и въпросници за оценка на знания, личностови характеристики и умения
- Системи за управление на таланти и др.

4.1.2. ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Основните характеристики на инструментите за оценка са целта и съдържанието на инструмента и обективността на измерването.

4.1.2.1. Цел на инструмента

Всеки инструмент се конструира с определена цел – измерва предварително дефинирана извадка от поведението, а резултатите от измерването позволяват да се направят изводи за степента (нивото) на проявление на точно определен вид компетенции..

4.1.2.2. Обективност на измерването

Като всяко средство, инструментите за оценка могат да бъдат полезни, ако се използват по подходящ начин и непродуктивни, ако се използват неправилно. Оценката на психометричните характеристики на инструментите е задължителен етап в избора на инструменти, защото ако те не отговарят на стандартите за обективност и надеждност на

26 Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment

Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

измерването, изводите, които ще бъдат направени на база получените резултати могат да бъдат неточни, грешни или с ниска прогностична стойност по отношение на трудовото изпълнение.

Инструментите трябва да съответстват на целите, за които са предназначени, да съдържат представителна извадка от поведения, достатъчна за обективен анализ на съответния резултат и да осигуряват независимост на оценките от оценяващите.

Основните психометрични характеристики на инструментите за оценка са надеждността, валидността на измерването и нормите за оценка.

4.1.2.2.1. Надеждност

Надеждността (reliability) показва точността на оценката. По принцип всяко измерване съдържа т.н. „грешка на измерване”, която се дефинира като „всяка променлива, която е не релевантна на целите на изследването и оказва влияние върху намаляване на консистентността на оценките”.²⁷

Източници на грешки на измерването могат да бъдат:

- състоянието на оценяваното лице (психично и физическо състояние, мотивация и др);
- процедура на провеждане (инструкции, време за провеждане на процедурата по оценяване, използването на помощни средства при решаването на конкретните задачи и др.)
- условия на провеждане – физически условия, температура, шум и др.
- процедура на оценяване – в случаите, когато инструментите нямат стандартизиран „ключ” за оценка, например, интервюта, центрове за оценка, работни задачи и др, източници на грешка в измерването могат да бъдат, както самата процедура, така и подготвеността и компетенциите на оценителите.

Колкото по-ниска е грешката на измерване, толкова е по-висока надеждността на измерване.

Надеждността се отнася до консистентността на оценките в различни тестови ситуации и оценките дадени от различни оценители. Съществуват 3 основни мерки на оценка на надеждността на инструментите:

- Вътрешна консистентност – измерва консистентността на оценките между отделните айтеми (единиците, които изграждат инструмента - въпроси, твърдения, задачи и т.н)

²⁷ <http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>

- Тест-ретест надеждност – измерва консистентността на оценките в различни тестови условия
- Надеждност на еквивалентните форми – измерва консистентността на оценките, дадени при приложение на различни форми на инструментите (различни работни задачи, различни форми на въпросниците и тестовете, които включват различни извадки от поведение, които се оценяват).

Количественият израз на надеждността на инструмента се представя с т.нар. коефициенти на надеждност, които всъщност са коефициенти на корелация между различните видове оценки. Коефициентите на корелация варират от 0 до 1. Колкото по-високи са тези коефициенти, толкова по-висока е точността на измерването и на оценяването.

Стандартизираните инструменти (тестове за способности, личностови тестове и въпросници, тестове за знания и др.) предоставят информация за различните видове надеждност в ръководствата за приложението им.

Ако измерването не може да осигури консистентни оценки при различни условия „не може да се очаква да се направи полезна прогноза на представянето (изпълнението в работата)”²⁸. Доколкото при оценяването на компетенциите е важна точността на измерването, надеждността е един от основните фактори, които би следвало да определят избора на инструмент за оценка.

4.1.2.2.2. Валидност

Валидността (validity) се отнася до това доколко инструментът измерва това, за което е конструиран да измерва и до колко добре го измерва. Съгласно стандартите на АПА валидността се разглежда в 3 категории: валидност по критерий, съдържателна валидност и конструктор валидност.²⁹

- Валидността по критерий е мярка за това до колко добре инструментът прогнозира изпълнението. Например, оценката на дадена компетенция, извършена чрез психологически тестове за оценка доколко добре прогнозира успешното изпълнение в работата.
- Съдържателната валидност е мярка за това в каква степен могат да се генерализират оценките от измерването върху цялото съдържание. Например, ако оценяваме счетоводни знания и използваме като инструмент за оценка работни задачи, в които е включена само извадка от задачи, доколко

²⁸ Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

²⁹ <http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>

резултатите са валидни, за да направим изводи за знанията по счетоводство на оценяваното лице.

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

Валидността на инструментите за оценка на компетенциите е един от най-съществените фактори за избор на инструмент за оценка. По-долу представяме сравнителна таблица 1 на валидността на инструментите за оценка самостоятелно и в комбинация с тестове за общи когнитивни способности.

ТАБЛИЦА 1

Методи за оценка	Валидност на метода - самостоятелно	Комбинирана валидност	% процент на нарастване на валидността при комбиниране на инструмента с когнитивни способности
Тестове за общи когнитивни способности	.51		
Тестове за работни задачи	.54	.63	24%
Структурирани интервюта	.51	.63	24%
Тестове за знания за работата	.48	.58	14%
Записи на постиженията	.45	.58	14%
Тестове за лоялност	.41	.65	27%
Неструктурирани интервюта	.38	.55	8%
Център за оценка	.37	.53	4%
Биографични инструменти	.35	.52	2%
Тестове за самосъзнание	.31	.60	18%
Проверка на референциите	.26	.57	12%
Години работен опит	.18	.54	6%
Методи за обучение & опит	.11	.52	2%
Образование	.10	.52	2%
Интереси	.10	.52	2%

Източник: Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

Данните показват, че стандартизираните тестове за оценка на общи способности имат най-висока валидност следвани от тестовете за работни задачи и структурираните интервюта.

Комбинирането на инструментите за оценка повишават валидността на оценката, получена при използването на един инструмент от 2% до 24%.

Поради това в практиката при оценка на компетенциите обичайно се използват повече от един инструмент. При оценка на компетенциите, която е базирана върху повече инструменти обикновено за дадена компетенция се получават различни оценки. Съществуват два основни начина, чрез които могат да се комбинират тези оценки – единият се състои в намиране на средната стойност от тези оценки, а другият – в обсъждане на основанията за различните оценки и постигане консенсус от оценяващите за правилната оценка.

4.1.2.2.3. Норми

Стандартизираните инструменти предоставят в своите ръководства стандартни норми за сравнение на индивидуалните резултати. Тестовите норми се състоят от данни, които позволяват да се прецени какви са резултатите по теста на оценяваното лице в сравнение с другите.³⁰

При оценката на компетенциите се прилагат два подхода:

- Компетентностни рамки без нива - под всяка компетенция се изброява само списък от поведенчески индикатори без да са определени, нивата на компетенции.
- Компетентностни рамки с нива - тези компетентностни рамки покриват широк набор от длъжности, отправящи различни изисквания към хората, които ги изпълняват. В този случай поведенческите индикатори, включени във всяка компетенция могат да бъдат организирани в различни равнища, така че да отразяват различната степен, в която се изисква притежаване на дадена компетенция за различните длъжности.

Оценяването на компетенциите без нива на проявление дава само най-обща ориентация за наличието или липсата на дадена компетенция. При определянето на нива на компетенциите съществуват два основни подхода: определяне на прагови компетенции и нива на успешно изпълнение:

- прагови компетенции – минимално изискуемите нива на развитие на компетенциите, необходими за изпълнение на длъжността;
- нива на успешно изпълнение - нива на развитие на компетенциите, които характеризират успешните изпълнители на конкретната длъжност.

30 Енциклопедия Британика, <http://www.britannica.com/EBchecked/topic/481664/psychological-testing/23866/Test-norms>

Определянето на нива на компетенциите се осъществява на базата на емпирични изследвания на успешни изпълнители за конкретна длъжност или на база експертна оценка. Препоръчително е тези нива да отчитат, както спецификата на дейността, така и спецификата на сектора/ бизнеса, организационната култура и фирмените цели.

4.1.2.3. Избор на инструменти за оценка

Изборът на инструменти за оценка е част от цялостната стратегия на оценяване на компетенциите. Тази стратегия на първо място включва дефиниране на целите и избор на компетенции т.е. ясно разбиране на това какво искаме да оценяваме. На второ място, стратегията предполага избор на подходящи инструменти.

Основните критерии за избор на инструменти са целите и съдържанието на инструмента, надеждността и валидността на измерването. Наред с тези основни критерии съществуват множество практически съображения, които стесняват кръга от инструменти за оценка, които могат да се използват. Тук се отнасят такива съображения като: наличност на инструмента, права за ползването му, цена и др.

Наличието на обучени специалисти в компанията, които могат да прилагат конкретния инструмент и да интерпретират резултатите е също ограничаващ фактор по отношение на избора на инструменти за оценка. Този фактор е особено значим по отношение на прилагането на психологически тестове и въпросници, за които има строго дефинирани стандарти за използване, приложение и интерпретация на резултатите от специалисти-психолози. Съвременните системи за оценка, които предлагат готови доклади на база индивидуалните резултати на оценяваното лице в голяма степен преодоляват това ограничение.

Времето за оценка, обработка и анализ на резултатите е допълнителен фактор, който оказва влияние върху избора на инструменти за оценка. Инструментите, които предлагат съвременни технологии за попълване и автоматична обработка на резултатите разрешават този тип съображения.

4.2. ПРИНЦИПИ НА КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА

Съществува голямо многообразие от инструменти за оценка на компетенциите. В литературата няма единна класификация на инструментите за оценка, но те могат да се групират в зависимост от целите на оценката, видовете компетенции, които се оценяват, формат на инструмента за оценка и обективността на измерване

1. Класификация на инструментите според целите на оценката

В зависимост от целите на измерването и сферата на приложение разграничаваме инструментите за:

- Подбор на персонал
- Програми за обучение
- Кариерно развитие
- Професионално ориентиране
- Консултиране
- Диагностика
- Оценка на изпълнението

2. Класификация на инструментите според видовете компетенции

В зависимост от това какви видове компетенции измерват отделните инструменти или какъв е обектът на измерване, те могат да се класифицират като:

- Тестове за специфични знания - оценяват професионално значими знания
- Тестове за общи когнитивни способности – оценка на интелигентност и когнитивни способности
- Системи за управление на таланти – цялостни системи за оценка на личността, мотивацията и професионалните интереси
- Личностни тестове и въпросници – оценка на личностови черти/ типове личност
- Лидерство – оценка на лидерски компетенции
- Тестове за лоялност (integrity tests)
- Тестове за емоционална интелигентност
- Тестове и въпросници за специфични умения: лидерство, търговски, комуникативни и др.
- Тестове за мотивационни ориентации
- Центрове за оценка и развитие – комплексен инструмент за широко множество компетенции
- Форми за оценка на компетенциите – инструмент за оценка на различни видове и др.

3. Класификация на инструментите според техния формат

Форматът на инструментите или начинът, по който те се прилагат, е друг основен класификационен признак. Според този принцип инструментите се делят на:

- Въпросници и тестове от типа „молив-хартия”
- Компютъризирани инструменти
- Работни задачи и казуси
- Интервю – структурирано/неструктурирано, поведенческо

- Център за оценка - казуси, ролеви игри, презентации, дискусии и др.
- 360 градусови оценки и др.

4. Класификация на инструментите според обективността на измерване

Съществен признак за класификация на инструментите е тяхната обективност на измерване. Според този принцип инструментите се делят на:

- Обективни инструменти
- Субективни инструменти

В зависимост от начините на приписване на числова оценка различаваме – субективни инструменти, при които оценката се дава от експерт (оценител) и инструменти, при които оценката се формира от броя на избраните верни отговори на множество въпроси или твърдения (тестове и въпросници). Във втория случай участието на експертите не е пряко. Те предварително формулират множество въпроси и верните отговори към тях (тестове). Прието е създаденият по този начин инструмент да се нарича обективен тест.³¹

С висока обективност на измерване са тестовете за общи и специфични способности, тестовете за знания и умения, центровете за оценка и развитие и др. Някои от стандартизираните личностни системи и въпросници също имат задоволителна степен на обективност на измерването.

4.3. КЛАСИФИКАЦИЯ НА ИНСТРУМЕНТИТЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Класификацията на инструментите за оценка, както и описанието на системите и тестовете за оценка на компетенциите са разработени и представени за целите на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” осъществяван от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013

Водещият принципи, по които са класифицирани инструментите за оценка на компетенциите е формат на инструмента.

ТАБЛИЦА 2

Категории инструменти	Видове
Интервю	Структурирано; Полуструктурирано; Неструктурирано Поведенческо
Документи за постижения (Accomplishment records)	Документии сертификати; Препоръки; Въпросници; Портфолио

³¹ Герганов Е., Тестово и експертно оценяване

http://www.tu-sofia.bg/sopko/instrumentar/method/Testove_EG.pdf

Работни задачи и симулации (Work samples)	Практически задачи и упражнения; Писмени задачи; Ролеви игри и симулации
Форми за оценка на инструментите (Competency Evaluation Forms)	Чек листове; Рейтингови скали
Център за оценка и развитие	Ролеви игри; Симулации; Решаване на проблем; Работа в групи ; Намиране на практически факти; Административни тестове; Интервю, Психометрични тестове; Писмени упражнения; Упражнения намиране на факти; Презентация;
Инструменти за обратна връзка	360 градусова оценка
Тестове	Тестове за знания
	Търговски; Счетоводни; Инженерни; Езикови; Дигитални; Логистични; Човешки ресурси; Други
	Психометрични тестове
	Тестове за общи и специфични способности Тестове за емоционална интелигентност Системи и тестове за оценка на личността Тестове и въпросници за оценка на умения Тестове за лоялност

В класификатора са включени най-често използваните инструменти за оценка на компетенциите. Описани са основните категории и видове инструменти, предоставена е информация за целите, за които могат да се използват, видовете компетенции, които измерват и обективността на измерването. Представени са предимствата и ограниченията на отделните видове компетенции. Описани са системите и тестовете за оценка на личностови, когнитивни и социални компетенции, които се прилагат в България.

4.3.1. ИНТЕРВЮТО КАТО ИНСТРУМЕНТ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Интервюто е един от най-често използваните инструменти за оценка на личностни, комуникационни и междуличностни компетенции, като: гъвкавост, адаптивни способности, мотивация, комуникация, самопрезентация и др..

Интервюто може да бъде определено като “метод за събиране на емпирична информация, при който в диалогична форма изследователят поставя своите въпроси, а интервюираните лица им дават своя отговор”³²

³² Сава Джонев „Социална психология”т.1” Изследователски методи”

Интервюто като инструмент за оценка на компетенциите може да бъде използван, както самостоятелно за събиране на данни, така и с цел валидизиране на други инструменти за проверка/потвърждение на резултатите получени чрез тях.

Във всички случаи, интервюто обогатява възможностите на диагностиката като цяло, за едно по-адекватно обхващане и оценка на явления и процеси, недостъпно за пряко количествено измерване, стига то да се провежда достатъчно професионално.

1. Видове интервюта

В зависимост от целите и задачите, които си поставя се разграничават : интервю за подбор; интервю при атестация; дисциплинарно интервю; интервю при решаване на проблем.

В зависимост от формата могат да се разграничат няколко основни вида интервю:

- Структурирано - списък с предварително определени въпроси, които в хода на интервюто трябва да бъдат зададени на всички кандидати в една и съща последователност, т.е. процедурата на интервюто е стандартизирана. Използват се стандартни бланки за отбелязване на отговорите. Предварително подготвените ключови въпроси, произтичат от критериите за оценяване.
- Полуструктурирано - предварително се съставя списък на по-голяма част от ключовите въпроси. Има възможност за задаване и на допълнителни въпроси, които изникват в хода на разговора и допълват информацията.
- Неструктурирано - при свободното интервю липсват предварително определени въпроси. Темата на разговор и въпросите се формулират свободно. Възможността за по-голяма гъвкавост го прави предпочитано в практиката.
- Ситуационно интервю /поведенческо/ – изцяло е насочено към събиране на информация за поведението, които са необходими за доброто изпълнение на работата. Ключовите въпроси са свързани с конкретни ситуации или поведения, търсят се отговори, основаващи се на житейски опит, като основната идея е, че миналият опит е най-добрият показател за бъдещото поведение на лицето. Отговорите трябва да демонстрират как в миналото кандидатите/служителите са използвали основните си способности и умения. За оценка на компетенциите най-често се прилага поведенческо интервю.

В зависимост от броя на участниците се разграничават следни основни видове интервю:

- Единично - провежда се от един водещ и кандидат/служител. Използва се когато е установено, че кандидатът притежава уменията и образованието, необходими за

длъжността, водещият иска да се убеди дали е подходящ на компанията за длъжността и как уменията и способностите на кандидата/служителя ще допълват тези на останалите в отдела, и кои от тях се нуждаят от обучение и развитие

- Серия от интервюта - интервютата следват едно след друго и се използва най-често при подбор на персонал. Първото интервю обикновено служи за пресяване и след него следва второ интервю с предварително подготвени конкретни за длъжността и мотивацията ключови въпроси
- Панел интервю - провежда се от експертна комисия, в която предварително са разпределени ролята и отговорностите по задаване на въпроси. Задават се конкретни въпроси, или хипотетична проблемна ситуация, и от кандидата/служителя се изисква да демонстрират знания и уменията за решаване на проблем
- Групово интервю - едновременно се интервюират няколко кандидата/служителя. Това е планирана беседа, в която водещият се стреми да предизвика дискусия в групата като влиза в ролята на модератор и направлява дискусията. На финала се прави анализ и се отчита дали са стигнали до консенсус или са останали различия по темата.

Сравнително по-рядко се използват някои специализирани форми на интервюта:

- Стрес интервю - има за цел да постави кандидата в обстановка на натиск и стрес и така да тества поведението му в критична ситуация. Интервюиращият подлага на оценка реакциите на кандидата/служителя в условия на напрежение и стрес чрез саркастично поведение, продължително мълчание или рязък тон на говорене
- Дълбинно интервю - изследва личностната структура на кандидата. Оприличавано на психоанализата, то цели получаване на информация за подсъзнателни мотиви на интервюирания
- Компютърно интервю – базира се на принципите на моделирането и структурирането. Кандидатите се поставят пред поредица от предварително съставени въпроси, отнасящи се до тяхното образование, опит, професионална кариера, знания и отношение към работата, и пред въпроси свързани с конкретната длъжност. Въпросите имат варианти на отговори, от които кандидатът трябва да избере, чрез натискане на определен клавиш. Програмата е така съставена, че задаването на следващ въпрос е във връзка с отговора на предишния. Компютърното интервю, обикновено се използват като допълнение на интервюто “лице в лице” и най-често при подбор на персонал
- Телефонно интервю – изпълнява ролята на пресяващо (скрининг) интервю. Не е предпочитано от работодателите. То може да варира от проста проверка дали кандидатът покрива критериите до много проучващо интервю.

2. Етапи в провеждане на интервюто

Провеждането на интервюто преминава през няколко етапа: планиране, установяване на контакт, задаване на въпроси, приключване, преглед.

- Планиране – подготовка на въпросите, определяне на вида интервю, преглед на документите на кандидатите/служители и отбелязване на неясни моменти, които трябва да бъдат уточнени по време на срещата.
- Установяването на контакт - създаване подходящ климат за разговор и изграждане на връзка с кандидата/служителя. Обикновено явяващите се на интервю са напрегнати, чувстват се притеснени. Задаване на общи, въвеждащи въпроси, които да предшестват основните въпроси.
- Задаване на въпроси - тази стъпка от интервюто е основна. В нея се получава нужната информация: образование и квалификация, професионална цел в бъдеще, мотивация и др.
- Приключване - изисква да се предвиди време за кандидата/служителя да зададе своите въпроси, след което се обобщават резултатите от интервюто и кандидатите се информират кога ще бъдат обявени резултатите.
- Документиране - свързана е с преглеждане на направените по време на разговора бележки попълване на използваните бланки .

3. Видове въпроси

Видовете въпроси, като форма и съдържание, определят както същността на интервюто, така и резултатите от него, т. е. неговата валидност .

Най-често използваните видове въпроси са:

- Затворени въпроси – провокират фактологична информация, но поднесена пестеливо, с ограничени езикови средства. Ползени са, когато се търси ангажиране от страна на кандидата/служителя за поддържане на разговора, за справяне с приказливи лица. Типичен пример за въпроси със затворен финал са: „Кога?” „Къде?” „Колко?”
- Отворени въпроси – изискват подробно обяснение, приличат на есеистични въпроси и налагат по-подробно описание. Позволяват на интервюирания сам да конструира своя отговор. Типичен пример за въпроси с отворен финал са: „Как?” „Защо?” „По какъв начин?” „Разкажете ми за...”
- Информационни въпроси - отговорите предполагат повече изреждане на факти, отколкото изразяване на мнение. Понякога спонтанната реакция, макар и само с една

дума дава точна фактологична информация. Примери: „От колко време сте без работа?”

- Въпроси свързани с миналото – това са открити въпроси, но се фокусират върху искането на конкретни примери за минало поведение. Започват с: “Разкажете ми за времето, когато...”, “Споделете с мен някакво преживяване, когато...”, “Дайте ми пример за...”.
- Рефлексивни въпроси – не са често използвани, но контролират и насочват разговора като подпомагат да се получи по изчерпателна информация или да се приключи една тема и да се премине към друга “Нали?”, “Не е ли така?” „Вие не смятате ли така?”
- Перифразирани въпроси – целта е да се получи повече детайли и информация, да се определят позиции и значими проблеми.” Какво мислите за нарастващата безработица?” Перифраза: „Не трябва ли да се вземат необходимите мерки?”
- Хипотетични въпроси – техниката е полезна за придобиване на представа за подходите на кандидата за вземане на решение и способността му да мисли бързо и логично. Проверяват познания и възможности от различни сфери. “Какво бихте направили, ако...?”, “Как бихте постъпил в тази ситуация..?”

По време на интервюто обикновено се търси приемлив баланс между въпросите с отворен и затворен финал. Реторичните въпроси, въпросите-повторения и въпросите-молби, които съставят групата на несъщинските въпроси, имат сравнително рядка употреба на фона на същинските въпроси в структурата на интервюто.³³

4. Оценка на инструмента интервю

В таблицата посочена по-долу са представени силните страни и ограниченията на най-често срещаните форми на интервю.

ТАБЛИЦА 3

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Структурираното интервю позволява контрол над ситуацията и “изравняване” на показателите, по които да се оценяват кандидатите. Кандидатите могат лесно да бъдат сравнявани.	Структурираното интервю не позволява гъвкавост; не допуска индивидуален подход и задълбочаване на познанието за човека.
Полуструктурираното интервю дава възможност за гъвкавост като позволява на	Полуструктурираното интервю създава условия за субективизъм на оценката и зависи от подготовката на интервюиращи.
	Неструктурираното интервю има ниска

³³ Материали на Институт за български език на БАН

<p>интервюиращия да преформулира въпросите с оглед ситуацията на кандидатите.</p> <p>Неструктурираното интервю дава висока степен на свобода на участниците, процедурата е бърза и лесна.</p> <p>Поведенческото интервю оценява конкретни поведения по структуриран списък, които имат отношение към работата и има по-високо ниво на обективност в сравнение с другите форми на интервю.</p>	<p>надеждност и валидност, липсват ясни и обективни критерии за оценка, висока степен на субективизъм, кандидатът/служителят може манипулира ситуацията.</p> <p>Поведенческо интервю отнема време за предварителна подготовка за формулиране на поведенческите индикации и списък с въпрос и е в голяма зависимост от компетенциите на интервюиращите.</p> <p>Във всички форми на интервю се наблюдава „хало ефект” - при много висока оценка по даден показател, интервюиращия е склонен да завишават оценките и по останалите показатели.</p>
---	---

Интервю: силни страни и ограничения

5. Осигуряване на по-голяма обективност на оценката

За подобряване на обективността на оценката от интервю се препоръчва:

- Оценката да се осъществява чрез скала за степента на проявление на качествата и/или поведенията, която допринася за повишаване на точността на оценката и намаляване на евентуалните грешки
- Редовно обучение и подготовка на интервюиращите, тъй като процесът на непосредствено общуване изисква от интервюиращия голяма компетентност.
- Предварителна подготовка за интервюто – определяне на индикативни поведения, списък с въпроси, тематични области, времеви рамки
- Участие на повече интервюиращи, което ограничава влиянието на субективни индивидуални преценки. Прибързаните преценки се уравновесяват от мненията и впечатленията на повече лица.

4.3.2. ДОКУМЕНТИ ЗА ПОСТИЖЕНИЯ (ACCOMPLISHMENT RECORDS)

Анализът на документи за постижения е систематична процедура, която се използва за събиране на информация за обучения, образование и минали постижения на кандидатите за

работа/служители, които са пряко свързани с необходимите за успешното изпълнение на длъжността компетенции. Този инструмент се основава на теоретичното предположение, че съществува „съгласуваност на поведението“ и че миналото е най-добър предиктор на бъдещето. 34

1. Дипломи и сертификати

В последно време, паралелно с изискванията за образователно ниво се налагат и допълнителни изисквания за сертификати, документи за удостоверяване на придобити компетенции от проведени обучения, стажантски програми, курсове. Една диплома за висше образование вече не е достатъчна гаранция за познания и умения. Наличието на бизнес сертификати придобива все по-голямо значение, защото освен, че допринасят за представянето на самия специалист, имат значение за имиджа на компаниите. Много разпространени са при оценка на компютърни компетентности, например Европейският сертификат за компютърни умения ECDL, ITcard сертификат за компютърна грамотност/

Анализът на съвкупност от документи (дипломи, сертификати, награди, удостоверения) служи за потвърждение на достоверността на фактите, които описват опита и постиженията. Документите материализират и придават достоверност на нещата, за които се говори на интервюто.

2. Препоръки

Препоръките се получават от настоящи или предишни работодатели, но нямат особено висока валидност, защото са субективни и зависят от ситуацията (желанието на ръководството човекът да напусне или не).

3. Самоописателни въпросници

Към тази категория инструменти се отнасят самоописателни въпросници и форми за кандидатстване (application form), в които кандидатите дават информация за задачите, които са изпълнявали и посочват нивото на компетенция, която са придобили, отговарят на въпроси за мотивация, интереси, очаквания .

4. Портфолио

³⁴ O*Net Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

Работното портфолио е набор от материали, като доказателство за знания и умения, под формата на документи или папки. Работното портфолио е съвкупност от документи (дипломи, сертификати, награди, удостоверения), отнасящи се за определен човек.³⁵ То включва също разработки, проекти, снимки, файлове с информация и др, които да илюстрират създаването на крайния продукт. Това е инструмент, който позволява да бъде проследено професионалното развитие; отразява натрупаните знания и умения; документира личното израстване и професионално развитие и определя приложението на знанията и уменията в практиката. Работното портфолио често пъти изпълнява две главни цели:

- Доказателство – потвърждава достоверността на фактите от биографията;
- Демонстриране на компетенции – документално представяне на приложените в практиката компетенции и качеството на работата.

Работното портфолио, като инструмент за оценка на компетенциите, намира приложение в подбора на персонал и оценка на изпълнението. При подбор на персонал в България сравнително по-рядко се прилага този инструмент във варианта, който включва проекти, разработки и др. с изключение на някои видове професии: дизайнери, архитекти, уеб дизайнери, консултанти и др.

5. Предимства и ограничения

Таблица представя в обобщен вид предимствата и ограниченията на инструмента Документи за постижения.

ТАБЛИЦА 4

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<p>В случаите, когато този инструмент е приложен, той има висока валидност по критерий и прогнозира успешното изпълнение на задачите.</p> <p>Има добра външна валидност. Инструментът е подходящ за оценка на компетенции на хора, които имат опит и регистрирани постижения.</p>	<p>Инструментът не е подходящ за оценка на компетенциите на хора, които имат минимален опит и би следвало да се прилага в съчетание с други инструменти.</p> <p>Отнема относително повече време на кандидатите да попълнят формите за оценка и/или да подготвят портфолио.</p>

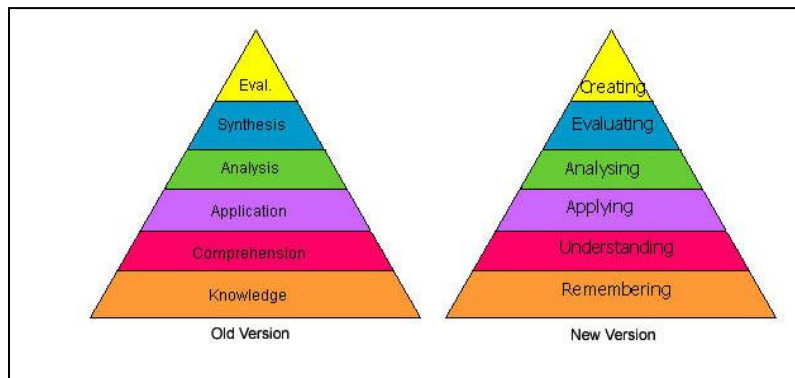
Документи за постижения: предимства и ограничения

³⁵ <http://www.thefreedictionary.com/portfolio>

4.3.3. РАБОТНИ ЗАДАЧИ И СИМУЛАЦИИ

Работните задачи и симулации изискват от оценявания да изпълни дейности, които са подобни на съдържанието на работата, която изпълнява/ ще изпълнява. Теоретичната основа на този инструмент е таксономията на Блум и нейните съвременни версии, според която се разграничават няколко вида знание:³⁶

ФИГУРА 1



- Създаване
- Оценка
- Анализирание
- Прилагане
- Разбиране
- Запомняне

Работните задачи оценяват:

- Продуктивно знание - осмисляне на фактите; опериране с понятията; разбиране на принципите; прилагане на законите; умения да се прилагат пряко отделни знания за решаване на сравнително прости задачи, проблеми
- Преносимо знание - умения за анализ и синтез; оценяване на ситуации и проблеми; прилагане на умения за да се решават казуси и сложни проблеми
- Творческо прилагане на знанията - умения да се проблематизира; правене на изводи и предположения при недостиг на информация; подбор на адекватни методи за изследване; подбор на адекватни методи за изследване и др.

1. Практически задачи и упражнения

Практическите задачи и упражнения оценяват уменията за прилагане на знанията в конкретна ситуация. Основното изискване към практическите задачи е те да бъдат близки до действителността, да отразяват реални ситуации от практиката. Оценяването при този тип задачи се извършва чрез предварително подготвена система от критерии, отразяващи важните аспекти от изпълнението на задачата.

³⁶ http://projects.coe.uga.edu/epltt/index.php?title=Image:Bloom_1.jpg

В практиката се използват различни видове практически задачи и упражнения за демонстриране на умения и продукти - работни задачи, казуси, разработване на проект, моделиране, презентации, ролеви игри.

1.1 Работни задачи

Разработват се от квалифицирани експерти на компанията в съответната област. Проверяват уменията, способностите и начина на мислене на кандидата/служителя, като го поставят в хипотетична работна ситуация, свързана с конкретната дейност. Включват действия и операции от конкретната дейност. Модифицират определена задача, която трябва да бъде изпълнена за кратък период от време. Определени са основните критерии за успешно извършване на конкретната задача. Представява нещо като изпит по основната дейност. Този инструмент показва много добра валидност по критерий.

1.2. Казуси

Метод, при който се представя дадена проблемна ситуация, която е обект на анализ с цел открояване на различни алтернативи за решение. Казусите се създават на богата нормативна, практическа и теоретична база и са най-сложни за изпълнение. Проверяват се комплекс от знания в дадена област, както и умения за приложение на знанията, анализ, синтез и оценка. Могат да се разрешават в екип. Изискват повече време за изпълнение, често се дават за домашна работа, допускат ползването на помощни материали и консултации.³⁷

1.3 Разработване на проект

Специфична задача, която излиза извън рамките на познати модели за изследване на проблем, фокусиран е върху една тема, която се изследва в дълбочина. Изисква умения за творческо прилагане на знанията, за планиране, организиране и управление на времето. Всеки проект съдържа: наименование, целева група, цели, задачи и график на дейностите, резултати, описание на екипа и финансов план. ³⁸

1.4. Ролева игра

Изисква да бъдеш “някой друг” в една въображаема ситуация. Помага на изразяването на скритите чувства, дава обяснителни модели за това какво чувстват и как реагират другите в различни ситуации; дава възможност за получаване на обратна информация за собственото си представяне. Всяка ролева игра има следните елементи: ролева ситуация; място на действието и действащи лица (реални и въображаеми), които влизат в определени роли. Съществуват три основни вида ролеви игри: симулационни, ситуационни и игри драматизации.

³⁷ Сава Керелезов, Подходи и средства в оценяването, e-edu.nbu.bg/file.php

³⁸ Наръчник по оценяване -Оценяване от Наредбата за учебния процес в НБУ

2. Писмени задачи

Чрез писмените задачи се проверяват определени аспекти от знанията и уменията чрез свободен текст в разгърната форма. Писмените задачи дават възможност да се покажат умения за организиране, интегриране и синтез на знанията, и приложението на знанието при решаване на нови проблеми. Поради това този вид задачи са подходящи за проверката на по-висши умения за прилагане, анализ, синтез и оценка 39

2.1. Есе тестове

Представяват кратък писмен текст върху специален сюжет. Делят се на есе тестове за измерване на постижения, знания и за измерване на способността за писане. Структура на есето включва въвеждаща част, в която се поставя проблемът, теза, основана на факти, описание и заключение. Оценяването на есе-теста е затруднено, свързва се със субективизъм и предубеденост. Затова е изключително важно предварително да се опишат критериите.40

2.2. Доклад

Представява описание на изследователска работа или работа по проект. Изисква стегнато представяне на информацията, с точните детайли. При оценяването на доклада трябва да се има предвид целта, за която е написан, структурата на доклада; съдържанието – обективното отразяване на фактите и резултатите, съответствие на съдържанието със заглавието на доклада, достатъчност на информацията и съответствието на изводите спрямо резултатите; онагледяване на резултатите, подходящите графики, диаграми, снимки; стила на изложението (достъпност, терминологична яснота); техническото оформление (шрифт, големина на буквите, разредка между редовете, формат и др. Този инструмент оценява способностите за творческо прилагане на знанията.

3. Предимства и ограничения

Таблицата представя в обобщен вид предимствата и ограниченията на инструментите работни задачи и симулации за оценка на компетенциите.

ТАБЛИЦА 5

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
------------	-------------

39 Наръчник по оценяване -Оценяване от Наредбата за учебния процес в НБУ

40 Стаменкова. „Същност на измерването в психологията”

<p>В случаите, когато работните задачи и симулации са подбрани по подходящ начин, така че адекватно да отразяват естеството на работата и компетенциите, които са необходими, те имат висока валидност по критерий и прогнозираят успешното изпълнение.</p> <p>Имат добра външна валидност. Възприемат се като адекватни инструменти за оценка от оценяваните лица.</p>	<p>Изводите на база генерализацията на резултатите от няколко задачи, които не изчерпват цялото съдържание на дейността могат да бъдат погрешни. Критичен фактор в това отношение са: трудност на задачата, различителна сила; съгласуваност на задачите*</p> <p>Отнема относително повече време за създаване на работните задачи от страна на експертите и за решаването им (разработки, проекти и др.) от оценяваните.</p>
---	--

Работни задачи и симулации

* Трудността се измерва чрез процента на оценяваните, които са решили задачата.

* Различителната сила – доколко задачата разграничава оценените лица

* Съгласуваността с общия бал - измерва се чрез коефициента на корелация между

отговорите на задачата и общия резултат, ако се прилагат повече от една задача за оценка на една и съща компетентност.

4.3.4. ФОРМИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (COMPETENCY EVALUATION FORM).

1. Характеристики на формите за оценка

Съществува многообразие от форми за оценка на компетенциите. Формите за оценка на компетенциите са стандартизирани документи за наблюдение и записване на поведения. Самостоятелно или в комбинация с други инструменти като поведенческото интервю и центрове за оценка, те се използват за подбор на персонал, за оценка на нуждите от обучение и за оценка на изпълнението.

Повечето компании разработват собствени форми за оценка на компетенциите. При конструирането на формата за оценка обикновено се съблюдава следната последователност от стъпки:

- Създаване на модел на компетенции и/или анализ на съществуващия модел.
- Създаване или анализ на определените в компанията ключови компетенции
- Избор на индикатори, скала за оценка и критерии за оценка на компетенциите
- Валидизиране на формата за оценка

Индикаторите са индикативни поведения, които определят успешното изпълнение на задачите или на професионалната роля като цяло. Хората с високи компетенции за дадена задача показват логически свързани поведения, които могат да се използват, за да се идентифицират факторите, които определят успешното поведение ⁴¹. От общия списък с наблюдаеми поведения, които трябва да бъдат демонстрирани, за да отговорят на изискванията на ключовите компетенции се избират група индикативни (ключови поведения), които ще се оценяват. Формулирането на общият списък с поведения и изборът на индикативни поведения обичайно се осъществява чрез готови библиотеки на компетенциите или фокус групи и /или ресурсни панели от специалисти човешки ресурси, линейни мениджъри, изпълнители на съответна длъжност и др. Представяме примерна карта на технически и функционални компетенции.

ТАБЛИЦА 6 КАРТА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

№	Основни компетенции	Изпълнител	Мениджър	Лидер
А	Технически или Функционални			
А-1	Познаване на бизнеса			
А-2	Бизнес умения			
А-3	Технически умения			

Различните форми за оценка на компетенциите включват различни начини за оценяване на наблюдаемите поведения. В зависимост от начина на оценяване разграничаваме: чек листове и рейтингови скали.

Чек-листове са конструирани за оценка на умения, специфични процедури, работни практики, комуникация и приложение на знания в практиката. В рамките на този инструмент компетенциите са операционализирани в наблюдаеми поведения, които се маркират в зависимост от това дали се наблюдава или не поведението, без да се отбелязва степен на проявление. Голямото преимущество на този инструмент е че е лесен за администриране, точкуване и осигуряване на обратна връзка. Отнася се към дихотомичните инструменти за оценка на умения.

Формите за оценка на компетенциите, които използват рейтингови скали са по-комплексни инструменти, те включват описание на поведението и оценка на степените на проявлението им. Съществуват различни варианти на такова скалиране. Най-често използваните са скали тип Ликърт - обикновено с 3, 5 или 7 степени . Резултатите се представят във вид на цифрова оценка. Представяме примерна скала за оценка ⁴²

⁴¹ <http://www.sunrise.net.in/CompetencyAppraisal.pdf>

⁴² <http://www.sunrise.net.in/CompetencyAppraisal.pdf>

Комуникация:

Точно и ясно приемане и предаване на информация и идеи на хора или групи, така че получателят на съобщението да го разбере и запомни и да пожелае да отговори или да подаде обратна връзка. Комуникацията се отнася още до поддържане на подходящо ниво на информираност у слушателите и демонстриране на добри писмени и вербални езикови умения.

Много надминава очакванията	Надминава очакванията	Изпълнява очакванията	Понякога изпълнява очакванията	Не изпълнява очакванията
?	?	?	?	?

Коментари:

Критерии: определяне на т.н. „котва на компетенциите”, която дефинира изисквана степен на владене (ниво) на съответната компетенция. Нивото на компетенции обикновено се определя на база:

- стандарти (национални, образователни, фирмени);
- експертна оценка ;
- анализ на нивото на компетенции на успешни изпълнители.

По този начин се формират т.н. „карти на компетенции”, в които е представен компетентностен профил, който включва нива на проявление на различните компетенции и изисква за конкретната длъжност или ниво на длъжности.⁴³

Валидизирането на формата за оценка е задължителен етап в конструирането на този тип инструменти за оценка⁴⁴. То може да се извърши чрез експертна оценка и фокус групи и/или чрез емпирични изследвания. Валидността на инструмента отразява степента на обективност на оценката и прогностичната валидност на оценката с този инструмент по отношение на успешното изпълнение. Обективността на оценяването с формите на оценка на компетенции зависи от подготвеността на оценителите (обучение), съгласуваността на оценките на различните оценители и стил на оценяване на оценителя, който не се подава на обучение (строгост/снизходителност).⁴⁵

2. Предимства и ограничения

⁴³ <http://www.sunrise.net.in/CompetencyAppraisal.pdf>

⁴⁴ <http://www.cps.ca.gov/workforceplanning/documents/ValidateCompetenciesFocusGroup.doc>

⁴⁵ 2. Герганов Е., Тестово и експертно оценяване http://www.tu-sofia.bg/sopko/instrumentar/method/Testove_EG.pdf

ТАБЛИЦА 7

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Оценяват се наблюдаеми поведения, които са пряко свързани с изпълнението на работните задачи за дадена длъжност. Стандартизирана процедура за оценка, която включва списък с поведения и скала за оценка. Прилага се към всички оценени лица и дава възможност за сравнение на резултатите.	Оценката се влияе от стила на оценяване и подготвеността на оценителя Не винаги има съгласуваност между оценките на различните оценители, като общата оценка се формира чрез консенсус или като средна аритметична. Отнема относително повече време за оценка в сравнение с други инструменти..

Форма за оценка на компетенциите:предимства и ограничения

4.3.5. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБРАТНА ВРЪЗКА – 360 ГРАДУСОВА ОЦЕНКА

1. Описание на инструмента

„360 градуса обратна връзка” е метод и инструмент, който дава на всеки сътрудник възможност да получи обратна връзка за своето изпълнение от различните нива на организацията – от неговите мениджъри, през колегите, подчинените му и клиентите. Този метод позволява на служителя да разбере как неговата ефективност, като подчинен, колега, се оценява от останалите. Една от най- ефективните страни на метода е това, че обратната връзка се базира на наблюдаемото от другите поведение.

Обратната връзка дава информация за способностите и поведението, което е очаквано от организацията, за да бъдат постигнати нейните цели и то трябва да отговаря на визията, мисията и ценностите ѝ. Обратната връзка има и пряко отношение към желаното от клиентите поведение. Целта на този вид оценка е да подпомогне изследваното лице да разбере своите силни и слаби страни, и да приложи това разбиране към своята работа и кариерно развитие.

За "360 градуса обратна връзка" е важно да се отбележи, че при този метод не се оценяват личностните качества на служителя, а въпросите трябва са насочени към неговите/нейните професионалните умения.

Формите, в които "360 градуса" се прилагат са: тест върху хартия или в електронен вариант. Въпросите трябва да са конкретни, за да дадат представа как се оценява всяка една компетентност на служителя. За да няма погрешни интерпретации към всеки един въпрос трябва да има кратко обяснение какво се разбира под едно или друго умение.

Този метод за оценка се прилага най-вече, за да се установят така наречените меки компетенции и не засяга конкретните специфични професионални знания, които са нужни при различните професии. Препоръчително е този тип оценка да се прилага през определен период от време.

Ефектът от "360 градуса" е, че мотивира служителя да промени своето отношение към останалите и към изпълнението на служебните си задължения. Затова обаче е нужно обратната връзка да бъде съобразена с някои основни изисквания. Тя трябва да е конструктивна, описателна, конкретна, субективна и непосредствена.

2. Предимства и ограничения

Повечето компании използват собствени разработки за обратна връзка. Положителните страни на този подход, са че се оценяват компетенции, които отразяват организационните цели и култура на съответната компания. Сравнително рядко, обаче тези инструменти се оценяват от гледна точка на достоверност на оценката. В случай, че не е гарантирана анонимността, оценките на ръководителите от страна на подчинените могат да бъдат силно повлияни от социално желателни тенденции.

Стандартизираните инструменти обикновено са уеб базирани, дават контрол на достъп и по този начин гарантират анонимността. Те също така се разработват в продължение на години и се оценяват за надеждност и валидност на оценката.

ТАБЛИЦА 8

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<p>По-добра обратна връзка от повече източници: предлага „затворен кръг” от информация от различни източници, което е по-надеждно от информация само от един източник.</p> <p>Развитие на екипа: помага на членовете на екипа да работят по-ефективно заедно. Обратната връзка от различни нива позволява на членовете на екипа да разчитат повече един на друг. Добре планираните дейности могат да подобрят комуникацията и развитието на екипа.</p> <p>Развитие на служителя и организацията: 360 градуса обратна връзка е един от най-добрите методи за определяне на нуждите от обучение за всеки служител или организация.</p> <p>Кариерно развитие: Обратната връзка от</p>	<p>Свърхочаквания към метода;</p> <p>Грешки при създаването/дизайна;</p> <p>Недостатъчна информация: тъй като при този тип оценка информацията е анонимна, няма как да се получат допълнителни данни</p> <p>Често фокусът е върху слабите и негативни страни на изследваното лице</p> <p>Лист и Молив/ Компютъризиран вариант: традиционните оценки изискват двама човека и една форма. При 360 оценяващите са много повече, което означава, че организацията трябва да инвестира много повече време и човешки ресурси.</p>

различни нива осигурява информация на служителите за насоки на развитие на неговата/нейната кариера.

Повечето служители определят този тип оценка като по-точна и прецизна, отколкото, ако тази информация се получава само от прекия ръководител

Оценка на нуждите от обучение: „360 градуса обратна връзка” осигурява разбираема информация относно нуждите от обученията и възможност за тяхното планиране.

4.3.6. ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ

1. Основни характеристики

Асесмънт център представлява цялостен инструмент за стандартизирана оценка на персонал, основана върху използването на разнообразни техники и ползването на няколко оценителя⁴⁶. Първоначално се е използвал предимно по отношение на подбора на персонал. В съвременната практика обаче се ползва и за обучение и развитие на персонал.⁴⁷ Поради тази причина в практиката термините център за оценка /асесмънт център/ и център за развитие /девелопмент център/ често се припокриват. Важно е обаче да се направи разграничение между двата термина. Те имат много общи характеристики, а основната разлика помежду им е по отношение на целите, за които се ползват. Центъра за оценка се ползва основно по отношение на подбор на персонал, докато центърът за развитие е по-скоро ангажиран с установяване на нуждите от обучение на служителите. Асесмънт центърът има следните характеристики: фокус върху поведението; упражнения, симулиращи различни аспекти на работата, интервюта и тестове в допълнение към груповите упражнения; изпълнението се измерва по отношение на компетенции, определящи успешното изпълнение на дадена длъжност в конкретна организация; оценяват се едновременно няколко кандидата, за да има възможност да си взаимодействат помежду си; включват се няколко оценителя, за да се повиши обективността на процедурата⁴⁸.

Асесмънт центърът дава възможност да се прецени доколко участниците отговарят на културата на организацията. Това се преценява чрез наблюдение на поведението в различни ситуации, тестове и структурирани интервюта, които са част от процедурата. Асесмънт центъра

⁴⁶ Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996

⁴⁷ <http://www.psychometrics.co.uk/adc.htm>

⁴⁸ Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996

също така дава информация на участниците за ценностите на организацията. Тези техники са най-подходящи за участници, които кандидатстват за длъжности, които имат сложен компетентностен профил. Има данни, че добре проведенният асесмънт център може да предвиди по-добре бъдещото поведение на работата отколкото наблюденията на линейните мениджъри⁴⁹.

В асесмънт центровете участниците обикновено участват в упражнения, които симулират някои аспекти на тяхната работа. Компетенциите на участниците се оценяват чрез комбинация от тези упражнения в съчетание с други оценъчни методи като психометрично тестване и интервюиране. Счита се, че ако човек иска да предскаже бъдещото работно поведение, най-добрият начин да го направи е като даде на индивида група задачи, които са близки до неговата бъдеща работа⁵⁰. Компетенциите варират в зависимост от работата, но често се срещат компетенции като: взаимоотношения с хора, справяне със стреса, планиране и организиране, мотивация, адаптивност и гъвкавост, решаване на проблеми, лидерство, комуникация, вземане на решения, инициативност.

Основна характеристика на асесмънт центъра е акцентът върху наблюдение и измерване на поведението⁵¹. Това е и основната разлика с традиционните подходи към подбора, които се стремят да извлекат личностни характеристики от поведение основано на субективна оценка. Оттук следва, че сами по себе си следните техники не представляват асесмънт център: провеждането на серия интервюта, тестови батерии, индивидуални оценки, ползването на различни методи за оценка без тяхното интегриране⁵².

2. Цели на центровете за оценка и развитие

Основните цели, за които се ползва асесмънт центърът са⁵³:

- подбор на персонал
- кариерно развитие
- оценка на компетенциите на служителя
- оценка на потенциала на служителите по отношение на дадена длъжност
- идентифициране на подходящи служители за ключови длъжности
- саморазвитие, обратна връзка и саморефлексия

⁴⁹ Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996

⁵⁰ Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996

⁵¹ Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996

⁵² Joines, R., Introduction to assessment centers, A workshop conducted at the IPMAAC Conference, 6.1994

⁵³ Mukherdji&Misra, Everything you wanted to know about assessment centers, http://www.tmtctata.com/research/Assessment%20Centre%20Concept%20Note_TMTC.pdf

- изследване на нуждите от обучение и конкретни данни за областите, в които служителите се нуждаят от подобрение.

Както се вижда, това са основно дейности свързани с подбора, обучението и развитието на персонал. Различните цели, които са формулирани представляват поставяне на акценти на дейности, в които асесмънт центърът намира приложение. Например оценката на компетенциите на служителя чрез асесмънт център може да се ползва както за подбор, така и за обучение и промоция на служители.

В организациите най-често асесмънт центърът се ползва за подбор на персонал⁵⁴. На второ място този подход служи за диагностика на потребностите и планиране на развитието на служителите⁵⁵. На трето място, чрез асесмънт център се определя потенциала на служителите за заемане на дадена длъжност⁵⁶.

3. Принципи на оценка

Технологията на асесмънт центъра е основана върху следните принципи⁵⁷:

- всеки участник бива оценяван от няколко специалиста. Счита се, че това позволява да се намали степента на необективност чрез обобщена оценка
- разграничават се две фази – на «наблюдение» и «оценка». Те са разграничени във времето с цел постигане на висока степен на обективност
- оценява се реално наблюдаемо поведение на атестираните лица, а не хипотези или причини, стоящи зад поведението
- създава се система за оценка, насочена към разкриване на потенциала на кадрите
- процедурата център за оценка се състои от взаимодопълващи се техники и упражнения. Всеки участник бива оценяван по няколко критерия. Всеки критерий бива оценяван от няколко упражнения
- асесмънт центърът се основава върху анализ на длъжността, който дава възможност да се дефинират компетенциите, необходими за успешното изпълнение
- разработена е система за обективно отчитане и класифициране на поведението

⁵⁴ Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

⁵⁵ Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

⁵⁶ Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

⁵⁷ Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

- интегриране на данните, получени от различните оценители, чрез статистически методи
- оценката на поведението е по отношение на предварително определени компетенции

3. Методи и инструменти

Методологията на асесмънт центъра се базира на три теоретични подхода към изучаването на човека – психометричен, социално-психологически и клинично наблюдение⁵⁸. Психометричният подход оценява индивидуалните различия в поведението и личните особености на хората. Социално-психологическото описание на поведението позволява да се фиксират конкретни факти, да се отделят типични способности на поведение в конкретни ситуации и неспециалистите в областта на поведенческата психология да се обучат в категоризирано, структурирано наблюдение. Клиничното наблюдение е метод, който позволява да се сравняват индивидуални проявления в конкретния момент с тези, които може да се считат за оптимални за дадената личност. Тези подходи позволяват да се съпоставят получените чрез различни способности данни и да се формира обобщено описание на конкретния атестиран по определените параметри.

Асесмънт център е инструмент, който включва многобройни и разнообразни техники за оценка. Те включват работни симулации и понякога интервюта и психологически тестове. Най-често употребяваните упражнения са⁵⁹:

ТАБЛИЦА 9

Техника	Описание	Компетенция
Интервю основано на практически случай /case study interview/	От кандидатите се очаква да прочетат обширна информация върху даден проблем и след това да отговорят на въпроси по темата	Аналитични умения, разбиране на информация, оценка на информация, управление на времето, работа под напрежение
Интервю за проучване на компетенциите /competency-based interview/	На участниците се задават въпроси, свързани с техния опит и начина по който са решавали проблемите	Аналитичност, бизнес познания и умения, комуникация, междуличностни умения, личностни характеристики, работа в екип
Намиране на факти	Изследване и извличане на	Комуникация, професионално

⁵⁸ Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

⁵⁹ Mukherdji&Misra, Everything you wanted to know about assessment centers,http://www.tmtctata.com/research/Assessment%20Centre%20Concept%20Note_TMTC.pdf

/fact-finding exercise/	информация по дадена тема или взаимодействие с интервюиращия с цел получаване на подробна информация	взаимодействие
Работа в група /group exercise/	От участниците се изисква да решат даден проблем в групова ситуация /комитет, екип и др./	Личностна асертивност, работа в екип, междуличностна ефективност, ориентация към резултати
Административен тест /in-tray test/	От участниците се изисква да подредят по важност дадени документи, да отговорят на писма и да делегират важни задачи.	Управление на времето, аналитичност, бизнес познания и умения
Решаване на проблем	От участниците се изисква да решат даден проблем с ограничени ресурси	Аналитичност, творчество, латерално мислене, изобретателност
Презентация	Представяне на дадена тема в рамките на определен времеви период /10-15 мин./	Разбиране на информация, представяне на информация пред публика, работа под напрежение
Тестове - Психометрични/Личностови/Способности	На участниците се дава да попълнят личностов въпросник и/или тест за работа с цифрова, словесна или пространствена информация	Толерантност, поведенческо взаимодействие, съвестност, екстроверсия/интроверсия, личностна асертивност, работа в екип
Ролева игра	На участниците се дава задача да действа в определена моделна бизнес ситуация	Подход в бизнес ситуация
Писмено упражнение	На участниците се дава задача да обобщат голяма по обем писмена информация	Аналитични умения, обобщаване, писмено общуване

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

4. Валидност и надеждност на инструмента

4.1. Надеждност

През годините са направени редица изследвания на надеждността на оценките на оценителите в асесмънт центъра. Тези изследвания проучват консистентността на мнението на

оценителите и различията в тяхното мнение. Като цяло резултатите са позитивни.⁶⁰ Надеждността е най-висока по отношение на обобщените оценки на оценителите.⁶¹ Когато обаче се погледнат резултатите по отношение на конкретен участник за дадено упражнение, резултатите са умерени.⁶² Тук важен фактор е обучението на оценителите в асесмънт центъра. При обучените оценители техните оценки притежават по-високо ниво на надеждност. Тук от изключителна важност е обучението на наблюдателите да бъде нещо повече от обучение за наблюдаване на поведението. Обучението трябва да обръща внимание както на стратегиите за подобряване на наблюдението, така и на рейтинговите измерения и да им се осигурят същите стандарти за оценка на изпълнението.

4.2. Валидност

Съществуват изследвания, че достоверността на резултатите от центъра за оценка на персонала е 65-70% и е по-висока в сравнение с други методи като поведенческо интервю, моделиране на работна ситуация, проверка на препоръки, традиционно интервю⁶³.

Едно от най-изчерпателните теоретични изследвания на валидността на методологията на асесмънт центъра принадлежи на Thornton и Byham. Въз основа на прегледа на литературата по въпроса те правят извода, че са налице основания да се счита, че по отношение на подбора на персонал този метод е по-ефективен от традиционно използваните методи⁶⁴.

Едно от най-мощните емпирични изследвания за валидността на методологията на асесмънт център също принадлежи на Thornton и неговите сътрудници. Те обработват 220 коефициента на валидността на метода, получени от 50 изследвания чрез статистическия подход мета-анализ. Те изчисляват валидността на асесмънт центъра на .370.⁶⁵

Асесмънт центъра има висока предиктивна, конструктор и съдържателна валидност когато е базиран върху анализ на длъжността, наблюдателите са добре обучени и кандидатите биват

60 Lievens F., Schollaert E., Assessment centers: Overview of practice and research, 2009, <http://www.intestcom.org/Publications/ORTA/The%20assessment%20center.php>

61 Lievens F., Schollaert E., Assessment centers: Overview of practice and research, 2009, <http://www.intestcom.org/Publications/ORTA/The%20assessment%20center.php>

62 Lievens F., Schollaert E., Assessment centers: Overview of practice and research, 2009, <http://www.intestcom.org/Publications/ORTA/The%20assessment%20center.php>

63 Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010

64 Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

65 Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

оценявани въз основа на оценка на степен на притежавани от тях компетенции.⁶⁶ Конструкт и критериалната валидност на асесмънт центъра зависят от това дали е бил направен ефективен анализ на длъжността.⁶⁷ В случай, че този анализ е изготвен правилно, това влияе и върху нивото на валидност. Основните методи, които се използват за оценка на валидността на асесмънт центъра са:

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

5. Предимства и ограничения на приложението на центровете за оценка и развитие

5.1. Предимства

- участниците могат да бъдат оценени чрез различни методи и по този начин да бъдат взети предвид повече фактори, отколкото при използването само на един метод /например интервю/
- има възможност да се проявят обективни характеристики на индивидуалната мотивация на участниците по отношение на дадената длъжност или към дейността на дадената организация
- оценителите могат непосредствено да сравнят различните участници
- оценката се прави от повече от един оценител и се счита, че това води до повишаване на обективността при вземането на управленски решения

⁶⁶ Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

⁶⁷ Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies, http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf

- проведеният асесмънт център при подбор на персонал се явява автоматично част от корпоративната култура и автоматично стимулира персонала към развитие
- подпомага организацията при ротацията на високопоставените позиции
- подпомага формирането на кадрови резерв, който може да бъде ползван от организацията в случай на необходимост
- възможност за участниците да изявят в по-голяма степен своите компетенции, отколкото по време на едночасово интервю
- участниците могат непосредствено да сравнят своите компетенции с тези на своите колеги или конкуренти /в зависимост от целта на провеждането на асесмънт центъра/
- при асесмънт центъра участниците получават квалифицирана обратна връзка и това подпомага професионалното развитие на участниците

5.2. Ограничения

За ограничения на асесмънт центъра се считат⁶⁸:

- високо ниво на стрес и тревожност сред наблюдателите и участниците
- високата цена на процедурата за организацията
- продължителното време, което отнема процедурата
- за участниците с пасивен стил на комуникация е трудно да се изкаже мнение, да се даде оценка и да бъдат оценени високо
- страх от оценка и изпитна тревожност сред участниците могат да им попречат да представят своите компетенции

4.3.7. ТЕСТОВЕ

Тестовите са стандартизираните инструменти за оценка. За да бъде наречен един инструмент „тест” той трябва да отговаря на стандартите за конструиране и валидизиране.⁶⁹

Тестовите се конструират, прилагат и администрират по строго определени правила и стандарти. Съдържанието на айтемите (единиците, които изграждат инструмента - въпроси,

⁶⁸ Петцолъд, И., Оценка персонала сега: преимущества и недостатъци, http://www.zrp.spb.ru/article_31.php

⁶⁹ Щетински, Д. (2006). Стандарти за създаване и оценка на нови тестове, адаптации или модификации на чуждестранни тестове в български условия и професионалното им прилагане. Българско списание по психология, брой 2, 3-43

твърдения, задачи и др.) систематично се извлича от областта, която трябва да се измерва. Измерването се провежда за всички изследвани лица по една и съща стандартизирана процедура. Начинът на извличане на оценката е стандартизиран – най-често с „ключ” за оценка на отговорите. Разработени са стандартни норми, с които се сравнява получената индивидуалната оценка, за да се вземе решение за нивото на проявление за оценяваната променлива (знания, способности, умения, личностови характеристики и др.). Всеки стандартизиран тест предоставя ръководство за употреба, което съдържа информация за неговото конструиране, описание на скалите и характеристиките, които се измерват, данни за надеждност и валидност, инструкции, процедура на провеждане и оценяване, норми за сравнение на индивидуалните резултати.

4.3.7.1. Тестове за знания

Тестовите за знания оценяват необходимите знания за решаване на професионални задачи и проблеми, специфични за работното място. Повечето от тези инструменти оценяват репродуктивното знание (факти, понятия, принципи и др.) и сравнително по-рядко продуктивно знание (осмисляне, разбиране и прилагане на понятията, принципите и законите).

Тестовите за знания могат да се групират според вида на оценяваните компетенции.

1.Тестове за оценка на езикови компетенции

Използват се езикови тестове или преводи. За голяма част от позициите задължително изискване е владенето на чужд език. Нивото на владенето му се проверява с различни писмени и устни тестове, като се оценява разбиране, четене, комуникация. Те могат да бъдат общи или строго професионални / за юридически кантори, одиторски компании, неправителствени организации, издателства/.

2. Тестове за оценка на дигитални компетенции (IT)

Използват се тестове за определяне нивото на владене на конкретния софтуер, провежда се тестване на място с конкретните ИТ приложения /изпити за практически умения. Тестовите за дигитална компетентност оценяват знания и умения за: Работа с операционна система MS Windows; Работа с основни текстообработващи програми MS Word; Работа с електронни таблици MS Excel;Интернет и локални мрежи; Създаване на професионални бизнес презентации с MS Power Point; Създаване и управление на бази данни с MS Access; Web технологии и Web дизайн.

3. Специфични професионални тестове

Тези тестове оценяват познания в конкретна професионална област. Професионалните знания и умения се оценяват в допълнение на тестовете с задачи и казуси. Измерват знания и умения от няколко сфери за да определят доколко изследваното лице има необходимата подготовка за заемане на конкретна длъжност.

Най-често компаниите разработват и използват собствени инструменти за оценка на знанията и уменията.

Съществуват тестове за знания, които са уеб базиран инструмент за определяне ниво на знания и умения в определени области. „Он-лайн системите за проверка на професионалните компетентности са разработени за различни области: управление на човешките ресурси , маркетинг, търговия на едро и дребно, логистика, здравен мениджмънт, счетоводство, бизнес английски. Тестовете са надеждни и валидни за България, направени са изцяло за нашите условия. Това е тяхното предимство пред тестове, взети от чуждестранни сайтове. Разработени са от университетски преподаватели и от практики и измерват на знания и умения.”⁷⁰

- Счетоводни и финансови тестове и въпросници. Разработват се от одитор или главен счетоводители- предварително подготвени и тематично свързани със счетоводството на конкретната фирма -производство, търговия, услуги. Най- разпространени са Счетоводни тестове - измерват базови знания - основни понятия, принципи и знания за счетоводството и Тестове за управленско счетоводство - измерва знанията и уменията за организацията на управленското счетоводство, основни термини и концепции, бюджетен контрол и управление.
- Юридически казуси или тестове- тестовете измерват знанията в гражданско, административното, облигационното , вещно, семейно-наследственото право. и др. При решаване на казуси се оценява последователността на разсъждения - от систематизирането на фактите, откриването и извличането на релевантните правни норми, подвеждането им към тях, до изводите и написването на решението.
- Логистични тестове - измерват знания и умения в областта на логистиката. Обхващат: основи на логистиката; управление на логистиката; потоци и запаси; логистично планиране; производствена логистика; складова логистика; дистрибуция⁷¹.
- Търговски и маркетингови тестове - измерват знания и умения в областта на маркетинга и търговията - маркетингова стратегия, управление на връзки с клиенти, маркетингова околна среда, потребителско поведение, управление на маркетинговата информация,

⁷⁰ В. Капитал -Драгомир Бояджиев:” Онлайн тестове помагат на директорите по персонала”

⁷¹ www.businessstest.bg

стратегии за развитието на продукта и жизнен цикъл, ценови стратегии, канали на дистрибуция, търговия на едро и дребно, интегрирани маркетингови комуникации, лични продажби и директен маркетинг.⁷²

- Тестове за управление на човешки ресурси - измерват знания и умения в областта на управлението на най-ценния капитал на организацията- проектиране и анализ на длъжностите; определяне на потребностите от човешки ресурси; набиране и подбор на персонал; мотивация на човешките ресурси; оценяване на персонала; възнаграждения на човешките ресурси; управление на кариерата; правни въпроси на управлението на персонала./⁷³

⁷² /www.businessstest.bg/

⁷³ www.businessstest.bg

4. Предимства и ограничения на тестовете за знания

Таблицата по-долу представя в обобщен вид предимствата и ограниченията на тестовете за знания.

ТАБЛИЦА 10

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Тестовете за знания имат висока валидност по критерий и прогнозираят успешното изпълнение. Имат добра външна валидност. Възприемат се като адекватни инструменти за оценка от оценяваните лица. Тестовете за знания имат висока надеждност-съгласуваност на айтемите и на оценките в различни ситуации.	Тестовете за знания, които оценяват репродуктивно знание не прогнозираят уменията за прилагане на практика на тези знания. При оценката на компетенциите би следвало тези тестове да се комбинират и с други инструменти за оценка. Отнема относително повече време за създаване на работните задачи от страна на експертите и за решаването им (разработки, проекти и др.) от оценяваните.

Тестове за знания: предимства и ограничения

4.3.7.2. Психометрични тестове

Психометричните тестове оценяват различни способности, нагласи, личностови характеристики и интереси, социални и междуличностни умения. Тези инструменти отговарят на професионалните стандарти за измерване и оценяване

4.3.7.2.1. Тестове за оценка на общи и специфични способности

1. Видове тестове

Тестовете за оценка на способности измерват когнитивните способности за мислене, разбиране, обучение и развитие. Те се прилагат за изследване способността на индивидите да използват психичните процеси при решаване на проблеми, свързани с работата или да придобиват нови знания. Разграничават се два основни типа тестове за оценка на способностите: общи способности и специфични способности

- Тестовете за общи способности измерват вербална и/или невербална интелигентност чрез оценка на една или повече когнитивни способности като вербално и невербално мислене, пространствено мислене, математическо мислене и др.

- Тестовите за специфични способности измерват отделни способности като: внимание, памет, време на реакция, разбиране на думи, разбиране на цифри, технически способности и др.

Този тип инструменти обикновено са много добре стандартизирани и са подходящи за индивидуално и групово провеждане. Всички тестове за способности имат стандартизирана процедура за провеждане (инструкция, условия на провеждане) като повечето от тях имат строго регламентирано време за отделните серии от задачи. Отговорите се оценяват по „ключ” като верни или грешни. Сумата от „верни” отговори формират „сурови оценки” на изследваното лице, като тези оценки могат да бъдат общи или специфични за отделните серии от задачи (памет, внимание, невербална и вербална интелигентност и др.) При обработката на резултатите „суровите оценки” се трансформира в „стандартни оценки” или IQ. Индивидуалните резултати (стандартни оценки) се сравняват с норми за съответна възраст, образование и пол в зависимост от инструмента за оценка и нормите, които той предоставя.

Тестовите за оценка на общи и специфични способности са едни от най-добре проучените и стандартизирани инструменти за оценка. Скалите по тези тестове имат висока вътрешна консистентност и надеждност на измерването. 74.

Множество изследвания доказват, че „правилно приложени, тестовите за оценка на способности са едни от най-ползните и валидни инструменти за прогнозиране на успеха в работата и обучението, както и за идентифициране на потребностите от обучение за множество длъжности”(44).

2. Предимства и ограничения

По-долу са представени основните предимства и ограничения на тестовите за общи и специфични способности.

ТАБЛИЦА 11

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Прогностична валидност: едни от най добрите предиктори на изпълнението и особено по отношение на успеха в обучението и развитието. Имат висока валидност по критерий.	Социални фактори: образованието, етническата принадлежност, субкултурни фактори оказват влияние върху резултатите дори и при невербалните тестове. Грешки на измерване: Резултатите се влияят

74 O*Net Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

Тест-ретест надеждност: тестовете за оценка на способности имат висока надеждност на резултатите при спазване на процедурите по провеждането им. Оценката на резултатите е стандартизирана и не се влияе от оценителя.	от състоянието на изследваното лице, случайни грешки, условия на провеждане и др.
Норми: тестовете предоставят база за сравнение на индивидуалните резултати.	

Инструменти за оценка на общи и специфични способности

4.3.7.2.2. Емоционална интелигентност

1. Характеристики на емоционалната интелигентност

Емоционалната интелигентност (ЕИ) се отнася към меките компетенции, които са ключови за успеха в различни дейности и сфери. Емоционалната интелигентност (ЕИ) описва способността да се идентифицират, управляват и контролират собствените емоции и тези на другите.⁷⁵ ЕИ определя ефективността на взаимодействията с другите, работата в екип, управлението на хора и справянето със стреса.

Съществуват 3 основни модела на изследване и оценка на емоционалната интелигентност, които се различават в подходите, дефинициите на ЕИ и инструментите за оценка:

- Модел на способностите
- Смесен модел
- Модел на чертите

Моделът на способностите разглежда ЕИ като способност да се възприемат емоциите, да се използват в мисленето и при решаването на проблеми, да се разбират емоциите и да се управляват.

В рамките на смесения модел ЕИ се разглежда като различни видове компетенции, които са в основата на успешното лидерство⁷⁶

1. Самоосъзнаване – способността за осъзнаване на собствените емоции
2. Самоуправление – контрол върху собствените емоции
3. Социално осъзнаване – способността за разпознаване, разбиране и реагиране на емоциите на другите

⁷⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence

⁷⁶ http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence

4. Управление на отношенията – способността за мотивиране, влияние и развитие на другите.

Моделът на чертите разглежда ЕИ като личностова черта (характеристика), която се проявява в конкретни поведение в различни ситуации.

И намира приложение в разработване на модели на компетенциите (Goleman & Hay Group):⁷⁷

Личностни компетенции: компетенции, които определят как управляваме себе си

1. **Самоосъзнаване:** познаване на вътрешните състояния, предпочитания, ресурси и ограничения.
2. **Емоционално самоосъзнаване:** разпознаване на собствените емоции и техните ефекти.
3. **Точна самооценка:** познание на собствените силни страни и ограничения.
4. **Самоувереност:** силно чувство за собствена значимост и способности.
5. **Самоуправление:** управление на вътрешните състояния, импулси и ресурси.
6. **Самоконтрол:** овладяване на разрушителните емоции и импулси.
7. **Доверие:** поддържане на стандарт за честност и лоялност.
8. **Отговорност:** поемане на отговорност за личното представяне
9. **Адаптивност:** гъвкавост при справяне с промяната.
10. **Ориентация към постижение:** стремеж към подобрене и постигане на високи стандарти.
11. **Инициативност:** готовност да се действа при наличие на възможности.

Социални компетенции: тези компетенции определят как се справяме с взаимоотношенията.

1. **Социално осъзнаване:** осъзнаване на чувствата на другите, техните потребности и грижи.
2. **Емпатия:** усещане на чувствата на другите и активен интерес към техните проблеми.
3. **Организационно осъзнаване:** разпознаване на груповите емоции и взаимоотношения.
4. **Ориентация към обслужване:** предвиждане, разпознаване отговаряне на потребностите на клиентите.

⁷⁷ <http://www.cipd.co.uk/subjects/lrnanddev/selfdev/emotintel.htm>

5. **Социални умения:** умения за предизвикване на желани реакции от страна на другите.
6. **Развитие на другите:** усещане на потребностите на другите за развитие и подкрепа на техните способности
7. **Лидерство:** вдъхновяване и ръководство на индивидите и групите
8. **Влияние:** притежава ефективни тактики за влияние върху другите
9. **Комуникация:** умения за активно слушане и изпращане на потвърждаващи сигнали
10. **Катализира промяна:** иницира или управлява промяната.
11. **Управление на конфликти:** преговаря и разрешава несъгласия
12. **Изграждане на връзки:** инструментални отношения
13. **Работа в екип:** работа с другите за постигането на общи цели, създаване на групова синергия

Разработени са различни инструменти в рамките на трите модела, които измерват ЕИ. Изследванията показват, че моделът основан на способностите има ниска лицева (face) и прогностична (predictive) валидност по отношение на работата (46). Инструментите, базирани на смесените модели и този на чертите за разлика от тестовете за способности използват самоописания (твърдения, отговори на въпроси и др.) и резултатите се влияят от тестовото поведение на изследваното и/или социалната желателност. Независимо от това, някои изследвания показват, че мениджъри с умения за работа с хора например комуникация, отговорност и др. имат по-добро представяне (47).

2. Предимства и ограничения

ТАБЛИЦА 12

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Измерват широк кръг от компетенции, свързани с работата в екип, лидерство и оказване на влияние върху другите, както и познаване и контрол на собствените емоции Надеждност: стандартизираните инструменти осигуряват надеждност на измерването, която отговаря на професионалните стандарти. Норми: предоставят база за сравнение на индивидуалните резултати.	Валидност по критериите: данните са противоречиви, някои от инструментите имат ниска валидност, а за други се установява приемлива валидност по критерий Социална желателност: резултатите могат да бъдат повлияни от желанието на оценяваното лице за представяне в благоприятна светлина.

4.3.7.2.3. Системи и тестове за оценка на личността

Тази категория инструменти оценяват характеристики на личността, които са относително стабилни във времето и се проявяват в типични за индивида модели на поведение, мисли и чувства. Те се използват за диагностика на типа личност, личностови черти, нагласи, ценности, мотивация, интереси, емоционални особености и др.

Тези инструменти оценяват индивидуалните различия и се основават на презумпцията, че човек е склонен да проявява типични за него поведения в множество различни ситуации. Редица изследвания доказват, че оценката на личностови характеристики е „от умерен до добър предиктор на поведението”⁷⁸. Това се обяснява с факта, че реалното поведение в конкретна ситуация се определя както от особеностите на личността, така от влиянието на факторите на средата (специфичния контекст).

Съществува голямо разнообразие от личностови тестове и въпросници, които се основават на различни психологически теории за личността и различни подходи в оценяването. Разграничават се два основни подхода в оценяването:

- Оценка на тип личност (types) – хората се класифицират в отделни, качествени категории или типове. Вариациите в поведението се обясняват с начина, по който индивидите възприемат и оценяват ситуациите в зависимост от техния тип личност. Този подход е приложен в конструирането на такива утвърдени инструменти като: Майер Бригс Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®); 79Тип А/В поведение, Темпераментови типове 80и др.
- Оценка на личностови черти (traits) – хората се определят в зависимост от степента (количествен критерий), в която притежават дадена характеристика. В рамките на този подход разграничаваме инструменти за оценка на единични специфични черти и комбинация от черти или дименсии. Този подход е приложен в конструирането на такива утвърдени инструменти като: NEO-PR, 16 Факторен личностов въпросник на Кетел, Личностов въпросник на Айзенк и др.

4.3.7.2.3.1. Личностови тестове и въпросници

Личностовите тестове и въпросници оценяват една или повече индивидуални характеристики или типове личност. Те са разработени в рамките на различни теории в сферата на психологията на личността и намират приложение в различни области на

⁷⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Personality_test

⁷⁹ http://psychology.dir.bg/_wm/library

⁸⁰ <http://www.keirsey.com/>

психодиагностиката. Според начина на провеждане и оценка на резултатите се разграничават: проективни методи (projective techniques) и самоописателни инструменти (self-reported) (48).

Проективните инструменти предоставят на оценявания „неопределени“ и неструктурирани стимули (рисуници, схеми, картини, петна, цветовете и др) и изискват те да бъдат интерпретирани. Приема се, че интерпретацията, която изследваното лице отразява не толкова съдържанието на стимулите, тъй като то е неопределено колкото представлява проекция на субективните, потребности, емоции, влечения, интереси и др.⁸¹ Този вид инструменти не са стандартизирани като процедура и начин на оценяване и изискват подготвени специалисти за оценка и анализ на резултатите. Поради това те намират приложение основно в клиничната практика и сравнително рядко се прилагат в практиката за оценка на компетенциите и прогнозиране на трудовото изпълнение

Самоописателните инструменти са широко прилагани за оценка на личностовите типове и индивидуалните характеристики. Те изискват от индивида да опише или характеризира себе си като: а) отговаря на въпроси; б) отхвърля или приема твърдения, които описват различни поведения, нагласи, вярвания и др.; в) избира от списък с прилагателни или между две алтернативи и др. Основното допускане, на този вид инструменти е че индивидът най-добре може да наблюдава и опише собственото си поведение.

Стандартите за приложение на личностовите тестове и въпросници дефинират категорията лица, които могат да администрират и интерпретират резултатите от тези тестове.⁸² Обикновено има изискване те да се прилагат и резултатите да се интерпретират от специалисти - психолози.

4.3.7.2.3.2. Системи за управление на таланти

Системите за оценка на таланти подобно на психологическите тестове оценяват комбинация от личностови типове или характеристики, които в зависимост от вида система дават повече или по малко цялостно описание на човека. Някои системи включват оценка не само на личностови черти, но и оценка на когнитивни способности (интелигентност) и професионални интереси (Profile XT, Profiles International). Други са фокусирани върху типология на личността и средата и търсят съответствието между тях (DISC, Thomas). Трети включват различни инструменти за оценка на личностови характеристики, мотивация,

⁸¹ (4) <http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>

⁸² Калчев, П., Джонев, С., Николов, Н., Герганов, Е., Станчева, Б. (2006). Стандартни изисквания за описание и представяне на тестове. Българско списание по психология, брой 2, 44- 53

професионална ориентация и ценности (Hogan, ProProfile, MAPPI). От гледна точка на предвиждането на трудовото изпълнение е препоръчително да се използват инструменти, които включват комбинация от характеристики, които по-цялостно описват личността, отколкото да се оценяват единични характеристики.⁸³

Друга отличителна черта на системите за оценка, е че те предоставят различни инструменти (отделни въпросници и/или модули и скали), които са специално създадени с цел прогнозиране на трудовото изпълнение и оценка на потенциалите за обучение и развитие. Поради това тези инструменти често се използват в практиката за оценка на компетенциите и обикновено се наричат системи за управление на таланти.

Оценката при системите за управление на таланти се базира на самооценка на конкретни поведения, които описват меки компетенции (личностови черти, способности, мотивация, ценности, професионална ориентация и интереси), които са ключови за успешното изпълнение. Предлагат се различни видове доклади за описание на индивидуалните резултати, които при повечето системи са автоматизирани, написани са на бизнес език и не изискват специална квалификация за тяхното разбиране. Поради това по-голяма част от системите за управление на таланти могат да бъдат използвани от отделите по УЧР и без наличието на специалисти-психолози.

Всички системи за управление на таланти са стандартизирани в оригиналния си вариант и предоставят ръководства за приложение. Повечето от системите са в процес на адаптация за български условия. Някои от системите за управление на таланти, например Profile XT, Profiles International предоставят специфични норми на успешни изпълнители за конкретната длъжност.

4.3.7.2.3.3. Фактори, които оказват влияние върху резултатите

В оценъчна ситуация, например подбор на персонал, фактори като нагласите на изследваните лица да отговарят по определен начин („стил на отговаряне”) и желанието за представяне в благоприятна светлина („социална желателност”) оказват влияние върху резултатите⁸⁴. Тези тенденции в тестовото поведение на оценяваните лица стимулират

⁸³ O*Net Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

⁸⁴ Паспаланова Е., Методическо пособие за работа със Скала за Социална желателност (М-К-ССЖ – българска адаптация, 1985

авторите на инструменти, които се основават на самоописание да разработват допълнителни скали, които контролират тези тенденции: скала „Лъжа”, скала „Социална желателност” и т.н. Пример за практическите резултати от работата в това направление са скалите”Лъжа” включени в Минесотски многофакторен личностен въпросник на Минесота MMPI, Калифорнийски личностов въпросник (CPI), Личностов въпросник на Айзенк, Profile XT, Profiles International и др.

Инструментите за оценка на личността са особено чувствителни към влиянието на социокултурните фактори, поради това при използването им е необходимо те да бъдат адаптирани към съответната култура. У нас са въведени стандарти за адаптация на чуждите личностови тестове и въпросници (дружеството на психолозите). Процесът на адаптиране на един чуждестранен инструмент е сходен на този при конструирането на теста. Необходимо е да се направи не само езикова адаптация на инструмента, но и изследвания върху неговата надеждност и валидност за да бъде ефективно неговото прилагане в практиката на оценяване на личностни компетенции. Стандартизираните личностовите въпросници и тестове представляват систематични процедури за описание и измерване на извадки от индивидуални поведения.

Стандартизираните личностни въпросници предоставят „Ръководство” за употреба, в които се описват инструкциите, процедурите на провеждане и оценка на резултатите, както и предоставят данни за надеждност, валидност и норми за сравнение на индивидуалните резултати.

4.3.7.2.3.4. Предимства и ограничения

ТАБЛИЦА 13

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<p>Прогностична валидност: личностовите тестове са валидни предиктори на изпълнението в работата, особено системите за управление на таланти , които са специално конструирани за прогнозиране на успешното изпълнение в работата</p> <p>Надеждност: стандартизираните инструменти осигуряват надеждност на измерването, която отговаря на професионалните стандарти. Оценката на резултатите е стандартизирана и не се влияе от оценителя.</p> <p>Норми: предоставят база за сравнение на индивидуалните резултати. Някои от системите за оценка на таланти предлагат норми за длъжности и възможност за създаване на локални норми, които отчитат спецификата на компанията.</p>	<p>Външна валидност: могат да съдържат айтеми (твърдения, въпроси и др.), които не са свързани с работата</p> <p>Социална желателност: резултатите могат да бъдат повлияни от желанието на оценяваното лице за представяне в благоприятна светлина.</p>

Инструменти за оценка на личностови особености: предимства и ограничения

Някои от личностовите тестове и въпросници са създадени с цел диагностика на психични състояния и/или предразположения към психични заболявания и се прилагат основно в клиничната практика, например, MMPI. Препоръчително при подбор на персонал да се използват личностови тестове, които са създадени за приложение в нормална популация.

Като цяло, системите за управление на таланти дават по-цялостна картина на личностните компетенции в сравнение с единичните личностови тестове и въпросници. За разлика от общо психологическите тестове и въпросници, те са специално конструирани с цел прогнозиране на трудовото изпълнение и оценка на потенциалите за обучение и развитие в работата и предоставят валидна база за сравнение на индивидуалните резултати. Системите могат да се прилагат както при подбор на персонал така и за планиране на обучения.

4.3.7.2.4. Тестове и въпросници за оценка на умения

1. Основни характеристики

Тази категория инструменти оценяват различни групи личностни качества и умения, които имат специфична функционална насоченост (характеризират конкретен тип дейност или длъжност). Към тази категория се отнасят тестовете и въпросниците за оценка на търговски умения, лидерски умения, мениджърски умения, взимане на решение и т.н. Основното различие между тази категория и личностовите тестове е в спецификата на съдържанието и формулировките на някои от айтемите (въпроси, твърдения), които отразяват съответната функционална област. Например в тестовете за търговски умения, твърденията се отнасят до работа с клиенти, установяване на потребностите на клиента, активно слушане в процеса на продажби и др. Някои личностни характеристики и умения са общи и попадат в списъците на различните функционални области, например „инициативност” е част от описанието на търговските умения и лидерските умения, но айтемите са със съобразено функционално съдържание и в зависимост от инструмента.

Сферата на приложението на тестовете за оценка на умения в управлението на човешки ресурси е широка: подбор на персонал за съответната позиция, оценка на потребността от обучение, промотиране за нова позиция, атестация и др

В практиката най-често приложение намират тестовете за оценка на лидерски и търговски умения.

2. Лидерски умения

Съществуват различни тестове за оценка на лидерски умения всеки от които се основава на различна теория (Теория на чертите, Ситуативна теория, Теория за лидерските роли и др.). Оценяват се различни клъстери от компетенции като: инициативност, ефективна комуникация, решителност, активност, влияние, умения за планиране, вземане на решение, управление на задачите, управление на хора емоционална интелигентност , и др. 85

Освен чрез тестове за умения лидерските умения се оценяват и чрез инструменти за обратна връзка (360 градусови оценки, асесмънт център и др).

3. Търговски умения

Тестовите за оценка на търговските умения оценяват знанията, уменията и способностите на служителите назначени на търговски позиции.⁸⁶ Търговските тестове за оценка на меки умения могат да бъдат разделени на:

- Общи – оценяват голям набор от търговски умения и способности. Прилагат се за всички търговски позиции, независимо от спецификата на длъжността и нивото и в организацията
- Специфични – измерват търговски умения и способности, специфични /ключови/ за конкретна длъжност. Такива са например тестове за оценка на търговските умения на служители, които се занимават с продажби по телефон, за търговци занимаващи се с директни продажби, за служители в центрове за обслужване на клиенти, за оценка на търговски директори и др.

Тестовите включват скали като: комуникативност, асертивност, стремеж към постижения, умения за планиране, инициативност, умения за работа в екип, кооперативност, умения за справяне със стреса, самоувереност, независимост, поставяне на цели, положително мислене, управление на времето, умения за решаване на проблеми, умения за слушане и задаване на въпроси, за установяване на потребностите на клиентите, за провеждане на студени обаждания и приключване на сделката, мотивация и др.⁸⁷

4. Предимства и ограничения

В практиката се използват както стандартизирани инструменти, които отговарят на стандартите за конструиране и валидизиране на тестове, така и инструменти, разработени от

⁸⁵ www.scribd.com/doc/33351718/Untitled

⁸⁶ <http://www.waldentesting.com/salestests/sales.htm>

⁸⁷ <http://www.personality-and-aptitude-career-tests.com/sales-aptitude-test.html>

компаниите. Таблицата по-долу представя предимствата и ограниченията на стандартизираните инструменти.

ТАБЛИЦА 14

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
<p>Прогностична валидност: тестове за оценка на меките търговски, лидерски, мениджърски умения са валидни предиктори на изпълнението на търговски и управленски дейности и имат приемлива критерий валидност в сферата на продажбите и ефективното управление</p> <p>Надеждност: стандартизираните инструменти осигуряват надеждност на измерването, която отговаря на професионалните стандарти. Оценката на резултатите е стандартизирана и не се влияе от оценителя.</p> <p>Норми: предоставят база за сравнение на индивидуалните резултати.</p>	<p>Външна валидност: Повечето инструменти съдържат айтеми, които са свързани със съдържанието на работата, някои от тях (лидерство) съдържат айтеми, които не са свързани с работата</p> <p>Социална желателност: резултатите могат да бъдат повлияни от желанието на оценяваното лице за представяне в благоприятна светлина.</p>

Тестове и въпросници за оценка на умения: предимство и ограничения

4.3.7.2.5. Тестове и въпросници за лоялност

1. Основни характеристики

Тестовите за оценка на лоялност са инструменти, които измерват индивидуалните нагласи на изследваните лица за спазване на различни социални, морални или фирмени правила. Тестовите могат да идентифицират кандидати за работа или служители, склонни да извършват по-дребни или големи нарушения на нормите и дисциплината. Една от основните теории, върху която се разработват тестове за лоялност е теорията за моралното развитие на Л.Колберг, която позволява да се направят връзки между контрапродуктивното поведение в работата и нивото на морална зрялост на служителя. Оценяват се качества като: морална зрялост, организационна лоялност, дисциплинираност, честност, конфронтиране с авторитети и др.

Валидността на инструментите за оценка на лоялност и икономическата изгода от тяхното прилагане са потвърдени в няколко емпирични изследвания за подбор на персонал за изпълнителски позиции в различни организации.

Освен с тестове лоялността може да бъде оценявана чрез полиграфския метод чрез контактен компютърен полиграф /детектор на лъжата/: апаратна методика, при която се възпроизвеждат, записват, анализират и оценяват следи от психофизиологични човешки дейности като дишане, сърдечно-съдова дейност и кожно съпротивление.

Сферата на приложение на тестовете за оценка на лоялността в последните години се разшири, излезе от ограничената рамка на използване от правоохранителните и правораздавателни органи и се използва в управлението на човешки ресурси в различни институции и организации при:

- подбор на специфични категории персонал /включително бърз скрининг за определени рискове при назначаване/
- напускане на персонал за предотвратяване на кражба, прехвърляне на фирмени документи
- провеждане на служебни разследвания при установяване на измами, липси и др
- като профилактика на правонарушения /периодични планови проверки на персонала, допускан до материални ценности, служебна тайна, секретни документи и др.

Най-често тези въпросници се използват при: въвеждане на програми и системи за повишаване на лоялността; намаляване на кражбите и отклоняването на средства.

2. Предимства и ограничения

Тестовете за оценка на лоялността са добър предиктор не само на лоялното поведение в работата, но и на цялостното представяне. Това се дължи на фактора „съзнателност”, който тези тестове оценяват фактор, който е свързан с доброто изпълнение.⁸⁸

ТАБЛИЦА 15

ПРЕДИМСТВА	ОГРАНИЧЕНИЯ
Тестовете за лоялност имат добра валидност по критерий и прогнозира цялостно представяне	Социална желателност – отговорите по тези тестове силно се влияят от стремежа за представяне в благоприятна светлина
Икономическа изгода за организациите при	Прилагането на тестове за лоялност може да

^{88 88} O*Net Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

прилагането на тези методи и превенция на нелоялно поведение	предизвика: негативна реакция/промяна; спад на доверието в екипа;спад в интегритета към организацията
--	---

Тестове за лоялност: предимства и ограничения

4.4. ОПИСАНИЕ НА СИСТЕМИТЕ И ТЕСТОВЕТЕ ЗА ОЦЕНКА НА ЛИЧНОСТОВИ, КОГНИТИВНИ И СОЦИАЛНИ КОМПЕТЕНЦИИ

Описани са прилаганите в България тестове за оценка на общи и специфични способности, системи за управление на таланти, личностови тестове и въпросници, въпросници за оценка на умения и инструменти за обратна връзка. В класификатора са включени най-често използваните тестове за оценка на личностови, когнитивни и социални компетенции. Представени са само тези системи и тестове, които са адаптирани за български условия и компаниите, които ги предлагат имат права за разпространение.

Всички представени системи и тестове са стандартизирани в оригиналния си вариант и имат ръководство за употреба. Описаните системи и тестове са адаптирани за български условия или са в процес на цялостна стандартизация. Описанието на инструментите в Класификатора отговаря на стандартите за описание на тестове в България. ⁸⁹ Информацията за системите и тестовете е предоставена от компаниите, които адаптират и предлагат съответните инструменти и по литературни източници*. Инструментите са представени по подкатегории:

- Тестове за общи и специфични способности
- Тестове за емоционална интелигентност
- Системи за управление на таланти
- Личностови тестове и въпросници
- Въпросници за оценка на умения
- Тестове за лоялност
- 360 градусова обратна връзка

В подкатегиите отделните инструменти са подредени по азбучен ред.

* Изказваме благодарност за съдействието на всички консултантски компании и автори на въпросници, които предоставиха информация за инструментите

⁸⁹ Калчев, П., Джонев, С., Николов, Н., Герганов, Е., Станчева, Б. (2006). Стандартни изисквания за описание и представяне на тестове. Българско списание по психология, брой 2, 44- 53

4.4.1. ТЕСТОВЕ ЗА ОБЩИ И СПЕЦИФИЧНИ СПОСОБНОСТИ

4.4.1.1. Свободен от културни влияния тест за интелигентност С.Ф. 2А

1. Име на теста:	A culture-free intelligence test - C.F.2A. Свободен от културни влияния тест за интелигентност
2. Автор:	Р. Б. Кетел и А. К. Кетел
3. Права за разпространение в България:	БАН – Централна лаборатория по психология Стандартизиран за български условия от Е. Паспаланова и Д. Щетински
4. Дата на публикуване:	1984
5. Оригинално издание:	
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	Изследване на обща флуидна интелигентност
6.2. Скали	<p>Тестът С.Ф.2А включва 4 субтеста:</p> <ul style="list-style-type: none"> • I субтест - „Серия” – съдържа 12 задачи, степенувани по трудност. Всяка задача представлява поредица от 3 фигури, подредени по определен начин. Изследваното лице трябва да открие закономерността на тяхното подреждане и да избере една фигура (от предложените 5), която да е правилно (според откритата закономерност) продължение на тази поредица. Закономерността на подреждане на фигурите обхваща следните възможности: нарастване на броя на геометричните елементи във фигурите, нарастване размера на елементите, изменение в пространственото разположение на елементите във фигурите, както и комбинация от тези три възможности. Само една от предложените 5 фигури е правилно решение на задачата. Времето, определено за работа по този субтест е 3 минути. • II субтест – „Класификация” – съдържа 14 задачи, степенувани по трудност. Всяка от задачите представлява ред от пет фигури, 4 от които са обединени по един признак (приличат си). Изследваното лице трябва да открие различната фигура. Обединяващи признаци на 4-те фигури са: форма, брой, оцветяване и пространствено съотношение между елементите на фигурите. Време за работа – 4 минути. • III субтест – „Матрица” – състои се от 12 задачи. Тяхната същност е сходна с тази на задачите от I-я субтест. Отново трябва да се открие закономерността, по която са подредени три фигури и да се посочи от 5-те предложени отстриани фигури онази, която правилно допълва матрицата. Спецификата на тези задачи се състои в това, че фигурите са подредени в матрици с нарастваща трудност – закономерността на подреждане се търси хоризонтално, вертикално и по диагонал. Обхванати са следните възможности за подреждане: брой, цвят, размер, форма,

	<p>пространствено разположение на елементите от фигурите, както и комбинация на някои от тези параметри. Време за работа – 3 минути.</p> <ul style="list-style-type: none"> • IV субтест – „Топология” – съдържа 8 степенувани по трудност задачи. Те се състоят в следното: На изследваното лице се предлага една сложна фигура – еталон – изградена от прости геометрични символи (от 3 до 5), намиращи се помежду си в определено пространствено съотношение. От подобни фигури трябва да се открие тази, при която съотношението между отделните елементи е същото, както в еталона. Време за решаване на задачите – 2,5 минути.
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>Тестът С.Ф.2А е свободен от културни влияния тест за интелигентност, създадени от Р. Б. Кетел и А. К. Кетел. Предимството на свободните от културни влияния тестове е, че в минимална степен зависят от спецификата на социално-културните условия и резултатите от тях са относително по-стабилни във времето, в сравнение с традиционните тестове за интелигентност .</p> <p>Тестът се основава на разбирането за интелигентността на Кетел, който разграничава два основни фактора за общата интелигентност: обща флуидна интелигентност и обща кристализирала интелигентност. Под кристализирала интелигентност авторът разбира онези способности, които са резултат от натрупващия се в онтогенетичното развитие на индивида опит.</p> <p>С.Ф.2А се базира на изследване на флуидната интелигентност. Под флуидна интелигентност се разбират вродените способности на личността, които обуславят успеха при извършването на дейности, изискващи откриването и манипулирането със сложни взаимовръзки. Според Кетел тази обща способност на индивида е приложима към всяка сензорна или моторна сфера и към всеки процес на селективно извличане от паметта. По отношение на логическите операции, флуидната интелигентност обхваща взаимоотношенията: част-цяло, откриване на сходство, причинни взаимовръзки, индукция, дедукция, пространствени отношения.</p>
<p>7. Психометрични характеристики</p>	
<p>7.1. Надеждност:</p>	<p>В България е изследвана вътрешната консистентност на теста. Коефициентите на вътрешна консистентност, получени в няколко изследвания в извадки от различни по възраст и по пол лица варират в диапазона 0,68 - 0,82.</p>
<p>7.2. Валидност</p>	<p>Конструкт – валидността на българската форма е установена в изследване, проведено в извадка от 243 ученици. Изследвани са взаимовръзките между постиженията по теста и училищния успех. Резултатите показват положителни статистически значими корелации в диапазона 0,20 – 0,46 за отделните класове.</p>
<p>7.3. Норми</p>	<p>Нормите за България са получени в изследване на 2065 изследвани</p>

	лица, разпределени по пол, възраст и образование.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	12,5 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Множествен избор
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив - хартия
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Методическо пособие за работа със свободния от културни влияния тест за интелигентност C.F.2A, 1984
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатът е под формата на общ бал от теста. Оценката на резултатите от теста се извършва по следния начин: изчислява се броя правилно решени задачи от всеки субтест, като за всяко вярно решение изследваното лице получава по една точка. Общият резултат от целия тест, наричан „общ бал” се изразява в сумата от получените точки по 4-те субтеста. Теоретично той може да заема стойности от 0 до 46. Полученият суров бал по тест се приравнява към стандартна оценка (IQ) съобразно българските норми за съответната възрастова група, диференцирана по пол и образование.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	C.F.2A е подходящ за: <ul style="list-style-type: none"> ● оценка на когнитивните способности при подбор на персонал ● оценка потенциала за развитие ● прогнозиране на способностите за учене и усвояване на нов опит и знания

4.4.1.2. Тест за структурата на интелигентността I-S-T 2000 R

1. Име на теста:	Test for structure of intelligence - I-S-T 2000 R (Тест за структурата на интелигентността)
2. Автор:	Детлеф Лийпман, Андре Бодюсел, Буркхард Брокке и Рудолф Амтауер
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2008
5. Оригинално издание:	Hogrefe Verlag, Germany
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	Тестът съдържа три модула, оценяващи различни аспекти на интелигентността
6.2. Скали	<p>Модули - I-S-T 2000 R се състои от три модула – основен, памет и допълнителен.</p> <p>1.Основният модул е предназначен за оценка на качеството и бързината на мисловните процеси. Той съдържа 180 задачи, разделени в девет равни групи. С помощта на модула се изследват всички основни когнитивни функции – индуктивно мислене, дедуктивно мислене, умение за разсъждаване, анализиране и решаване на проблеми, речниково богатство и култура, абстрактно логическо мислене, умение за решаване на пространствени проблеми, пространствено представяне и др.</p> <p>2.Модулът „Памет” е предназначен за изследване на способността за краткосрочно, целенасочено запомняне и възпроизвеждане на вербалната и невербална информация. Модулът съдържа 23 задачи.</p> <p>3.Допълнителният модул на теста е предназначен за оценка на притежаваните знания и обща култура. Състои се от 84 задачи, избрани от шест предметни области; география/история, икономика, математика, естествени науки, култура и всекидневие.</p> <p>Скали</p> <p>Способност за разсъждаване IQ (общ резултат от основния модул) – измерва способността за разсъждаване на изследваните лица и техния капацитет за формално логическо мислене. В задачите от основния модул са застъпени както дедуктивното, така и индуктивното мислене. Тъй като в оценката са включени различни в съдържателно отношение задачи – вербални, пространствени и аритметични, общият бал от този модул представлява балансирана и обобщена оценка на способността за разсъждаване.</p> <p>Вербален интелект (първа субскала от основния модул)</p> <p>С тази скала се оценява способността на изследваното лице да разсъждава и анализира проблемни ситуации, зададени с помощта на езика.</p> <p>Аритметичен интелект (втора субскала от основния модул)</p>

	<p>Тази скала измерва уменията за смятане и за откриване на логически връзки и отношения между числови данни.</p> <p>Пространствен интелект (трета субскала от основния модул)</p> <p>Тази скала измерва уменията за опериране с двуизмерни и триизмерни фигури и за откриване на логически връзки и отношения между тях.</p> <p>Краткосрочно запомняне и възпроизвеждане</p> <p>Оценява се способността на изследваното лице за краткосрочно, целенасочено запомняне и възпроизвеждане на вербална и невербална информация.</p> <p>Флуидна интелигентност gf</p> <p>Резултатът от фактора флуидна интелигентност дава информация за способността на изследваното лице за разсъждаване и формално – логическо мислене при справяне с нови или непознати за него проблемни ситуации. Оценява както дедуктивното, така и индуктивното мислене.</p> <p>Кристализирана интелигентност ge</p> <p>Резултатът по този фактор дава информация за възможностите на изследваното лице да придобива знания и опит в неговата собствена култура. Знанията, оценявани чрез него са такива, които обикновено се придобиват в различни образователни институции.</p>
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>Тестът се основава върху теорията за интелигентността на Кетъл и Хорн, според която умението за решаване на проблеми зависи от две базисни функции – капацитет за преработка на информацията или флуидна интелигентност (gf) и знания, експертност или кристализирана интелигентност (gc). Експертността (gc) представлява цялата съвкупност от знания (вкл. методи и правила за работа), с които разполага един индивид. Те са особено ефективни при решаването на вече познати проблемни ситуации. Затова, колкото е по-висока кристализираната интелигентност на едно изследвано лице, толкова по-разнообразни или сложни са проблемите, с които то може успешно да се справи. За разлика от нея капацитетът за преработка на информацията (gf) може да се определи като чист потенциал за учене. Той е определящ за бързината и лекотата, с която едно лице усвоява нов опит и играе решаваща роля в случаите, когато то трябва да се справя с комплексни, трудни или непознати за него проблеми.</p>
<p>7. Психометрични характеристики</p>	
<p>7.1. Надеждност:</p>	<p>Коефициентите на вътрешна консистентност (алфа на Кронбах) на скалите и групите задачи на основния модул, форми А и С на българската форма на теста варират в диапазона 0,56 – 0,97. По отношение на общата способност за разсъждение, коефициентът на вътрешна консистентност (алфа на Кронбах) за форма А е 0,94, за</p>

	форма С е 0,91. Резултатите са много близки до тези получени за оригиналния тест.
7.2. Валидност	<p>Изследвана е конструкт валидността на кристализираната и флуидна интелигентност на българската версия на ИСТ 2000 R. Проведен е експлораторен и конфирматорен факторен анализ в извадка от 247 изследвани лица, потвърждаващи конструкт валидността на инструмента.</p> <p>Изследвана е конвергентната и дивергентната валидност на тестовите скали на българската форма на теста в извадка от 137 изследвани лица, попълвали последователно ИСТ 2000 R и ТИЕКС (тест за измерване на общата интелигентност). Корелацията между общите суми, измерени с ИСТ 2000 R и ТИЕКС е 0,76. Този резултат показва, че двата инструмента измерват един и същ конструкт.</p>
7.3. Норми	Нормите за България са изведени на база извадка от 3490 изследвани лица - 2100 мъже;1390 жени на възраст 17 до 56 години.
8. Процедура за тестиране и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	Основен модул - 77 минути; Памет - 7 минути; Допълнителен модул - 40 минути; Вербален интелект - 21 минути; Аритметичен интелект - 30 минути; Пространствен интелект - 26 минути; Всички модули (пълния тест) - 160 минути; Организационно-специфични версии 25-30 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Множествен избор
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив - хартия
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство и обучение за работа с инструмента
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатът е под формата на общ бал по теста, който се приравнява към стандартна оценка (IQ), съобразно българските норми за съответната възрастова група. Резултатите се предоставят от ОС България.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	<p>I-S-T 2000-R е подходящ за оценка на когнитивните способности при:</p> <ul style="list-style-type: none"> • подбор на персонал • оценка на индивидуалното изпълнение и потенциала за развитие • прогнозиране на способностите за учене и усвояване на нов опит и знания.

По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

4.4.2. ТЕСТОВЕ ЗА ЕМОЦИОНАЛНА ИНТЕЛИГЕНТНОСТ

4.4.2.1. Тест за оценка на емоционалната интелигентност в работата (ORG-EIQ)*

1. Име на теста:	Тест за оценка на емоционалната интелигентност в работата Emotional Intelligence at Work (ORG-EIQ)
2. Автор:	Винченцо Майер и Габриеле Джорджи
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2009
5. Оригинално издание:	O. S. Organizzazioni Speciali, Italy
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	ORG-EIQ е въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в организационна среда.
6.2. Скали	<p>Въпросникът има йерархична факторна структура. Той съдържа четири макро-фактора (фактори от втори ред), които съответстват на четирите ключови компоненти на емоционалната интелигентност – себепознание (саморефлексия), саморегулация (самоконтрол), социална компетентност и управление на междуличностните отношения. Всеки от макро-факторите има по три скали, които измерват най-важните му аспекти. Тестът съдържа и четири допълнителни скали, които измерват близки и свързани с емоционалната интелигентност конструкти като ориентация към резултати, баланс между личен живот и работа и др. Тестът има един общ генерален фактор „Емоционална интелигентност” (фактор от трети ред), който е аналогичен на g – фактора при когнитивните тестове.</p> <p>Макро фактори:</p> <ul style="list-style-type: none">• Себепознание - оценява степента, в която изследваните лица познават самите себе си и своите емоции, осъзнават поведението си и могат да го насочват към постигане на значими за тях цели. Този фактор включва три компонента: „Познаване на собствените чувства и ефектът от собственото поведение върху другите”, „Убеждения за

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

собствената ефикасност в работата” и „Асертивност”

- **Саморегулация** - Факторът измерва вътрешната сила, твърдостта и устойчивостта. Лицата с високи резултати по нея проявяват упоритост и настойчивост, не се разколебават от трудностите или временните неуспехи, приемат нещата такива, каквито са и съумяват да спечелят възможното от всяка една ситуация. Съдържа следните подскали: „Твърдост”, „Адаптивност” и „Емоционален самоконтрол”.
- **Социална компетентност** - Лицата с високи резултати по този фактор са склонни непрекъснато да анализират различните социални ситуации, в които попадат и да търсят най-добрите варианти за тяхното решение. Те са съобразителни, деликатни, сърдечни и чувствителни към нуждите и очакванията на другите. Включва три първични скали: „Организационна компетентност”, „Ориентация към другите”, „Емпатия”.
- **Изграждане и управление на отношенията** - оценява уменията на един индивид да изгражда устойчиви отношения с другите и да ги управлява при различни обстоятелства и ситуации. Лицата с високи резултати по него са отворени, конструктивни, загрижени за другите и подкрепящи. Включва три скали от първи ред: „Лидерство”, „Работа в екип” и „Катализатор на промяната”

Фасилитатори:

Допълнителни, скали измерващи променливи, които улесняват появата на емоционална интелигентност в работата.

- **Ориентация към резултати**
Лицата с високи резултати по тази скала са уверени в своите професионални умения и не се боят да се нагърбват с изпълнението на сложни и амбициозни проекти. Те умеят да приоритизират задачите си и да намират най-преките пътища към постигане на целите, което им помага да бъдат максимално ефективни в своята дейност.
- **Толеранс към стреса в работата**
Тази скала измерва преживявания стрес в работата. Високите резултати по нея показват, че изследваното лице харесва своята работа и не смята, че тя е прекалено изчерпваща и натоварваща, докато лицата с ниски резултати изпитват значим дистрес, намират натоварванията за прекалени и са разколебани в преценката си доколко влаганите усилия си струват.
- **Оптимизъм**
Лицата с високи резултати по тази скала са оптимисти по природа и трудно могат да бъдат разколебани от временните трудности или неуспехи. Те са предприемчиви, дейни, енергични и активни. Обикновено имат много планове и очакват положителни неща от

	<p>бъдещето.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Баланс между личен живот и работа Тази скала измерва способността на индивида за постигане на баланс между личен живот и работа. Лицата с високи резултати по нея не са фокусирани изцяло върху работата си, имат богат личен живот и отделят необходимото внимание и време за себе и приятелите си. • Социална желателност: Скала за оценка на искреността на дадените отговори.
6.3. Процедура на конструиране	Тестът се основава върху парадигмата за емоционална интелигентност, издигната от Рейвън Бар – Он и Даниел Големан. Базирайки се на тяхната парадигма, Винченцо Майер и Габриеле Джорджи създават инструмент, конструиран за да измерва емоционалната интелигентност в организационен контекст, а не по принцип.
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Надеждността на теста е проверена посредством коефициента за вътрешна консистентност алфа на Кронбах. Резултатите показват стойности на алфа на Кронбах в диапазона 0,63 – 0,92 за отделните скали на българската версия на инструмента. Данните са съпоставими с резултатите на оригиналния въпросник, което показва, че българската версия е еквивалентна във функционално отношение на оригиналния тест.
7.2. Валидност	<p>Изследвана е факторната структура на българската версия чрез експлораторен факторен анализ. Факторното решение на българския вариант на теста е много близко до това на оригиналния тест, което потвърждава неговата конструкторна валидност.</p> <p>Изследвана е конструкторна валидността на българския вариант в извадка от 72 изследвани лица. Анализирани са взаимовръзките между неговите скали и скалите на NEO PI – R. Резултатите потвърждават конвергентната и дивергентната валидност на инструмента.</p>
7.3. Норми	Нормирането на теста за България е осъществено на базата на 829 изследвани лица, служители в различни организации на различни йерархични нива (от изпълнители до мениджъри).
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	<p>Молив – хартия: 20-30 минути</p> <p>Компютърна версия: 15-25 минути</p>
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<p>Индивидуално</p> <p>Групово</p>
8.3. Формат на скалата на отговорите	5-степенна Ликертова скала

8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив – хартия Компютърна (интернет) версия: www.internet-test.bg
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за интерпретация и работа с инструмента.
8.6. Характер на заключението/докладите	Заключенията са представени в доклади, съдържащи графична и описателна част и се предоставят от ОС България.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Може да бъде използван при: <ul style="list-style-type: none">• подбор и оценка на кандидати за различни позиции• изграждане на екипи и оптимизиране на екипните взаимодействия• оценяване на компетенции на персонала• идентифициране на потенциала и нуждата от развитие на социални умения• оценяване на капацитета за справяне със стреса на служителите

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

4.4.3. СИСТЕМИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ТАЛАНТИ

4.4.3.1. Мотивационна Оценка на Личния Потенциал / MAPP*

1. Име на теста:	Мотивационна Оценка на Личния Потенциал / MAPP (Motivational Appraisal of Personal Potential)
2. Автор:	International Assessment Network (www.assessment.com)
3. Права за разпространение в България:	Интермайндс ЕООД www.mapp.bg
4. Дата на публикуване:	2005 г. в България
5. Оригинално издание:	International Assessment Network
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	MAPP означава Мотивационна Оценка на Личния Потенциал. MAPP е цялостна компютърна система, която измерва потенциала и мотивацията на човека и ги съпоставя с различните професионални области, описва неговия темперамент, пригодност, професионални интереси и предпочитан стил на учене. Този метод се базира на мотивацията и трайните интереси и целта му е да помогне на хората да определят с точност към кои области да се насочат при избора на кариера вземането на жизненоважни решения, които са в синхрон с тяхната вътрешна мотивация.
6.2. Скали	Тестът се състои от 71 ситуации с три възможности за избор и анализира 72 професионални качества, разделени в 9 модула. Модули: <ol style="list-style-type: none"> 1. Интерес към съдържанието на работата 2. Професионален темперамент 3. Пригодност: Умствена, възприятийна, сетивна/ физическа 4. Хора: Връзки, роли, взаимодействие 5. Предмети: Инженерна, оперативна, сетивна/ физическа 6. Данни: Приоритет и предпочитания на умствената дейност 7. Разсъждаване: Необходими за работата умствени процеси 8. Математика: Необходими за работата математически функции 9. Език: Литературни и комуникативни умения <p>1. Интерес към съдържанието на работата - идентифицира идеалното съдържание на работата, като определя мотивите и предпочитанията, наречени Професионално значими качества на работника. Изтъква</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от Интермайндс ЕООД

предпочитания към работа с хора, креативност, социални дейности, рутина, инструменти, оборудване и т.н.

Скали:

- Стремеж към резултат: производство, цели, ефективност
- Физическа работа с материали, инструменти, оборудване
- Пряк бизнес контакт и взаимодействие с другите
- Рутинни, организирани, методични процедури
- Управление на социални и организационни дейности
- Работа за лична полза, признание, статут
- Съобразяване с хората, обмен на идеи
- Технически, научни интереси и умения
- Абстрактни, новаторски, творчески дейности
- Операции и действия по несоциални програми

2. Професионален темперамент - определя мотивацията и таланта, които притежава и използва една личност, за да прави това, което желае да прави. Определят каква е личността и какви таланти прилага в работата си

Скали:

- Оценяване: логически изследвания, анализи
- Промяна и разнообразие: приемане, използване, предизвикване на промяна
- Рутинна дейност, зададена от график или процес
- Работа под управлението или контрола на другите
- Планиране, контролиране, направляване на действията на останалите
- Обвързаност с организацията, работа в екип, роли
- Независими, самостоятелно планирани и изпълнени дейности
- Агресивно влияние, убеждаване, постигане на съгласие
- Справяне с отговорности, избори, решения
- Интуиция, креативност: идеи, концепции, възможности
- Осигуряване на услуги, посветени на интереса на останалите
- Работа с детайли, данни, архиви, инвентар

3. Пригодност: Умствена, възприятийна, сетивна/ физическа - описанието се съсредоточава върху комбинациите от мотивации и предпочитания, доколкото те се отнасят до личностните таланти или умения, контекст, в който да се види дали приоритетите са умствени, сетивни или физически.

Скали:

- Вижда и чувства цветовете, сенки, модели, консистенции
- Едновременни умения в комплексни физически задачи
- Умствени/ сетивни умения при обработка на фини детайли
- Интелектуална и/или аналитична ориентация
- Умствена/ сетивна координация на физически действия
- Сръчност в рутинни “трудова” дейности

- Изчислителна или аналитична употреба на числата
- Сетивна/ умствена осъзнатост на парчетата от картината
- Сетивна/ умствена осъзнатост на самия детайл
- Умствена/ сетивна осъзнатост на цялостната картина
- Литературна и/или комуникативна ориентация

4. Хора: Връзки, роли, взаимодействие - осем фактора покриващи важни дейности, свързани с взаимодействието на човека с други хора

Скали:

- Наставничество (менторство): Преценява хора, личности, мотиви
- Преговаряне: Конфронтиране, комуникация за постигане на целта
- Инструктиране: Обучава, тренира, влияе, демонстрира
- Контролиране: Планира, управлява работните дейности на другите
- Забавление с цел умишлено повлияване на останалите
- Убеждаване: Настоятелно влияе, убеждава останалите
- Общуване в полза на останалите: Доброволно информиране на останалите
- Социални услуги в пряка полза на другите

5. Предмети: Инженерна, оперативна, сетивна/ физическа -

Инженерна, оперативна работа, работа с предмети, манипулация на материали и процеси и разбиране на оперативните и механични сили

Скали:

- Инженерна работа, техническо планиране, инсталации
- Прецизност/ качество: Технически, механични стандарти
- Оперирание/ контрол: Работа с машина на обект
- Шофиране/ оперирание: Подвижно и тежко оборудване, контрол
- Манипулиране: Физическо управление на материални процеси
- Наблюдаване/ настройване на уреди за измерване, електрически превключватели, контролни табла
- Зареждане/ разтоварване: Ръчна работа, разчетена от машини
- Боравене: Основна рутинна ръчна работа

6. Данни: Приоритет и предпочитания на умствената дейност -

определя талантите и приоритетите за всеки вид умствена дейност.

Скали

- Синтезиране: Глобално, концептуално стратегическо мислене
- Координиране: Планиране, прилагане, управление на процедури
- Анализирание: Проучване, изследване, експеримент
- Компилиране: Събиране, класифициране, съхранение на информацията
- Изчисление: Решаване на рутинни математически задачи
- Копиране: Размножаване, преписване, архивиране, изпращане
- Сравнение: Разпознаване на важни фактори за употреба

	<p><u>7. Разсъждаване: Необходими за работата умствени процеси</u> - съсредоточава се върху това къде, защо и как да се приложи начина на мислене</p> <p>Скали:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Следване на специфични указания за основни, рутинни дейности • Методичност и задълбоченост в рутинни процедури • Операционни системи, процедури, поддръжка • Разрешаване на текущи проблеми в познати области • Прилагане на идеи и стратегии към реални проблеми/ задачи • Глобални концепции, значения, възможности, стратегии <p><u>8. Математика: Необходими за работата математически функции</u></p> <p>Ако личността има талант за математиката, тази секция показва къде се проявяват най-големия интерес и мотивация – това е областта, в която той/ тя вероятно е развил/а таланта си в най-голяма степен</p> <p>Скали:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преброяване/ смятане: Описи, обработка на данни • Елементарни: Събиране, изваждане, умножение, деление • Изчислителни: Решаване на рутинни математически задачи • Аналитична, счетоводна, одиторска употреба на математиката • Статистическа, изследователска математика • Изследвания: Новаторска, експериментална употреба на математиката <p><u>9. Език: Литературни и комуникативни умения</u> включени са четири езикови черти, покриващи основните дейности, в които се използват думи и общуване</p> <p>Скали</p> <ul style="list-style-type: none"> • Четене, разбиране, следване на основни инструкции • Записване, предаване, изпращане, архивиране на информация • Систематични, логически обяснения и обучение • Творческа литературна, комуникативна способност
6.3. Процедура на конструиране	Няма информация
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	<p>В оригиналния въпросник средната корелация между резултатите от тест - ретест на професионално значимите черти на работника е 0.95. Индивидуалните корелации за включените в извадката участници варират от 0.66 до 0.99, а на професионалните класификации - 0.90. Индивидуалните корелации за включените в извадката участници варират от 0.57 до 0.98. Средният коефициент на тест-ретест корелацията на отговорите на твърденията е 0.71.</p> <p>Няма данни за проведени изследвания в България.</p>

7.2. Валидност	<p>Оригинален въпросник - направени са 2 изследвания на конструкт-валидността – 1997 г. и 2001 г. Чрез Изследване на конструкт валидността с помощта на MAPP и методиката на Стронг за професионални интереси (Strong Interest Inventory) се установява, че прогнозираните професионални съвпадения варират от 0.50 до 0.92 със средна корелация 0.67.</p> <p>Няма данни за проведени изследвания в България.</p>
7.3. Норми	Не са предоставени данни за България
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	20 мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално
8.3. Формат на скалата на отговорите	Ситуации за предпочитания с три възможности за избор, в които се посочва задачата, която се предпочита да се прави в най-голяма степен и тази, която се предпочита най-малка степен
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Компютъризирана (интернет) версия: www.mapp.bg
8.5. Наличие на ръководство към теста:	<p>Онлайн базирани MAPP Справочник (http://www.mapp.bg/read.php?name=spravochkn) и Наръчник за учащи (http://www.calameo.com/read/000217547df30328e4c3d)</p>
8.6. Характер на заключението/докладите	<p>Докладите съдържат подробна интерпретация на резултатите, представени в писмен и графичен вид.</p> <p>Видове доклади:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Личностна оценка 2. Професионална мотивация 3. Стартов пакет 4. Описателен MAPP 5. MAPP за учащи <p><u>1. Личностна оценка</u></p> <p>Тази оценка на професионалните качества дава цялата информация, която MAPP може да предложи, включително анализ на личностните черти и мотивационните фактори. Личностната оценка предлага най-пълния анализ и е изключително подходяща за подбор за средни и висши мениджърски позиции.</p> <p>Докладът от тест MAPP Личностна оценка съдържа:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пълен описателен анализ на резултатите в 9-те групи на професионално значими качества

- Подробно числено и графично представяне на всичките 72 професионални качества
- Личностен анализ
- Анализ на стила на учене и предпочитана среда на обучение
- Първите 10 професионални области, които трябва да се имат предвид, базирайки се на личната мотивация
- Неограничена възможност да се съпоставят резултати с над 900 длъжности
- Списък с всичките 900 длъжности, подредени в последователност от най-вероятното съответствие до най-малко вероятното
- Личен подвързан доклад в размер около 30 страници;

2. Професионална мотивация

За хора, обмислящи смяна на кариерата си. Пакетът MAPР Професионална мотивация е подходящ за специалистите по управление и развитие на човешките ресурси.

MAPР Професионална мотивация предлага:

- Пълнен описателен анализ на 72 професионални качества
- Подробно числено и графично представяне на резултатите
- Първите 10 професионални области, които трябва да се имат предвид, базирайки се на личната мотивация
- Персонален доклад в размер от над 20 страници
- Неограничена възможност да се съпоставят резултати с над 900 длъжности
- Списък с всичките 900 длъжности, подредени в последователност от най-вероятното съответствие до най-малко вероятното

3. Стартов пакет

- Стартовият пакет е подходящ за индивидуални потребители и включва
- Пълнен описателен анализ на 72 професионални качества
- Списък с всичките 900 длъжности, подредени в последователност от най-вероятното съответствие до най-малко вероятното
- Списък с най-подходящите професионални области, към които е добре да се насочи изследваното лице

4. Описателен MAPР

Описателен MAPР е оценката, която дава най-обща представа за мотивационните тенденции, общ поглед на интересите и склонностите на човек. Този пакет е подходящ предимно за индивидуални потребители - хора, заинтересовани от своето професионално ориентиране и кариерно развитие.

Описателен MAPР тест предлага:

- Пълно описателно тълкуване на всички 9 групи професионално значими качества с обем до 15 страници
- Първите 10 професионални области, към които е добре да се насочи човек при избор на кариера

	<ul style="list-style-type: none"> • 5 възможности за незабавно съпоставяне на резултатите със списъка от 900 професии • Възможност да откриете коя е идеалната работа за вас. <p>5. MAPР за учащи</p> <p>Резултатът от тест MAPР за учащи включва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Пълен анализ на професионални качества • Предлага професионални области, които трябва да се имат предвид при избора на кариера, базирайки се на личната мотивация и трайни интереси • Списък с всичките 900 длъжности, подредени в последователност от най-вероятното съответствие до най-малко вероятното • Неограничена възможност да се съпоставят резултати с над 900 длъжности • Анализ на стила на учене и предпочитана среда на обучение
<p>9. Допълнителна информация</p>	
<p>10. Сфери на приложение</p>	<p>На конкретния човек - избор на професионална кариера, при избора на образование, за да се следва тази кариера и да се постигне лично удовлетворение от работата.</p> <p>На HR специалистите и работодателите - набиране на кадри, повишение, планиране на кариерното развитие на служителите, планиране на приемственост в организацията, развитие на работни екипи</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от Интермайндс ЕООД

4.4.3.2. Профайл Интернешънъл - Профил ХТ

1. Име на теста:	Профил ХТ /ProfileXT/
2. Автор:	Profiles International Inc., разработен от екип от психолози работещи в областта на развитие на тестове и други специалисти, координирани от Profiles International Inc.
3. Права за разпространение в България:	Синектика консулт ООД www.profilesinternational.bg
4. Дата на публикуване:	1999 г. в САЩ 2005 г. в България
5. Оригинално издание:	Profiles International Inc.
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Профил ХТ (Profile XT™) психометричен веб базиран инструмент за измерване на човешкия потенциал и прогнозиране на трудовото изпълнение, чието разработване започва преди повече от 25 г. Целта на създаването на теста е предоставяне на бизнес общността на лесен за администриране инструмент, измерващ конструкти свързани с работата и подходящ за оценка на работещи лица.</p> <p>Системата оценява човека като цяло – стил на мислене, поведенчески характеристики на личността, професионални интереси и изготвя подробен “Профил на личността”.</p> <p>Профил ХТ оценява процента на съответствие между профила на личността и профила на длъжността /изискванията на длъжността/. Коефициентът на съответствие варира от 25% до 95%. Този процент се дава за трите сфери по отделно (Стил на мислене, Професионални интереси, и Поведенчески характеристики), както и общо съответствие. Колкото е по-висок процентът на съответствие, толкова е по-високо очакването, че индивидът ще изпълнява успешно длъжността.</p> <p>Профил ХТ отговаря на изискванията на Комисията за еднакви права за работа /ЕЕОС/, Закона за американски граждани с увреждания /ADA/, Министерство на труда в САЩ /DOL/ и Закона за защита на правата на човека.</p> <p>Тестът отговаря на изискванията за конструиране и стандартизиране на Американската психологическа асоциация.</p>
6.2. Скали	<p>Тестът се състои от 3 модула, 20 скали и съдържа 314 въпроса.</p> <p>Модули:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стил на мислене – 5 скали и 77 въпроса; 2. Поведенчески характеристики – 9 скали и 182 въпроса, 3. Професионални интереси – 6 скали и 55 въпроса

1. Стил на мислене

Скали:

- **Индекс за обучение** - комплексна оценка за очакван успех в обучение, мислене и решаване на проблеми
- **Способност за вербално мислене** - оценка на способността за словесно изразяване и комуникация
- **Способност за невербално мислене** - оценка на способността за използването на числа като основа за мислене и решаване на проблеми
- **Вербални способности** - оценка на словесните способности чрез речников запас
- **Способност за работа с цифри** - оценка на способността за изчисления и работа с цифри

2. Поведенчески характеристики

Скали:

- **Енергичност** - Склонност към висока активност, поемане на различни задачи едновременно, ефективно използване на времето
- **Асертивност** - Самоувереност, умения за влияние върху другите, експресивност, ориентация към постижения, лидерство
- **Положително мислене** - Доверие към другите, оптимистични нагласи
- **Изпълнителност** - Социална отговорност, спазване на правила и процедури, уважение към ръководството, кооперативност и съгласие
- **Общителност** - Инициране на социални контакти и взаимодействия, отвореност към другите
- **Екипност** - Умения за работа в екип, желание за одобрение от другите, съобразяване с хората
- **Обективност** - Рационален и логичен подход, неемоционално мислене
- **Взимане на решения** - Умения за взимане на бързи решения, решения при недостатъчна информация
- **Независимост** - Умения за самостоятелна работа, с минимум ръководство, автономност
- **Лъжа** - Склонност към създаване на лъжливо положително впечатление

3. Професионални интереси

Скали:

- **Търговски** - Работа, свързана с ръководене на другите, изготвяне на планове, конкуренция, печалба
- **Финансови и Административни** - Работа с финансови данни, бизнес системи, административни процедури, офис дейности
- **Социални** - Работа, свързана с хора и социални взаимодействия, оказване на помощ и грижа
- **Технически** - Работа, свързана с машини, инструменти,

	<p>съоръжения, ръчна дейност</p> <ul style="list-style-type: none"> • Научно-изследователски - Работа, свързана с научни данни, изследвания, технически детайли • Творчески - Работа, свързана с изразяване на идеи, въображение, артистични дейности
6.3. Процедура на конструиране	<p>Profile XT изследва няколко сфери с цел определяне до колко даден човек е подходящ за конкретна длъжност. Тези сфери се измерват чрез 10 степенна стандартизирана скала. Всяка скала представлява конструктор свързан с една от следните теории.</p> <p>1. <i>Поведенчески характеристики:</i> Базиран на психологическите постановки на Адлер, Бек и Елис /Adler, Beck, Ellis/ които разглеждат наблюдаемото поведение като отражение на когнитивното състояние</p> <p>2. <i>Професионални интереси:</i> се базира на теорията на Холанд за Професионалните интереси /1985г./, който ги разделя на 6 групи</p> <p>3. <i>Стил на мислене:</i> Когнитивна теория за обучението – специфичните характеристики на когнитивните процеси оказват влияние върху стила на обучение</p> <p>Конструирането и валидизирането на Профил XT е непрекъснат процес, който продължава повече от 25 г., като се осъвременяват версиите и нормите за успешни изпълнители през няколко години. Валидизационни изследвания са проведени през 1999, 2000, 2001, 2003, 2005 г. Изследвани са над 200 000 кандидати за работа и служители в периода 1999 – 2005 г.</p>
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	<p>Оригиналната система показва висока вътрешна съгласуваност на отделните скали /алфа-Кронбах от 0.73 до 0.97/ и добри консистентност на оценките в различни тестови ситуации /тест-ретест надеждност от 0.37 до 0.84/</p> <p>Българската адаптация на системата е оценена за съгласуваност на айтемите по отделните скали. В извадка от 200 кандидати за работа и служители, на възраст от 22 г. до 45 г. Коефициентите на вътрешна консистентност по отделните скали са съпоставими с тези на оригиналния въпросник и варират от 0.72 до 0.93.</p>
7.2. Валидност	<p>Валидизиран е в съответствие на стандартите на Американската асоциация на психолозите. В процеса на стандартизация на оригиналния въпросни в серия от изследвания е оценена прогностичната валидност по отношение на трудовото изпълнението и конструктор валидността. Резултатите показват висока валидност на отделните модули и скали</p>

	<p>Модул „Поведенчески характеристики”</p> <p>Конструкт валидност – изследвана е конструкт валидността чрез серия корелационни изследвания. Използваните в корелационните изследвания инструменти са: тест на Гилфорд-Цимерман, GPPI /Gordan Personal Profile Inventory/, CPI /California Psychological Inventory/. Резултатите потвърждават конвергентната и дивергентната валидност на теста.</p> <p>Модул „Професионални интереси”</p> <p>Конструкт валидност – изследвана е конструкт валидността, чрез корелационно изследване. Използвания в корелационното изследване инструменти е SDS /Self Direct Search/. Резултатите потвърждават конвергентната и дивергентната валидност на теста.</p> <p>Модул „Стил на мислене”</p> <p>Чрез 52 изследвания обхващащи 110 професии и 15 индустрии е изследвана предиктивната валидност. Резултатите показват че модула е добър инструмент при прогнозиране на трудовото представяне и способността за обучение.</p> <p>За България са валидизационните изследвания с процес, изследват се взаимовръзките между Профил ХТ и утвърдени въпросници и тестове като 16 PF, Айзенк и ИСТ. Резултатите показват много добра конвергентна и дивергентна валидност на българската адаптация.</p>
7.3. Норми	<p>На база на многогодишни изследвания, проведени в над 90 държави, са изведени норми на успешните служители за над 1000 длъжности – от работнически до висш управленски персонал. Оценката на изследваното лице се базира на сравнение на профила на личността и профила на длъжността</p> <p><u>Системата предоставя възможност да се създадат локални норми за отделни сектори, браншове и компании, които да отразяват тяхната корпоративна култура.</u> Те могат да се създадат на база изследване на успешни служители, попълване на въпросник за изискванията на длъжността, експертно мнение.</p> <p>В България се използват както норми за отделните длъжности, така и локални създадени за конкретна компания и част от длъжностите.</p>
8. Процедура за тестиране и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	60 мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуално • групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	<ul style="list-style-type: none"> • Стил на мислене – множествен избор, с един правилен отговор • Поведенчески характеристики – отговоря се с ДА или НЕ.

	<ul style="list-style-type: none"> Професионални интереси - сравнява интереси по двойки дейности. За всяка изброена дейност има четири степенна скала, която изразява предпочитанието - Силно предпочитам дейността от ляво, По-скоро предпочитам дейността от ляво, Силно предпочитам дейността от дясно, По-скоро предпочитам дейността от дясно
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Компютъризирана (интернет) версия: www.profilesontheweb.com Лист и молив
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Синектика консулт предоставя ръководство и обучение за работа със системата.
8.6. Характер на заключението/докладите	<p>Докладите са представени в писмен и графичен вид. Написани са на бизнес език, което дава възможност да се използват от широк кръг потребители. Не се изисква външен експерт или психолог за интерпретацията на резултатите.</p> <ul style="list-style-type: none"> Доклад за назначение - обичайно се използва, за да се определи в каква степен профилът на личността съответства на профила на длъжността. Дава подробно описание на изследваното лице по всички скали. При отклонения от Профила на длъжността са предложени въпроси за интервю. Доклад за обучение е подобен на Доклада за назначение, защото сравнява индивидуалните резултати с Профила на длъжността. Вместо въпроси за интервю са предложени съвети за управлението и обучението на сътрудника, когато техните оценки се отклоняват от Профила на длъжността. Индивидуален доклад - предназначен за индивида, който се оценява. Този доклад не дава точките за всяка отделна скала и не дава сравнение с Профил на длъжността. Той дава общо описание по трите сфери: стил на мислене, поведенчески характеристики и професионални интереси. Доклад за планиране на кариерата - позволява сравнение на едно изследвано лице с различни Профили на длъжности. Това улеснява разбирането на какви позиции може да се очаква най-голямо съответствие сега или в бъдеще. Професионална пригодност на кандидат - показва резултатите от сравнителен анализ за съответствие към даден профил на длъжност на няколко изследвани лица. Кандидатите се ранжират в зависимост от процента на съответствие. Обобщен доклад на профил на длъжност се използва за бърз преглед доколко индивидът съответства на Профила на длъжността. Няма включени въпроси за интервю. Обобщена графика на длъжност е една страница обобщение с графика от доклада за назначаване. Докладът дава индивидуалните оценки и изчисления Профил на длъжността. Графичен доклад – графично представя индивидуалните резултати на изследваното лице, без да го сравнява с конкретна длъжност. <p>Допълнителни доклади</p> <ul style="list-style-type: none"> Доклад за анализ на длъжност – описва подробно /писмено и графично/ профила на конкретната длъжност. Дава

	<p>информация за нормата на профила, обяснява ниските и високите стойности.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Описание на профил на длъжност – кратко описание в писмен и графичен вид на профила на конкретна длъжност • Графика на профил на длъжност – графично представя профила на длъжността, която ви интересува
<p>9. Допълнителна информация</p>	<p>Езици: Профил ХТ е преведен на 32 езика. Това дава възможност докладите да бъдат получени на всеки един от тях, независимо на какъв език е попълван теста.</p> <p>Обработка на резултатите: автоматична</p> <p>Достъп до резултатите: веднага след попълване на теста</p> <p>Достъп до системата: 24 ч./7 дни в седмицата от всяко място на което има компютър и интернет</p> <p>Собствени профили на длъжности - Всяка компания може да си създаде допълнително собствени Профили на длъжности, които да отразяват нейната специфика, етап на развитие и стратегически цели. Тези профили могат да бъдат променяни и развивани във времето. Създаването на собствени профили за конкретна длъжност се извършва на база:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценка успешни изпълнители на конкретна позиция; • попълване на анкета за анализ на уменията, които са необходими за успешното изпълнение на длъжността • или комбинация от тези методи, включително и използването на стандартен профил <p>Самостоятелно администриране: Клиентите имат възможност да ползват не само отделни оценки, които да се администрират от представителството за България, но и да закупят права за самостоятелно използване на системата. По този начин те могат лично да планират изследвания, да си създадат собствена база данни, възможност по всяко време да генерират допълнителни доклади за всички изследвани лица.</p>
<p>10. Сфери на приложение</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор на персонал • Оценка на наличен персонал • Управление и планиране на кариерата • Планиране на обучения • Създаване на собствени профили на успешните служители за конкретна компания, отдел, длъжност, регион

По информация предоставена за целите на проекта от Синектика консулт ООД

4.4.3.3. Про Профайл

1. Име на теста:	Про Профайл (ProProfile)
2. Автор:	ДБ Интерконсулт, разработен от екип психолози, икономисти и други специалисти, работещи в областта на управлението на човешките ресурси.
3. Права за разпространение в България:	ДБ Интерконсулт www.businessstest.bg
4. Дата на публикуване:	Стандартна версия -2007 г. Интернет версия - 2009 г.
5. Оригинално издание:	ДБ Интерконсулт
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	ProProfile е уеб базирана тестова система, определяща компетенции за изпълнение на трудови дейности. Целта на теста е прогнозиране и оценка на работно поведение. Включените в системата тестове идентифицират професионалния успех на работното място.
6.2. Скали	ProProfile се състои от три теста, които са взаимосвързани, 17 скали, 206 въпроса: Скали: <ul style="list-style-type: none"> • Мотивация за постижения: Оценява степента на поставяне на изисквания и критерии в работния процес. • Мотивация за инициране на промени: Оценява участието в инициране на промени в обкръжаващата среда. • Ориентация към детайли: Оценява ориентираността към перфекционизъм и детайли. • Гъвкавост: Оценява възможност да адаптиране към променяща се среда и нови работни условия. • Ориентираност към действията: Оценява умения за превръщане решенията в действия. • Екипност: Оценява умения за работа в екип. • Локализация на контрола: Оценява склонност на приписване причините на събитията на себе си или на обстоятелствата. • Емоционална устойчивост: Оценява емоционална и психическа издръжливост при изпълнение на трудови задължения. • Способност за натоварване в работата: Оценява издръжливост при натоварване в работата. • Отстояване на позиции: Оценява умения за отстояване на позиции.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Социалност: Оценява умения за хармонични отношения с околните. ● Желание за налагане: Оценява умения за налагане собствени цели и виждания. ● Контактност: Оценява умения за изграждане на мрежа от контакти. ● Чувствителност: Оценява умения за възприемане чувствата на другите. ● Самоувереност: Оценява умения за възприемане на себе си като личност. ● Мениджърски умения: Оценява умения за работа на мениджърска позиция. ● Мотивация за ръководене: Оценява желание за работа на ръководна длъжност.
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>В основа на разработването на ProProfile са съвременни постижения в теорията и практиката на личностните тестове, ориентирани към изискванията на бизнеса.</p> <p>В процеса на работа бе използван дългогодишния практически опит на разработващия екип в диагностиката на човешките ресурси. Това помогна съставянето на концепцията и конструирането на ProProfile да са ориентирани максимално към изискванията на практиката. На тази основа бе извършено и конструирането на тестове и скали.</p> <p>Методиката предполага включване на всички или част от характеристиките, обединени в пет групи:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Стил на работа ● Устойчивост на стрес и работа под напрежение ● Стил на общуване ● Възприемане на себе си и другите ● Мениджърски умения.
<p>7. Психометрични характеристики</p>	
<p>7.1. Надеждност:</p>	<p>Проведени са изследвания в рамките на 3 години, първоначално на версия „лист-молив”, след което на компютъризирана версия. По информация на ДБ Интерконсулт тестовете показват висока степен на надеждност. В анализите са обхванати 350 кандидати за работа и служители на възраст от 22 до 55 години.</p>
<p>7.2. Валидност</p>	<p>В проведените изследвания е проверена критериалната валидност по отношение на възможността за прогнозиране на поведение на работното място. По информация на ДБ Интерконсулт получените резултати показват висока валидност. В изследванията за служители бе отчетена висока степен на корелация между отделните скали и индикатори за професионален успех, като възнаграждение и йерархично положение.</p>
<p>7.3. Норми</p>	<p>Вследствие на направени изследвания са определени „профили на успеха” за длъжности от 11 сфери. Оценката се основава на</p>

	сравнение на профила на изследваното лице с „профила на успеха”. Продължава работата по включване на нови сфери и нови длъжности.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	Пълен вариант- 45 мин. Вариант по длъжност- 30 мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално и/или групово.
8.3. Формат на скалата на отговорите	6 степенна скала, от „категорично не” до „категорично да”
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	„Молив - хартия” Интернет базирана - www.businessstest.bg Двете версии („Молив - хартия” и компютъризирана) са напълно идентични.
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Няма ръководство за работа с тестовите.
8.6. Характер на заключението/докладите	Като резултат от системата ProProfile потребителят получава писмен доклад, съдържащ профил на изследваното лице. Получените резултати се разчитат самостоятелно от потребителя. Информацията е представена в достъпен вид, на ясен и точен език, графиките позволяват бързо сравнение на профила на изследваното лице с този на успешния служител. Системата не изисква допълнителна интерпретация от външни експерти. В резултат на тестване по пълен профил се получава 8 стр. доклад. Информация за решаването на системата се съхранява в личния акаунт на потребителя в сайта.
9. Допълнителна информация	Езици: Български, разработва се версия на английски. Обработка на резултатите: автоматична Достъп до резултатите: веднага след решаване на теста Достъп до системата: Интернет връзка - 24 ч./7 дни в седмицата. Собствени профили на успеха: Могат да бъдат разработени за длъжности и организации.
10. Сфери на приложение	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор на човешки ресурси • Оценка на човешки ресурси • Управление на кариерата • Определяне потребност от обучения • Създаване на профили на успеха за длъжности от фирми и организации • Самооценка на кандидати за работа и служители

* По информация предоставена за целите на проекта от ДБ Интерконсулт

4.4.3.4. Томас Интернешънъл - Анализ на личностен профил (PPA)*

1. Име на теста:	Thomas Personal Profile Analysis(PPA) Анализ на личностен профил Томас Интернешънъл						
2. Автор:	Др. Томас Хендриксън						
3. Права за разпространение в България:	Ексклузивен представител на България - Консултим Хюмън Кепитал България						
4. Дата на публикуване:	2004						
5. Оригинално издание:	Thomas International 1963г.						
6. Описание на теста							
6.1. Цел на теста	<p>Тестът изследва предпочитания стил на поведение на човек в работна среда. Също така дава информация по какъв начин човек променя поведението си в конкретната работна обстановка (за да отговори на поставените от длъжността изисквания) и под напрежение.</p> <p>PPA не дава информация за интелигентността, не оценява конкретни знания и професионален опит и не може да бъде използван за измерване на социалните умения на индивида. Инструментът е конструиран, за да зададе по-голяма структурираност на процесите по управление на човешки ресурси и трябва да бъде използван съвместно с други методи за изследване и оценка.</p>						
6.2. Скали	<p>PPA е съставен на базата на 4 фактора, всеки, от които може да бъде висок или нисък. Тези общо 8 състояния могат да бъдат в различна комбинация помежду си като интензитетът на фактора също влияе върху резултатите.</p> <p>За формирането на 4-те фактора се ползват две скали. Едната има полюси, вариращи от враждебно до благосклонно възприемане на средата. В рамките на тази среда, реакцията на отделния човек може да бъде от активна до пасивна – това са полюсите на втората скала. Използвайки тези четири полюса като база, се открояват четирите основни модела на взаимодействие на индивида с обкръжаващата го среда:</p> <table border="1" data-bbox="606 1697 1481 1982"> <tr> <td>D</td> <td>Доминантност :</td> <td>активна, позитивна нагласа във враждебна среда</td> </tr> <tr> <td>I</td> <td>Влиятелност:</td> <td>активна, позитивна нагласа в дружелюбна</td> </tr> </table>	D	Доминантност :	активна, позитивна нагласа във враждебна среда	I	Влиятелност:	активна, позитивна нагласа в дружелюбна
D	Доминантност :	активна, позитивна нагласа във враждебна среда					
I	Влиятелност:	активна, позитивна нагласа в дружелюбна					

* По информация предоставена за целите на проекта от Консултим Хюмън Кепитал България

		среда
S	Постоянство:	пасивна благосклонност в дружелюбна среда
C	Съобразяване:	предпазливи, нерешителни реакции в недружелюбна среда, с цел да се облекчи степента на враждебност

Основните характеристики на всеки от 4-те фактора, в двете състояния – високо и ниско, са дадени по-долу:

Високо D	Високо I	Високо S	Високо C
Предприемчив	Влиятелен	Благонадежден	Отстъпчив, съобразяващ се
Конкуриращ се, твърд	Убедителен	Предпазлив	Внимателен
Пробивен, настойчив	Приятелски настроен	Приветлив	Систематичен
Любознателен, любопитен	Красноречив	Упорит, постоянен	Точен
Директен	Общителен	Добър слушател	Перфекционист
Самоинициативен	Позитивен	Мил	Логичен

Ниско D	Ниско I	Ниско S	Ниско C
Колеблив (освен в областите на експертност)	Сдържан, потаен	Мобилен, подвижен	Твърд
Кротък, благ	Разсъдлив, сериозен	Буден, нащрек	Упорит, постоянен

	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="592 203 807 286">Трудно взема решения</td> <td data-bbox="807 203 1019 286">Подозрителен, мнителен</td> <td data-bbox="1019 203 1235 286">Активен</td> <td data-bbox="1235 203 1450 286">Твърдоглав, инатлив</td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 331 807 414">Неизискващ, невзискателен</td> <td data-bbox="807 331 1019 414">Съзнаващ действията си</td> <td data-bbox="1019 297 1235 454">Неспокоен, който не може да си намери място</td> <td data-bbox="1235 353 1450 414">Със силна воля</td> </tr> <tr> <td data-bbox="592 465 807 548">Сговорчив, разбран</td> <td data-bbox="807 477 1019 548">Проучващ</td> <td data-bbox="1019 465 1235 548">Излиятелен, неприкрит</td> <td data-bbox="1235 477 1450 548">Независим</td> </tr> </table>	Трудно взема решения	Подозрителен, мнителен	Активен	Твърдоглав, инатлив	Неизискващ, невзискателен	Съзнаващ действията си	Неспокоен, който не може да си намери място	Със силна воля	Сговорчив, разбран	Проучващ	Излиятелен, неприкрит	Независим
Трудно взема решения	Подозрителен, мнителен	Активен	Твърдоглав, инатлив										
Неизискващ, невзискателен	Съзнаващ действията си	Неспокоен, който не може да си намери място	Със силна воля										
Сговорчив, разбран	Проучващ	Излиятелен, неприкрит	Независим										
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>Инструментът Анализ на личностен профил на системата Thomas (PPA) е базиран на трудовете на Молтън Марстън (1928,1931) който създава теория за човешкото поведение, което е функция на две двуполусни измерения, едното външно, а другото – вътрешно.</p> <p>Тези две измерения създават матрица, чрез която може да се опише типичния стил на взаимодействие на човек. Това става посредством четири характеристики: Доминантност, Подбудителност, Подчинителност и Съобразяване (Dominance, Inducement, Submission, Compliance или DISC). Последващи изследвания на други учени през 50-те години на XX век потвърждават предположението, че поведението на човек може да бъде измерено по тези две скали или 4 дименсии, точно както описва Марстън. Подобни изследвания са правили много учени, в това число Gordon (1953), Denton (1954), LaForge (1955), Suczek (1955) and Clarke (1956).</p> <p>В края на 1950-те и началото на 1960-те години Др. Томас Хендриксън от компанията „TM Hendrickson and Associates”, като се основава на теорията на Марстън, разработва за бизнес цели инструментът Thomas PPA (Thomas Personal Profile Analysis).</p> <p>Thomas PPA е базирана основно на теориите на Марстън, но също така е повлияна от трудовете на Др. Карл Густав Юнг</p> <p>При въвеждането на въпросника през 2004 за използване в България екип от четирима специалисти (двама сертифицирани Томас експерти, подробно запознати с термините, теорията на DISC и системата за точкуване на теста; психолог и лингвист с Английски език) е проведена необходимата процедура по трикратен превод и обратен превод на въпросника.</p> <p>След въвеждането на въпросника за употреба е проведена ревизия през 2007 година.</p>												
<p>7. Психометрични характеристики</p>													
<p>7.1. Надеждност:</p>	<p>При първоначалното конструиране на теста и последвалото му</p>												

	<p>въвеждане във Великобритания са проведени изследвания за надеждността на инструмента. Приложени са резултатите от изследването проведено във Великобритания за всяка една от скалите. Резултатите за коефициента алфа на Кронбах са както следва: D - 0.84; I - 0.70; S - 0.77; C - 0.87.</p> <p>Няма информация за изследванията, проведени в България</p>
7.2. Валидност	<p>Оригиналния вариант на Thomas PPA е подложен на редица изследвания за валидност. Проучвания във Великобритания показват, че кандидати, изследвани с PPA, 16PF и OPQ получават еднозначни резултати.</p> <p>Няма информация за изследванията, проведени в България</p>
7.3. Норми	<p>Формата на теста не е ориентирана към сравняване на личността с норма, а изследване и описание на съотношението на четирите характеристики (Доминантност, Влиятелност, Постоянство, Съобразяване) в рамките на личността.</p>
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	6-9 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално
8.3. Формат на скалата на отговорите	24 реда с по 4 прилагателни. От всеки ред с прилагателни попълващият избира две – едното, което е най-характерно за него, а другото, което е най-малко характерно.
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	<p>Лист и молив</p> <p>Компютъризирана (интернет) версия: www.thomasinternational.net</p>
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Консултим Хюмън Кепитал България предоставя ръководство и обучение за работа със системата.
8.6. Характер на заключението/докладите	<p>Докладите са представени в писмен и графичен вид (Всеки доклад съдържа три графики, които показват състоянието и интензитета на всеки от 4-те фактора, които се изследват).</p> <p>Генерират се следните видове доклади на различни езици:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Анализ на личностен профил: описание на характерното поведение на човек, включително силните страни в работата, страховете, това, което го мотивира и с какво би могъл да бъде ценен на работодателя. Описва също така как вероятно реагира под напрежение и как модифицира поведението на настоящата си работа. Докладът включва и индикация за проблеми, ако индивидът има такива в момента на попълването • Резюме: подобен е на горния анализ, при който информацията е

	<p>представена в по-сбит вариант.</p> <ul style="list-style-type: none">• Съвместимост между двама души: описва силните страни на двама души, както и как всеки от тях възприема и общува с другия. Дава информация за това как биха могли да подобрят съвместната си работа.• Как да бъде управляван ефективно: информация за това как човек предпочита да бъде управляван, каква подкрепа му е нужна, най-подходящите за него стил на комуникация и мотивация.• Силни страни и области за развитие: мощен инструмент за бърз и ефективен преглед на силните страни и областите за развитие на индивида. Особено подходящ при оценка на служителите.• Одит на управленски умения: Маркира силните страни и областите за развитие на индивида по отношение на 6 основни мениджърски компетенции: управление и мотивиране, вземане на решения, планиране и разрешаване на проблеми, комуникация, административни умения и развиване на подчинените.• Одит на търговски умения: Описва вероятните умения на служителя да започва и завършва търговския процес, както и стила на презентация и администрация на продажбата.• Одит на административните умения: Описва техническите или административните умения на човек.• Анализ на нуждите от обучение: Дава информация за вероятните нужди от обучение на човека – неговите силни страни и слабости.• Анализ на профил на длъжност: Описва поведенческите изисквания на длъжност. Съдържа подходящи въпроси, които могат да бъдат използвани при интервюиране на кандидатите.• Съвместимост между кандидат и длъжност: Този анализ дава поведенческите изисквания за дадена длъжност и съвместимостта на личностните качества на кандидата с тях. Включени са вероятните силни страни и области за развитие на човека, както и коефициент на съвместимост между него и длъжността (1-5).• Въпросници за интервюиране-общ, управленски и търговски: съдържат въпроси, с помощта на които по време на интервюто можете да разберете по-добре степента, до която кандидатът ще съумее да се справи с работата си.• Обратна връзка за кандидати: Специално създаден доклад, който можете да предоставяте като обратна връзка на кандидатите. Съдържа описателни думи, общи характеристики, мотиватори и ценност за организацията.
9. Допълнителна информация	Освен инструмента за анализ на личностни профили (PPA), Томас разполага с още 2 инструмента, които се използват заедно с PPA, но не са създадени за самостоятелно използване за оценка на компетенциите :

1. Профил на длъжност

Позволява Ви бързо и ефективно да профилирате длъжността, на която са оценяваните. Дава Ви база за сравнение и оценка на служителите за конкретната позиция в термините на PPA профилирането.

Профилирането на длъжността (НД) е създадено, за да помогне оценяващия да мисли за длъжността по отношение на поведенческите изисквания, които тя поставя пред заемащия я.

Подобно на Личностния профил резултатите са представени под формата на графика. Резултатите кандидатите можете да сравнявате с Профила на длъжността, за да оцените до каква степен кандидатът ще „пасне” на ролята. За да улесни анализа на степента на „пасване”, е разработен показателя ‘Степен на съвместимост’. Скалата с оценки от едно до пет позволява да видите до каква степен „пасва” профила на кандидата с описаните изисквания за длъжността.

- Създаване на теоретичен модел на длъжността – попълване на въпросник за анализ на длъжността от 3 - 4 служители (пряк ръководител, непреки мениджъри, заемащи длъжности с активни контакти с изследваната длъжност).
- Създаване на емпиричен модел на длъжността – изследване на отлично представящ се служител чрез попълване на въпросник за личностен анализ и на въпросник за анализ на длъжността от негова страна.
- Създаване на консенсусен модел на длъжността.
- Автоматизирано генериране на Профил на длъжността.
- Сравняване на профила на длъжността с личностни профили на потенциални и/или настоящи служители и генериране на доклади за съвместимост на служителите с изискванията на конкретна длъжност.

2. Одит на културата на екипа

Анализът представлява оценка на идеалния екип, реалния екип и дефиниране на ролите на всеки член в рамките на тези екипи.

Идеалният екип се дефинира с помощта на въпросник, който се попълва индивидуално от членовете на екипа или от служители, които имат ясна идея за целта на екипа през следващата година или повече. След попълването, с помощта на фасилитирана от Томас експерт - дискусия, се стига до единен профил на идеалния екип

Профилът на реалния екип се получава на от „смесването” на личностните профили на членовете на екипа.

Следва информация за всеки от членовете на екипа: сравнение на личностния профил с профила на екипа, информация за ролите, които съответният член изпълнява, принос за екипа и др.

10. Сфери на приложение	<ul style="list-style-type: none">• Подбор• Атестация• Анализ на нуждите от обучение• Съставяне на програми за обучение• Съставяне на индивидуални планове за развитие• Оценка на представянето• Кариерно развитие• Професионално ориентиране• Консултиране• Диагностика на екипи• Коучинг (индивидуално насочване)• Изграждане на екипи• Развиване на екипи
--------------------------------	--

* По информация предоставена за целите на проекта от Консултим Хюмън Кепитал България

4.4.3.5. Хоган Асесмънт*

4.4.3.5.1. Личностов въпросник Хоган*

1. Име на теста:	Hogan Personality Inventory / HPI/ Личностов въпросник Хоган
2. Автор:	Хоган, Р.и Хоган, Дж.
3. Права за разпространение в България:	ACE HR Services
4. Дата на публикуване:	2008 година
5. Оригинално издание:	1976 година
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	HPI е психо-метрична оценка на личностните качества.
6.2. Скали	<p><u>Скали</u> – не са преведени на български език</p> <p><u>ADJUSTMENT</u></p> <p>Измерва степента, в която човек изглежда самоуверен, възприемащ себе си и стабилен под напрежение.</p> <p>Високи резултати: Справя се добре при напрежение; Спокоен/Уравновесен; Устойчив при промяна; Може да игнорира съвети; Не приема крайни срокове; Не се нуждае от въвеждане</p> <p>Ниски Резултати: Пряк и искрен; Отворен към обратна връзка; Чувство за неотложност; Раздразнителен/ Темпераментен; Интернализира критика</p> <p><u>AMBITION</u></p> <p>Измерва степента, в която личността се проявява като самоуверена, амбициозна и ръководеща.</p> <p>Високи резултати: Енергичен; Обича да ръководи; Поема инициатива; Може да не търси наставления от другите; Лош слушател; Твърде енергичен</p> <p>Ниски Резултати: екипна личност; Не изглежда енергичен; Не е склонен да говори пред публика; Задоволява се със сегашния си статус</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от Консултим Хюмън Кепитал България

* По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

SOCIABILITY

Измерва степента, в която човек се нуждае и/или се наслаждава на социална интеракция

Високи резултати: Общителен; Достъпен; Не обича да работи сам ; Може да не е добър слушател; Търсещ внимание

Ниски Резултати: Разбиращ; Независим; Работи добре сам; Не изгражда добри връзки с другите; Не дава обратна връзка.

INTERPERSONAL SENSITIVITY

Измерва степента, в която човек изглежда чувствителен, тактичен и възприемчив спрямо другите.

Високи резултати: Мил и любезен; Печели доверието на другите; Уязвим; Избягва конфликти; Зависи от мнението на другите

Ниски Резултати: Ориентиран към задачата; Може да изразява мнението си открито; Изглежда студен и твърд; Критичен и скептичен; Склонен е да влиза в спорове

PRUDENCE

Измерва степента, в която човек изглежда съвестен, отговорен и спазващ правилата.

Високи резултати: Съвестен и отговорен; Спазващ правилата; Организиран и старателен; Непреклонен пред правилата; Съпротивлява се на промяна; Не делегира добре

Ниски Резултати: Гъвкав; Непредубеден; Свободомислещ; Нетърпелив при работа с детайли; Импулсивен

INQUISITIVE

Измерва степента, в която личността проявява иновативност при решаване на проблеми, възможност да синтезира информацията.

Високи резултати: Стратегическо мислене; нетърпелив при работа с детайли;

Ниски Резултати: Фокусирани интереси; Не се отегчава лесно; Фокус върху изпълнението; Липса на въображение; Предпочита да действа по познат начин, вместо да са кретивни

LEARNING APPROACH

Измерва степента, в която човек склонен да учи нови неща и да се информира за новостите в бизнеса или в техническите достижения.

Високи резултати: Изглежда проникателен; В крак е със съвременните тенденции и изисквания; Нисък толеранс към по-слабо информирани хора; “Знам всичко”; Прекалено рационален подход

	Ниски Резултати: Разчита на личния опит; Прилага уменията си ефективно; Притежава практичен подход; Възможно е да не поставя ясно цели; Ограничени интереси
6.3. Процедура на конструиране	Въпросникът е създаден на основата на пет факторния модел /FFM/ и на CPI /California Psychological Inventory/.
7. Психометрични характеристики	В процес на адаптация за България
7.1. Надеждност:	Не са предоставени данни
7.2. Валидност	Не са предоставени данни
7.3. Норми	Не са предоставени данни
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	20 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално
8.3. Формат на скалата на отговорите	отговори „грешно”/”вярно”
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Лист и молив Компютъризирана (интернет) версия:
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Не
8.6. Характер на заключението/докладите	Доклад, включват графика и информация за силните слаби страни на личността, кариерно ориентиране и въпроси за последващо интервю.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се при: <ul style="list-style-type: none"> • Селекция и оценка на персонал • Кариерно развитие • Анализ на нуждите от обучение • Управление на трудовото представяне • Изграждане на системи за възнаграждение и задържане на служителите • Коучинг • Планиране на кариерата • Идентифициране и развитие на лидерски потенциал и компетенции • Организационна Промяна • Организационна Култура

По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

4.4.3.5.2. Изследване на развитието – Хоган*

1. Име на теста:	Hogan Development Survey /HDS/ (Изследване на развитието – Хоган)
2. Автор:	Хоган, Р.и Хоган, Дж.
3. Права за разпространение в България:	ACE HR Services
4. Дата на публикуване:	2008 година в България
5. Оригинално издание:	1992 година
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	HDS прогнозира поведението на личността в ситуация на стрес и под напрежение.
6.2. Скали	<p>Въпросникът съдържа следните 11 скали. Скалите не са преведени на български език.</p> <p><u>EXCITABLE:</u></p> <p>Изглеждат раздразнителни и трудни за удовлетворение. Склонни са да проявят силен ентузиазъм по отношение на нов проект или нов колега, но е възможно този ентузиазъм внезапно да премине в разочарование. Възприемат се от околните като „лишени от постоянство”.</p> <p><u>SKEPTICAL</u></p> <p>Изглеждат цинични, подозрителни, Проявяват силно недоверие към мотивите на другите. Силно критични са, когато дават обратна връзка. Завладени са от идеята за провал.</p> <p><u>CAUTINOS:</u></p> <p>Този тип хора оказват съпротива срещу промяна. Не са склонни да предприемат рискове Не се ангажират с конкретно мнение и не влизат в спорове и дебати вземат решение само при наличие на пълна информация.</p> <p><u>RESERVED:</u></p> <p>Проявяват склонност към изолация. Избягват да се срещат с нови хора и са безразлични към настроенята и чувствата на другите.</p> <p><u>LEISURELY:</u></p> <p>Отзивчиви пред останалите, но в близко обкръжение са по-скоро раздразнителни, неотстъпчиви и некооперативни.</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

	<p><u>BOLD:</u></p> <p>Самоуверени, не признават грешките си и не обратна връзка; егоцентрични; не поемат отговорност за неуспехи и провали.</p> <p><u>MISCHIEVOUS:</u></p> <p>Не си поставят ограничения и рамки, лесно се отегчават и действат импулсивно; Склонни са да поемат риск без да мислят за последствията; смятат, че правилата са ненужни и отегчителни.</p> <p><u>COLORFUL:</u></p> <p>Изглеждат експресивни; склонни са да търсят вниманието на другите; често губят фокус, което води до неразбиране сред околните.</p> <p><u>IMAGINATIVE:</u></p> <p>Склонни са да действат и мислят по необичаен и креативен начин; често поемат инициатива, но не се ангажират с последиците; останалите ги възприемат като ексцентрични.</p> <p><u>DILIGENT:</u></p> <p>Изглеждат добросъвестни, точни и критични спрямо представянето на другите; фокусираност върху детайлите; не са склонни да делегират отговорности.</p> <p><u>DUTIFUL:</u></p> <p>Висшестоящите ги възприемат като очарователни. Стремят се да удовлетворяват другите, не са склонни да предприемат независими действия.</p>
6.3. Процедура на конструиране	<p>Създаването на въпросника е повлияно от три основни източника:</p> <ul style="list-style-type: none"> • DSM-IV, Axis 2 personality disorders, Теорията на Карен Хорни за реакция при стресови ситуации • Литература, изследвания и проучвания за причините, поради, които мениджърите се провалят • Резултати от Оценка на представянето на линейни мениджъри – проблемни поведения, които тези мениджъри демонстрират най-често. <p>При създаването на HDS са премахнати всякакви въпроси свързани с клинични и медицински теми. Въпросникът отчита тези поведения, които не са продуктивни на работното място.</p>
7. Психометрични характеристики	В процес на адаптация за България
7.1. Надеждност:	Не са предоставени данни
7.2. Валидност	Не са предоставени данни
7.3. Норми	

	Не са предоставени данни
8. Процедура за тестиране и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	20 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално
8.3. Формат на скалата на отговорите	168 айтема с „грешно”/”вярно” отговори
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Компютъризирана (интернет) версия:
8.5. Наличие на ръководство към теста:	не
8.6. Характер на заключението/докладите	Доклад, включващ графика и информация за силните и слаби страни на личността и вероятното поведение на изследваното лице при определени ситуации.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се при: анализ на нуждите от обучение, управление на трудовото представяне и коучинг

* По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

4.4.3.5.3. Въпросник за мотиви, ценности – Хоган*

1. Име на теста:	Motives, Values, Preferences Inventory / MVPI/ (Въпросник за мотиви, ценности)
2. Автор:	Хоган, Р.и Хоган, Дж.
3. Права за разпространение в България:	ACE HR Services
4. Дата на публикуване:	2008 година
5. Оригинално издание:	90-те години на миналия век
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	
6.2. Скали	<p>Въпросникът съдържа следните десет скали:</p> <p>Recognition: Хората, притежаващи във висока степен този мотиватор, ценят славата и публичността. Интересуват се от това да бъдат известни, признати и забележителни.</p> <p>Power: Хората с висок резултат по тази скала ценят конкуренцията, постиженията. Другите ги възприемат като влиятелни, интересувачи се от предизвикателства и състезания. Стилът им на живот е ръководен от материалния успех.</p> <p>Hedonism: Притежаващите този тип ценности във висока степен, обичат забавлението в добра компания. Стремят се към удоволствие, разнообразие и вълнения.</p> <p>Altruistic: Стремех към активно подпомагане на другите и на обществото. Загрижени са да изградят добро работно място, както и да предлагат добри услуги на клиентите си.</p> <p>Affiliation: Хората с висок резултат по тази скала ценят честото и разнообразно социално общуване. Стремят се към принадлежност към група или организация.</p> <p>Tradition: Ценно е сходството между организационните и личните виждания относно история, традиция и старомодни ценности.</p> <p>Security: Хората с висок резултат по тази скала ценят сигурността, предвидимостта и липсата на риск. Стремят се към структурирана и подредена работна среда и планират бъдещето.</p> <p>Commerce: Високо се ценят заниманията с бизнес, парите и финансовите печалби. Стремех към реализиране на печалби, инвестиции и възможности за бизнеса.</p> <p>Aesthetics: Ценят креативната и артистична самоизява. Интересуват</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

	се от външния вид на продуктите, както и от атрактивна работна среда. Science: Ценни са идеите, технологиите и рационалното решаване на проблеми. Интерес към нови идеи, нови технологии, аналитичен подход към проблемите и стремеж да се разбере как работят нещата.
6.3. Процедура на конструиране	Базиран на Теориите за мотивацията. Не са посочени конкретни теории.
7. Психометрични характеристики	В процес на адаптация за България
7.1. Надеждност:	Не са предоставени данни
7.2. Валидност	Не са предоставени данни
7.3. Норми	Не са предоставени данни
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	20 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално
8.3. Формат на скалата на отговорите	200 айтема с три възможности за отговор: „съгласен”; „не мога да преценя” и „не съм съгласен”
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Компютъризирана (интернет) версия: Лист и молив
8.5. Наличие на ръководство към теста:	не
8.6. Характер на заключението/докладите	Доклад, включващ графика и информация за тенденциите, плановете и потенциала на изследваното лице.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се при подбор на персонал, организационно консултане, обучения

* По информация предоставена за целите на проекта от ACE HR Services

4.4.3.6. Хюман Синерджистикс*

4.4.3.6.1. Въпросник Стил на живот

1. Име на теста:	Въпросник стил на живот Life Styles Inventory
2. Автор:	Хюман Синерджистикс Интернешънъл
3. Права за разпространение в България:	Хюман Синерджистикс България
4. Дата на публикуване:	2008
5. Оригинално издание:	
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	Въпросникът е предназначен, както за самооценка, така и за оценка от другите. Дава картина на стиловете на мислене и поведение на човека, на основата на които той подхожда към работата и взаимоотношенията с другите. Съставеният профил показва степента и съчетанието на 12 стила, организирани в три категории: - Конструктивни - Агресивно-защитни - Пасивно-защитни
6.2. Скали	По информация на Хюман Синерджистикс България тестовете използват скалите на Гутман. По – подробна информация не е предоставена.
6.3. Процедура на конструиране	Не е предоставена информация
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Изследвана е надеждността на инструмента. Измерен е коефициентът алфа Кронбах, който по информация на Хюман Синерджистикс България е висок .
7.2. Валидност	Всички продукти на Хюман Синерджистикс имат висок и много висок коефициент на валидност по информация на Хюман Синерджистикс България. Не е посочена допълнителна информация.
7.3. Норми	Изведени са норми на база изследване на 9 000 лица, които са се самооценили и 5 000 лица оценени от други 25 000 лица .
8. Процедура за тестване и	

* По информация предоставена за целите на проекта от Хюман Синерджистикс България

оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	30-40мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуалено Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Ликертова скала с 3 степени : 0,1 и 2
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив - хартия
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Хюман Синерджистикс България провежда акредитации за работа със системата.
8.6. Характер на заключението/докладите	Компютърно генерирани доклади с препоръки и план за развитие.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се при: - Себеопознаване; - Осъзнаване на необходимостта от промяна; - Подобряване на поведението, комуникацията и личната ефективност; - Планиране на програми за личностно и професионално развитие.

4.4.4. Личностови тестове и въпросници

4.4.4.1. Гийсен тест*

1. Име на теста:	Гийсен тест
2. Автор:	Д. Бекман (B. Bechmann) и Х. Рихтер (H. Richter)
3. Права за разпространение в България:	
4. Дата на публикуване:	А. Кокошкарлова и Иг. Петров, 1984
5. Оригинално издание:	1972 година
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Въпросникът диагностицира личностни черти, формиращи някои по-типични социално-психологически особености на личността. Въпросникът дава информация за 6 фактора:</p> <ul style="list-style-type: none"> (1) социален резонанс; (2) доминантност; (3) ниво на самоконтрол; (4) основен тон на настроението; (5) възможности за общуване (фасилитация); (6) възможности за общуване с други пол;
6.2. Скали	<ul style="list-style-type: none"> • „Социален резонанс” (негативен – позитивен тип) Негативен – възприятия за неприетост от останалите или, че е зле приет. Позитивен – възприема се като харесван и нужен на другите. Наивен, безкритичен, в определени случаи демонстрира недооценъчно възприемане и изживяване за себе си, че е свръхприет. • „Доминантност” (доминантен – подчиняем тип) Доминантност – изразява инициативност и активност, във висока степен се проявяват авторитаризъм и властност. Подчиняемост – изразява изпълнителност, бягство от конфликти, стремеж към компромис и сътрудничество, в крайна степен – липса на собствено мнение и неспособност да се самоутвърждава. • „Интрапсихичен контрол” (нисък самоконтрол– висок самоконтрол) Нисък самоконтрол – силно изразен външен локус, импулсивност,

* Кокошкарлова, А., 1984. Психологично изследване на личността в клиничната практика. С., Медицина и физкултура.

	<p>егоцентризъм, мнителност, индивидуализъм, емоционална лабилност,. Лицата с нисък самоконтрол не се съобразяват с норми и правила, проявяват емоционална ригидност и са лесни за манипулация, тъй като търсят причините в другите (в ситуацията).</p> <p>Висок самоконтрол – силно изразен вътрешен локус, труден за манипулация, неспособност за спонтанност. Лицата с висок самоконтрол изпитват затруднения в изразяване на чувства, често имат ниска самооценка и изпитват непрекъснат стремеж да контролират ситуацията, нерешителни са.</p> <ul style="list-style-type: none">• „Основен тон на настроението” (депресивен хипоманиен или маниен тип) <p>Хипоманиен тип – когато резултатите са в норма, се наблюдава добро, открито, приятно настроение. В крайни степени, хипоманиенния тип личност проявява недооценъчност и безкритичност.</p> <p>Депресивен тип - когато резултатите са в норма се наблюдаваедно нормално тъжно, отпуснато, пасивно настроение, като умора или размисъл. В крайни степени се проявява депресия.</p> <ul style="list-style-type: none">• „Способност за общуване” (отворен тип или фасилитация – затворен тип или инхибиция) <p>Тази скала показва възможностите на личността да установява с лекота ил затруднение контакти. Крайния вариант на затвореност издава липса на социални умения и социална зрялост, ниска самооценка и страх от неуспехи.</p> <ul style="list-style-type: none">• Социална потентност (социално потентен – социално импотентен) <p>Тази скала показва уменията и способностите на индивида да установява социални контакти и взаимоотношения с противоположния пол.</p> <p>Въпросникът съдържа още два критерия: „С” – показва броя на избори „нула” „Е” – показва броя на избори с „тройка”, т.е. полярни.</p> <p>Тези избори се отброяват и се записват на профилната бланка – маркират се с точка на линията и се свързват двете точки.</p> <p>Въпросникът съдържа и няколко въпроса, които подлежат на качествен анализ. Това са твърдения с №№ 12, 20, 32 и 36.</p>
6.3. Процедура на конструиране	Базиран е на идеята за двуполусния модел на характеристиките на личността, който дава възможност да се изгради „профил” на личността.

7. Психометрични характеристики	1979 г. е стандартизиран върху българска извадка (651 психично здрави лица от 18 до 60)
7.1. Надеждност:	Няма информация
7.2. Валидност	Няма информация
7.3. Норми	Изведени са норми за България на база пол и възраст
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	неограничено
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Включват се 40 броя твърдения, насочени към две противоположни поведенчески и личностови особености. Към всяко от тези твърдения има скала за количествена самооценка (3 2 1 0 1 2 3), чиито стойности се отнасят към двете противоположни твърдения — 3 е максимална изразеност, 2 - средна, 1 - минимална, 0 - баланс между двете противоположности.
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Лист и молив
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Вж. А. Кокошкарлова, 1984
8.6. Характер на заключението/докладите	Първоначално се създава графичен профил, след което психологът изработва и заключение за изследваното лице.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Въпросникът е предназначен за диагностициране на личността. Може да се прилага при оценка и подбор на кандидати за изпълнителски, експертни и управленски позиции

4.4.4.2. Личностен въпросник на Айзенк (EPQ)*

1. Име на теста:	Личностен въпросник на Айзенк EPQ
2. Автор:	Г. Айзенк и екип; българска адаптация – Иван Паспаланов и Димитър Щетински
3. Права за разпространение в България:	
4. Дата на публикуване:	1984
5. Оригиналното издание:	"Личностен въпросник на Айзенк", Г. Айзенк и С. Айзенк, 1969 г
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	Личностният въпросник на Айзенк е предназначен за изследване на базисни личностни характеристики - невротизъм, екстравертност – интровертност и психотизъм. Въпросникът позволява да се даде и подробна описателна характеристика на изследваното лице по четирите дименсии, както и по тяхното съотношение.
6.2. Скали	<p>Въпросникът съдържа 86 айтъма, свързани с два основни полярни фактора: „екстраверт-интроверт" и „невротичност-емоционална стабилност".</p> <p>Скали</p> <p>Скала „Интроверсия / Екстраверсия”</p> <p>В скалата са включени 20 айтема, описващи комуникативност, общителност, отвореност. Когато показанията по скалата са над нормата се отчита екстравертност, а когато са под нормата - интровертност.</p> <p>Индивидите с преобладаваща екстравертна нагласа активно взаимодействат със средата. Характерни за тях са висока комуникативност, стремеж към поддържане на много и интензивни социални контакти, висока сензитивност към външните стимули и т.н.</p> <p>Индивидите с преобладаваща интроверсна нагласа насочват своите интереси навътре към себе си. Интроверта има склонност да не проявява интерес към външния свят, който го обкръжава, а да намира удовлетворение в своя вътрешен. Решаващите фактори при личности с интровертна нагласа са субективните.</p> <p>Скала „Невротизъм”</p>

* Паспаланов, И., Щетински, Д и Б.Айзенк, 1984. Българска адаптация на личностов въпросник на Х.Айзенк, Психология, 5, стр. 279-292

	<p>В скалата са включени 23 айтема изследващи нивото на личностна стабилност и емоционална чувствителност.</p> <p>Високи резултати свидетелстват за висока тревожност, възбудимост в съчетание с бърза изтощаемост, страх от това, което може да се случи. Неувереност в собствените възможности, страх и опасения относно бъдещето, водещ до постоянна преоценка на правилността на собствените действия и действията на другите, търсене на най-добрите варианти на поведение, което води до трудно вземане на решение.</p> <p>Скала „Лъжа”</p> <p>В скалата са включени 19 айтема, изследващи склонността към даване на социално желателни отговори. Скалата отчита достоверността на отговорите на изследваното лице. Високи резултати по тази скала показват по-ниска откровеност, и обратно – при ниски резултати по скалата по-висока откровеност.</p> <p>Скала „Психотизъм”</p> <p>В скалата са включени 24 айтема, изследващи степента на «патологичност» на психиката.</p> <p>Високите резултати свидетелстват за откъснатост на личността от събитията в околния свят. Всички постъпки, чувства, преживявания са подчинени на вътрешни закони, вследствие на което мислите, чувствата и постъпките на лицата с високи стойности по тази скала изглеждат немотивирани, странни и парадоксални. Жизненият им опит не влияе върху възгледите им, виждат света не такъв какъвто е, а какъвто са си го измислили.</p>
6.3. Процедура на конструиране	<p>Въпросникът е базиран на типологичния подход, в основата, на който стои диференцирането на типове личности.</p> <p>Айзенк диференцира изведените личностни характеристики - невротизъм, екстравертност – интровертност и психотизъм, чрез факторен анализ на свойства, характеризиращи поведението на личността.</p>
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Проверена е вътрешната консистентност на 4-те скали (алфа на Коронбах). Резултатите показват висока надеждност на въпросника, всички скали имат коефициент алфа на Коронбах над 0.80.
7.2. Валидност	Проверена е факторната валидност на въпросника. Резултатите потвърждават наличието на 4 фактора: екстраверсия, невротизъм, психотизъм и лъжа.
7.3. Норми	Изведени са норми за български условия за мъже и жени по отделно в извадка от 500 изследвани лица.
8. Процедура за тестиране и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	30-35 мин

8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Дихотомна
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив- хартия
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Паспаланов И., Щетински,Д.,Айзенк,С.Б., Българска адаптация на личностния въпросник на Ханс Айзенк. Психология, 1984, N 5
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатите са под формата на стандартна оценка по всяка скала, получена на база сравняване на суровия бал с нормата за България. Анализът на резултатите започва с анализ на скала „Лъжа”. В случай, че резултатите по тази скала скала са в рамките на нормата за България, се преминава към анализ на останалите скали.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се за диагностика на личността при: <ul style="list-style-type: none">• Подбор и оценка• Професионално ориентиране

4.4.4.3. НЕО Личностен въпросник (NEO PI-R)*

1. Име на теста:	NEO Personality Inventory- Revised (NEO PI-R) НЕО личностен въпросник
2. Автор:	Пол Коста и Робърт Макрий
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	1990 г. в САЩ 2007 г. в България
5. Оригинално издание:	Psychological Assessment Resources, USA
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	NEO PI-R е психометричен инструмент за оценка на личностните компетентности. Чрез дименсиите в теста или по-често чрез комбинации от тях могат да се измерят повечето компетентности като ориентация към постигане на резултати, инициативност, настойчивост, умения за работа в екип, умения за справяне в стресови ситуации и др.
6.2. Скали	Има 5 дименсии. Оценява по 6 черти от всяка дименсия и има общо 35 скали. NEOPI-R се състои от 240 айтема Дименсии: <ol style="list-style-type: none"> 1. Невротизъм. 2. Екстраверсия 3. Отвореност към нов опит 4. Насоченост към другите 5. Съзнателност <p>1. Невротизъм. Оценява емоционалната стабилност на изследваните лица. Скали: Тревожност, Враждебност, Депресия, Стеснителност, Импулсивност, Уязвимост</p> <p>2. Екстраверсия. Оценява общителността, енергичността и активността на изследваните лица. Скали: Добронамереност, Общителност, Асертивност, Активност, Търсене на усещания, Позитивни емоции</p> <p>3. Отвореност към нов опит. Оценява интереса на изследваните лица към творчество и придобиване на нов опит. Скали: Фантазия, Естетика, Чувства, Действия, Идеи, Ценности</p> <p>4. Насоченост към другите. Насоченият към другите индивид е базисно доверчив, мек по характер и отстъпчив. Скали: Доверие, Откровеност, Алтруизъм, Покорност, Скъмност,</p>

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	<p>Отзивчивост</p> <p>5. Съзнателност. Това е домейнът от „Голямата петорка”, който е най-тясно свързан с професионалната ефективност. Високата „Съзнателност“ се асоциира с успешност при изпълнението на различни професионални роли, независимо от характера на конкретната дейност или мястото на позицията в йерархичната структура на организацията.</p> <p>Скали: Компетентност, Ред, Съвестност, Стремез към постижения, Самодисциплина, Предпазливост</p>
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>NEO PI R е базиран върху концепцията за „Голямата Петорка” (Big Five). Петте фактора определят поведението в широк кръг от ситуации, включително в работата. Пет факторния модел е създаден емпирично. Той не е теория за личността. Петте фактора са открити чрез използване на статистически метод – факторен анализ. NEO PI-R е създаден, за да операционализира петфакторния модел за личността и структурата на характерните черти, която е била създадена и доразвивана през последните четири десетилетия (Digman, 1990). Чрез серии от изследвания учените достигат до идентификацията на петте основни фактора в структурата на личността. Факторите са определени чрез групи от взаимно корелиращи личностни черти. Те наричат тези по-специфични личностни черти фасети, а всеки клъстер от фасети – домейн. Сумирането на скалите на фасетите дава резултата по съответния домейн, който от своя страна може да бъде разглеждан като близък до факторния бал.</p> <p>Първоначалната форма на настоящия въпросник се нарича NEO Inventory. В "Revised NEO Personality Inventory" или NEO PI-R са установени фасетите за домейните А и С и са направени някои леки изменения в първоначалните айтеми на <i>N</i>, <i>E</i> и <i>O</i> през 1990.</p>
<p>7. Психометрични характеристики</p>	
<p>7.1. Надеждност:</p>	<p>За българската версия са проведени изследвания за установяване на вътрешна съгласуваност. Системата показва добра вътрешна съгласуваност на отделните дименсии /алфа-Кронбах варира от 0.79 до 0.92/</p>
<p>7.2. Валидност</p>	<p>За проверка на конструкт валидността в българската версия на NEO PI-R са изследвани взаимовръзката между скалите на въпросника с утвърдени психологически въпросници:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Калифорнийски личностен въпросник/СPI/, • Минесотски многофакторен личностен въпросник /ММРPI-2/ <p>Изследванията се базират на извадки от 97 изследвани лица за</p>

	<p>CPI и 147 изследвани лица за MMPI-2. Получените коефициенти на корелация потвърждават конструктор валидността на NEO PI-R. Корелациите между NEO PI-R и CPI варират от 0.21 – 0.55. Корелациите между NEO PI-R и CPI варират от 0.19 – 0.52.</p>
7.3. Норми	<p>Предоставени са норми за български условия за сравнение на индивидуалните резултатите на изследваните лица.</p> <p>Извадката включва 1000 изследвани лица, на възраст от 18 до 50 г, със завършено най-малко средно образование</p>
8. Процедура за тестиране и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	40 мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуално • Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	<p>Възможностите за отговор са в петстепенна скала от Ликертов тип с опции: „Напълно съгласен”, „Съгласен”, „Не мога да преценя”, „Несъгласен” и „Абсолютно несъгласен</p>
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	<p>On-line www.internet-test.bg</p> <p>Молив-хартия</p>
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя Ръководство за интерпретация
8.6. Характер на заключението/докладите	<p>Заключенията, формирани на база резултатите се представят в подробни доклади. Докладите са представени в писмен и графичен вид. Съдържат подробно описание на резултатите по всяка дименсия и фасет.</p> <p>Резултатите също така се представят и чрез типологични матрици, формирани от осите на отделните фактори. Матриците са: Емоционално благополучие, Защитен стил, Контрол на гнева, Волеви контрол, Стил на интереси, Стил на междуличностни отношения, Матрица на активността, Матрица на социалните нагласи, Стил на учене, Матрица на характер .</p> <p>Докладите съдържат също така и въпроси за последващо интервю.</p>
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	<ul style="list-style-type: none"> • Подбор на кандидати за работа на различни нива • Като елемент в Център за оценка/развитие • Програми за идентифициране на таланти (вкл. стажантски програми) • Оценка на потенциалите за развитие (вкл. при оценка на индивидуалното изпълнение) • Оценка на нуждите от обучение (за експертни и управленски позиции)

4.4.4.4. Прилагателните на големите пет (BFA) *

1. Име на теста:	Big Five Adjectives BFA Прилагателните на Големите Пет
2. Автор:	Клаудио Барбаранели, Джан Виторио Капрара, Патрициа Стека
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	Няма информация
5. Оригинално издание:	Giunti O.S. Italy
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	BFA е предназначен е за оценка на професионално значими личностни качества. Тестът изследва личността с помощта на прилагателни и се базира на парадигмата „Голямата Петорка”.
6.2. Скали	<p>Тестът съдържа общо шест скали. Пет от скалите измерват характеристики на личността, една от скалите измерва склонността на изследваното лице да дава социално – желателни отговори. Всяка скала съдържа прилагателни, за които изследваното лице трябва да оцени доколко всяко едно от тях се отнася до него или оценяваната от него личност като използва 7-степенна скала, варираща от „Изобщо не се отнася до мен (него, нея)” до „В много голяма степен се отнася до мен (него, нея)”.</p> <p>Скали</p> <ul style="list-style-type: none"> • Енергия - тази скала измерва характеристики като ниво на активност, енергичност, общителност, себеотстояване и лидерство • Дружелюбност - тази скала измерва характеристики като доверие, просоциални нагласи, алтруизъм, щедрост и любезност. • Съвестност Тази скала измерва характеристики като саморегулация, надеждност, отговорност, точност, воля, упоритост • Емоционална стабилност Тази скала измерва характеристики като емоционален самоконтрол, отсъствие на негативни чувства, психологически комфорт • Отвореност на ума Тази скала измерва характеристики като широки културни интереси, толерантност към различията, креативност и интелектуално любопитство • Социална желателност: Тази скала измерва стремежа на

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	изследваното лице да манипулира впечатленията и да създава социално-желателна представа за себе си.
6.3. Процедура на конструиране	Тестът се основава на парадигмата „Големите Пет”. Състои от 175 прилагателни, извлечени от широк набор от айтъми определени като най-подходящи за описание на изследваните от ВФА личностните характеристики. За да се изведат айтъмите е проведено психо – лингвистично изследване в Университета в Рим „Ла Сапиенца”.
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Надеждността на скалите на ВФА е проверена посредством коефициента алфа на Кронбах. Резултатите показват високи резултати за алфа на Кронбах, които варират в диапазона 0,48 – 0,90 за отделните скали на българската адаптация на въпросника. Резултатите са близки до тези, получени за оригиналната форма на теста.
7.2. Валидност	Проверена е конструктор валидността на българската форма на въпросника. Тя е изследвана посредством връзките на скалите на ВФА с тези на други въпросници, измерващи същите, аналогични или различни черти на личността. Скалите на въпросника „Прилагателните на Големите Пет”са сравнени със скалите на българската версия на NEO PI – R и NEO FFI.. Резултатите показват относително висока конвергентна и дивергентна валидност.
7.3. Норми	Изведени са норми за български условия за сравнение на индивидуалните резултати на изследваните лица от ОС България. Българските норми са определени на база изследване на 450 лица.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	30 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Ликертов тип 7-степенна скала, варираща от 1(изобщо не се отнася) до 7 (отнася се в много голяма степен)
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив - хартия Компютърна (интернет) версия: www.internet-test.bg
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за интерпретация
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатите са под формата на доклад, в писмен и графичен вид и се предоставят от ОС България
9. Допълнителна информация	

10. Сфери на приложение	Предназначен е за: <ul style="list-style-type: none">• оценка на професионално значими личностни качества.• подбор на персонал, оценка и развитие.• професионално ориентиране, кариерно развитие, в училищната психология, за научни и маркетингови цели.
--------------------------------	--

4.4.4.5. Скала за оценка на ценностите в работата (WIS/SVP)*

1. Име на теста:	Work Importance Study (WIS/SVP) Скала за оценка на ценностите в работата
2. Автор:	Джанкарло Трентини, Масимо Белото, Джовани Батиста Муцио и Алберто Дзати
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2007
5. Оригинално издание:	Giunti OS, Italy
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	WIS/SVP е предназначен да измерва както присъщите на работата ценности, така и външните спрямо нея. Под термина „присъщи” се има предвид ценности, които са свързани със самата работна дейност (например: използване на собствените способности, творчество и др.), докато под термина „външни” се имат предвид ценностите, които съпътстват самата дейност или са резултат от нея (например икономически печалби, престиж и др.).
6.2. Скали	<p>Скалата WIS/SVP се състои от 63 твърдения. С тях се измерват 21 ценности или всяка ценност се измерва с по три айтема. Ценностите са дефинирани по следния начин:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Използване на собствените способности (ABIL): да мога да развивам таланта, способностите и компетентностите си; да мога ефективно да изразявам интересите и знанията си и др.; примерно твърдение във въпросника: „Да използвам всичките си умения и знания”. • Постигане на резултати (ACHV): да преследвам целите си и да имам съответното усещане за това; да знам, че усилията ми ще бъдат признати; да получавам обратна информация, която показва, че съм действал добре и др.; примерно твърдение във въпросника: „Да преценявам от постигнатите резултати, че съм действал добре”. • Напредък (ADVA): да правя кариера; да се движа към по-високо ниво в смисъл на повишаване на статуса или подобряване на жизнения стандарт и др. ; примерно твърдение във въпросника: „Да напредвам бързо в моята кариера.” • V04. Естетика (AEST): да се радвам на красотата на процесите, продуктите и околната среда, както физическа, така и социална; примерно твърдение във въпросника: „Да правя живота п-хубав”. • Алтруизъм (ALTR): да помагам на другите и да се грижа за тяхното благополучие; примерно твърдение във

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

въпросника: „Да помагам на хората, които имат проблеми“.

- **Авторитет (AUTH):** да влияя; да ръководя хора; да казвам на другите какво трябва да се направи; примерно твърдение във въпросника: „Да казвам на другите какво трябва да правят“.

- **Автономност (AUTO):** да реализирам собствените си решения, да завършвам проекти по начин, който считам за най-подходящ; да имам свобода и независимост на действие в работната си среда; примерно твърдение във въпросника: „Да се чувствам свободен да извършвам работата по моя начин“.

- **Творчество (CREA):** да развивам или да правя нещо оригинално, уникално, което не е правено досега. Продуктът може да бъде предмет, писмено произведение, идея, нов метод на работа и т.н.; примерно твърдение във въпросника: „Да откривам, развивам или създавам нови неща“.

- **Икономически печалби (ECON):** да получавам високо заплащане и да имам високи доходи; да мога да постигна определено богатство и да се възползвам от него; примерно твърдение във въпросника: „Да имам висок стандарт на живот“.

- **Стил на живот (LIFE):** да живея по предпочитания от мен начин, какъвто и да е той: традиционен, интелектуален, артистичен, материалистичен и т.н.; да съм свободен да живея както искам, според собствените си стандарти; примерно твърдение във въпросника: „Да живея в съгласие със собствените си идеи и виждания“.

- **Личностно развитие (PERS):** да се развивам и да се реализирам като човек; да придобивам зрялост и да развивам собствената си индивидуалност; примерно твърдение във въпросника: „Да се развивам като личност“.

- **Физическа дейност (PHYA):** да се движа и да бъда физически активен в работата, да съм активен и с тялото си; примерно твърдение във въпросника: „Да съм много активен физически“.

- **Престиж (PRES):** да имам социален, икономически и професионален статус, който предизвиква уважение и възхищение; да получавам признание за успехите и личните си качества; примерно твърдение във въпросника: „Да ми се възхищават за знанията и уменията“.

- **Риск (RISK):** да преживявам вълнение, произтичащо от несигурност, физическа опасност, финансова победа или загуба, неочакваност в работата и т.н.; примерно твърдение във въпросника: „Да правя неща, които носят определен риск“.

- **Социално взаимодействие (SOCI):** в работата си да имам контакти с много хора; да имам възможност за срещи, за работа в група и т.н.; примерно твърдение във въпросника: „Да правя неща заедно с други хора“.

- **Социални връзки (SOCR):** да създавам добри взаимоотношения с хората в работата, да живея сред приятели, да се чувствам съпричастен и част от другите и т.н.; примерно твърдение във въпросника: „Да развивам дейност заедно с хора, които ми харесват“.

- **Разнообразие (VARI):** да правя много различни неща,

	<p>да извършвам многообразна и променлива дейност с различни колеги; примерно твърдение във въпросника: „Да правя така, че всеки ден да е по някакъв начин различен от предишния”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Условия на труд (WORK): да работя на място, осигуряващо комфорт, да съм в удобна работна среда и т.н.; примерно твърдение във въпросника: „Да работя на място където е широко и светло.” • Културна идентичност (CULT): да ме приемат като част от моята общност, религия или етническа група; примерно твърдение във въпросника: „Да съм там, където хората от моята религия или произход са добре приети”. • Физически способности (PHYP): да мога да използвам силата си или мощни машини и инструменти за работа; примерно твърдение във въпросника: „Да извършвам тежка физическа работа”. • Икономическа сигурност (SECU): да съм сигурен, че ще мога да продължавам да живея по желанието си без заплахи за собственото си икономическо и социално благополучие; примерно твърдение във въпросника: „Да имам стабилна и сигурна работа”.
6.3. Процедура на конструиране	В основата на проекта стоят предварителните работи на Супер, който през 1970 г. създава един от първите инструменти за измерване на професионалните ценности, а през следващите години прави няколко изследвания с цел да го подобри. В резултат от обсъжданията става възможно да се предефинират целите, инструментите и техниките на измерване на трудовите ценности и да се подготви една първа версия на скалата WIS,
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Коефициентите на вътрешна консистентност (алфа на Кронбах) на скалите и групите задачи на основния модул варират в диапазона 0,52 – 0,74..
7.2. Валидност	За проверка на конструкт валидността в българската версия на WIS/SVP са изследвани взаимовръзката между скалите на въпросника с три други психологически въпросници: HCS Integrity Check и българските версии на NEOPI-R и TOM. Резултатите потвърждават конвергентната и дивергентна валидност на инструмента.
7.3. Норми	Нормите за България са изведени на база извадка от 324 изследвани лица, които могат да бъдат категоризирани в сегмента „работещи в активна възраст”.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	15 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на	

отговорите	
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив - хартия Компютъризирана (интернет) - www.internet-test.bg
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за интерпретация и обучение за работа с инструмента
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатите се предоставят от ОС България
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	WIS/SVP е подходящ при: <ul style="list-style-type: none">• изграждане на система за стимулиране на персонала чрез базисни регулатори на поведението• формиране на екипи и разпределяне на ролите• управление чрез ценности и повишаване на ефективността• кариерен избор и развитие• задълбочено оценяване на базисните регулатори на поведението при първоначален подбор• оценка на съответствието на индивидуалните и организационните политики и ценности

4.4.4.6. Тест за мотивационна ориентация (ТОМ)*

1. Име на теста:	Test of Motivational Orientation (ТОМ) Тест за мотивационна ориентация
2. Автор:	Лаура Бургони, Лаура Петита и Клаудио Барбаранели
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2007
5. Оригинално издание:	O.S. Organizzazioni Speciali, Italy
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Теста е самооценъчен въпросник пряко насочен към работата и измерва четири основни мотива, свързани с нея – мотивация към постижения, лидерство, иновации и изграждане на отношения.</p> <p>Мотивационните ориентации определят ценностите, стремежите, амбициите и нагласите към другите. Резултатите от теста дават възможност да се разберат по-дълбоките и устойчиви стремежи на служителите и да съчетаят по най-добрия начин техните лични интереси с целите на организацията.</p>
6.2. Скали	<p>Скали:</p> <p>ТОМ се състои от четири скали, които измерват четирите базисни мотивационни ориентации и една контролна скала, предназначена за оценка на социалната желателност.</p> <ol style="list-style-type: none"> Ориентация към постижения. Лицата с високи резултати се стремят към професионално развитие и имат ясно изразени професионални амбиции. Те се стремят да покажат знанията и уменията си и желаят да се ангажират с трудните, отговорни и ключови задачи в своята работа. Ориентация към иновации .Лицата с високи резултати по тази скала притежават изразена потребност от разнообразие в работата. Те биха предпочели по-често да бъдат ангажирани с нови дейности и проекти, да придобиват разностранен опит и да експериментират с нови методи и технологии. Ориентация към лидерство. Лицата с високи резултати по тази скала се стремят към заемане на лидерска позиция в организация. Те биха искали да имат възможност да координират работата на другите и да влияят върху техните

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	<p>решения.</p> <p>4. Ориентация към взаимодействия с другите. Лицата с високи резултати по тази скала се стремят към съвместна работа с другите и установяване на близки отношения с колегите. Те обичат да помагат и са чувствителни към нуждите на околните.</p> <p>5. Социална желателност. Лицата с високи резултати по тази скала са склонни да дават социално-желателни отговори по теста и се стремят да се представят в по-благоприятна светлина. По тази причина резултатите им могат да се разминават с действителното им поведение.</p>
6.3. Процедура на конструиране	Тестът за мотивационна ориентация се базира върху теориите за потребностите на Маклеланд и Бернлайн.
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Изследвана е вътрешната консистентност на четирите скали на българската версия чрез коефициентите алфа на Кронбах. Резултатите показват вътрешна консистентност (0.78-0.90).
7.2. Валидност	За проверка на конструктор валидността на българската версия на ТОМ са изследвани взаимовръзките между неговите скали и скалите на въпросника WIS/SVP който е самооценъчна скала, измерваща 21 ценности в работата.. Коефициентите на корелация са в диапазона 0.14- 0.61. Резултатите потвърждават конвергентната валидност на българската версия.
7.3. Норми	Изведени са норми за България по пол на база 543 служители
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	Стандартна версия (Молив/хартия) 20 минути. Компютъризирана версия 15 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално, групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Тестът съдържа 70 твърдения, на които изследвано лице трябва да отговори като използва 7-степенна скала с възможности за отговор, вариращи от „Напълно несъгласен” до „Напълно съгласен”.
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Молив/хартия Има компютъризиран вариант (интернет версия) www.internet-test.bg
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за интерпретация
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатите са предоставени под формата на писмен и графичен доклад подробен доклад
9. Допълнителна информация	

10. Сфери на приложение

Теста може да бъде използван за

- подбор на кандидати за различни позиции
- управление на мотивацията
- управление на кариерното развитие
- създаване на екипи

4.4.5. ТЕСТОВЕ И ВЪПРОСНИЦИ ЗА ОЦЕНКА НА УМЕНИЯ

4.4.5.1. Тест за оценка на лидерските решения (LJI)*

1. Име на теста:	Leadership Judgment Indicator (LJI) Тест за оценка на лидерските решения
2. Автор:	Майкъл Лок, Робърт Уилър, Ник Бърнард и Колин Купър
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	
5. Оригинално издание:	Hogrefe, UK & Formula4 Leadership, UK
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	LJI изследва способността за вземане на лидерски решения, чрез решаване на реални ситуации. Тестът дава информация за силните и слаби страни на мениджъри на различни нива, като се търси съответствие с реалните компетенции и функциите, които ще изпълняват.
6.2. Скали	Тестът съдържа общо 10 скали – една глобална скала за оценка на прецизността на лидерските решения и 9 субскали: Глобална скала <ul style="list-style-type: none">• Обща оценка на адекватността на лидерските решения Лицата с високи резултати по този фактор в повечето случаи съумяват да намерят най-успешния и ефективен път за решаването на възникващите проблеми. Те са гъвкави и съобразителни, знаят кога и как трябва да намесят и кога могат да делегират решаването на даден проблем на своите подчинени. Те стимулират и подкрепят развитието на своите сътрудници и на екипа си като цяло. Субскали <ul style="list-style-type: none">• Директивен подход Лицата с високи резултати по този фактор са директивни и авторитарни. Те вземат сами решенията, въпреки че когато се чувстват неподготвени, могат да поискат от подчинените си да им предоставят допълнителна информация.• Консултативен подход Лицата с високи резултати по този фактор се стремят да обсъждат решенията с другите. Според случая, те могат да проведат индивидуални консултации или организират групово обсъждане, но в крайна сметка вземат решението на базата на предложения и идеи на своите подчинени.• Групово-консенсусен подход

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	<p>Лицата с високи резултати по този фактор се стремят да включат целия екип във вземането на решения. Те стимулират участието на всички членове в обсъжданията и се опитват да стигнат до консенсусно решение без да налагат своите собствени виждания.</p> <ul style="list-style-type: none">• Делегиращ подход Лицата с високи резултати по този фактор предпочитат да делегират вземането на решения на другите. Те им предоставят цялата информация, с която разполагат и им дават общи параметри на целта. След това екипът или отделни членове от него подготвят решението, а лидерът застава зад него• Ориентация към задачите Лицата с високи задачи по този фактор отдават приоритет на задачите. Те или нареждат какво трябва да се направи или оставят подчинените си сами да вземат решение. Членовете на техния екип рядко могат да бъдат сигурни, че техните усилия и постижения са ценени• Персонална ангажираност Лицата с високи резултати по този фактор добре разбират важноста на това да включват колегите си в процесите на вземане на решение. В някои ситуации обаче продължителните обсъждания, които те са склонни да организират, пораждаат усещане у членовете на екипа за неефективно използване на времето• Ориентация към властта Лицата с високи резултати по този фактор предпочитат да запазват контрола върху решенията си за себе си. Те имат усещането, че хората от екипа им са неподготвени или незаинтересовани. С времето ако този стил доминира, членовете на техния екип стават действително незаинтересовани и пасивни.• Егалитарна ориентация Лицата с високи резултати по този фактор демонстрират егалитарен стил на лидерство. Те се чувстват неудобно от властта и контрола, с които разполагат и правят всичко възможно да покажат на членовете от своя екип, че ги смятат за равни със себе си. Работата на екипа не е ефективна, тъй като липсва легитимна власт, която да дава насока на усилията• Асертивност Лицата с високи резултати по този фактор комбинират директивното ръководство с групово консенсусния подход. Те могат да бъдат авторитарни в едни ситуации и същевременно в други да прилагат диаметрално противоположен подход, т.е. да се опитват да стимулират и подкрепят инициативата на другите и да се въздържат да налагат своето собствено мнение.
6.3. Процедура на конструиране	Тестът се базира на модела на Vroom & Yetton и Hersey & Blanchard, според който добрият лидер се отличава не толкова с някакъв специфичен стил, а с вярната си преценка за ситуациите. Добрият лидер съумява да открие най-подходящия подход за справяне с всеки проблем, включително и като променя лидерския си стил според конкретните обстоятелства. В LJI моделът на Vroom и Yetton е операционализиран чрез сценарии, които дават възможност на изследваното лице да покаже зрелостта на своята лидерска преценка

	и умението си да бъде гъвкав. Високи резултати по теста обикновено получават мениджъри с по-голям практически опит и по-богат арсенал от управленски умения, но и също така млади, перспективни таланти, отличаващи се с висока емоционална интелигентност.
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	В България е направено изследване на вътрешната консистентност на инструмента. Резултатите показват добра вътрешна консистентност, както за общата скала, така и за субскалите, съпоставими с тези на оригиналната скала (0,70).
7.2. Валидност	<p>Проверена е критериалната валидност на българската адаптация на Теста за оценка на лидерските решения в извадка от 136 изследвани лица. Изследвана е връзката между резултатите показани по теста и позицията на изследваното лице в йерархията. Резултатите показват, че мениджърите на най-високо ниво имат най-високи резултати по теста, съответно имат най-прецизна мениджърска оценка на ситуациите. Резултатите потвърждават критериалната валидност на българската адаптация на теста .</p> <p>Проверена е дискриминативната валидност на българската адаптация на Теста за оценка на лидерските решения, чрез изследване на корелациите между неговите скали и скалите на NEO PI – R. Резултатите показват статистически незначими или ниски значими корелации между глобалната скала за оценка на адекватността на LDI и скалите на NEO PI – R. Това потвърждава, че конструктите на Теста за оценка на лидерските решения не са личностни черти и потвърждава неговата дискриминативна валидност.</p>
7.3. Норми	Българските норми на Теста за оценка на лидерските решения са получени на базата на резултати от изследване на 412 лица, заемачи ръководни постове в български компании.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	40 минути
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Ликертов формат : 5-степенна скала, варираща от „Напълно подходящо” до „Напълно неподходящо”.
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Лист и молив
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за работа с инструмента.
8.6. Характер на	Резултатите се предоставят от ОС България под формата на доклади,

заклучението/докладите	предоставящи информация за стила на вземане на мениджърски решения, ефективността при вземане на мениджърските решения, оценка на силните и слабите страни на изследваните лица.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използване при: <ul style="list-style-type: none">• селекция на кандидати на ръководни позиции• оценяване на нуждите от развитие на мениджърски умения• оценяване на потенциалите на мениджъри на различни нива• коучинг програми

4.4.5.2. Тест за оценка на потенциала за осъществяване на продажби (PASAT-2000)*

1. Име на теста:	Poppleton-Allen Sales Aptitude Test PASAT-2000 (Тест за оценка на потенциала за осъществяване на продажби)
2. Автор:	Стив Поплътън и Питър Джоунс
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2007
5. Оригиналното издание:	The Test Agency, Hogrefe, UK
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	PASAT–2000 оценява специфичен набор от умения, които обуславят успешната реализация в повечето от познатите търговски роли. В теста тези компетентности са дефинирани като модели на поведение, водещи до постигане на високи резултати в сферата на продажбите.
6.2. Скали	Глобална оценка на търговските умения Този фактор представлява обобщена оценка на общия баланс между силни и слаби страни на изследваното лице и дава цялостна прогноза за бъдещата му професионална успешност в сферата на продажбите. Професионална активност и мотивация Този фактор представлява обобщена оценка на професионалните амбиции, енергията, активността, твърдостта и упоритостта на изследваното лице. Доминантност Този фактор дава обобщена оценка на уменията на изследваното лице за оказване на влияние върху другите и за контролиране на собственото поведение. Ориентация към постигане на резултати Тази скала измерва потребността на изследваното лице да вижда усилията си предметени в постигането на конкретни резултати. Настойчивост Тази скала измерва упоритостта, настойчивостта и уменията на изследваното лице за справяне с типичните за работата стресови ситуации и с временните неуспехи или трудности. Социални умения и гъвкавост Тази скала измерва уменията на изследваното лице за ефективна комуникация с клиентите и изграждане на продуктивни бизнес отношения.

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	<p>Адаптивност към промените</p> <p>Тази скала измерва преобладаващите нагласи на изследваното лице към въвеждането на новости в работата и способността му да се адаптира към промените.</p> <p>Планиране и изпълнение на задачите</p> <p>Тази скала измерва стремежът на изследваното лице да изпълнява задълженията си по един добросъвестен, методичен и планомерен начин, като отделя достатъчно внимание на детайлите и стриктно следва установените правила и стандарти.</p> <p>Емоционален самоконтрол</p> <p>Тази скала измерва способността на изследваното лице да контролира своите моментни емоции и настроения.</p> <p>Оказване на влияние върху другите</p> <p>Тази скала измерва способността за оказване на влияние върху другите чрез различни средства, включително чрез блъфиране, манипулиране или подвеждане.</p> <p>Самоувереност</p> <p>Тази скала измерва увереността на изследваното лице в собствените способности и сигурността, която то излъчва или демонстрира в различните социални ситуации.</p> <p>Управление на впечатленията</p> <p>Тази скала измерва стремежът на изследваното лице да направи добро впечатление на другите, включително и като преувеличава своите възможности.</p>
6.3. Процедура на конструиране	<p>PASAT–2000 прогнозира бъдещото представяне в работата благодарение на особения начин, по който е конструиран. Тестът е създаден въз основа на реални поведения на търговци и е фокусиран върху откриването на качества, които са в основата на успешното справяне с търговски роли. В началния етап на създаването му авторите провеждат екстензивни анализи на дейността (Job Analysis), в които са били обхванати десетки търговски позиции и различни по големина, сфера на дейност и начини на продаване компании. На базата на анализите на дейността са изведени поведения, свързани с доброто представяне, а тези поведения са заложени в теста.</p>
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	<p>Надеждността на скалите на българската форма на PASAT 2000 е проверена посредством коефициента алфа на Кронбах. Резултатите за алфа на Кронбах варират в диапазона 0,72 – 0,91 за отделните скали на българската адаптация на въпросника</p>

7.2. Валидност	<p>В България е проверена критериалната валидност на инструмента посредством съпоставяне на резултатите на изследваните лица от теста с резултатите от трудовото им изпълнение. Данните от изследването показват, че PASAT 2000 успешно идентифицира успешните търговци и потвърждават критериалната валидност.</p> <p>Конструкт - валидността на българската форма на PASAT 2000 е проверена чрез анализ на конвергентната и дивергентната валидност между неговите скали и скалите на NEOPI_R. Конструкт – валидността е изследвана в извадка от 54 изследвани лица, попълвали и двата теста.</p>
7.3. Норми	<p>Събрани са нормативни данни на база на извадка от 597 изследвани лица, което позволява трансформирането на суровите стойности по скалите в стандартни точки. Това прави възможни междуличностните сравнения. Нормите за български условия се представят от ОС България.</p>
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	<p>Стандартна версия (лист и молив) -30 минути Интернет версия - 25 минути</p>
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<p>Индивидуално Групово</p>
8.3. Формат на скалата на отговорите	<p>Ликертова скала с пет степени от 1 (“никога или почти никога”) до 5 (“винаги или почти винаги”).</p>
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	<p>Молив - хартия Компютърен вариант www.internet-test.bg</p>
8.5. Наличие на ръководство към теста:	<p>ОС България предоставя ръководство за интерпретация и обучение за работа с инструмента</p>
8.6. Характер на заключението/докладите	<p>Резултатите са представени в доклади, които се предоставят от ОС България</p>
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	<p>Предназначен за:</p> <ul style="list-style-type: none"> • оценка на търговските умения при подбор на кандидати за различни позиции в сферата на продажбите и обслужването на клиенти • за установяване на областите за развитие на отделни качества на търговците • за установяване на нуждите от обучение на служители на търговски позиции.

4.4.6. ТЕСТОВЕ ЗА ЛОЯЛНОСТ

4.4.6.1. Тест за оценка на лоялност (HCS Integrity Check)*

1. Име на теста:	HCS Integrity Check Тест за оценка на лоялността
2. Автор:	Николай Николов и Светослав Занев
3. Права за разпространение в България:	ОС България www.osbulgaria.com
4. Дата на публикуване:	2007
5. Оригинално издание:	ОС България
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	HCS Integrity Check измерва индивидуалните нагласи на изследваните лица за спазване на различни социални, морални или фирмени правила. Тестът идентифицира кандидати за работа или служители, склонни да извършват по-дребни или големи нарушения на нормите и дисциплината.
6.2. Скали	<u>Модули</u> Тестът се състои от четири модула и всеки от тях има различен формат. <ol style="list-style-type: none">1. Модул „Контрапродуктивни поведения” оценява поведението на изследваното лице в миналото2. Модул „Оценки за честотата на нарушенията” е индиректен показател за наличието на нагласи за контрапродуктивно поведение3. Модул „Етични казуси” се състои от кратки сценарии, свързани с кражби или нелоялност на работното място4. Модул „Контрапродуктивни нагласи” измерва реакциите и преценките на изследваното лице спрямо различни, често срещани проблеми на работното място <u>Скали</u> Тестът включва един глобален фактор и осем съдържателни и четири функционални скали <ul style="list-style-type: none">• Глобален фактор „Организационна лоялност” - Обща оценка на организационната лоялност на изследваното лице на базата на резултатите му по всички фактори. <u>Съдържателни скали</u> <ul style="list-style-type: none">• Склонност към кражби и злоупотреби. Нагласи и

* По информация предоставена за целите на проекта от ОС България

	<p>предразположеност към извършване на кражби, злоупотреби или измами.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Честност, коректност и почтеност. Нагласи и склонност към некоректност, неморалност и безскрупулност. • Егоизъм и себичност. Базисни личностни предпоставки, обуславящи некоректното поведение като егоизъм, нарцисизъм и себичност. • Устойчива мотивация за работа. Устойчивост на професионалната мотивация и отношение към работата. • Дисциплина. Дисциплинираност. • Агресивност Склонност към физическа и/или вербална агресия. • Конфликти с авторитети. Опортюнистично поведение и нагласите за противопоставяне на формални авторитети. • Склонност към злоупотреба с алкохол и наркотици. Склонност към злоупотреба с алкохол или наркотици <p>Функционални скали:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Контрапродуктивни поведения. Неморални, некоректни или антисоциални действия в миналото, минали нарушения на норми и правила, егоистични или нечестни постъпки. • Оценки на нарушения. Оценки за разпространеността на различни форми на антисоциално или неморално поведение. • Етични казуси. Морална зрялост. • Контрапродуктивни нагласи. Склонност към контрапродуктивни реакции на често срещани проблемни ситуации на работното място.
6.3. Процедура на конструиране	Въпросникът е конструиран на базата на теорията за моралното развитие на Л.Колберг и позволява да правят определени връзки между контрапродуктивното поведение в работата и нивото на морална зрялост на служителя.
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	В България е изследвана вътрешната консистентност на скалите (алфа на Кронбах) в извадка от 729 лица на възраст от 20 до 50 г. Резултатите показват добра вътрешна консистентност на скалите. Коефициентите на корелация варират в диапазона 0,48 – 0,88. Най-ниска вътрешна консистентност се наблюдава при скала „Злоупотреба с алкохол и наркотици”, която авторите определят като много кратка и неподходяща за вземане на диагностични решения. Като цяло авторите определят получените резултати за надеждност като задоволително високи.
7.2. Валидност	В България е изследвана конструктор валидността на скалите чрез серия от корелационни изследвания. Използваните в корелационните изследвания инструменти са „Теста за оценка на лоялността” HCS, българската версия на NEO PI – R, CPI и MMPI – 2. Авторите определят, че получените резултати от корелационните изследвания

	потвърждават конвергентната и дивергентната валидност на инструмента.
7.3. Норми	Български норми са изведени на база изследване на 729 лица на възраст от 19 до 62 години.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	30 минути пълна форма 25 минути кратка форма
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	Индивидуално Групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	Ликертов тип
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Компютъризирана (интернет) версия: www.internet-test.bg Лист и молив
8.5. Наличие на ръководство към теста:	ОС България предоставя ръководство за интерпретация и обучение за работа с инструмента
8.6. Характер на заключението/докладите	Резултатите са под формата на доклад, в писмен и графичен вид. Също така са изведени отговорите на част от въпросите, на които трябва да се обърне по особено внимание.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Използва се при: <ul style="list-style-type: none"> • подбор на персонал • въвеждане на програми и системи за повишаване на лоялността • намаляване на кражбите и отклоняването на средства

4.4.7. 360 ГРАДУСОВА ОБРАТНА ВРЪЗКА

4.4.7.1. 360 градусова система за оценка на компетенциите и обратна връзка/ Profiles CheckPoint 360^{o*}

1. Име на теста:	CheckPoint – 360 градусова система за оценка на компетенциите и обратна връзка/ Profiles CheckPoint 360^o Competency Feedback System™
2. Автор:	Profiles International Inc., разработен от екип от клинични, трудово-организационни психолози, бизнесмени и софтуерни специалисти, работещи в областта на развитие на тестове, координирани от Profiles International Inc.
3. Права за разпространение в България:	Синектика консулт ООД www.profilesinternational.bg
4. Дата на публикуване:	1996 г. в САЩ 2005 г. в България
5. Оригинално издание:	Profiles International Inc.
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Системата за 360^o оценка – CheckPoint е професионално средство за развитие на мениджъри на всички нива на управление. Системата се използва основно за оценка на лидерските качества и ефективността на мениджърите. Измерва компетенциите на съответния мениджър като се осигурява обратна връзка от неговите колеги, ръководители и подчинени.</p> <p>Оценяват се реално наблюдаеми поведения, което повишава достоверността на резултатите и спомага за преодоляване на субективността на отговорите.</p> <p>Системата предлага индивидуална програма и методи за развитие на лидерските умения, която се базира на обратната връзка. Checkpoint е непрекъснат процес, който може да се използва на определени интервали от време, за да се проследява професионалното развитие.</p>
6.2. Скали	<p>Системата оценява професионалното развитие на Мениджърите чрез измерване на: 70 поведения /айтема/, обединени в 8 области на компетенции и включените в тях 18 умения.</p> <p>Компетенции:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Комуникативност2. Лидерство

* По информация предоставена за целите на проекта от Синектика консулт ООД

	<p>3. Адаптивност 4. Управление на задачите 5. Личностно развитие 6. Взаимоотношения 7. Развитие на другите 8. Продуктивност</p> <p>1. Комуникативност Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изслушва другите • Обработва информация • Комуникира ефективно <p>2. Лидерство Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Внушава доверие • Насочва другите • Делегира отговорност <p>3. Адаптивност Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Приспособява се към обстоятелствата • Мисли творчески <p>4. Управление на задачите Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Работи ефикасно • Работи компетентно <p>5. Личностно развитие Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Отдава се на работата • Търси подобрене <p>6. Взаимоотношения Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Изгражда лични взаимоотношения • Подпомага успеха на екипа <p>7. Развитие на другите Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Развива индивидуалните таланти • Успешно мотивира другите <p>8. Продуктивност Умения</p> <ul style="list-style-type: none"> • Предприема действия • Постига резултати
<p>6.3. Процедура на конструиране</p>	<p>Основните цели при конструирането на инструмента били саморазвитието на мениджърите, възможността да определят областите, които се нуждаят от подобрене и да се фокусират върху подходящи методи за тяхното подобряване. Друга цел е била да се предостави метод за изследване на разбирането на оценявания</p>

	<p>мениджър и неговия ръководител, за това кои от всички изследвани умения считат за ключовите за успешното изпълнение и съответно на тях да се обърне по-голямо внимание.</p> <p>Развитието на CheckPoint започва през 1992 г. по поръчка на голяма нефтена компания, която желае да се разработи инструмент за 360 градусова оценка. Сформирани са фокус групи от служители различни нива в организацията с цел да се определят най-важните компетенции необходими в организацията. Екипът по проекта е трябвало да определи компетенции в съответствие на следната дефиниция: измерими, наблюдаеми поведения /умения, черти и характеристики/, които подлежат на модификация или промяна. Основната цел била компетенциите да могат да се развиват и подобряват, когато са под необходимото ниво. След определяне на ключовите компетенции са създадени фокус групи, които да формират твърдения за всяка една от тях. Провеждат се пилотни изследвания с цел да се определи доколко инструмента е подходящ за организацията, неговата надеждност, пълнотата и яснота. Провеждат се обсъждания, в които участват екипа по проекта, висшия мениджмънт, юридическия отдел, отдела по човешки ресурси и изследваните лица. Инструмента бива усъвършенстван и с него се оценяват 450 служители – линейни мениджъри, среден и висш мениджмънт. Използвани са независими измервания на трудовото изпълнение, като данни за продуктивността и оценки от супервайзорите, за да се определи валидността на обратната връзка.</p> <p>Използвайки този модел се разработват още няколко проекта за големи компании. През 1994 г. се сформира разширен екип от специалисти и стартира нов проект за разработка на 360 градусова оценка. Провежда се голямо проучване на теориите, публикуваната литература, внедряването и ползата от съществуващите 360 градусови оценки. Също така се проучва и процеса на развитие на лидерски умения. Изследвания и мета анализ техники се използват, за да се усъвършенства инструмента и докладите.</p>
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	<p>Проведени са 3 изследвания за установяване на надеждността, както за вътрешна съгласуваност така и за тест-ретест надеждност на оригиналната система. Системата показва добра вътрешна съгласуваност на отделните скали /алфа-Кронбах от 0.55 до 0.86/ и добри консистентност на оценките в различни тестови ситуации на 70-те айтема /тест-ретест надеждност от 0.34 до 0.83, с изключения на 9 айтема, чиято тест-ретест надеждност е под 0.30/. Изследвани са 1600 мениджъри от различни компании и браншове.</p> <p>Българската адаптация е в процес на изследване на вътрешната съгласуваност на айтемите.</p>

7.2. Валидност	<p>Периодично се провеждат валидизационни изследвания, като се сравняват резултатите получени чрез оценка с CheckPoint и показатели за оценка на изпълнението, които измерват по-общо същите мениджърски компетенции. Резултатите показват добра корелация между показателите за оценката на изпълнението и CheckPoint.</p> <p>Българската адаптация е в процес на изследване на връзката между оценките на теста и оценките на изпълнението на мениджъри в производствени и търговски компании.</p>
7.3. Норми	<p>Оригиналният въпросник е стандартизиран на база изследвани 3600 мениджъри от различни компании и браншове.</p> <p>Има създадени норми на успешните мениджъри. Диапазонът на нормата е наречен в докладите „Благоприятна зона”. Тази зона е изведена въз основа на изследвания на мениджъри, препоръчани от компаниите си като добри ръководители и които работят в най-различни области на промишлеността и администрацията.</p> <p>В България се прилагат международните норми за успешни мениджъри. Осъществява се индивидуален анализ на различията в оценките: ръководител, колеги, подчинени и самооценка</p>
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	15 мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<ul style="list-style-type: none"> • индивидуално • групово
8.3. Формат на скалата на отговорите	<p>Петобална скала:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0 Не се прилага (не се включва в резултатите) 1 Никога не се проявява подобно умение 2 Рядко се проявява подобно умение 3 Понякога се проявява подобно умение 4 Често се проявява подобно умение 5. Винаги се проявява подобно умение
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютризиран вариант	<p>Компютризирана (интернет) версия: www.checkpointonline.com</p> <p>Лист и молив</p>
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Синектика консулт предоставя ръководство и обучение за работа със системата.
8.6. Характер на	Докладите са представени в писмен и графичен вид. Написани са на

заклучението/докладите	<p>бизнес език, което дава възможност да се използват от широк кръг потребители. Не се изисква външен експерт или психолог за интерпретацията на резултатите.</p> <p>В допълнение към анализа в докладите са дадени:</p> <ul style="list-style-type: none">• Благоприятна зона: “Благоприятната зона” представлява диапазона, в който обикновено добрите мениджъри и ръководители са оценявани от другите.• Отметка: дава информация за оценки, по които не е постигнат консенсус в групата <p>Системата предоставя 3 доклада:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Индивидуален доклад2. Сравнителен доклад3. Анализ на управлението на организацията <p>1. Индивидуален доклад: Представя резултатите, като показва разликата между самооценката на изследваното лице и оценките на другите участници по всички скали. Представя избора на ключови компетенции от изследваното лице и ръководителя.</p> <p>2. Сравнителен доклад: Представя резултатите от сравнителен анализ на оценките от настоящето изследване с CheckPoint и тези от предишно, като включва анализ на настъпилите промени в самооценката на мениджъра и оценките на другите участници по всички скали.</p> <p><i>Индивидуалния и сравнителния доклад съдържат следните елементи:</i></p> <p><u>Графичен преглед за Висшето Управление:</u> Представя графично резултатите от сравнението между самооценката на изследваното лице и средната оценка на другите участници по 8-те основни мениджърски компетенции, показва разликата между самооценката на изследваното лице и средната оценка на всички други участници</p> <p><u>Обобщение за Висшето Управление:</u> Представя резултатите от сравнението на средните оценки на всички групи участници по 8-те основни и универсални мениджърски компетенции.</p> <p><u>Анализ на уменията:</u> Представя резултатите от сравнението на средните оценки на всички групи участници по 18-те умения и показва също оценките на групите, чиито средни варират с 1.5 точки или повече. Представя също резултатите от анализа на ключовите умения;</p> <p><u>Сравнителен анализ на проучваните групи:</u> Представя резултатите от оценките на 18-те умения и общата оценка на CheckPoint, като се анализира средната оценка на всяка група участници</p> <p><u>Обобщение на изследването:</u> Представя резултатите от всички 70 специфични поведения като показва средната оценка за Изследваното лице, Ръководителя и Всички участници. Показва</p>
------------------------	---

	<p>поведенческите прояви, които отразяват „Ключови умения” за дейността,</p> <p><u>Обобщение за насоки на развитие:</u> Описва силни страни и страните, които се нуждаят от развитие по 18-те умения, както и дава насоки и препоръки за индивидуален план за развитие.</p> <p>3. Доклад за анализ на управлението на организацията: Обобщава оценките на всички мениджъри и предоставя общ анализ на управлението. Идентифицира мениджърите, чиито умения се нуждаят от подобрене и посочва подходящи обучения за всеки от тях. Анализът на управление на организацията е представен в три части:</p> <p>Представително обобщение:</p> <p><u>Обобщение на ключовите умения</u> - Идентифицира уменията, които Мениджърът и неговия Ръководител считат за най-значими за изпълнението на работните задачи на Мениджъра.</p> <p><u>Припокриване на най-важните умения</u> - Посочва ключови уменията, избрани от Ръководителя и Мениджъра, които се припокриват.</p> <p><u>Обобщение на организационното развитие</u> – Всички оценяващи - В тази графика е отбелязан процентът от оценяващите, с изключение на Изследваното Лице, които са посочили дали той/тя попада в границите (под, в или над) на “Благоприятната зона”.</p> <p><u>Обобщение на организационното развитие - Подчинени</u> - В тази графика е отбелязан какъв процент от Подчинените, са посочили дали Изследваното лице попада в границите (под, в или над) на “Благоприятната зона”.</p> <p><u>Сравнителен анализ на уменията</u> - В тази част е обобщена информацията, представена във всеки доклад за Мениджъра, генериран чрез системата за 360° оценка - CheckPoint. Този анализ показва процентът на 18 умения, оценени съответно под, в или над “Благоприятната зона”.</p> <p>Приоритети на организационното развитие: В тази част са идентифицирани Мениджърите, чиито умения се нуждаят от подобрене.</p> <p>Анализ на потребността от обучение в организацията: В тази част са посочени подходящите обучения за всеки един от оценяваните мениджъри, с цел да развият съответните умения.</p>
9. Допълнителна информация	<p>Езици: Теста е преведен на 15 езика. Това дава възможност теста да бъде попълнен и докладите да бъдат получени на всеки един от тях</p> <p>Обработка на резултатите: автоматична</p> <p>Достъп до резултатите: 1 ден след попълването му от всички участници в изследването</p> <p>Избор на ключови умения: От изследваните 18 ключови умения</p>

	<p>Ръководителят и изследвания мениджър избират 6, които смятат за най-важни. Те отразяват корпоративната култура на компанията, както и рабиранията на Ръководителя и Изследвания мениджър за това кои са ключовите умения необходими за успешното изпълнение на длъжността.</p> <p>Процес на оценяване: Всеки участник в on-line изследването получава собствено потребителско име и парола и може да попълни въпросника от всяко място, където има Интернет и по всяко време.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Мениджърът се самооценява4. Ръководителят(те) оценяват мениджъра5. Колегите оценяват мениджъра6. Подчинените оценяват мениджъра <p>Пълна конфиденциалност на отговорите: Никой няма достъп до отговорите на участниците /дори администратора на изследването/. Данните се обработват автоматично, а резултатите се получават във вид обобщен за всяка група. С цел запазване на анонимността на отговорите е задължително наличието на минимум 2 лица за всяка група оценяващи /с изключение на Ръководител/.</p> <p>Самостоятелно администриране: Клиентите имат възможност да ползват не само оценки, които да се администрират от представителството за България, но и цялата система, която да администрират самостоятелно.</p> <p>Друго: В изследването могат да участват 2-ма Ръководители, в случай че изследвания мениджър е на двойно подчинение или да липсва оценка на Ръководител, в случай че изследваното лице няма такъв.</p>
10. Сфери на приложение	<ul style="list-style-type: none">• Оценка на силните страни и страните, които се нуждаят от подобрене на мниджъри от всички нива на управление• Идентифициране и планиране на подходящите обучения за всеки мениджър• Оценка на ефективността от проведени обучения• Идентифициране на проблеми свързани с мениджмънта, които водят до ниска продуктивност, удовлетвореност от труда и високо текучество• Като част от годишната атестационна оценка

4.4.7.2. Влияние на лидера *

1. Име на теста:	Влияние на лидера <i>Leadership/Impact</i>
2. Автор:	Хюман Синерджистикс Интернешънъл
3. Права за разпространение в България:	Хюман Синерджистикс България
4. Дата на публикуване:	2008
5. Оригинално издание:	
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Инструмент с 360° формат, разработен за да помогне на лидерите да разберат какво е влиянието на техните лидерски стратегии върху хората, които ръководят и как това се отразява върху функционирането и успеха на организацията като цяло.</p> <p>Влияние на лидера измерва:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 лидерски стратегии и начинът, по който се прилагат; • влиянието на лидера върху другите - до каква степен лидерът мотивира останалите да се държат по конструктивен или неконструктивен начин • лидерската ефективност – измерва сегашното представяне като лидер на основата на организационни и личностни критерии
6.2. Скали	<ul style="list-style-type: none"> • Създаване на визия • Ролево моделиране • Наставничество (Менторинг) • Стимулиране на мисленето • Референтност • Мониторинг • Осигуряване на обратна връзка • Подкрепа • Влияние • Създаване на условия
6.3. Процедура на конструиране	Няма информация
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Алфа-Кронбах коефициента е средно около 0,8.
7.2. Валидност	Всички продукти на Хюман Синерджистикс имат висок и много висок коефициент на валидност.

* По информация предоставена за целите на проекта от Хюман Синерджистикс България

7.3. Норми	Този инструмент се базира на многогодишни изследвания на 4950 мениджърски самооценки и 32470 оценки от другите. Изследванията са международни.
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	.60мин.
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	<i>Влияние на Лидера</i> е 360° самооценка и оценка от другите.
8.3. Формат на скалата на отговорите	Отговаря се с цифра от 0 до 4 според вероятността за съвпадение.
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Тестът е на химизирана, многопластова хартия и се попълва с химикал.
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Хюман Синерджистикс България провежда акредитации за работа със системата.
8.6. Характер на заключението/докладите	Обратната връзка е под формата на доклад, който включва резултатите от самооценката и оценката от 8 колеги на лидера, анализ, интерпретация и препоръки за подобряване на лидерската ефективност Докладът представя: <input checked="" type="checkbox"/> сравнение между сегашното влияние на лидера през погледа на другите и това, което самият лидер смята за идеално за себе си, на основата на Сиркумлекса ; <input checked="" type="checkbox"/> сравнение между самооценката и оценката от другите относно прилаганите лидерски стратегии; <input checked="" type="checkbox"/> описание как сегашните стилове и стратегии на лидера определят поведението и представянето на другите в организацията и как да се извърши преход към такива стратегии, които положително да повлияят върху организационната ефективност, представяне и продуктивност.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	Идентифициране нуждите от развитие на лидерските умения, както и направления за развитие. Основа за промяна в културата чрез развитие на мениджърските умения. В помощ на лидера да разбере и осъзнае последиците от поведението си и да развие стратегии за личната и организационна ефективност.

4.4.7.3. Профил на мениджърската ефективност*

1. Име на теста:	Профил на мениджърската ефективност Management Effectiveness Profile System™
2. Автор:	Хюман Синерджистикс Интернешънъл
3. Права за разпространение в България:	Хюман Синерджистикс България
4. Дата на публикуване:	2008г.
5. Оригинално издание:	
6. Описание на теста	
6.1. Цел на теста	<p>Профил на мениджърската ефективност (Management Effectiveness Profile System™) е точен и надежден инструмент, който оценява и дава информация за настоящото ниво на развитие на пълния спектър професионални и поведенчески компетенции, свързани с ежедневно изпълнение на мениджърските отговорности.</p> <p>Профил на мениджърската ефективност измерва 14 компетенции в областите задачи, междуличностни умения и лични качества под формата на 360° обратна връзка.</p> <p>Продуктът дава възможност:</p> <ul style="list-style-type: none"> • да се сравни самооценката на мениджъра относно 14 - те компетенции с обективната и конфиденциална оценка от 6 други: колеги / подчинени / ръководител; • да се оцени влиянието, което поведението на мениджъра оказва върху другите; • да се определят силните страни и областите, нуждаещи се от подобрение и развитие; • да се разработят индивидуални стратегии и практически планове за действие за осъществяване на промените; • да се структурират коучинг и обучителни програми. <p>Оценяваните компетенции са пряко свързани с качеството на работа, влиянието върху другите, качеството на междуличностните взаимоотношения, кариерните перспективи и потенциала за заемане на по-високи позиции.</p>
6.2. Скали	<p>Семантично-диференциална скала на Осгууд със седем точки.</p> <p>Изследвани умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • свързани със задачите- решаване на проблеми, управление на времето, планиране, целеполагане, управление на работата,

* По информация предоставена за целите на проекта от Хюман Синерджистикс България

	<p>организиране</p> <ul style="list-style-type: none"> • свързани с хората - развитие на екипи, делегиране, участие в екипна работа, интегриране на различията, даване на обратна връзка <p>ЗАДАЧИТЕ</p> <ul style="list-style-type: none"> • личностни - справяне със стреса, запазване на личния баланс, ангажираност
6.3. Процедура на конструиране	Няма информация
7. Психометрични характеристики	
7.1. Надеждност:	Алфа-Кромбах коефициента е средно около 0,8
7.2. Валидност	Всички продукти на Хюман Синерджистикс имат висок и много висок коефициент на валидност.
7.3. Норми	Резултатите са нормирани на база 5 142 мениджъри и е изведено описание за нивото на ефективност по всяка функционална област
8. Процедура за тестване и оценяване на резултата	
8.1 Време за изследване	Индивидуален инструмент. За самооценка е нужен 1 въпросник, за оценка от другите- 6 въпросника, които се попълват от 6 колеги на оценявания
8.2. Форма на провеждане /индивидуално, групово/:	„Профил на мениджърската ефективност е 360° самооценка и оценка от другите.
8.3. Формат на скалата на отговорите	Семантично диференциална скала от 7 точки, описани по-долу, както следва: почти същото като описаното в ляво в голяма степен като описаното в ляво до известна степен като описаното в ляво почти наравно като лявото и дясното описание е до известна степен като описаното в дясно в голяма степен като описаното в дясно почти същото като описаното в дясно
8.4. Начин на администриране. Наличие/отсъствие на компютъризиран вариант	Тестът е на химизирана, многопластова хартия и се попълва с химикал.
8.5. Наличие на ръководство към теста:	Хюман Синерджистикс България провежда акредитации за работа със системата.
8.6. Характер на заключението/докладите	Оценяваният получава подробен доклад с графични данни по всяка от 14-те компетенции, информация за диапазона в оценките на другите, както и детайлна разбивка по всички 98 оценени ситуации и поведения, които формират резултатите за всяка компетенция.

	Докладът е придружен с Наръчник за саморазвитие , с чиято помощ се извършва интерпретация и анализ на резултатите и се планират мерки за развитие.
9. Допълнителна информация	
10. Сфери на приложение	<ul style="list-style-type: none">• Изследване на настоящото ниво на 14 мениджърски компетенции в категориите - задачи, междуличностни отношения, лични умения;• Определяне на области за подобрене и развитие;• Планиране на стратегии за развитие.

Раздел 5. РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО ОТДЕЛНИ ПОЗИЦИИ

5.1. УВОД

В настоящата икономическа среда един от най-важните фактори за конкурентноспособност на организацията се счита нейната способност да се саморазвива и нейните членове да придобиват нови компетенции, развити на подходящо ниво за настоящите и бъдещи цели на организацията. Оценката на успешността на членовете на организацията е насочена пряко към нивото на ефективност на трудовото изпълнение. Конкурентното предимство на организациите в дългосрочен план се дължи на изключителните способности за идентифициране, изграждане и управление на нови компетенции на персонала.

Методика за оценка на компетенциите по отделни позиции е разработена като част от проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” осъществяван 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

Разработената методика за оценка на компетенциите по отделни позиции във фирмата е практическо ръководство за приложение на оценката на компетенциите по отделни позиции за различни цели в организацията / подбор, атестация, развитие и др/. Методиката включва описание на основните етапи в процеса на оценяване, правила в осъществяването на оценката на компетенциите и процедури за приложение на методите и инструментите за оценка.

Методиката е предназначена за използване от специалисти и мениджъри в областта на човешките ресурси, оценители в центрове за оценка и развитие.

Изборът на методи и инструменти за оценка на компетенциите за различните позиции в организациите е фактор с голямо значение за успешната реализация на компетентностния модел и постигане на целевите нива на развитие на ключовите компетенции на персонала в компанията.

5.2. ДЕФИНИЦИЯ НА ПОНЯТИЯТА: ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, НИВА НА РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Понятието „оценка” се дефинира като систематична процедура за измерване на извадка от индивидуални поведения.⁹⁰ /Оценката е процес на документиране в термините на измерване на познания, умения, нагласи и вярвания.⁹¹ /Оценката се извършва с помощта на числови скали или точни категории, с които се описват наблюдаваните индивидуални поведения.

Оценката на компетенциите е цялостен подход към човека, който измерва как се изпълняват работните задачи и каква е ефективността на изпълнението. Компетенциите могат да бъдат операционализирани чрез поведенчески индикатори, т.е. конкретни видове поведения, чрез които те се проявяват в професионалната дейност и които подлежат на обективно наблюдение, измерване и оценка чрез подходящи инструменти.

Оценката на нивото на развитие на компетенциите за отделните позиции е процедура, с която се установява степента на развитие на определена компетенция

При определянето на нивата на развитие на компетенциите съществуват два основни подхода: определяне на прагови компетенции и нива на успешно изпълнение:

- прагови компетенции – минимално изискуемите нива на развитие на компетенциите, необходими за изпълнение на длъжността;
- нива на успешно изпълнение - нива на развитие на компетенциите, които характеризират успешните изпълнители на конкретната длъжност.

Определянето на нива на развитие на компетенциите се осъществява при разработването на компетентностния модел на организацията за всяка длъжност или група длъжности. Нивото на развитие на определена компетенция, което е показало лицето, се оценява чрез поведенчески показатели и/или стойностите по определени скали, измерени чрез стандартизирани методи за измерване на компетенциите.

Терминът метод произлиза от гръцкото “methodos” – което означава път на изследване, теория, учение, понятието „методика” е система от взаимосвързани методи и инструменти, изпълняващи различни функции, за постигане на определена цел.

90 Brown F.G. Principles of Educational and Psychological testing, The Dryden Press Inc., 1970

91 <http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>

Инструментите за оценка се дефинират като „всеки тест или процедура приложена към индивидите с цел да се оценят техните, свързани с работата компетенции, интереси и съответствие към длъжността” 92.

Тази обща дефиниция на понятието „инструменти за оценка” определя и многообразието от методи, процедури и средства за оценяване, които се използват в практиката и се определят като инструменти за оценка на компетенциите.

5.3. ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕТОДИКАТА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА ОТДЕЛНИТЕ ПОЗИЦИИ

Методиката за оценка на компетенциите в организацията има широк кръг приложения, като нейният формат, обем и обхват варират в зависимост от сферата на приложение и конкретните цели.

5.3.1. ФАКТОРИ, КОИТО ОБУСЛАВЯТ НЕОБХОДИМОСТТА ОТ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО НИВА НА ДЛЪЖНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА ПО СФЕРИ НА ПРИЛОЖЕНИЕ

1. Подбор базиран на оценка на компетенциите:

- когато се установи ниска ефективност на работата или ниска продуктивност в най-важните дейности;
- при високо текучество на персонала;
- планиране на премествания по хоризонтала или вертикала;
- при необходимост на скъсяване на периода на входящо обучение;
- значителни организационни промени;
- определяне на потребностите от обучение непосредствено при наемане

2. Обучение и развитие на персонала, базирано на оценка на компетенциите

- неудовлетворително ниво на трудовото изпълнение
- при необходимост да се намали срока на адаптация за новоназначени сътрудници

3. Изграждане на система за заплащане, базирана на система от компетенции

- Когато съществуващите системи на заплащане в организацията възпрепятстват наемането на високо компетентни сътрудници
- Когато конкретни сътрудници изпълняват много и различни важни функции

92 Testing and Assessment: A Guide to Good Practices for Workforce Investment Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>

- Когато е необходимо да се аргументира високото заплащане на висококвалифицирани експерти на ключови длъжности
- Когато съществуващите системи на заплащане не оценяват адекватно индивидуалния принос на сътрудниците

4. Управление на ефективността на дейността чрез системи за оценка на изпълнението

- Когато станандартите за изпълнението и критериите за оценка се възприемат от сътрудниците за несправедливи
- Когато оценките за изпълнението са завишени
- При бързи промени във външната за организацията среда
- При висока субективност на резултата от дейността, /например качеството на обслужване в обслужваща сфера/
- При изменение на стратегията, сегмента или пазара

5. При необходимост от краткосрочно и дългосрочно планиране на работната сила

- При фундаментални промени в икономическата среда /преход към информационна икономика/
- При бързо увеличаване на конкуренцията
- При бързи технологични промени
- При значителни демографски промени

6. При необходимост от въвеждане на интегрирана информационна система за управление на човешки ресурси.

- Фрагментация на дейностите по управление на човешки ресурси
- Неефективно използване на човешките ресурси /дублиране и припокриване на функции/
- Неефективна вътрешна комуникация⁹³

5.3.2. Подходи при конструирането на методики за оценка на компетенции

В теорията и практиката на приложение на компетентностния модел се наблюдават два основни подхода. Според единия подход работещите в организацията се разделят по признака „изпълнение на мениджърски функции” на две големи групи: мениджъри и изпълнители, като във групата „изпълнители” се дефинират две под нива: експерти и изпълнители. От гледна

93 Адаптирано по Spencer, Lyle M&Spencer Signe M;/ Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993/

точка на компетентностния модел това деление определя наличието на минимум три групи компетенции:

- общи за двете групи във всяка организация
- специфични за изпълняването на мениджърски функции;
- специфични за изпълнението на изпълнителски функции

Обичайно оценката на компетенциите започва от оценката на общите за организацията компетенции, които произлизат от водещите ценности и стратегическите цели на организацията и след като се установи, че те са развити в необходимата степен, се преминава към оценката на специфичните за длъжността компетенции. Например, при подбор на персонал се започва първо от оценка на компетенции като личностни качества, способности, мотивация, които по принцип по-трудно се развиват и променят и на второ място се оценяват знания и умения, които могат да бъдат придобити по-лесно.

В теорията и практиката е отделено огромно внимание на разработката на методи за оценка на компетенциите на мениджърските позиции, поради тяхната важност и значимост за организациите. Spencer, Lyle M&Spencer Signe M детайлно са разработили общ модел на мениджърски компетенции за всички нива на мениджърските позиции. Според тях най-успешните мениджъри от всички типове и нива притежават общ профил на компетенциите. Те установяват, че мениджърите от всички типове имат повече сходство помежду си, отколкото с изпълнителите, които те управляват: работници, специалисти, технически специалисти и др. Те отбелязват, че техническите и контекстуалните знания в различните функционални области на производство и бизнес са необходимото прагово изискване за изпълнението на мениджърските функции.⁹⁴

Методите, предназначени за изследване на мениджърските нива персонал се отличават по своята степен на сложност, а методиката – по своята продължителност. При методите, предназначени за оценка на мениджърски компетенции преобладават тези с по-висока степен на аналитичност, докато при методите за оценка на изпълнителски компетенции преобладават тези за оценка на практически насочени умения.

Методиката за оценка на мениджъри зависи от степента на сложност на мениджърската дейност и изискванията, които тя предявява към броя, вида и нивото на развитие на мениджърските компетенции, йерархичното ниво, на което се намират оценяваните мениджъри, големината на организацията.

Съществува и друг подход, при който се счита, че компетенциите са единни за всички групи персонал в организацията, различни са само нивата, в които трябва да бъдат развити

⁹⁴ Spencer, Lyle M&Spencer Signe M;/ Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993/

отделните компетенции в зависимост от изпълнението на мениджърски и изпълнителски функции. Този подход се сблъсква със сериозни трудности, свързани преди всичко с дефинирането на нивата, на които трябва да се владеят специфичните /и по-точно техническите/ компетенции за отделните позиции и конкретно различните знания и умения за тяхното прилагане.

Дейността на голяма част от изпълнителските позиции, например, не изисква притежаването на определени видове знания, които са абсолютно необходими за изпълнението на някои мениджърски функции, /например „за бюджетиране“/, както и наличието на определени способности, които са необходими за изпълнението на определени мениджърски функции, като например „стратегическото мислене“.

Независимо от заложения хуманистичен подход, практическата приложимост на този подход е твърде дискуссионна и поради това считаме, че е по-целесъобразно методиката за оценка на компетенциите и техните нива да се базира на първия подход.

Независимо от избрания компетентностен модел, за упражняването на всяка една професия и заемането на всяка една длъжност е необходимо да имаме определен набор от ключови компетенции, всяка от които да бъде развита на определено ниво, за да може да бъде изпълнявана успешно в организацията.

В рамките на дефинираната в проекта методология за специфициране на компетенциите на специфични и общи, може да кажем, че този набор от компетенции ще съдържа както общи, така и специфични компетенции.

Базирайки се на разработен компетентностен модел за организацията и компетентностни профили за отделните позиции, както и нивата на развитие на всяка една компетенция, се конструира методиката за оценка на компетенциите по отделни позиции в организацията.

5.3.3. ОСНОВНИ ЗАДАЧИ НА МЕТОДИКАТА

Независимо от вариациите, които методиката за оценка на компетенциите придобива в зависимост от сферата на приложение, всеки вариант на методика за оценка на компетенциите по нива на длъжности трябва да реши три основни задачи:

- Определяне на критерии за избор на методите и инструментите за оценка
- Определяне на методи за обработка на информацията
- Дефиниране на алгоритъм за вземане на решение въз основа на получените резултати от оценката на компетенциите

5.3.3.1. Определяне на критерии за избор на методи и инструменти за оценка на компетенциите

1. Общи критерии

Цел на оценката: От гледна точка на целите за оценка ще има съществени разлики в определянето на методиката за тяхната оценка в зависимост от това дали целта на оценката е подбор на персонал, годишна оценка, обучение, кариерно развитие.

Ниво на позицията: оценка на мениджърски или изпълнителски персонал. Различията ще обхващат както методите, инструментите, така и организацията и правилата на провеждане на оценката, а също и времевите периоди, в които ще се извършва оценката.

Ниво на сложност на дейността в нивата на мениджърски позиции: висше ниво мениджмънт; средно ниво мениджмънт; ниско ниво мениджмънт и в изпълнителски позиции.

Изисквано ниво на образование

Типове професии /според съответните изисквани при изпълнението им компетенции /: ...Цитат

- човек–техника: точност, прецизна определеност на действията, практическо мислене и др.;
- човек–човек: способност за взаимодействие с другите, потребност от общуване, способност да се поставиш на мястото на другия, търпение
- човек-природа: инициативност, самостоятелност при взимането на решение, творческо мислене и др.
- човек–знакова система /цифри, кодове, чертежи/: абстрактно мислене, въображение, устойчивост на вниманието
- човек–художествен образ: образно мислене, творческо въображение, целеустременост и др.

2. Специфични критерии

- експертни ресурси за провеждане на оценката
- финансови ресурси за обезпечаването на провеждането на оценката
- степента на диференцираност на оценката.

Въз основа на изготвения компетентностния профил на длъжността и посочените по-горе общи и специфични критерии се пристъпва към избор на конкретни методи за оценка. Изборът на методи и инструменти е процес, който в пълния му обем може да бъде разделен на три етапа, като се спазва следната последователност:

Първи етап: оценяват се базовите за цялата организация компетенции. Най-често на този етап се изследват глобални личностни компетенции – нагласи, ценности, мотивация, жизнени ориентации и съответствието им с ценностите на компанията.

Втори етап: оценяват се компетенции, които съответстват на определено ниво позиции. Например за оценка на мениджърски компетенции се оценяват най-често: способност да се въздейства и влияе на другите, знания и умения за планиране и организация на дейността, мотивиране на другите, аналитично мислене, стратегическо мислене, ориентация към постижения и др. За оценка на компетенции за ниво изпълнителски позиции се оценяват компетенции като ориентация към резултати, работа с информация, способност за спазване на правила и стандарти, ориентация към точност и качество и др.

Трети етап: оценяват се компетенции за конкретната позиция, като: познания за съответната професионална област, специфични способности, мотивация за изпълнението на ключови дейности за съответната позиция, способности за работа в специфични условия /работа при сложни условия, с високи морални и материални отговорности и др./

5.3.3.2. Инструменти за оценка на компетенциите по отделни позиции в организацията

Използването на информация от различни източници е препоръчително за потвърждаване на информацията. Няма единичен метод или инструмент, който да е подходящ за оценка на голяма група разнородни компетенции. Оценката на компетенциите, която се базира на ограничена информация не дава достоверна информация. Използването на подходящ голям набор от инструменти гарантира ефективността на оценката.

В практиката се използват различни инструменти за оценка на компетенциите по отделни позиции:

- Документи за постижения
- Интервю
- Въпросници
- 360 градусови оценки
- Центрове за оценка
- Наблюдение
- Тестове

По-долу са представени някои от най-често използваните инструменти за оценка на компетенциите по отделни позиции:

Документи за постижения - използват се различни биографични въпросници и документи. Анализът на съвкупност от документи (дипломи, сертификати, награди, удостоверения) служи за потвърждение на достоверността на фактите, които описват опита и постиженията

Този вид инструменти се използват за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности: мениджърски и изпълнителски. Към тази категория инструменти се отнасят и процедурите, които изискват от кандидатите да представят портфолио на осъществени проекти или работни задания като доказателство за постиженията и компетенциите им. Този вид инструменти се използват за оценка на компетенциите за експертни и в някои случаи на мениджърски позиции. (вж. Класификатор на инструментите).

Интервю – интервюто като инструмент за оценка на компетенциите се прилага за оценка на компетенциите за всички нива на длъжности: висше, средно и ниско ниво мениджмънт, експертен и изпълнителски персонал. Най-често използвани като инструмент за оценка на компетенциите са полуструктурираното интервю, дълбинно интервю и поведенческо интервю въз основа на критически инциденти /Critical Incidents Interview/. Този тип интервю предоставя конкретни описания на ефективни и неефективни поведения в конкретна делова среда. Оценяваните лица описват критични ситуации, в които са попаднали, начинът по който са се справили и резултатът, който са постигнали. (вж. Класификатор на инструментите).

Въпросници

В практиката се използват въпросници за оценка на нивото на развитие на компетенции, които са в два основни формата: а) самооценка – служителят сам оценява нивото на своите компетенции; б) оценка от друго лице /експерт, ръководител, колеги и т.н./ на нивото на владеене на компетенциите.

В случаите, в които в организацията се разработват собствени въпросници за оценка е необходимо преди извършване на оценката, въпросниците да бъдат проверени в пилотно изследване в извадка от служители и получените оценки да се валидизират в сравнение с обективни данни и/или други инструменти, за да се провери достоверността на информацията.

360 градусова оценка – това е един от най-често използваните инструменти за оценка на компетенциите на мениджъри от различни нива и по-рядко за ключовите позиции експертен персонал. Той включва оценка на наблюдаеми поведения от различна гледна точка: самооценка на служителя, оценка от страна на ръководители, колеги и подчинени. В някои случаи са включени и оценки от страна на клиенти, доставчици и др. Съществуват стандартизирани инструменти за 360 градусова оценка, които оценяват ключови компетенции и осигуряват надеждност на оценката и бърза и изцяло автоматизирана обработка на информацията. /вж. Класификатор на инструментите/.

Тестове - много компетенции се оценяват със стандартизирани психометрични тестове и системи за оценка на различни видове компетенции. Целта на прилагането на тестовете е получаването на информация за качествата, които съществено влияят на поведението на сътрудника в организацията и обуславят успешното изпълнение на дейността. В множество разновидности тези инструменти се използват за оценка на компетенциите за различните нива позиции:

- Общи и специфични способности
- Емоционална интелигентност
- Личностни характеристики и умения като: комуникативност, емоционална стабилност, лидерство, стратегическо и аналитично мислене, отговорност, вземане на решение, лоялност, мотивация и много други
- Свързани със съответната роля компетенции като: мениджърски умения, лидерство, търговски умения, управление на проекти, презентационни умения и др.
- Тестове за оценка на технически компетенции /вж. Класификатор на инструментите/

Наблюдение

Наблюдението е инструмент за събиране на информация за оценка на поведението. Основните видове наблюдения са:

- обикновено наблюдение;
- включено наблюдение;
- тайно наблюдение;
- самонаблюдение;
- наблюдение "по записи" и др.

Поведението може да бъде обект на наблюдение и оценка в различни видове реални работни ситуации: рутинни, при решаване на проблеми, конфликти, екипни действия и др. Основният принцип при използването на този инструмент е да се оценява поведението на оценяваните лица, а не хипотетичните причини, които предизвикват поведението.

Освен в реални ситуации наблюдението се използва често в центровете за оценка за симулации, ролеви игри, презентации и др. (вж. Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите).

Използването на този инструмент изисква квалифицирани оценители, притежаващи знания и умения специално да работят с този инструмент по предварително ясно дефинирани параметри и нива на поведението, които ще бъдат наблюдавани, както и на регистрация (запис) на наблюдаваните поведения.

Център за оценка / Асесмънт център / - инструмент за цялостна оценка на персонал, основана върху използването на разнообразни техники, ползването на няколко обучени оценителя и включващ участието на група от участници в различните упражнения. Чрез този инструмент се оценяват качества, възможности, нагласи, мотивация за работа и поведения в различни близки до бизнес действителността ситуации. Основна характеристика на асесмънт центъра е акцентът върху наблюдение и измерване на поведението.

Използва се за оценка на високо квалифициран персонал на различни нива в организационната структура: висш мениджмънт, среден мениджмънт, експерти. /вж. Класификатор на инструментите/

Организациите в България могат да избират инструменти за оценка от „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите”, както и инструменти за оценка, съществуващи в световната практика, ако те отговорят на изискванията за надеждност и валидност на измерването.

В „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите” са включени най-често използваните инструменти за оценка на компетенциите в България. Описани са основните категории и видове инструменти, предоставена е информация за целите, за които могат да се използват, видовете компетенции, които измерват и обективността на измерването. Представени са предимствата и ограниченията на отделните видове инструменти. Описани са системите и тестовете за оценка на личностови, когнитивни и социални компетенции, които се прилагат в България.

В зависимост от нивото на позициите в организацията различни инструменти са подходящи за оценка на компетенциите. Таблица 16 представя приложимостта на най-често използваните инструменти при различните нива на позициите.

Приложимост на инструментите за оценка на компетенциите по нива на позиции

ТАБЛИЦА 16

Инструменти за оценка на компетенциите по нива на позиции	Мениджърско ниво	Експертно изпълнителско ниво	Изпълнителско ниво
Въпросници	***	***	***
Интервю	***	***	***
Документи за постижения	**	***	*
360 градусова оценка	***	*	*
Тестове	***	***	***
Наблюдение на работата	*	***	***
Център за оценка	***	**	*

Легенда

- * не е подходящо
- ** рядко се използва за нивото
- *** много подходящо

5.3.3.3. Методи за обработка на информация

При различните инструменти за оценка на компетенциите се използват различни количествени методи за обработка на информацията. При стандартизираните инструменти /тестове, скали/ количествените методи са определени от създателите на инструмента. При стандартизираните комплексни методи за обратна връзка като 360 градусовата оценка начинът на обработка на информацията и интеграцията на данните се предоставя от авторите на системите. Докато при събиране на информация от методи за качествена информация /интервю, експертна оценка, наблюдение на поведението/, количествената им оценка се извършва с помощта на методи, избрани от екипа, провеждащ методиката.

Най-често използваните методи за оценка на съответствието на компетенциите, притежавани от съответното лице, с компетентностния профил на длъжността са:

Метод на претеглената абсолютна разлика: изчислява доколко компетенциите на лицето се различават от изискванията на компетентностния профил на длъжността по всяка една отделна компетенция, умножава тези разлики по тегло, съответстващо на важността на отделната компетенция и сумира тези претеглени разлики от всички компетенции. Най-добър кандидат се явява лицето, което има най-малка обща разлика с компетенциите от профила на длъжността.

Специфичното за този метод е, че той санкционира изследваното лице и за притежаването на по-висока степен на развитие на която и да е компетенция в сравнение с нивото, което се изисква за тази компетенция от компетентностния профил на длъжността.

Метод на сравнение на профилите: корелира ранговия номер на изискванията на длъжността към компетенциите / Q сортиране въз основа на „най-важните” и „най-малко важните” за изпълнението/ със средния рангов номер на компетенциите на лицето / Q сортиране на основата на „най-характерното” и „най-малко характерното” в профила на лицето: по неговите собствени оценки; по оценките на неговия ръководител; по оценките на неговите колеги./ Най –високо се оценява лицето с най-висока корелация на ранговите номера на компетенциите на лицето и тези на длъжността.⁹⁵

5.3.3.4. Алгоритъм за вземане на решение

Съществуват различни видове алгоритми за вземане на решение в зависимост от целта на оценката на компетенциите:

- Подбор на персонал
- Кариерно развитие
- Обучение и развитие
- Оценка на изпълнението

Алгоритмите са представени в методиката за оценка представена в доклада.

⁹⁵ АДАПТИРАНО ПО SPENCER, LYLE M&SPENCER SIGNE M;/ COMPETENCE OF WORK, NEW YORK, JOHN WILEY&SONS, 1993/

5.4. МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА ОТДЕЛНИ ПОЗИЦИИ ВЪВ ОРГАНИЗАЦИЯТА

Методиката включва описание на основните стъпки и правила в осъществяването на оценката на компетенциите и процедури за приложение на методите и инструментите за оценка.

5.4.1. МЕТОДОЛОГИЯ

Предложената методика за оценка на компетенциите по нива на позиции в организацията, се основава на оценка на несъответствието между изискванията за нивото на компетенции, което е необходимо за успешното изпълнение на дейността и актуалното ниво на компетенции на оценяваното лице.

Изискванията за **целовото ниво на компетенциите** се представят във формата на „Профил на длъжността”. Профилът включва списък с компетенции, които са необходими за успешното изпълнение на дейността и изискваното ниво на развитие за всяка компетенция поотделно. Списъкът на компетенции и тяхната важност за успешното изпълнение на длъжността се определя от модела на компетенции за конкретната компания и отразява нейните стратегически цели, фирмената култура и приоритетите.

Броят на нивата на компетенциите и могат да бъдат определени в зависимост от спецификата на конкретната компания. По-долу представяме примерно определяне на нивата.

ТАБЛИЦА 17

Описание на нивата на компетенции							
Ниво	Описание	Критерии	Символ				
0	Няма компетенции	Не достатъчно познание, умения или опит, за да изпълнява според стандартите	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 10px; height: 10px;"></td><td style="width: 10px; height: 10px;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 10px;"></td><td style="width: 10px; height: 10px;"></td></tr> </table>				
1	Базово ниво. Ниско развитие на компетенциите	Запознат с основните елементи и инструменти на работата. Базисни умения	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr><td style="width: 10px; height: 10px;"></td><td style="width: 10px; height: 10px; background-color: blue;"></td></tr> <tr><td style="width: 10px; height: 10px;"></td><td style="width: 10px; height: 10px;"></td></tr> </table>				

2	Изпълнителско ниво. Средно развитие на компетенциите	Запознат с основните елементи и инструменти на работата . Може да изпълнява рутинни задачи. В по-сложните ситуации се нуждае от помощ	
3	Експертно ниво. Високо развитие на компетенциите самостоятелно да изпълнява задачата	Може самостоятелно да изпълнява задачата	
4	Майсторско ниво. Много високо развитие на компетенциите	Може самостоятелно да изпълнява задачата Може да обучава другите	

Скалата е категориална, като всяко следващо ниво от 0 до 4 включва владение на всички умения от предходното ниво и допълнителни умения.

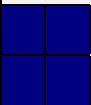

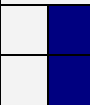
Изискванията за **целевото ниво на компетенциите** се представят във формата на матрица на компетенциите за конкретна длъжност или група длъжности, която наричаме „Профил на компетенциите за длъжността”. Профилът включва списък с компетенции, които са необходими за успешното изпълнение на дейността и изискваното ниво на развитие за всяка компетенция по отделно.

Списъкът на компетенции се определя от модела на компетенции за конкретната компания и отразява нейните стратегическите цели, фирмената култура и приоритетите. Нивата на владение се дефинират в зависимост от изискваната степен на развитие на компетенциите за съответната длъжност.

ТАБЛИЦА 18

Пример: **Профил на длъжност**

	Длъжност	K1	K2	K3
1	длъжност 1			
2	длъжност 2			





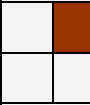
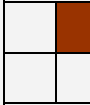
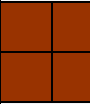


3	длъжност 3				

В посоченият пример най-високо ниво на компетенция 1 (например, управление на проекти) се изисква за длъжност 1 (мениджър), а най-ниско ниво за длъжност 2 (служител) и т.н.

Актуалното ниво се представя във формата на индивидуална матрица на компетенциите, която наричаме „Индивидуален профил на компетенциите”. Индивидуалният профил отразява резултатите от оценката на компетенции на служителите (настоящото развитие на компетенциите).

ТАБЛИЦА 19

Пример: **Индивидуален профил**

	Индивидуален профил	К1	К2	К3
1	Служител 1			
2	Служител 2			
3	Служител 3			

Независимо от равнищата на АПО и инструментите за оценка, които са приложени в АПО е необходимо данните да бъдат анализирани и обобщени в индивидуалния профил на компетенциите, за да може да бъде извършено сравнението между профила на длъжността и индивидуалния профил.

Резултатите, които се получават на база различни инструменти (интервю, тестове, въпросници, наблюдения и други) формират сурови оценки, които в зависимост от инструментите може да включват количествени или качествени данни, които не могат директно да се сравняват. Дори всички данни да са количествени, те са получени с различни инструменти и дължината на скалата е различна. Поради това е необходимо всички данни да се обобщят в „Индивидуален профил на компетенциите”, на изследваното лице.

Обобщението може да се извърши на база:



- Експертна оценка – качествен анализ на резултатите и определяне на нива на владееене на компетенцията от експертите. В посочените примерни нива на владееене, индивидуалните резултати се обобщават в 4 те нива - базово, изпълнителско, експертно, майсторско
- Стандартизиране на оценките, получени от различните инструменти – превръщане на „суровите оценки” в „стандартни оценка” на една обща скала. (вж. 3.3.3. Обработка на информацията)

След определянето на „Профил на компетенциите за длъжността” и „Индивидуален профил на компетенциите” се извършва сравнение на двата профила като се прилага анализ на разликите (gap analysis) . Резултатите от сравнението могат да се представят в **„Матрица на разликите в компетенциите”**.

ТАБЛИЦА 20

Пример „Матрица на разликите в компетенциите”.

	Индивидуален профил	K1	K2	K3
1	Служител 1			
2	Служител 2			
3	Служител 3			

Легенда	
Длъжност 3	Актуално ниво 
	Несъответствие 

След като са сравнят двата профила, е необходимо да бъде анализирано и оценено несъответствието. Когато има съответствие, т.е. актуалното ниво на компетенции отговаря на изискванията, оценката се счита за приключена и може да послужи за осъществяване на заложената цел.

В случаите, когато се регистрира отрицателно несъответствие, вероятно се налага да се вземе съответното решение в зависимост от целите на оценката. Необходимо е да се прецени:

- колко големи са отрицателните отклонения
- доколко е важна компетенцията, при която се наблюдава отрицателно несъответствие за успешното изпълнение на дейността

Необходимо е да се направи качествен анализ на получените несъответствия и въз основа на този анализ да се вземе съответното управленско решение в зависимост от целите на оценката..

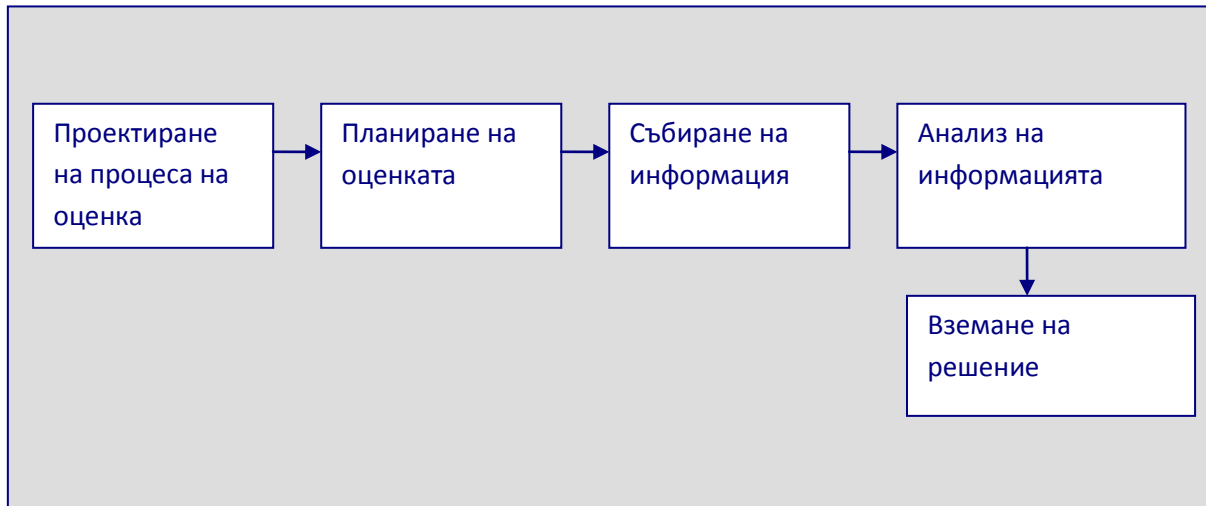
В случаите, когато се регистрира положително несъответствие решенията, които се взимат също зависят от количествената стойност на отклоненията и значимостта на компетенцията, за която се отнасят и от психометричните качества на инструментите, които се използват за оценка. В случай, когато количественото несъответствие е малко /например до 15%, когато се използват инструменти, чиито резултати могат да бъдат представени в проценти/ то се оценява като незначимо. Когато се използват инструменти с по-ниска диференцираща способност, подобни величини на отклоненията се считат в рамките на грешка на измерването.

В случай, когато положителното несъответствие е по-голямо, в зависимост от целите на оценката може да се пристъпи към различно решение. Например, при подбор на персонал можем да назначим кандидата и да имаме грижата да го включим в програма за развитие ; ако несъответствието е много голямо и компетнтността профил отговаря на друга, по-отговорна позиция, за която в момента нямаме вакантна позиция, кандидатът се отхвърля и можем да го включим в база данни за бъдещи назначения.

5.4.2. ПРОЦЕДУРА ПО ОЦЕНЯВАНЕ

Процесът на оценяване на компетенциите протича в следната последователност от етапи:

ФИГУРА 2



5.4.2.1. Проектиране на процеса на оценка

Проектирането на процеса на оценка се стартира при условие, че организацията разполага с конкретен разработен компетентен модел и компетентни профили за позициите, които ще се оценяват. Не трябва да се стартира процесът на оценяване, ако компетентностният модел е твърде обобщен браншов модел или заимстван механично по аналогия със сродно предприятие.

Можем да класифицираме процедурите за оценка на компетенциите в зависимост от избора на различни критерии, например брой цели /една или повече/ ресурсни ограничения /финансови, човешки, времеви /, текущи приоритети на компанията и т.н.

По долу предлагаме класификация на процедурите за оценка на компетенциите в зависимост от следните критерии:

1. В зависимост от целите на оценката

Външен подбор: подбор за назначаване на определена длъжност на кандидат;

Вътрешен подбор: когато взимаме решение да назначим действащ сътрудник на друга длъжност в компанията;

Оценка на нивото на обезпеченост с персонал за различни позиции в различни функционални направления в организацията, съответно с готовността на организацията за промени

Развитие на сътрудниците: съставяне на индивидуални планове за обучение, определяне на методите на обучение, създаване на индивидуална програма за развитие на топ мениджъри:

Определяне на ниво на заплащане /компенсации, допълнителни възнаграждения/

Оценка на потенциала: атестация, ротация в длъжност, формиране на проектни екипи, кариерно развитие вследствие на промяна в стратегическите цели на организацията

Оценка на потенциала на персонала за адекватност в бъдещ период от развитието на бизнеса и обществото /например – преход към икономика на знанието, ново технологично развитие, въвеждане на сложни интернет базирани управленски системи за управление и т.н./

Необходимост от изграждане на интегрирана информационна система за управление на човешки ресурси.

2.В зависимост от източниците на информация, на които ще се базира оценката

- Документални източници
- Интервю
- Наблюдение
- Тестове
- Въпросници
- Център за оценка
- 360 градусова оценка

3.В зависимост от времевия период, с който разполага компанията за оценката

Месец, 3 месеца, 6 месеца, Една година, Друг период

4.По субект на оценката

- Самооценка
- Оценка от преки ръководители,колеги, подчинени, клиенти, партньори
- Оценка от външни оценители

5.По обхват на оценката

- За една позиция
- За група позиции по функционален признак
- Всички ключови позиции
- Всички позиции в компанията

5.4.2.2. Планиране на оценката

- Уточняване на обхвата на оценката / за една или повече позиции/ и броя на оценяваните лица
- Определяне на експерти /един или няколко/, които ще извършат оценката на компетенциите и ръководител на проекта по оценката. Експертите могат да бъдат:
 - вътрешни: специалисти от отдела по човешки ресурси, функционални ръководители, ръководители от други отдели и нива в компанията;
 - външни експерти, привлечени според спецификата на оценяваните компетенции. При определянето на комисия от експерти е необходимо да се имат предвид следните изисквания: определянето на числеността на комисията е много важен въпрос за всяка организация, като минималният състав на експертната група е добре да бъде не по-малък от пет човека. Намалването на броя на експертите води до намаляване на точността на общата оценка, от друга страна прекалено разширеният състав на експертната група може да доведе до затруднения в нейната работа, т.к намалява нейната съгласуваност⁹⁶
- Определяне на вида на необходимата информация и източниците на информация /инструменти за оценка/ в зависимост от избраните цели на оценката
- Определяне на процедура за събиране на информация – определяне на последователността от използване на методите и инструментите.
- График на провеждане на оценката с определяне на общата продължителност на процеса., срокове и последователност на отделните етапи в процедурата, включително и време за комуникиране на проекта с оценяваните лица,
- Определяне на мястото и условията за провеждане на оценката

96 <http://www.unwe.acad.bg/research/br12/2.pdf> /

- Административно оформяне на процедурата за оценка на компетенциите: издаване на необходимите вътрешни разпореждания /заповеди, указания, командировъчни и т.н/, регламентиращи оценката
- Бюджет за провеждането на оценката: разходи за експерти, зали, комуникация на проекта с оценяваните лица /работни срещи, индивидуална комуникация и др./
- Изготвяне на доклад към ръководителя, който е възложил оценката, който включва описание на целия проект по оценката, аргументация за броя на експертите, график на провеждане, време и място на провеждане, проектни разходи.
- След получаване на одобрението за разходите и организацията за изпълнение на проекта по оценяване, се определя началния момент за стартиране на проекта.

5.4.2.3. Събиране на информация

Събирането на информация се осъществява в съответствие с планираната процедура за събиране на данни и избраните от компанията методи и инструменти за оценка.

5.4.2.4. Анализ на информацията

Анализът на информацията включва обработка на резултатите от проведените оценки, обобщаване на резултатите, получени от различни източници и инструменти, анализ на резултатите и изводи. Резултатите, които се получават на база различни инструменти (интервю, тестове, въпросници, наблюдения и други) формират сурови оценки, които в зависимост от инструментите може да включват количествени или качествени данни, които не могат директно да се сравняват. Дори всички данни да са количествени, те са получени с различни инструменти и дължината на скалата е различна. Поради това е необходимо всички данни да се обобщат в „Индивидуален профил на компетенциите”, на изследваното лице.

Обобщението може да се извърши на база:

- Експертна оценка – качествен анализ на резултатите и определяне на нива на владеене на компетенцията от експертите, В посочените примерни нива на владеене, индивидуалните резултати се обобщават в 4 те нива-базово, изпълнителско, експертно, майсторско
- Стандартизиране на оценките получени от различните инструменти – превръщане на „суровите оценки” в „стандартни оценка” на една обща скала, която включва нива на владеене на компетенциите.

Индивидуалният профил на компетенциите се сравнява с профила на компетенциите за длъжността. За сравнението могат да се прилагат различни качествени и/или количествени методи: метод на претеглената средна, корелация на рангови номера, изчисляване на % на съответствие и др.

5.4.2.5. Вземане на решение за предприемане на последващи действия в съответствие с целите на оценката

В практиката за оценка на нивата на компетенции по длъжности съществуват типични алгоритми за взимане на решение в зависимост от резултатите от оценката на компетенциите на оценяваните лица.

В зависимост от целите на оценката се използват различни варианти за взимане на решение, по-долу представяме най-често срещаните от тях:

Подбор на персонал:

- Избира се кандидатът с най-висок резултат по общите компетенции, ако те са с най-голямо значение в компетентностния профил на позицията за всички нива на позиции.
- Избира се кандидатът с най-висока обща оценка от всички компетенции за всички нива на позиции.
- В случай че някой от кандидатите, е показал по-високи резултати от изискваните в оценката на компетенциите и/или е демонстрирал наличието на други компетенции, които са от значение за организацията, но не са включени в компетентностния профил, изборът следва да бъде насочен към този кандидат. След наемането му, за него се подготвя индивидуален план за ускорено развитие

В случай че подходящ кандидат със съвпадение на индивидуалния профил на компетенции с профила на длъжността има минимални отрицателни несъответствия с някои от специфичните за длъжността компетенции, може да се вземе решение за неговото наемане, но то трябва да бъде съпътствано и с изготвяне на план за включването му в определени видове обучения веднага след назначаването.

Кариерно развитие

В зависимост от получените разлики с определените нива на компетенциите и вида на компетенциите, за които се отнасят, които определят степента на риска от несправяне с отговорностите на новата позиция - съществуват следните варианти на решение:

- В случай че при оценката са констатирани дефицити в нивата на компетенциите, но дефицитите не са значителни или засягат компетенции, които могат бързо и лесно да бъдат развити, сътрудникът се назначава на новата позиция. Разработва се план за неговото обучение в съответствие с констатираните от оценката дефицити в нивата на компетенциите.
- В случай че при оценката са констатирани дефицити в нивата на компетенциите и дефицитите са значителни, но не засягат най-значимите за успешното извършване на дейността компетенции се разработва план за неговото обучение в съответствие с констатираните от оценката дефицити в нивата на компетенциите и се определя период, след който се извършва нова оценка на достигнатото ниво. Ако резултатите от тази оценка са удовлетворителни, се преминава към заемането на новата позиция.
- В случай че при оценката са констатирани дефицити в нивата на компетенциите и те са значителни и засягат значимите за успешното извършване на дейността компетенции, които не могат бързо и лесно да бъдат развити, то съществува висока степен на риск от несправяне с отговорностите на новата позиция и се препоръчва сътрудникът да не се назначава на новата позиция

Обучение и развитие

Във връзка с въвеждане на нови технологии, промяна на стратегическите цели на организацията или промяна на отговорностите на позицията и др.

- В случай че резултатите от оценката регистрират дефицити /отрицателни несъответствия/, решенията, които се взимат са в зависимост от тяхната величина и видовете компетенции за които са установени, съобразно тяхната важност за извършване на дейността (вж. „Методика за анализ на потребностите от обучение“).

Годишна оценка

- В случай, че годишните цели на са постигнати и при оценката са установени определени дефицити в нивото на отделни компетенции, се изготвя индивидуален план за развитие на проблемните компетенции.
- В случай, когато годишните цели са постигнати, но сътрудникът показва по-високи нива на развитие на компетенциите от изискванията на настоящата длъжност, /които го правят подходящ за заемането на позиция с по-високи отговорности/, той се включва в базата данни на резервни кандидати за по-високи позиции в

организацията и се разработва индивидуален план за неговото обучение и развитие като подготовка за новата позиция.

5.5. ПРАВИЛА ПРИ ПРИЛАГАНЕ НА МЕТОДИКИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО ОТДЕЛНИ ПОЗИЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

1. Методиките да съответстват на стратегическите цели на организацията, както и на целите на функционалните направления;
2. Оценката на компетенциите за отделните позиции в компанията да се провежда при наличието на компетентностен модел за съществуващите длъжности със дефиниран списък от компетенции, индикатори на поведения и стандарти за съответните нива на развитие на всяка компетенция. Ако от въвеждането на компетентностния модел в организацията е минал продължителен период от време е необходимо да се актуализират стандартите за компетенциите към момента на оценката;
3. Наличие на квалифицирани експерти, /вътрешни или външни/, които са подготвени да извършат оценката с избраните инструменти на оценка;
4. Осигуряване на активно участие от страна на представителите на висшия и среден мениджмънт в организацията, отделите по човешки ресурси и служители в процеса на оценяване, които изпълняват важна роля в събирането на информация, която е необходима за оценяването на служителите в техните отдели.
5. Избраните инструменти да отговарят на основните критерии за избор на инструменти за оценка на потребностите от обучение:
 - Надеждност (reliability) - показва точността на оценката. По принцип всяко измерване съдържа т.н. „грешка на измерване”, която се дефинира като всяка променлива, която не отговаря на целите на изследването и оказва влияние върху резултатите. Източници на грешка на измерването могат да бъдат: състоянието на оценяваното лице, процедурата на провеждане, начинът на обработка на резултатите, обективност на процедурата на оценяване (степенна в която оценката се влияе от оценителя) и др. Колкото по-ниска е грешката на измерване, толкова е по-висока надеждността на измерване.
 - Валидност (validity) – показва доколко инструментът измерва това за което е конструиран да измерва и до колко добре го измерва. Валидността е мярка за това доколко добре резултатите прогнозира трудовото изпълнение. Валидността на инструментите за оценка на компетенциите е един от най-съществените фактори за избор на инструмент за оценка.

6. Избраните инструменти за оценката на компетенциите да съответстват по предназначение за измерване на компетенциите в компетентностния профил на съответната длъжност /група длъжности/. Не се препоръчва да се използват стандартни ролеви игри, делови и др , които не са адаптирани или разработени за конкретния компетентностен профил на длъжността и конкретния вид бизнес.
7. Определяне на вида и съдържанието на документите, в които ще се регистрира информацията, получена от различните инструменти за оценка.
8. Обезпечаване на процедурата по оценка на компетенциите на персонала в юридическо отношение. Използване само на инструменти за оценка, които са със уредени авторски права за разпространение.
9. Вътрешен PR на проекта по оценяване на компетенциите. Осигуряване на активното участие на оценяваните служители чрез предварително ясно и достатъчно подробно комуникиране на смисъла оценъчните процедури и информирането им за организацията на процедурите на оценка . Процедурата по оценка на компетенциите трябва да се провежда на така, че да не носи «заплаха» и да не дезорганизира изпълнението на текущите задачи в организацията. Отсъствието на детайлна информация за целите, задачите и очаквания резултат на проекта по оценка на компетенциите могат да влошат качеството на процедурата или да провалят проекта за оценка.
10. Мотивиране на участниците в оценката, за се избегнат негативното възприемане и отношение както към цялостната процедура, така и към някои от нейните етапи, организацията на провеждане на оценката и т.н..
11. Определяне на вида и количеството информация, която предварително ще бъде дадена на оценяваните лица за процеса на оценяване
12. Дефиниране на съдържанието и начина на подаване на обратна връзка към оценяваните за резултата от оценката. Добрата подготовка за обосновката на резултата от оценката и начина на представянето му към оценяваните лица, е важна предпоставка да не възникне несъответствие на очакваната и представената информация, което води до несъгласие с резултатите от оценката и до различни негативни последици
13. Определяне на вида в който резултатите от оценката ще се представя на функционалните ръководители на лицата и на ръководителите, които са оторизирани да взимат последващи оценката решения

5.6. РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРАВИЛА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ БРАНШОВО /РЕГИОНАЛНО/ РАВНИЩЕ

5.6.1. Увод

Всеки бранш се състои от група предприятия /организации/, които произвеждат стоки и услуги, сходни от гледна точка на потребителя. „Предприятията /организациите/ в рамките на едни бранш се различават по своите размери, видове и начини на производство, асортимент на продуктите/услугите, но те имат сходни производствени характеристики и са подложени на влиянието на близки социални и икономически фактори”⁹⁷ 1.

Основните направления в анализа на дейността на бранша са свързани с неговата структура, характеристики, основните икономически и производствени фактори, които са важни за определяне на ефективността и перспективите на предприятията /организациите / в бранша. Подготовката на персонал, който притежава и усъвършенства значимите за бранша /и конкретната организация като част от бранша/ компетенции е от изключително значение за икономическото състояние на бранша.

Всеки бранш се характеризира съдържателно с наличието на група ключови професии, изискващи набор от компетенции, както и специфични за бранша компетенции, които трябва да притежават хората, които изпълняват поддържащи, обезпечавачи и организиращи длъжности /счетоводство, поддръжка, хигиена и др./ в бранша.

Тенденциите в съвременното икономическо развитие разширяват разбирането на понятието „бранш” като го разглеждат по-скоро като доминиращ фактор на стратегическо развитие и засилено конкурентно предимство на предприятията участници.

5.6.2. АНАЛИЗ НА СПЕЦИФИКАТА НА ДЕЙНОСТТА БРАНШОВО /РЕГИОНАЛНО/ РАВНИЩЕ

1.Професия: дефиниция

Вид трудова дейност, характеризираща се със специален набор професионални функции и специфичен компетентностен профил, които определят развитието и социалния

⁹⁷ <http://e-educ.ru/aisur19.html>

статус на хората, които я упражняват. Всяка професия се отличава с различна сложност на работата и с различните степени на развитие на групи компетенции, които изисква.

2. Класификация на професиите

2.1. Ключови за бранша професии

Група свързани професии, които изпълняват основните функции, чрез които се осъществяват основните дейности на всеки един бранш.

За да бъдат направени коректно методиките за оценка на компетенциите във всеки конкретен бранш, е необходимо компетентността модел да включва пълен списък от общи и специфични компетенции, характерни за всеки бранш, които следва да притежават работещите в бранша и нивата на развитие на всяка една компетенция.

Различните типове професии предявяват различни изисквания към компетенциите на хората, които ги извършват. По-долу са представени някои от най-характерните компетенции за различните класове професии, които описват различията в различните браншове в зависимост от професиите:

2.2. Познавателни професии:

Работещите в този клас професии трябва да притежават и поддържат познавателна активност, наблюдателност към детайли, развити характеристики на вниманието, самостоятелност във взимането на решения и др.

2.3. Преобразуващи професии:

Преобразуващите дейности на човека са насочени към информация, процеси, видове енергия и др. Професиите от този клас изискват от работещите – познавателен интерес, практическо мислене, активност, издръжливост на напрежение и др.

2.4. Проучващи професии:

Тези професии изискват – интерес към новото, творческо мислене, въображение, гъвкавост, способност за решаване на проблеми и др.

2.5. Професии, свързани с ръчни оръдия на труда:

При работа с ръчни инструменти /монтаж, сглобяване, регулиране на устройства и др./ се изискват координация на движенията, нагледно-образно мислене, интерес към процесите и др.

2.6. Професии, свързани с използването на машини

Тези професии предявяват към работещите изисквания за координация на движенията, бързина на реакциите, уравновесеност, практическо техническо мислене и др.

2.7. Професии, свързани с използването на полуавтоматика, автоматика и др.

При работа с автоматични линии, и различни технологии се изискват наблюдателност, аналитичност, въображение и др.

2.8. Професии, свързани с използването на функционални средства на труда

Професиите с различни изразни средства на поведение като реч, моторика /учител, танцьор и др/ изискват аналитични способности, последователност в оперирането с правила, силен самоконтрол и др.

2.9. Професии, свързани с работа в определени трудни условия

Професии, които изискват работа в определен микроклимат, в необичайни условия, предполагат наличието на висока издържливост, социална отговорност и др⁹⁸.

5.6.3. ПРАВИЛА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА БРАНШОВО /РЕГИОНАЛНО/ РАВНИЩЕ

За да се извърши оценката на компетенции във всеки един бранш е необходимо да се извършат предварително следните дейности:

1. Дефинират се ключовите професии в бранша. Те трябва да са еднакви поне за 80% от предприятията в бранша. Ако това условие не е изпълнено, това означава че съответният бранш е сегментиран. В този случай се определят сравнително еднородни сегменти в бранша, като всеки сегмент следва да покрива минимум 10 процента от произведените

98 <http://bookw.narod.ru/trebkprof.htm>

стоки/услуги. Целта на сегментирането е да се определи такъв брой сегменти, които да обхванат поне 80 процента от резултатите на бранша.

2. Определят се ключовите професии за всеки сегмент
3. Сравняват се списъците с ключовите професии и се оценява степента на съответствие, ако тя е над 50%, се преминава към разработване на компетентностните модели за ключовите компетенции. Предварително трябва да се определи подхода към идентифицирането на компетенциите - на база на изискванията на дейността или на база на компетентностния профил на най-добрите изпълнители. При изготвянето на някои браншови модели може да се използват и двата подхода, в случай че има много малък брой разработени компетентностни модели за професии или предприятия /организации/ в съответния бранш.
4. Определят се и целевите нива на развитие на компетенциите: прагови и диференциращи. Определят се диапазони на стойностите в зависимост от излишъка или дефицита на работна сила по браншове и региони за ключовите професии.
5. Определяне на компетентностни модели на браншово ниво с разработени компетентностни профили на ключовите длъжности с нива на развитие на компетенциите.
6. Избор и одобрение на експерти на ниво бранш, които да извършват оценката на компетенциите, създаването на компетентностните профили и нива.
7. Избор и одобрение на инструменти за оценка на компетенциите в съответствие с компетентностните модели. Ако в набора от компетенции се включват общопрофесионални знания със специфичен характер, които могат да се измерват само със специфични инструменти за оценка, е необходимо те да бъдат ясно дефинирани, за да могат да бъдат включени в проектирането на методиката на оценка. За да се конструират коректни методики за оценка да се идентифицират недиференциращите компетенции, за да се преодолеят митовете и предразсъдъците за значимите за професията компетенции /например, че техническите специалисти, които работят с техника са затворени индивидуалисти или основна компетенция на военните специалисти е смелостта и т.н/
8. Избор и одобрение на групи експерти, които да са оторизирани да разработват подходящи инструменти за оценка на технически компетенции, предназначени за ключови длъжности за съответните предприятия в бранша
9. Създаване на ясни процедури за начина и мястото на провеждане на оценката на компетенциите: в браншовите структури или в предприятията от структурата.
10. Определяне и одобрение на ниво бранш образците на документи /сертификати/, които удостоверяват оценката на нивото на компетенции за оценяваните лица

11. Създаване на арбитражна процедура в браншовата структура, която да решава споровете в случай на възражения от страна на оценяваните лица относно достоверността на оценката.
12. Определяне на периодите за ресертификация на актуалното ниво на компетенции за различните ключови длъжности, като в зависимост от бранша времевият период между две оценки може да бъде различен. Регламентират се и изключенията: в определени случаи по искане на конкретно предприятие, оценяващият орган може да извърши извънредна оценка преди определения нормативен срок.
13. При настъпване на сериозни технологични промени в бранша и ако е налице актуализиран в съответствие с тях компетентностен модел, се извършва нова оценка на нивото на компетенциите
14. В зависимост от развитието на бранша се актуализират списъка с професии, компетентностните профили на длъжностите и нивата на компетенциите. В съответствие с тях се актуализират и одобряват видовете и броя от инструменти за оценка .
15. Активно регулярно взаимодействие на браншовите структури с институциите за професионално образование, с цел усъвършенстване на целевите нива на компетенциите е необходимо, за да се обезпечи преходът към подготовка на специалисти за съответните браншове, които да притежават и общопрофесионални компетенции, да разширят професионалния си компетентностен профил.

Такъв подход ще обезпечи конкурентноспособност на специалистите в браншовете, както и възможност специалистите да развиват петте ключови компетенции особено значими за професионалното образование за ЕС:

- a. Социална: способност да поема отговорност, съвместно да взима решение и да участва в неговото осъществяване, толерантност към различни етнокултури и религии;
- b. Комуникативна: владееене на устното и писмено общуване на различни езици, използване на езика на програмирането, включително общуване чрез интернет;
- c. Социално-информационна: владееене на информационни технологии и критично отношение към социалната информация, разпространявана от средствата за масова информация;
- d. Когнитивна: готовност към постоянно повишаване на образователното равнище, потребност от актуализация и реализация на личностния потенциал;
- e. Специална: подготовка към самостоятелно изпълнение на професионалните действия..

По този начин ще се „развие общ език, който да свързва сектора на образованието с пазара на труда, така че за гражданите и работодателите да е по-лесно да установят как компетентностите и резултатите от ученето са свързани с професионалните функции и длъжности. Това би улеснило още повече професионалната и географска мобилност на гражданите”⁹⁹

Независимо, че тези компетенции са над професионални и над браншови, те имат своето значение за ефективността на дейностите и ефективността на всеки бранш, като за всеки бранш те ще имат различна степен на важност и различни поведенчески индикатори .

За да се обезпечи необходимите компетенции на целевите нива на развитието им на работната сила за всеки бранш в краткосрочен и дългосрочен план, базирайки се на елементите на EUROPASS в съответствие с прилагането на Европейската квалификационна рамка, е целесъобразно да се разработят и утвърдят на браншово ниво „паспорти на личните умения”

5.7. ПРЕПОРЪКИ

1. При изпълнение на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК препоръчваме методиката за оценка на индивидуалните компетенции в пилотните предприятия да се определя в зависимост от целите на оценката: подбор на нови служители и оценка на компетенциите на работещи служители

1.1. При подбор на персонал препоръчваме да се прилага:

- Поведенческо интервю за всички категории персонал (мениджърски, експертен, изпълнителски)
- Оценка на технически компетенции чрез казуси и задачи за експертен и изпълнителски персонал
- Оценка на технически компетенции чрез портфолио за мениджърски персонал
- Оценка на мениджърски, социални и личностни компетенции чрез Центрове за оценка и развитие за мениджърски персонал

99 ОВ I 394, 3012.2006г., стр 10 и ОВ С 119, 28.5.2009г.стр.4

- Оценка на социални и личностови компетенции чрез Центрове за оценка и развитие само за ключови длъжности от ниво експертен и изпълнителски персонал
- Тестове за оценка на личностови и поведенчески компетенции за мениджърски и експертен персонал. Препоръчваме да се използват адаптираните за български условия системи за управление на таланти и психологически тестове, представени в „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите“. За оценка на мениджъри се препоръчва 360 градусова оценка на компетенциите.

1.2. При оценка на компетенциите на работещи служители

- В общия случай оценката на компетенциите да се извършва като част от оценка на трудовото изпълнение на служителите. Оценката се извършва на база оценка от ръководител и самооценка по списък от наблюдаеми поведения и се обсъжда в поведенческо интервю.
- При преназначаване или промяна в професионалната роля се препоръчват инструментите, посочени в точка 1.1. (подбор на персонал)

2. Препоръчваме в ИСОК да бъде предоставена информация за:

- Примерни форми и/или въпросници за оценка и самооценка на компетенциите, които да включват списък с поведения и скала за оценка по отделните компетенции
- Линкове към Системи за управление на таланти и психологически тестове, които са адаптирани за български условия и са включени в „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите“
- Методика за оценка на компетенциите

Раздел 6. РАЗРАБОТВАНЕ НА МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ В АНАЛИЗА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ФИРМЕННО РАВНИЩЕ

6.1. УВОД

Днес, фирмите в България са изправени пред множество предизвикателства, свързани с усиливащата се конкуренция в условията на глобализация на бизнеса и динамично развитие на технологиите и иновациите. Поради това с все по-нарастваща сила се оформя необходимостта от нов модел на развитие и управление на компетенциите на равнище на отделната фирма, като единствената възможна алтернатива за осъществяването на ефективна и конкурентноспособна фирмена дейност.

Съвременната управленска практика се основава на разбирането, че повишаването на техническите и социалните компетенции на служителите чрез непрекъснат процес на обучение е от съществено значение за развитието на процесите на иновация и за създаване на гъвкава и ефективна бизнессреда.

Продължаващото обучение се дефинира като всички формални и неформални процеси на обучение след завършване формалното обучение. То е свързано с ученето през целия живот и осигурява непрекъснато усъвършенстване на знанията и уменията. 100. Общата Европейска рамка за учене през целия живот 101 насърчава трансфера на знания и практики между европейските компании и дава инструментариум за прилагането на успешни методи в българската практика.

Методика за оценка на потребностите от обучение е разработена като част от проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” осъществяван от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие.

Разработената методика за оценка на потребностите от обучение е практическо ръководство за приложение на оценката на компетенциите за целите на обучението и развитието на фирмено равнище. Методиката включва описание на основните понятия и стъпки в прилагането на анализа на потребностите от обучение, правила и процедури за

¹⁰⁰ Филева, М. Европейски перспективи и насоки пред бизнес обучението в България
<http://www.bam.bg/nessebar2005/Fileva.pdf>

¹⁰¹ http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_bg.pdf

приложение на методите и инструментите за оценка. Методиката е предназначена за мениджъри, специалисти в областта на човешките ресурси, центрове за оценка и развитие, за всички специалисти, които прилагат анализ на потребностите от обучение.

6.2. ПРИЛОЖЕНИЕ НА ОЦЕНКАТА НА КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО

Ученето през целия живот и продължаващото професионално обучение осигуряват не само конкурентно предимство на бизнес организациите, но и уникална възможност за непрекъснат процес на развитие на компетенциите на служителите.

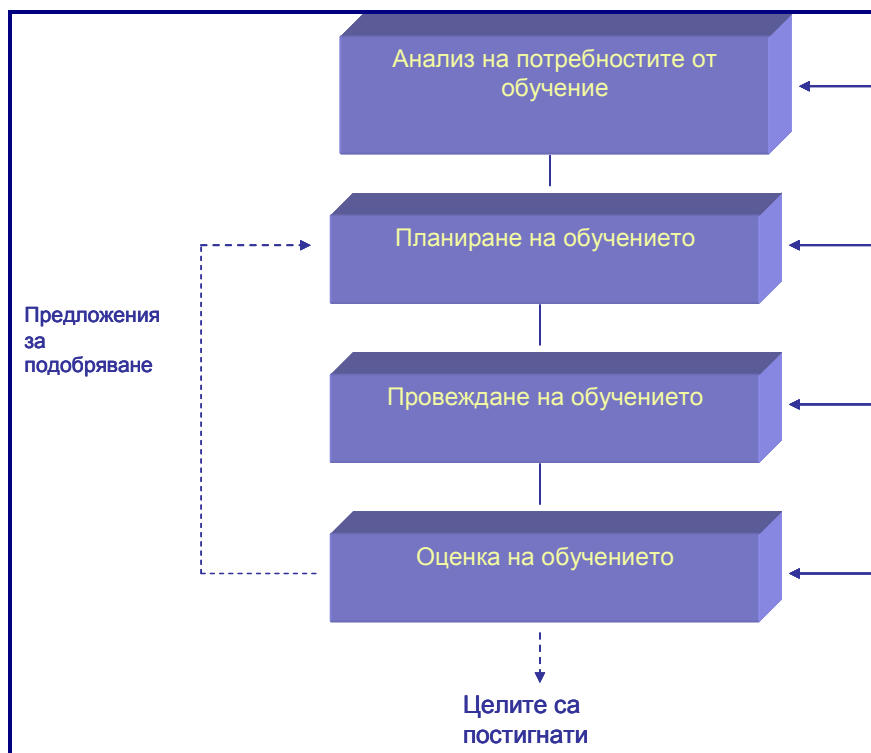
Подходът към обучението, основан на оценка на компетенциите подпомага:

- идентифицирането на несъответствиията (разлика) между нивото на индивидуалните компетенции и нивото, което се изисква за ефективно изпълнение на длъжността;
- проектиране на корпоративни програми за обучение и развитие на компетенциите.

Прилагането на стратегията за обучение и развитие на компетенциите е систематичен процес и включва последователност от дейности, в която анализът на потребностите от обучение е първата и основна стъпка.

Фигура 1 представя последователността от стъпки в прилагането на оценката на компетенциите за обучението и развитието.

ФИГУРА 3



Процесът на обучение

Предимствата за организацията при прилагане на систематичен подход към обучението, основан на оценка на компетенциите са:

- Подобряване на индивидуалните, груповите и организационните резултати от дейността.
- Осигуряване на оперативна гъвкавост чрез развитие на ключови компетенции и разширяване на квалификацията; осигуряване на възможности за съвместяване на функции (взаимозаменяемост на хората; ротация на работни места и др.
- Привличане на високо квалифициран персонал чрез осигуряване на условия за обучение и развитие
- Подготвяне на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства
- Управление на промяната чрез развитие на нови компетенции и адаптивност към променящите се условия

Освен очевидните преки ползи от усъвършенстването на компетенциите на персонала и подобряване на изпълнението, дейностите по обучение са свързани с повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация, по-висока интегрираност на служителите

във фирмата, очертаване на перспективи за кариерно развитие, подобряване на екипното взаимодействие и др.

6.3. АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

6.3.1. ДЕФИНИЦИЯ

Анализът на потребностите от обучение (АПО) е преглед на нуждите от обучение и развитие на служителите в организацията. АПО е процес на установяване на разликата между нивото на изпълнение, което се изисква и действителното ниво на изпълнение¹⁰². Изпълнението на работата може да се оценява в термините на ефективни поведения, които отразяват нивото на техническите и меки компетенции.

Анализът на потребностите от обучение, базиран на компетенциите осигурява информация за знанията, уменията и потенциала за развитие на служителите. Той се основава на оценка на несъответствието (разликата) между:

- Целево ниво - изискванията за развитие на компетенциите
- Актуалното ниво - настоящето ниво на знания и умения на служителите

Този анализ позволява да се идентифицира недостигът на знания и умения на служителите, както по отношение на изпълнението на текущи задачи, така и с оглед на бъдещите планове на компанията за развитие.

6.3.2. ФАКТОРИ, КОИТО ОБУСЛАВЯТ ИЗСЛЕДВАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Съществуват различни фактори и ситуации в организациите за разрешаването, на които е необходимо като първа стъпка да се извърши анализ на потребностите от обучение. По-долу са представени някои от най-често срещаните фактори, които налагат прилагането на АПО:

- Промени в системата на работа – промени в длъжностните характеристики или в методите на работа
- Внедряване на нови технологии – изискват нови компетенции, които отделните групи служители притежават в различна степен.

¹⁰² http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/884_Cadre_reference_ang.pdf

- Влошаване на нивото на изпълнение на даден отдел и/или служител – анализът на потребностите от обучение има за цел да установи дали влошаване на изпълнението се дължи на дефицити в компетенциите или има други причини.
- Организационна промяна – промяна в стратегическите цели на компания и фокуса на дейността налагат анализ на потребностите от обучение с цел оценка на нивото компетенции, които са необходими за осъществяване на промяната.
- Проблемни ситуации – конфликти, затруднения в екипното взаимодействие, липса на мотивация

6.3.3. ВИДОВЕ НА АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

В практика се използват различни видове анализ на потребностите от обучение, които са обобщени в таблица 1.

Видове анализ на потребностите от обучение

ТАБЛИЦА 21

Видове анализ на потребностите от обучение	Описание
Анализ на компетенциите	Определяне на знанията и уменията, които служителят трябва да притежава за да изпълнява успешно дейността.
Анализ на резултатите от изпълнението	Оценка на отклоненията (несъответствията) на реалните резултата от поставените цели. Анализ на причините за несъответствията.
Преглед на потребностите	Служителите сами определят какви са техните потребностите от обучение.
Анализ на проблемите	Събира се информация за определени служители, за се определят причините за проблемите: дефицити в компетенциите, ръководство, условия, ситуации, не ефективно екипно взаимодействие и др.
Анализ на задачите	Оценка на работните задачи: знания и умения, необходими за успешното изпълнение; квалификация и опит; значение на задачите за изпълнението и др.

Адаптирано по http://www.itsinc-us.com/newsletter/na_types.htm

Независимо от това какъв подход е избран, анализ на проблемни ситуации, оценка на изпълнението или анализ на работните задачи, резултатът от тези анализи е идентификация на компетенциите, които се нуждаят от развитие. АПО, базиран на оценка на компетенциите е директен инструмент за определяне на потребностите от обучение.

6.3.4. РАВНИЩЕ НА АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

В зависимост от целите АПО може да бъде осъществен на три равнища:

- Организационно
- Групово (функционално)
- Индивидуално

Тези равнища са взаимосвързани като потребностите на организационно ниво са определящи по отношение на потребностите на функционално и индивидуално ниво Фиг. 4
Представя взаимосвързките между 3 равнища на анализ.

ФИГУРА 4



Анализ на потребностите от обучение на различни равнища

Независимо, че АПО може да бъде осъществен на всяко едно от тези равнища по отделно, препоръчително е да се прилага системен подход, които да включва и трите равнища на анализ. Този подход осигурява балансиран анализ, при който се отчитат, както общите за организацията така и специфичните за функционалните направления и служители цели.

Въпросите, на които трябва отговори анализът са:

1. Подготвен ли е персоналът за осъществяване на целите ?
2. Притежава ли нужната квалификация?
3. Притежава ли необходимия опит за осъществяване на целите ?

4. Какви компетенции са необходими за осъществяване на целите ?
5. Кой са приоритетните области на развитие? и др.

Прилагането на АПО на 3-те равнища позволява да се интегрират в общ модел изискванията към професионалните знания, умения и опит и индивидуалните компетенции на служителите (способности, професионални интереси, трудови ценности, личностови особености и стил на работа).

6.3.4.1. Потребности на организацията

На ниво организация анализът на потребностите от обучение включва:

- Анализ на стратегическите цели и планове на фирмата за внедряване на нови технологии и продукти, развитие на пазари, развитие на нови дейности и др.
- Анализ на плановете на човешките ресурси за промени в организационната култура, функционална структура, професионалните изисквания, длъжностите, кариерното развитие и др.

На база този анализ се дефинират обща компетенции на междуфункционално равнище, които е необходимо да притежават служителите в компанията, за да се осигури постигането на целите и плановете за развитие. Рядко в корпоративните стратегии са определени цели по отношение на потребностите за обучение. АПО на организационно равнище позволява те да бъдат дефинирани като част от мерките за постигането на корпоративните цели.

Например, стратегическа промяна във фокуса организацията, свързана с ориентацията към обслужване на клиентите, предполага високо ниво на развитие на меки компетенции като: умения за активно слушане, установяване на потребностите на клиента, умения за справяне с възражения и др. ; въвеждането на интегрирани системи за управление на отношенията с клиенти изискват знания и умения за работа с тях.

На това равнище АПО се фокусира по-скоро върху целевите компетенции, отколкото върху оценка на настоящето ниво на развитие на знанията и служителите.

6.3.4.2. Потребности на група длъжности

Анализ на потребностите от обучение може да бъде направен и на ниво функционално направление, отдел или екип. Например, за отделните направления на дейност: маркетинг и

продажби, администрация, производство, информационни технологии, човешки ресурси, финанси и др.

На това равнище АПО се фокусира върху компетенциите, които са ключови за постигането на целите на направлението. Анализът трябва да отчита, както индивидуалните потребности от обучение, така уменията, които са необходими повишаване на ефективността от екипната работа.

На това равнище АПО идентифицира специфичните компетенции за функционалното направление. АПО на потребностите от обучение може да бъде извършен на база:

- Оценка на компетенциите - необходимо да се определят стандартите на компетенциите за длъжността / група длъжности. Стандартите на компетенциите включват списък на нужните знания, умения и способности и изискваното ниво на проявление на съответните компетенции (целево) .
- Анализ и оценка на изпълнението – годишните оценки на изпълнението дават възможност за преглед на изпълнение на целите и договаряне на целите за следващата година, включително и цели свързани с обучение и развитие на знанията и уменията.

Анализът на потребностите от обучение на групово (функционално) равнище идентифицира също и кариерни пътища в рамките на направлението във връзка с развитието на ключовите компетенции, необходими за преминаване от една позиция в друга (модел „Стълба” ladder) .

6.3.4.3. Индивидуални потребности

На индивидуално равнище анализът на потребностите от обучение се фокусира върху специфичните знания, способности, умения, нагласи и интереси на всеки служител. АПО включва:

- Преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи се изискват според стандартите на компетенциите за длъжността (целево ниво). Отчитат се евентуално настъпилите промени в изискванията за длъжността и/или бъдещите цели.
- Оценка на компетенциите - извършва се оценка на актуалното ниво на индивидуалните компетенции. Изготвя се профил на компетенциите на служителя.
- Съпоставяне на профила на служителя с изискванията

АПО на индивидуално равнище най-често се осъществява на база оценка на изпълнението, която включва, както оценка на изпълнение на целите, така и оценка на компетенциите.

АПО на индивидуално равнище оценява и индивидуалните интереси, желания и предпочитания за обучение и развитие. Самооценката на служителите за техните потребности от обучение се приема за една от отправните точки за АПО на индивидуално равнище.

6.4. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Събирането на информация от различни източници е интегрална част от процеса на анализ на потребностите от обучение. Няма един единствен метод или инструмент, който да е подходящ за АПО. В практиката се използват различни инструменти за АПО:

- Въпросници
- Интервю
- Форми за оценка на изпълнението, които включват част за оценка на компетенциите
- 360 градусови оценки
- Наблюдение на работата
- Фокус групи
- Центрове за оценка и развитие

В зависимост от равнището на анализа, спецификата на компанията и човешките, технологичните и финансовите ресурси могат да се използват различни видове инструменти за оценка. Въпреки, че всеки един от тях може да бъде ефективен, препоръчително е да се използва комбинация от инструменти, за да се получи по цялостна картина на изпълнението на служителите и да се направят изводи за това дали то може да се подобри чрез обучение и развитие на компетенциите. По-долу накратко са представени някои от най-често използваните инструменти за АПО

6.4.1. ВИДОВЕ ИНСТРУМЕНТИ

6.4.1.1. Въпросници

Въпросниците са бърз и ефективен инструмент за събиране на информация за потребностите от обучение. Те позволяват: а) едновременно да се проучи потребността от обучение за много и различни длъжности; б) участието на голям брой служители в АПО.

Съществуват различни видове въпросници, които могат да се класифицират в зависимост от това: кой извършва оценката, каква е скалата за оценка, видовете въпроси, които са включени, начинът по който се попълва и обработва информацията.

В зависимост от това дали чрез въпросника се извършва проучване на мнението на служителите или се извършва оценка на компетенциите, могат да се обособят в две големи групи:

- Анкета (Проучване) – въпросници за изследване на мнението на служителите и ръководителите за нуждите от обучение и предпочитаните форми на обучение. Този тип въпросници са представени по-подробно в Методика 2 – Проучване на потребностите от обучение.
- Оценка на нивото на компетенции - въпросници за оценка на владеене на компетенциите. Те могат да бъдат в 2 основни формата: а) самооценка – служителят сам оценява нивото на своите компетенции; б) оценка от ръководител на нивото на владеене на компетенциите на служителите.

Когато в компанията се разработват собствени въпросници за оценка е необходимо преди да бъде извършен АПО, въпросниците да бъдат проверени в пилотно изследване в извадка от служители и получените оценки да се валидизират в сравнение с обективни данни и/или други инструменти, за да се провери доколко е достоверна информацията, предоставяна от въпросника.

6.4.1.2. Интервю

Интервюирането на служителите, позволява да се съберат качествени данни за потребностите от обучение чрез различен формат на въпроси за:

- Знанията и уменията, които са ключови за успешното изпълнение на задачите
- Проблеми в работата и причините за тяхното възникване
- Взаимодействието в екипа
- Индивидуалните предпочитания за обучение и развитие

В процеса на интервюто също може да се установи и коригира недостатъчно доброто разбиране на професионалната роля; нагласите към работата например, съпротива към промяна, вътрешни конфликти; фактори, които пречат доброто изпълнение, които не са били установени в оценката на изпълнението; интересите и желанията на служителя за обучение и др.;

Интервюто е един от най-често използваните инструменти за АПО. Интервюто за анализ на потребностите от обучение може да бъде проведено от ръководителите и/или треньорите.

Препоръчително е провеждането на поведенческо интервю, в което се изисква описание на реално поведение в конкретна ситуация. Това могат да бъдат примери за важни или критични ситуации в работата, успешни или неуспешни резултати.

Например, „опишете ситуация в работата, в която е трябвало да вземете бързо важно решение. Как постъпихте? Какъв беше резултата? Как се чувствахте?”

Фазите на интервюто за оценка на потребностите от обучение включват:

1. Подготовка – преглед на компетентностния профил на длъжността, ако има разработен такъв или длъжностната характеристика (основни задачи и квалификационни изисквания за заемане на длъжността); подготовка на формуляри за документиране на интервюто; формуляри за обобщена оценка от интервюто; график за провеждане на интервюта; осигуряване на място и време за провеждане на интервюто; уговаряне на срещите
2. Провеждане - обяснение за целите на интервюто, мотивиране на служителя за активно участие и съдействие; водене на разговора, обсъждане на изпълнението на работните задачи, критични инциденти и проблеми в работата, постижения и неуспехи;
3. Приключване - достигане до съгласия за потребностите от обучение и развитие; документиране на оценката за потребностите от обучение.

В интервюто е важно да се обсъдят уменията, които са необходими за изпълнение не само на рутинни ежедневни задачи, но и решаването на по-сложни казуси, критични инциденти, проблеми и др. По-подробно описание на инструмента „интервю” е представено в Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите.

6.4.1.3. 360 градусова оценка

360 градусовата оценка е един от най-често използваните инструменти за оценка на потребностите за обучение и развитие на компетенциите на мениджъри. Той включва оценка на наблюдаеми поведениа от различна гледна точка:

- Самооценка на служителя
- Оценка от страна на ръководители
- Колеги
- Подчинени.

В някои случаи са включени и оценки от страна на клиенти, доставчици и др.

Резултатите позволяват да се сравнят оценките от различни оценители и да се формира обобщена оценка по компетенциите, които са избрани за оценяване.

Съществуват стандартизирани инструменти за 360 градусова оценка, които оценяват ключови компетенции и осигуряват не само надеждност и анонимност на оценката, но и бърза

и лесна обработка на информацията. Докладите предлагат препоръки за развитие на компетенциите, които имат ниски оценки чрез подходящи обучения. Някои системи предлагат и обобщени доклади за потребностите от обучение, в които всички служители са подредени в зависимост необходимостта от развитие на компетенциите и посочват необходимите обучения (вж. 360 градусова оценка (Check Point, Profiles International, Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите).

6.4.1.4. Оценка на изпълнението

Оценката на изпълнението има за цел:

- Постигане на по-ефективно управление чрез усъвършенстване и развитие на изпълнението на длъжностите
- Определяне на нуждите от обучение и развитие на оценяваните служители
- Изграждане на пряка обвързаност между индивидуалното изпълнение на длъжността и възнаграждението на служителите

Оценките на изпълнението, които се провеждат като минимум веднъж годишно осигуряват обратна връзка за изпълнението на работните задачи, постигането на целите и компетенциите на служителите.

Участници в процеса на оценяване са: оценяван служител; оценяващ ръководител; контролиращ ръководител; звеното, изпълняващо функциите на “Човешки ресурси”.

В различните компании съществуват специфични системи и форми за оценка на изпълнението, които отразяват дейността на фирмата и фирмената култура, но обикновено оценката на изпълнението включва като минимум 3 вида оценки:

- Оценка на изпълнение на целите - степен на реализация на целите от работния план
- Оценка на изпълнението на трудовите задачи - степен на изпълнение на преките задължения от длъжностната характеристика
- Оценка на компетенциите - степен, в която оценяваният е показал необходимото за неговата длъжност ниво на компетентност

На база на тези оценки се формира обща оценка за нивото на изпълнение, което отразява цялостното представяне на служителя за периода на оценяване.

Въпросите, които трябва да бъдат обсъдени са: Постигнати ли са целите? Служителят изпълнява ли успешно работата си? Какви са причините за евентуално не достатъчно доброто изпълнение? Притежава ли служителят нужните компетенции за изпълнение на длъжността? и други.

Всеки цикъл на оценяване включва определяне на целите за следващия период и план за обучение и развитие, който се договаря между мениджъра и служителя. В практиката

анализът на потребностите от обучение често се базира на данни от годишните оценки на изпълнението.

6.4.1.5. Тестове

Тестовите са стандартизирани инструменти за оценка на различни видове компетенции като:

- Общи и специфични способности
- Емоционална интелигентност
- Личностови характеристики и умения като: комуникативност, емоционална стабилност, асертивно поведение, отговорност, вземане на решение, лоялност, мотивация и много други
- Свързани с ролята специфични компетенции като: мениджърски умения, лидерство, търговски умения, презентационни умения и др.

За оценка на потребностите от обучение се извършва сравнение на съответствието на индивидуалния профил на компетенции с профила на компетенции за длъжността.

По-подробно описание на тестовите и системите за развитие на таланта е представено в „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите”.

6.4.1.6. Център за оценка и развитие

Центърът за оценка и развитие е комплексен инструмент за стандартизирана оценка на персонал, основана върху използването на разнообразни техники и ползването на няколко оценители.

В съвременната практика този инструмент се използва, както при подбор на персонала, така и за обучение и развитие на персонал.¹⁰³ Поради тази причина в практиката термините център за оценка /асесмънт център/ и център за развитие /девелопмент център/ често се припокриват. Важно е обаче да се направи разграничение между двата термина. Те имат много общи характеристики, а основната разлика по между им е по отношение на целите, за които се ползват. Центъра за оценка се ползва основно по отношение на подбор на персонал, докато центърът за развитие е по-скоро ангажиран с установяване на нуждите от обучение на служителите.

Асесмънт центърът има следните характеристики: фокус върху поведението; упражнения, симулиращи различни аспекти на работата, интервюта и тестове в допълнение към груповите упражнения; изпълнението се измерва по отношение на компетенции, определящи успешното изпълнение на дадена длъжност в конкретна организация; оценяват се едновременно няколко кандидата, за да има възможност да си взаимодействат помежду си; включват се няколко

оценителя, за да се повиши обективността на процедурата¹⁰⁴. Основна характеристика на асесмънт центъра е акцентът върху наблюдение и измерване на поведението.

Основни инструменти за оценка на потребностите от обучение, които се използват в центрове за оценка и развитие са: поведенческо интервю, интервю, основано на практически случаи, ролеви игри, симулации, презентации и др. (вж. Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите).

6.4.1.7. Фокус група

Фокус групата е един от най-подходящите инструменти за анализ на потребностите от обучение на организационно и функционално равнище.

Фокус групата е структурирана дискусия за изследване на мненията на различните участници. Обсъждат идеи и се взимат групови решения за нужните компетенции като се отчитат както настоящите потребности, така и бъдещите потребности на организацията/направлението на дейност.

Всяка фокус група включва:

- Фасилитатор (модератор) – подготвен специалист в провеждането на подобни обсъждания, който ръководи процеса.
- Участници – оптималният брой на участниците е от 5 до 15 човека. Препоръчително е участието на мениджърите и представители на служителите, които имат отношение към темата на обсъждането

Ефективното провеждане на фокус група изисква предварително планиране и добра организация. Подготовката включва:

- Определяне на целта: ясно и точно формулиране на целта и резултатите които очакваме.
- Изготвяне на план за провеждането: определяне на участниците, определяне на фасилитатор, изготвяне на график и подготовка и място за провеждане, изготвяне на списък с въпросите, подготовка на материали и формуляри за регистриране на обсъжданията.

Фокус групата в зависимост от целите и сложността на темата може да бъде проведена в една или две сесии. Всяка сесия включва: откриване, обсъждане на въпросите, запис на

решенията, закриване. Времето за провеждане е предварително определено. Препоръчително е то да бъде между 1 и 2 часа на сесия.

6.4.1.8. Наблюдение

Наблюдението е инструмент за събиране на информация за потребностите чрез оценка на поведението. Наблюдението може да бъде:

- обикновено наблюдение;
- включено наблюдение;
- тайно наблюдение;
- самонаблюдение;
- наблюдение "по записи" и др.

Например, наблюдение и оценка на търговско поведение по методологията „Таен клиент” се използва за идентифициране на потребностите от обучение на търговски персонал.

Реалното поведение може да бъде обект на наблюдение и оценка в различни видове ситуации: ежедневни (рутинни) критични, при решаване на проблеми, конфликти и др.

Освен в реални ситуации наблюдението се използва често в центровете за оценка и развитие в различни симулации, роливи, игри, дискусии, презентации (вж. Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите).

Използването на този инструмент изисква опитни оценители, предварително дефинирани параметри на поведението, които ще бъдат наблюдавани, регистрация (запис) на наблюдаваните поведения.

6.4.2. КРИТЕРИИ ЗА ИЗБОР НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Изборът на инструменти за оценка на потребностите от обучение е критичен фактор по отношение на събирането на релевантна и достоверна информация. Съществуват различни групи фактори, които на практика определят избора на инструменти. Те могат да се обединят в 3 основни групи: равнище на анализ на потребностите, практически съображения и характеристики на инструментите.

6.4.2.1. Равнище на анализ

В зависимост от равнището, на което се извършва анализът на потребностите различни инструменти са по-подходящи за оценка. Таблица 2 представя приложимостта на най-често използваните инструменти при различните равнища на анализ на потребностите.

Приложимост на инструментите за оценка на потребностите от обучение

ТАБЛИЦА 22

Инструменти за оценка на потребностите от обучение	Организационно равнище	Функционално равнище	Индивидуално равнище
Въпросници (проучване)	***	***	**
Интервю		**	***
Записи на изпълнението		**	***
360 градусова оценка		*	***
Тестове			***
Наблюдение на работата		*	***
Фокус групи	***	***	
Центрове за оценка и развитие		**	***

Легенда

- * не е много подходящо
- ** може да осигури полезна информация
- *** много подходящо

6.4.2.2. Практически съображения

Изборът на инструменти за оценка на потребностите от обучение зависи от редица общи фактори, като:

- Наличието на обучени специалисти в прилагането на съответните инструменти
- Наличието на самите инструменти
- Времето за АПО

- Относителната цена на анализа и оценката
- Участието на средния и висшия мениджмънт в процеса на анализ

Съществуват множество практически съображения, които стесняват кръга от инструменти за оценка, които могат да се използват. Тук се отнасят такива съображения като: наличност на инструмента, права за ползването му, цена и др.

Времето за оценка, обработка и анализ на резултатите е допълнителен фактор, който оказва влияние върху избора на инструменти за оценка. Инструментите, които предлагат съвременни технологии за попълване и автоматична обработка на резултатите разрешават този тип съображения.

Наличието на обучени специалисти в компанията, които могат да прилагат конкретния инструмент и да интерпретират резултатите е също ограничаващ фактор по отношение на избора на инструменти за оценка. Този фактор е особено значим по отношение на прилагането на психологически тестове и въпросници, за които има строго дефинирани стандарти за използване, приложение и интерпретация на резултатите от специалисти-психолози. Съвременните системи за оценка, които предлагат готови доклади на база индивидуалните резултати на оценяваното лице, в голяма степен преодоляват това ограничение.

Препоръчително е участието на специалисти по управление на човешките ресурси, психолози и мениджъри в процеса на анализ на необходимите знания и умения за успешното изпълнение на дейностите и оценка на индивидуалните потребности от обучение.

6.4.2.3. Характеристики на инструментите

От съществено значение е използването на инструменти, които осигуряват надеждна и валидна информация. Оценката на характеристиките на инструментите е задължителен етап в избора на инструменти, защото ако те не отговарят на стандартите за обективност и надеждност на измерването, изводите, които ще бъдат направени на база получените резултати могат да бъдат неточни, грешни или с ниска прогностична стойност по отношение на трудовото изпълнение.

Инструментите трябва да съответстват на целите, за които са предназначени, да съдържат представителна извадка от поведения, достатъчна за обективен анализ на съответния резултат и да осигуряват независимост на оценките от оценяващите.

Основните критерии за избор на инструменти за оценка на потребностите от обучение:

- **Надеждност (reliability)** - показва точността на оценката. По принцип всяко измерване съдържа т.н. „грешка на измерване“, която се дефинира като всяка

променлива, която не отговаря на целите на изследването и оказва влияние върху резултатите. Източници на грешка на измерването могат да бъдат: състоянието на оценяваното лице, процедурата на провеждане, начинът на обработка на резултатите, обективност на процедурата на оценяване (степената в която оценката се влияе от оценителя) и др. Колкото по-ниска е грешката на измерване, толкова е по-висока надеждността на измерване.

- **Валидност (validity)** – показва доколко инструментът измерва това за което е конструиран да измерва и до колко добре го измерва. Валидността е мярка за това доколко добре резултатите прогнозира трудовото изпълнение. Валидността на инструментите за оценка на компетенциите е един от най-съществените фактори за избор на инструмент за оценка.

6.5. МЕТОДИКА ЗА ПРИЛОЖЕНИЕ НА ОЦЕНКАТА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ В АНАЛИЗА НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

6.5.1. Принципи

- АПО трябва да допринасят за постигането на организационните цели.
- Дейностите трябва да съответстват на културата на организацията.
- Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство.
- Преките ръководители трябва да участват активно в процеса по АПО, както в разработването на компетентностни профили на длъжностите, така и в оценката на компетенциите на служителите
- Прилагане на системен подход в АПО, който да осигури връзка между стратегическите цели на организация, целите на направленията (отделите) и индивидуалните цели. Дейностите трябва да съответстват и на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им.
- Провеждането на АПО е съвместна отговорност на мениджмънта и отдела по УЧР
- Служителите трябва да участват активно в процеса по АПО
- Оценката да се прави въз основа на представена информация, която трябва да бъде достатъчна и достоверна
- Да се проявява справедливост и непредубеденост от страна на ръководителите

6.5.2. МЕТОДОЛОГИЯ

Предложената методология за АПО, базиран на компетенциите се основава на анализ на добри практики в анализа на потребностите от обучение.

Предложени са две методики за анализ:

- Методика 1. Оценка на несъответствието
- Методика 2. Проучване на потребностите от обучение

6.5.2.1. Методика 1. Оценка на несъответствието


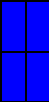
Методиката е подходяща за компании, които имат разработени компетентностни модели с дефинирани нива на владееене на съответните компетенции за длъжността/ група длъжности. на компетенции.

Методиката се основава на оценка на разликата между изискванията за нивото на компетенции, което е необходимо за успешното изпълнение на дейността (целево ниво) и оценката на нивото на владееене на компетенциите, които имат служителите (актуалното ниво). Методиката позволява прилагане на различни инструменти за оценка на организационно, функционално и индивидуално равнище.

Броят на нивата на компетенциите и тяхното описание не са строго дефинирани и може да бъдат определени в зависимост от спецификата на конкретната компания. По-долу представяме примерно определяне на нивата.

ТАБЛИЦА 23

Описание на нивата на компетенции			
Ниво	Описание	Критерии	Символ
0	Няма компетенции	Не достатъчно познание, умения или опит, за да изпълнява според стандартите	
1	Базово ниво. Ниско развитие на компетенциите	Запознат с основните елементи и инструменти на работата. Базисни умения	
2	Изпълнителско ниво. Средно развитие на компетенциите	Запознат с основните елементи и инструменти на работата . Може да изпълнява рутинни задачи. В по-сложните ситуации се нуждае от помощ	
3	Експертно ниво. Високо развитие	Може самостоятелно да	

	на компетенциите самостоятелно да изпълнява задачата	изпълнява задачата	
4	Майсторско ниво. Много високо развитие на компетенциите	Може самостоятелно да изпълнява задачата Може да обучава другите	

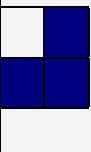
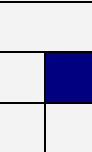

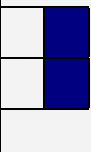
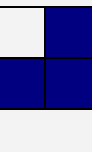
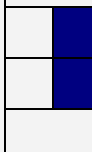
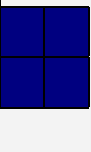
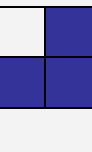
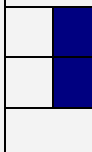
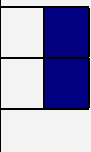
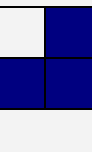
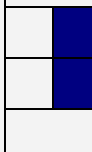
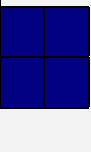
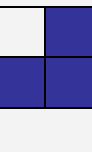
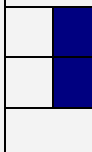
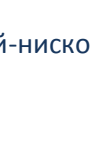
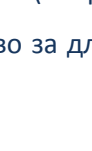
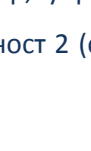
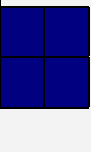
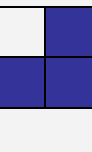
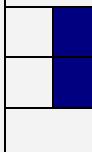
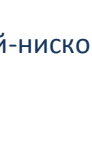
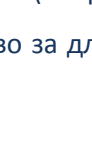
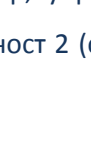



Скалата е категориална, като всяко следващо ниво от 0 до 4 включва владение на всички умения от предходното ниво и допълнителни умения.

Изискванията за целевото ниво на компетенциите се представят във формата на матрица на компетенциите за конкретна длъжност или група длъжности, която наричаме „Профил на компетенциите за длъжността”. Профилът включва списък с компетенции, които са необходими за успешното изпълнение на дейността и изискваното ниво на развитие за всяка компетенция по отделно.

Списъкът на компетенции се определя от модела на компетенции за конкретната компания и отразява нейните стратегическите цели, фирмената култура и приоритетите. Нивата на владение се дефинират в зависимост от изискваната степен на развитие на компетенциите за съответната длъжност.

ТАБЛИЦА 24

Пример: **Профил на длъжност**

	Длъжност	К1	К2	К3
1	длъжност 1			
				
				
2	длъжност 2			
				
				
3	длъжност 3			
				
				

В посоченият пример най-високо ниво на компетенция 1 (например, управление на проекти) се изисква за длъжност 1 (мениджър), а най-ниско ниво за длъжност 2 (служител) и т.н.

Актуалното ниво се представя във формата индивидуална матрица на компетенциите, която наричаме „Индивидуален профил на компетенциите”. Индивидуалният профил отразява резултатите от оценката на компетенции на служителите (настоящото развитие на компетенциите).

ТАБЛИЦА 25

Пример: **Индивидуален профил**

Индивидуален профил		К1	К2	К3
1	Служител 1			
2	Служител 2			
3	Служител 3			

Независимо от равнищата на АПО и инструментите за оценка, които са приложени в АПО е необходимо данните да бъдат анализирани и обобщени в индивидуалния профил на компетенциите за да може да бъде извършено сравнението между профила на длъжността и индивидуалния профил.

Резултатите, които се получават на база различни инструменти (интервю, тестове, въпросници, наблюдения и други) формират сурови оценки, които в зависимост от инструментите може да включват количествени или качествени данни, които не могат директно да се сравняват. Дори всички данни да са количествени, те са получени с различни инструменти и дължината на скалата е различна. Поради това е необходимо всички данни да се обобщат в „Индивидуален профил на компетенциите”, на изследваното лице.

Обобщението може да се извърши на база:

- Експертна оценка – качествен анализ на резултатите и определяне на нива на владееене на компетенцията от експертите, които извършват АПО. В посочените примерни нива на владееене, индивидуалните резултати се обобщават в 4 те нива-базово, изпълнителско, експертно, майсторско

- Стандартизиране на оценките, получени от различните инструменти – превръщане на „суровите оценки“ в „стандартни оценка“ на една обща скала. (вж. 3.3.3. Обработка на информацията)

След определянето на „Профил на компетенциите за длъжността“ и „Индивидуален профил на компетенциите“ се извършва сравнение на двата профила като се прилага анализ на разликите (gap analysis) . Резултатите от сравнението могат да се представят в „Матрица на разликите в компетенциите“.

ТАБЛИЦА 26

Пример „Матрица на разликите в компетенциите“

Индивидуален профил		К1	К2	К3
1	Служител 1			
	Служител 2			
3	Служител 3			

Легенда

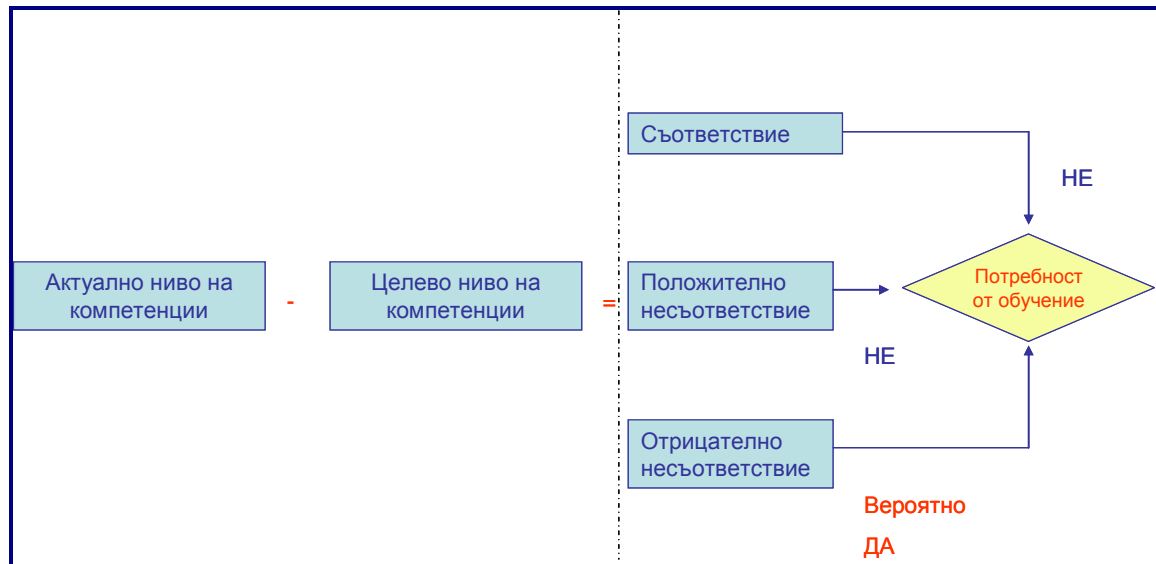
Длъжност 3

Актуално ниво	
Несъответствие	

В посоченият пример Служител 1 има 50% несъответствие по компетенция 1 , 25% несъответствие по компетенция 2 и 100% съответствие по компетенция 3. Нивото на компетенциите 1 и 2 е по-ниско от изискването за длъжността.

След като са сравнени двата профила е необходимо да бъде анализирано и оценено несъответствието (вж. Фигура 5).

ФИГУРА 5



Сравнение на актуалното ниво на компетенции със целевото ниво

Когато има съответствие или несъответствието е положително, т.е. актуалното ниво на компетенции отговаря на изискванията или те са развити в по-висока степен от тези дефинирани от целевото ниво, не се установява потребност от обучение.

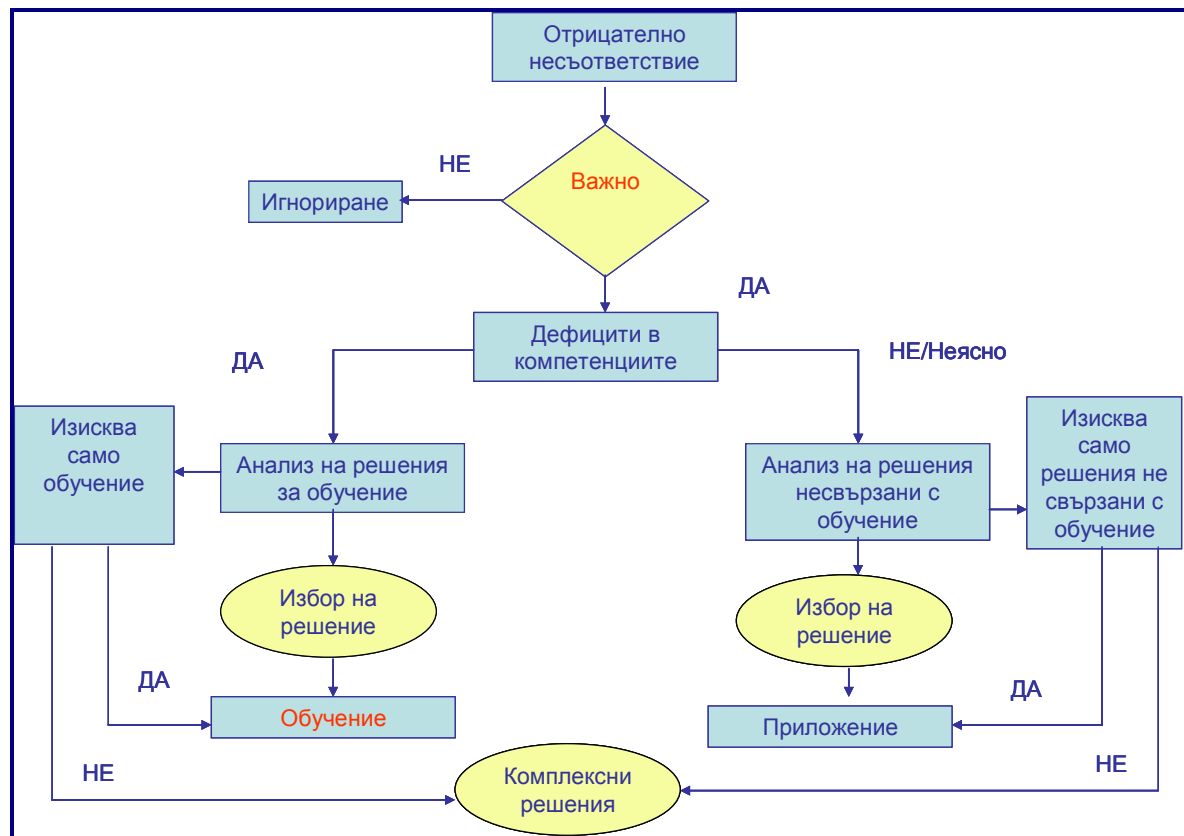
В случаите, когато се регистрира отрицателно несъответствие вероятно се налага обучение за развитие на компетенциите. Тази оценка се нарича „вероятна” защото е необходимо да се прецени:

- колко големи са отрицателните отклонения
- доколко е важна компетенцията, при която се наблюдава отрицателно несъответствие за успешното изпълнение на дейността
- дали дефицитите в компетенциите могат да бъдат коригирани чрез различни форми на обучение или се налага да се търси друго решение

В случаите, когато се прецени, че несъответствието е незначително или неважно за успешното изпълнение на дейността, то може да се игнорира и да не се планира обучение (вж фигура 6).

Тази преценка се извършва на база експертна оценка или в зависимост от теглата на компетенциите, ако компетентностния модел за съответната длъжност включва компетенции, които си имат тегла

ФИГУРА 6



Оценка на отрицателното несъответствие

Когато съществуват и други причини за дефицитите на проявените в работата компетенции като например, ниска мотивация, липса на интегрираност в компанията, лични причини и др. е необходимо да се изследват и други възможни решения за преодоляване на дефицитите (мерки за стимулиране и повишаване на мотивацията, разрешаване на конфликтни ситуации, преместване на други позиции и др.) или да се предложи комплексно решение, което включва различни мерки включително и обучение.

6.5.2.2. Методика 2. Проучване на потребностите от обучение

Методиката е подходяща за компании, които имат разработени компетентностни модели, които включват само списъци с компетенции и нямат дефинирани изискуеми нива на проявление на компетенциите за отделните длъжности/ група длъжности.

Методиката се основава на изследване на потребностите от обучение чрез въпросник (анкета) и комбиниране на проучването с други инструменти като фокус групи и интервюта. Методиката позволява:

- Подреждане (ранжиране) на потребностите от обучение на организационно, функционално и индивидуално равнище
- Подреждане (ранжиране) на предпочитаните форми, методи и видове обучение

Анкетата има за цел да проучи мнението на мениджърите и служителите за потребностите от обучение и развитие в организацията, функционалното направление или на индивидуално равнище, както събере информация за предпочитаните форми на обучение.

Съдържанието на въпросите в анкетата трябва да отразяват спецификата на организационната култура в дадена компания и особеностите на дейността. Необходимо е да се познава естеството на работата и изискваните знания и умения за да бъдат адекватно формулирани въпросите. Въпросите е необходимо да се поставят така, че да се извлича максимална полезна информация. Те могат да бъдат общи, свързани с всекидневната работа и такива, отнасящи се до различни теми за квалификация.

Съдържанието на въпросниците, клъстерите на компетенции и списъците с поведения следва да отговарят на модела на компетенции на конкретната компания.

Формата и формулировките на въпросите оказват влияние върху отговорите и получените резултати. Когато в компаниите се разработват собствени въпросници е необходимо предварително да бъде прегледан всеки въпрос:

- Дали е необходимо да бъде зададен този въпрос и каква информация носи ?
- Ясно ли е формулиран въпросът ?
- Дали формулировката на въпроса предизвиква социално желателни отговори ?
- Дали редът на въпросите е логичен и повлиява ли отговорите и др

Въпросниците се различават в зависимост от това кой извършва оценката, вида въпроси, които са включени, вида скали за оценка на отговорите, начин на попълване и начин на обработка на резултатите.

По-долу представяме кратко описание и примери за различните видове въпроси и скали за оценка

6.5.2.2.1. Вид въпроси

Въпросниците могат да включват отворени и затворени въпроси. Отворените въпроси позволяват служителят или ръководителят да изразят свободно своето мнение, да дадат предложения и/или идеи за видове, методи и форми на обучение.

Пример

Моля, посочете 3 обучения, които смятате, че ще подобрят вашите знания и умения и по този начин ще допринесат за успешното изпълнение на Вашата работа

1.....

2.....

3.....

Затворените въпроси (твърдения) предоставят отговори, между които изследваното лице може да избира. Отговорът може да бъде даден чрез избор между по-голям брой алтернативи или по скала за оценка.

Пример (избор)

1. В кои от посочените по-долу области бихте искали да получите обучение? (Моля, изберете първите три най-важни области)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Мениджърски умения | <input type="checkbox"/> Умения за водене на преговори |
| <input type="checkbox"/> Технологии (посочете какво и на какво ниво) | <input type="checkbox"/> Подбор и назначаване |
| <input type="checkbox"/> Стратегическо планиране | <input type="checkbox"/> Управление на конфликти |
| <input type="checkbox"/> Управление на проекти | <input type="checkbox"/> Работа в екип |
| <input type="checkbox"/> Управление на времето | <input type="checkbox"/> Обслужване на клиенти |
| <input type="checkbox"/> Управление на стреса | <input type="checkbox"/> Управление на изпълнението |
| <input type="checkbox"/> Умения за презентация | <input type="checkbox"/> Чуждо езиково обучение |
| <input type="checkbox"/> Умения за комуникация | <input type="checkbox"/> Продуктово обучение |

6.5.2.2.2. Скали

Разграничават се 3 вида скали, в които се представят отговорите на затворените въпроси:

а) **Номинална скала** – всяко наблюдение може да попадне само в един клас, който се кодира с цифра. Единственото свойство, което имат тези цифри, е че са различни символи, които служат за обработка и анализ на информацията. Цифрите, с които се означават класовете нямат свойството на числа и не позволяват математически операции от типа на събиране/изваждане на цифри.

Пример

Моля, отбележете какво е нивото на длъжността, която заемате в момента.

1. Изпълнителско 2. Експертно 3. Мениджърско

б) **Ординална скала** – подреждане на съвкупността от наблюдения по критерий (ранжиране). Класовете при ординалната скала се обозначават с цифри, които притежават две свойства: различни са едни от други (както и при номиналната скала) и са подредени. Разстоянието между два класа обаче не е определена величина - наблюденията попаднали в първи клас са с по-висока стойност от наблюденията в втори клас, които от своя страна са по-големи от тези в трети, но интервалите може да не са равни.

Пример

Моля, подредете посочените по-долу поведения от 1 до 7 по важност за Вашата работа. Отбележете с 1 най-важното поведение до 7 най-маловажното.

_____ Разпределяне на задачи	_____ Подаване на обратна връзка
_____ Управление на времето	_____ Мотивиране на другите
_____ Управление на проекти	_____ Контрол на изпълнението

_____ Ефективна комуникация	_____ Подаване на обратна връзка
_____ Планиране на задачите	_____ Разрешаване на конфликти
_____ Инструктиране	_____ Обучение на другите

в) **Интервална скала** – притежава всички свойства на предишните две скали заедно с едно допълнително свойство. Това свойство е, че разликите между различни нива на класовете, в която и да е част на скалата отразяват еднакви разлики в измерваните характеристики за разлика от ординалната скала. При интервалната скала е зададена (константна) единица на измерване. При този тип скала са възможни математически операции и статистики с числата, определящи класовете. Интервалните скали често намират приложение при конструирането на въпросници за оценка на потребностите от обучение. Най-често използвани скали са 3, 5 или 7 степенни. Препоръчително е да се използват по-широки скали (5 или 7 степенни) поради наличието на тенденция изследваните лица при отговаряне да избягват крайните степени.

ТАБЛИЦА 27

Пример

По-долу са представени различни поведения, които могат да се наблюдават в работата с клиенти. Прочетете внимателно поведенията и преценете в каква степен според вас те са важни за работата с клиенти. Отбележете важността на поведенията като използвате скала А и запишете съответната цифра в колонката за важност:

Скала А

0	1	2	3	4
не се прилага	маловажно е	в средна степен е важно	важно е	изключително важно е

След като отбележите степента, в която според вас е важно дадено поведение за работата с клиенти, моля отбележете в каква степен Вие имате знанията и уменията да прилагате даденото поведение

Скала Б

1	2	3	4	5			
много ниска	ниска	средна	висока	много висока			
Поведения		Скала А	Скала Б				
		Важност	Ниво на знания и умения				
			1	2	3	4	5
Оценяване на потенциала на клиента							
Идентифициране на потребностите на клиента							
Преодоляване на възраженията на							

клиента							
Установяване на „студени” контакти”							
Презентация на продуктите и услугите							
Затваряне на продажбите							

В практиката обикновено се комбинират различни видове въпроси и скали за оценка в рамките на един въпросник.

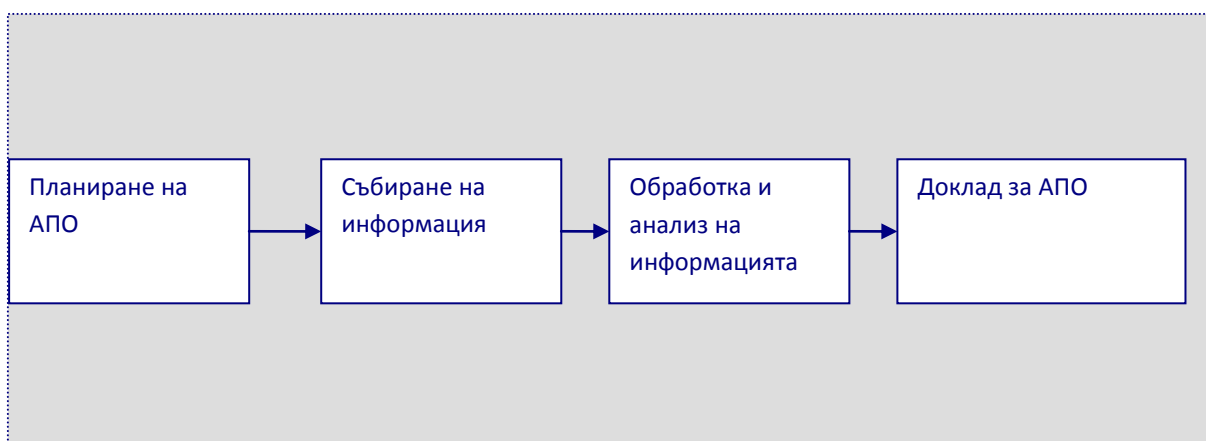
Резултатите от проучването на потребностите чрез анкета позволяват да се идентифицират компетенциите, за развитието на които е необходимо да се осигури обучение, както за цялата организация, така и за отделните функционални направления и дава информация за предпочитаните форми на обучение, (вътрешно или външно фирмени обучения, лекции, семинари, тренинги, коучинг и др.)

В приложенията към настоящата методика са представени примерни форми на въпросници за анализ на потребностите от обучение. .

6.6. ОСНОВНИ ЕТАПИ В ПРОВЕЖДАНЕТО НА АПО

Процесът на анализ на потребностите от обучение е препоръчително да се осъществява в посочената в фиг. 4 последователност от стъпки.

ФИГУРА 7



Фигура 4

По-долу е представено описание на основните етапи и методически указания за всеки от тях.

6.6.1. ПЛАНИРАНЕ НА АПО

Планирането на АПО е първата стъпка в осъществяването на АПО. На този етап е необходимо да се определят: целите на анализа, равнищата на анализа и целева група, инструментите за оценка, преглед на компетентностния профил на длъжността, определяне на екипа за осъществяване на АПО, процедурата по събиране на информацията, график и бюджет на АПО.

6.6.1.1. Цел на АПО

Планирането на АПО започва с дефиниране на целите на анализа. В зависимост от нуждите на организацията АПО може да има различни цели като: идентифициране на служители с високи потенциали за обучение и развитие; определяне на дефицити в компетенциите, които водят до ниски резултати на изпълнението; развитие на нови компетенции във връзка със стратегическите планове на компанията и др.

Целите трябва да бъдат:

- Ориентирани към резултата - да бъдат формулирани по ясен и разбираем начин и да посочват резултатите от провеждането на АПО
- Реалистични - да отговарят на възможностите на компанията да проведе АПО.
- Измерими - да подлежат на проверка и оценка за тяхното постигане.
- Подходящи – релевантни за нивото на анализ към което е насочена целта.

6.6.1.2. Равнища на анализ и целева група

Планът трябва да специфицира равнището на АПО – организационно, група длъжности, индивидуално. На този етап е необходимо да се планира АПО по начин, който да представи връзката между различните нива анализ и да обвърже потребностите от обучение на групово и индивидуално ниво със стратегическите цели на компанията.

Необходимо е да се определи дали анализът ще обхване цялата организация като се приложи системен подход или само отделни функционални направления или отделни служители. Дефинирането на равнищата на анализ определя и целевата група длъжности, които ще бъдат включени в анализа.

От съществено значение е да се определят и участниците в анализа, дали това ще бъдат всички служители в компанията/ дадено направление или част от тях. Изборът на равнищата на анализ, целевата група длъжности и участници се определя от целите на АПО.

6.6.1.3. Преглед на стандартите за компетенции на длъжност/група длъжности

В случай, че компанията има разработени стандарти на компетенциите за отделните длъжности е необходимо да се направи преглед на видовете компетенции и да се прецени дали те отговарят на настоящите цели и/или бъдещите цели на компанията. В случай, че те не отговарят на настоящите цели е необходимо преди провеждането на АПО да се актуализират профилите на компетенциите на длъжностите (група длъжности).

6.6.1.4. Избор на методика

Изборът на методика е препоръчително да се определи в зависимост от опита, който компанията има в прилагането на компетентностния подход.

В случай, че компанията има разработен компетентностен модел с изискуеми нива на владееене на компетенциите за отделните длъжности (група длъжности), се препоръчва използването на Методика 1 – Оценка на несъответствието.

В случай, че компанията има компетентностен модел, в който са изведени необходимите компетенции, но не са специфицирани нива на владееене или няма разработен компетентностен модел се препоръчва прилагането на Методика 2 – Проучване на потребностите от обучение.

6.6.1.5. Избор на инструменти

На този етап е необходимо да се осъществи преглед на инструментите, които могат да се използват. Изборът на инструменти се определя от целите на АПО, методиката на анализ, равнищата на анализ и данните, които трябва да се съберат.

За анализ на организационно равнище се препоръчва прилагането на фокус групи и проучвания (анкети). За анализ на функционално и индивидуално равнище се препоръчват: интервю, оценка на изпълнението, 360 градусови оценки за оценка на мениджъри, центрове за оценка и развитие, въпросници и тестове. Препоръчително е използването комбинация от инструменти за оценка.

Препоръчително е да се използват инструменти, които предоставят надеждна и валидна информация и съответстват на критериите за избор. Изборът на инструменти трябва да съответства на критериите за избор: цел и равнище на АПО, практически съображения и характеристики на инструментите (надеждност и валидност).

Когато се разработват собствени инструменти е необходимо да се извърши пилотно изследване за проверка на инструментите и те да се валидизират в сравнение с обективни данни или резултатите от други инструменти.

6.6.1.6. Определяне на екип по провеждане на АПО

Ролята на екипа е да дава идеи на всеки един етап от процеса на АПО, да работи по актуализиране на стандартите на компетенциите, ако е необходимо, да валидизира инструментите за оценка, да комуникира необходимостта от провеждане на АПО в организацията и др. Добрите практики показват, че екипът трябва да се ръководи от представител на отдела по УЧР и да включва представители на мениджмънта в организацията.

При необходимост могат да бъдат привлечени и външни консултанти по УЧР и представители на обучаващи организации.

6.6.1.7. График на провеждане на АПО

Необходимо е да се планира график на провеждане, който да включва като минимум начална и крайна дата на провеждане. В зависимост от избраната комбинация от инструменти и равнището на анализ, АПО може да включва няколко етапа. В този случай е необходимо да се планира график за отделните етапи. Например, график за провеждане на интервюта, за попълване на въпросници, провеждане на фокус групи и др.

6.6.1.8. Бюджет

Провеждането на АПО е свързано с разходи за отпечатване на формуляри, външни консултанти, ако е необходимо, работни срещи и др. Независимо дали АПО се извършва вътрешно фирмено или с помощта на външни консултанти, е необходимо да се планира бюджет за АПО.

6.6.2. СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Систематичният процес по събиране на информацията за потребностите от обучение има за цел да идентифицира дефицитите в актуалното ниво на компетенциите във връзка с успешното изпълнение на дейностите. Информацията е необходимо да даде отговор на въпросите какви знания и умения притежават служителите и съответстват ли те на изискванията на професионалната им роля а) в настоящето; б) с оглед на бъдещите цели.

Необходимо да се съберат само такива данни, които отговарят на целите на АПО и нуждите на управлението за вземане на информирани решения за развитието на персонала.

Източници на информация са: данни за нивото на изпълнение, анализ на работните задачи и необходимите компетенции, оценка на компетенциите на служителите (резултати от интервюта, въпросници, тестове, 360 градусови оценки, наблюдения в работата и др), мнения и предложения от мениджъри и служители.

Събирането на информация се осъществява в съответствие с планираната процедура по провеждане на АПО. То се предшества задължително от етап на информиране и комуникация в организацията за целите на АПО и причините, които налагат неговото провеждане, за да се осигури подкрепата и активното участие на мениджърите и служителите в процеса.

6.6.3. ОБРАБОТКА НА ИНФОРМАЦИЯТА

На този етап се извършва обработка, обобщение и анализ на данните, получени от различни източници и инструменти. Съвременна тенденция е да се използват компютъризирани инструменти, които предлагат автоматична обработка и анализ на резултатите.

Независимо от това дали обработката е автоматична или не, за обработка на информацията се прилагат качествени и количествени, математико-статистически методи.

В случай, че се използва един инструмент за оценка на потребностите за обучение, обработката се извършва в съответствие с разработения „ключ” на инструмента, което формира „сурова оценка”. В случай, че се използват различни инструменти е необходимо да се осъществи обобщение на резултатите.

Обобщението на данните може да се извърши чрез:

- експертна оценка
- математико-статистически анализи.

Експертната оценка се основава на качествен анализ на резултатите, получени от различни инструменти. На база обобщение на резултатите се приписва ниво на владение на компетенцията, съгласно избраните нива в компанията. В предложения пример индивидуалните резултати се съотнасят с 4- те нива (изпълнителско, базово, експертно, майсторско).

В случай, че се прилагат математико-статистически анализи е недопустимо е да се обединяват „суровите оценки” от различните инструменти (особено психодиагностични тестове за оценка на компетенциите), тъй като те използват различни скали. За да се извърши

обобщението и формирането на индивидуален профил на компетенциите е необходимо „суровите оценки” да се превърнат в „стандартни оценки” – трансформиране на „суровите оценки в единна скала в зависимост от разстоянието им от мярката за средна стойност. Стандартизирането се осъществява на база емпирични данни.

Стандартизирането на оценките може да се извърши чрез различни математико-статистически методи, като най-често се използват¹⁰⁵ :

- Квантифициране на резултатите (мярка за средна – Ме медиана) - **Квантилът (quantile)** е число върху оста на наблюденията, което разделя техния брой в определена пропорция на база кумулативна честота на резултатите. За скалата на предложените 4 нива на владеене на компетенции е подходящо да се приложат „квантили”, които разделят разпределението в 4 равни интервали. Долният квантил, медианата и горният квантил разделят наблюденията на четири части, всяка от които съдържа приблизително 25% от броя на наблюденията (25% базово ниво, 50% -изпълнителско ниво, 75%-експертно ниво и 100% - майсторско ниво).
- Т оценки – стандартна оценка, базирана на разстоянието на индивидуалните резултати от средната за изследваната извадка. Суровите оценки получени по различните инструменти първо се трансформират в z оценки на база средна стойност и стандартно отклонение и след това в Т оценки $T=50+z$.

По този начин могат да се формират индивидуални профили на компетенциите, които да се сравняват с профила на компетнците за длъжността (прилага се за Методика 1).

Оценката на несъответствието между двата профила се осъществява чрез анализ на разликата (gap analysis). Съществуват различни математико-статистически методи за анализ на разликата, които се отличават с различна степен на трудност. За целите на АПО в някои случаи е достатъчно да се анализира съдържателно разликата в актуалното и целевото ниво на развитие на компетенциите.

Обработката на резултатите за методика 2 се извършва на база честотно разпределение на отговорите, което позволява да бъдат подредени (ранжирани) компетенциите, които се нуждаят от обучение и развитие и предпочитаните форми, методи и видове обучение.

¹⁰⁵ Щетински Д, Измервания и анализ в поведенческите и социалните науки, С 2005

6.6.4. Доклад

На този етап се извършва анализ на резултатите от АПО и събраната информация на организационно, функционално или индивидуално равнище. Необходимо е да се анализират приоритетите на установените потребностите от обучение във връзка със стратегическите и оперативни цели на компанията. На тази база се формират предложения за:

- Обучения за развитие на „твърди” (технически) и „меки” компетенции, като се дефинират точно приоритетните компетенции, които се нуждаят от развитие чрез обучение. Необходимо е да се определи нивото на обучение: базово, средно или за напреднали
- Формите, вида и методите на обучение. Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от ключовите фактори при планиране на програма за обучение. Съществуват различни класификации, но основните форми на обучение на персонала в организацията са: без откъсване от работа и със откъсване от работа. Основните видове обучение с откъсване от работа са: тренинги, семинари, работни срещи, конференции, електронно обучение и др. Според тяхната продължителност те биват: краткосрочни и дълго срочни. Основните видове обучение без откъсване от работа са: инструктиране, наставничество, коучинг, ротация и др.
- Резултатите от обучението – какви трябва да бъдат резултатите от обучението, какво е желаното състояние, какво ще може да прави обучаемият след провеждане на обучението и колко добре ще го прави.

Така на база на резултатите от АПО е препоръчително да бъде изготвен план за предоставяне на необходимите обучения, който да дава рамка за съответната година.

6.7. ПРАВИЛА НА ПРИЛАГАНЕ НА АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

1. Прилагане на системен подход в дизайна, планирането и извършването на анализа на потребностите от обучение, който да осигури връзка между стратегическите цели на организация, целите на направленията (отделите) и индивидуалните цели. Често потребностите от обучение в даден отдел съвпадат с потребностите и в други отдели. Препоръчително е провеждането на АПО да се извършва в цялата организация, като се отчита спецификата на дейността на различните направления.

2. Осигуряване на активно участие и съдействие от страна на представителите на висшия и среден мениджмънт, отделите по човешки ресурси и служители в процеса на АПО. В повечето организации, отделите по човешки ресурси изпълняват АПО. Въпреки, че линейните мениджъри не са отговорни за провеждане на АПО, те изпълняват важна роля в събирането на информация, която е необходима за анализа и в оценяването на служителите в техните отдели.
3. Препоръчително е АПО да обхваща: а) настоящите потребности от обучение; б) бъдещите потребности от обучение. Обичайно АПО обхваща настоящите потребности, като се анализира изпълнението във връзка с дефицити в компетенциите. За да се осигури висока конкурентна способност на компания е необходимо да се предвидят бъдещите потребности от обучение за развитие на нови компетенции.
4. Разработване на план за анализ на потребностите от обучение. Предварителната подготовка е необходима, за да се осигури ефективна организация и осъществяване на АПО. Планът за АПО се разработва в зависимост от спецификата на дейността и потребностите на компанията. Препоръчителни елементи от плана са: дефиниране на целта и процедурата на АПО, определяне на ръководител и екип, избор на методика и инструменти, график на провеждане и бюджет
5. Събирането и анализът на информацията се извършват в съответствие с избраната методика и методическите указания за нейното прилагане.
6. Резултатите от АПО се обобщават в доклад, в който се анализират получените резултати, подреждат се потребностите от обучение по приоритети и се дават препоръки за подходящи видове, форми и методи на обучение.

6.8. ПРЕПОРЪКИ

1. При изпълнение на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК препоръчваме анализът на потребностите от обучение в пилотните предприятия да се извършва с подходяща методика:

1.1. За компании с разработени компетентности модели за отделните длъжности с дефинирани нива на владене на компетенциите анализът да се извършва с Методика 1. Оценка на несъответствието

1.2. За компании с компетентностни модели, които нямат дефинирани нива на владене на компетенциите анализът да се извършва с Методика 2. Проучване на потребностите от обучение

2. В общия случай оценката на потребностите от обучение да се извършва като част от оценка на трудовото изпълнение на служителите. Оценката се извършва на база оценка от ръководител и самооценка по списък от наблюдаеми поведения и се обсъжда в поведенческо интервю. За оценка на мениджъри се препоръчва 360 градусова оценка.

3. При преназначаване или промяна в професионалната роля за анализ на потребностите от обучение се препоръчва да се използват инструментите:

- Поведенческо интервю за всички категории персонал (мениджърски, експертен, изпълнителски)
- Оценка на технически компетенции чрез казуси и задачи за експертен и изпълнителски персонал
- Оценка на технически компетенции чрез портфолио за мениджърски персонал
- Оценка на мениджърски, социални и личностни компетенции чрез Центрове за оценка и развитие за мениджърски персонал
- Оценка на социални и личностови компетенции чрез Центрове за оценка и развитие само за ключови длъжности от ниво експертен и изпълнителски персонал
- Тестове за оценка на личностови и поведенчески компетенции за мениджърски и експертен персонал. Препоръчваме да се използват адаптираните за български условия системи за управление на таланти и психологически тестове, представени в „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите“

4. При промяна на стратегическите и оперативни цели се препоръчва да се прилагат фокус групи и проучване на потребностите от обучение

5. Препоръчваме в ИСОК да бъде предоставена информация за:

- Примерни форми и/или въпросници за оценка и самооценка на компетенциите, които да включват списък с поведения и скала за оценка по отделните компетенции ;
примерни форми за проучване на потребностите от обучение
- Линкове към Системи за управление на таланти и психологически тестове, които са адаптирани за български условия и са включени в „Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите“
- Методика за анализ на потребностите от обучение

6.9. ПРИЛОЖЕНИЯ

6.9.1. МЕТОДИКА 1 – ПРИМЕРНА ФОРМА

Фирма/лого

Анализ на потребностите от обучение

По-долу са представени различни видове поведения, които могат да се наблюдават в работата.

Моля, прочетете внимателно всяко поведение и преценете в каква степен според вас то е важно за работата, която изпълнявате. Отбележете важността на поведението като използвате скала А и запишете съответната цифра в колонката за важност:

Скала А - Важност

0	Не се прилага
1	Маловажно е
2	В средна степен е важно
3	Важно е
4	Изключително важно е

След като отбележите степента, в която според вас е важно дадено поведение, моля отбележете в каква степен Вие имате знанията и уменията да прилагате даденото поведение в работата. Отбележете в каква степен имате знанията и уменията за да прилагате посоченото поведение като използвате скала Б

Скала Б – Степен на знания и умения

1	Ниска степен
2	Под средната степен
3	В средна степен
4	Над средната степен
5	Висока степен
6	Много висока степен

Компетенции	Скала А Важност	Скала Б				
		Ниво на знания и умения				
		1	2	3	4	5
Компетенция 1						
Поведение 1						
Поведение 2						
Поведение ПЗ						
.....						
Компетенция 2						
Поведение 1						
Поведение 2						
Поведение 3						
.....						
Компетенция						
Име		Длъжност				
Отдел		Месторабота				
Дата						

Благодарим Ви за участието!

* Списъкът на компетенции и поведенията, които ги описват следва да отговарят на Профил на компетенциите за длъжността на конкретната компания

** Представен е самооценъчен вариант на формата, подобна форма може да бъде използвана и за оценка от страна на ръководителя

6.9.2. МЕТОДИКА 2 – ПРИМЕРНА ФОРМА

Фирма/ лого

ПРОУЧВАНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Ученето през целия живот и продължаващото професионално обучение осигуряват не само конкурентно предимство на бизнес организациите, но и уникална възможност за непрекъснат процес на развитие на компетенциите на служителите.

Ние бихме искали да разберем по-добре Вашите потребности от обучение. Моля попълнете въпросника като отбележите Вашето мнение и предложения за обучения. Благодарим Ви предварително за Вашето съдействие.

1. Моля опишете, какви са според Вас 3- те най-важни стратегически цели на фирмата като ги подредите по степен на важност от 1 до 3. Във втората колона, посочете какви знания и умения трябва да притежават служителите, за да ги осъществят.

Стратегически цели	Знания и умения
1.	
2.	
3.	

2. Моля опишете, какви са според Вас 3- те най-важни цели на направлението (отдела), в който работите), като ги подредите по степен на важност от 1 до 3 . Във втората колона посочете какви знания и умения трябва да притежават служителите, за да ги осъществят.

Оперативни цели	Знания и умения
1.	
2.	
3.	

3. Моля, посочете, какви са най- важните цели и задачи на длъжността, която изпълнявате в момента, като ги подредите по степен на важност . Във втората колона посочете какви знания и умения трябва да притежавате, за да ги осъществите.

Индивидуални цели и задачи	Знания и умения
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

4. За да ни помогнете да разберем Вашите потребности от обучение, моля посочете обученията, които биха Ви помогнали да развиете уменията, които са необходими за успешното изпълнение на Вашата работа . Моля, посочете нивото на обучение, от което се нуждаете. Отбележете Вашият избор със знака „X”

Обучения	Не се нужда от обучение			Обучението би било полезно			Обучението е необходимо		
	1	2	3	1	2	3	1	2	3
Ниво на обучение 1 – базово 2 –средно 3- за напреднали									
1. Технически знания (посочете какви)									
2. Технологии (посочете какви)									

3.Чуждо езиково обучени (посочете какво)									
4.Търговски умения									
5. Умения за водене на преговори									
6. Умения за обслужване на клиенти									
7. Комуникативни умения									
8. Умения за презентация									
9. Умения за управление на проекти									
10. Управление на времето									
11. Лидерски умения									
12. Управление на стреса									
13. Управление на човешките ресурси									
14. Управление на конфликти									
15. Работа в екип									
15. Други (моля посочете какви)									

4. Какъв метод на обучение смятате, че би бил най-ефективен за Вас?

Метод на обучение	Не достатъчно ефективен	Ефективен	Много ефективен
На работното място			
Тренинг			
Семинар			
Електронно обучение (дистанционно)			
Работни срещи			
Друго (моля, посочете вида обучение)			

5. Моля, отбележете как бихме могли да подпомогнем Вашия успех в работата?

1.
2.
3.

Име		Длъжност	
Отдел		Месторабота	
Дата			

Благодарим Ви за участието!

Раздел 7. РАЗРАБОТВАНЕ НА ИДЕЙНА КОНЦЕПЦИЯ ЗА ДЕЙНОСТТА НА РЕГИОНАЛНИ ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ КЪМ БСК

7.1. УВОД

Проектът на БСК има за цел разработване и въвеждане на интегрирана информационната система за оценка на компетенциите на браншово и регионално равнище и създаване на съвременни национални стандарти за професионална квалификация по професии и длъжности, които отчитат изискванията на европейските квалификационни стандарти, включително в съответствие с Европейската квалификационна рамка.

Чрез Информационната система за оценяване и актуализиране на компетенциите /ИСОК/ на работната сила ще се постигне по-добра мобилност на работната сила и по-ефективен пазар на труда. Информационната система ще даде възможности за пряко участие и подпомагане развитието и усъвършенстването на човешките ресурси на държавни институции, работодатели, социални партньори. Създаването на ИСОК ще позволи да се оперира с голям обем от знание и да се осигури гъвкавост и сигурност при решаването на различни по характер и сложност проблеми.

Дейностите по проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК предвиждат изграждане на надеждна и ефективно функционираща Национална Референтна Мрежа /НРМ/, състояща се от Секторни Референтни Звена /СРЗ/ и Регионални Центрове за Оценка на Компетенциите./РЦОК/ Структурата на националната референтна мрежа включва пилотно решение за създаването на 20 Секторни референтни звена и 10 Регионални центрове за оценка на компетенциите.

Проектът за изграждане на Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите предвижда пилотно да бъдат изготвени компетентностни модели за около 300 предприятия в 20 индустриални сектора и 10 района в България. Това ще позволи въвеждането на утвърдени добри практики при управление на хората в тези компании и подобряване на конкурентноспособността на икономиката .

Секторните референтни звена и Регионалните центрове за оценка са елементи от цялостна система, която реализира практически политиките определени от НСОК

Регионалните центрове за оценка на компетенциите са изпълнителният инструмент на Референтната мрежа. В тях ще се извършва организирането и координирането на дейностите в пилотните предприятия по избор на ключови длъжности и разработване на компетентностни модели, оценка на компетенциите.

Регионалните центрове за оценка на компетенциите ще имат решаваща роля за популяризирането на компетентностния подход в България като най-съвременен подход за управление и развитие на човешките ресурси и ще подпомагат организациите и отделите по човешки ресурси в развитието на компетентностни модели, отразяващи изискванията на икономиката към компетенциите на човешките ресурси, чрез което ще подпомогнат да се повиши ефективността на ключови сектори в българската икономика.

7.2. ДЕФИНИРАНЕ НА МИСИЯ, ВИЗИЯ И ЦЕННОСТИ НА РЕГИОНАЛНИТЕ ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ / РЦОК/

7.2.1. Мисия на РЦОК

Мисията на Регионалните центрове за оценка на компетенциите трябва да отразява философията на БСК като работодателска организация, която е партньор на бизнеса, синдикатите, браншовите организации и държавните институции и има за цел да подпомага дейността и развитието на своите членове. По-долу представяме примерна декларация за мисията на РЦОК

Пример: Мисия на РЦОК

Мисията на Регионалните центрове за оценка на компетенциите към БСК е да съдействат за повишаване конкурентноспособността на ключови сектори на българската икономика чрез осигуряването на методическа и техническа помощ на отделите по човешките ресурси в организациите за разработването на съвременни модели на компетенциите и внедряването на добри практики в управлението на персонала в съответствие с Европейската квалификационна рамка за развитие.

7.2.2. Визия на РЦОК

Визията на РЦОК трябва да отразява средносрочните и дългосрочните цели на центровете. Визията има външна ориентация и се фокусира върху пазара и потребителите на услугите, които предоставят центровете. Визията трябва да отговаря на въпроса: “Какви искаме да станем”. По-долу представяме примерна декларация за Визията на РЦОК

Пример: Визия на РЦОК

- Да бъде партньор на българските предприятия, да съдейства за тяхната производителност чрез разработване и внедряване на компетентностни профили на успешните изпълнители, които са в основата на ефективния подбор на персонала, развитието на корпоративни програми за обучение, идентифицирането и задържането на таланти, управлението на трудовото представяне, управлението на кариерата.
- Да подпомага образователните институции в създаването на обучителни програми, които точно да отговарят на потребностите

на бизнеса в България и публичния сектор, чрез предоставяне на информация за настоящите и бъдещи нужди от развитие на компетенциите.

- Да бъде партньор на държавните институции при формулирането на държавна политика и държавни образователни стандарти /ДОИ/ в съответствие с актуалните и бъдещи нужди на бизнеса .
- Да подпомогне хората в тяхната професионална ориентация, професионално обучение и развитие, за да могат да развиват своите компетенции и да постигат професионалните и личните си цели.

7.2.3. ЦЕННОСТИ НА РЦОК

Ценностите на РЦОК следва да отразяват мисията и визията на центровете. Те дават отговор на въпросите „Какво е важно за нас”?; „Как правим нещата”?

Водещите ценности в дейността на РЦОК са свързани с хората, партньорските мрежи и модерните технологии.

Проучванията сочат, че България изостава по отношение на разработването на системи за измерване на компетентностите. В повечето случаи липсват подходящи насоки и разбиране за ползите от компетентностния модел в една организация. В някои фирми внедряването на компетентностния подход се извършва непрофесионално, изпълнява се формално или среща съпротива от страна на мениджмънта и служителите. Разработени компетентностни модели най-често се срещат в чуждестранни компании и то в определени сектори – банково дело, оператори на мобилни телефонни услуги, металургия, някои сегменти на хранително-вкусовата и питейна индустрия и др. В мнозинството средни и малки предприятия все още липсват разбиране и опит в разработването и внедряването на компетентностни модели.

Ангажираните по този проект трябва да имат системна информация за тенденциите в образованието, обучението, заетостта, пазара на труда, социалните въпроси, да притежават

подходящи знания, умения да изследват, анализират и разбират условията за провеждане на оценъчния процес.

Регионалните центрове е необходимо да осигуряват обучение и подготовка на хора с подходящи знания, умения, на които ще се предостави качествено обучение по приложение на компетентностен подход. Поради това като водеща ценност на РЦОК може да се изведе ценността - **Професионализъм**

Проектът на БСК цели създаването и реализирането на български модел за национална мрежа, която да обедини усилията и интересите на държава, работодатели и синдикати за оценката на компетенциите на работната сила по браншове и региони. Проект от такъв мащаб може да се осъществи само при ефективното взаимодействие на всички заинтересовани страни: икономически субекти, синдикати, държавни институции, специалисти по управление на човешки ресурси, образователни институции, неправителствени организации. В Проекта на БСК ще се търси балансирано представителство на експерти или мениджъри от всички целеви групи, които активно участват на пазара на труда. Партньорството е нужно, за да се осигури устойчиво развитие, прогрес и постигане на положителен ефект при реализиране дейностите по проекта. Партньорството предполага свободна размяна на идеи, предоставяне на важна информация, обсъждане на проблеми, осигуряване на съдействие и подкрепа за изпълнение на целите и задачите на проекта. Дейностите по въвеждане на ИСОК изискват многостранно сътрудничество и кооперативност от заинтересованите страни. Функционирането на Референтната мрежа се основава на взаимна подкрепа, обогатяване и увеличаване на знанията, опита и нарастване на възможностите на работещите с нея. Всички тези основания определят като водеща ценност на РЦОК ценността - **Партньорство**

Разработването на компетентностни модели за фирмите и определянето на нивото на компетентност, поражда необходимостта от адаптиране на секторните модели на компетенциите за конкретните организации, както и адаптиране на методиката за оценка на компетенциите според конкретните нужди на организациите и правилното използване на методите и инструментите за оценка. Взаимодействието с работодатели, служители изисква гъвкавост и отзивчивост, съобразяване със специфичните нужди, предлагане на нестандартни решения. От значение за успеха на Проекта на БСК са добрата комуникация с разнородна бизнес среда, уменията за разбиране и толериране на изразяването на различни гледни точки, проявяване на оперативна гъвкавост. В процеса на изпълнение на дейностите по Проекта, на базата на придобит опит и динамична обратна връзка, при необходимост ще се осъществяват промени и усъвършенства дейността на отделни звена от структурата на Референтната мрежа. Основна ценност на РЦОК е и ценността – **Адаптивност**.

За постигането на добри резултати е необходимо ефективно и рационално да се използват наличните материални ресурси, да се създава най - добрата организация на работа и да се използват пълноценно ресурсите на вътрешните и външни експерти. Качественото планиране и координиране на организацията на процеса на оценка на компетенциите ще осигури максимална ефективност на Проекта на БСК. Ефективната комуникация, както вътрешна за регионалния център, така и външна, ще създаде благоприятен работен климат и ще улесни работата. Чрез ИСОК ще се създадат възможности бързо да формират ситуативни екипи за решаване на проблеми с висока ефективност при извършването на дейностите по различните етапи от проекта. Изискването за оптимално използване на финансовите, техническите и човешките ресурси определя ценността „Ефективност” като една от основните ценности на РЦОК.

За да се обезпечи максимална ефективност и конкурентноспособност на дейността на клиентите /работодатели, заети лица/ е необходимо постоянно повишаване на компетентностите на оценители, водещи оценители, референти чрез обучение и стремеж към саморазвитие. Развитието и усъвършенстването на услугите, предлагани на потребителите на ИСОК се осъществява чрез усвояване на нови знания, формирането на нови умения и развитието на съществуващите. Тези основания определят ценността „Развитие” като една от основните ценности на РЦОК.

По-долу представяме примерна декларация на ценностите на РЦОК.

Пример: Ценности на РЦОК

Професионализъм

Постигане на висок професионализъм чрез привличане на най-добрите експерти от различни сфери. Формиране на екипи от експерти със знания, умения и личностни качества като проактивност, ориентираност към постигане на резултати, умения за работа в екип, способности за взимане на самостоятелни решения. Гарантиране на професионално качествено обслужване на потребителите на ИСОК.

Партньорство

Поддържане на коректни и дългосрочни взаимоотношения с партньорите, основани на сътрудничество, доверие и оценка на приноса им за общата работа. Открита и ефективна комуникация, размяна на идеи, коректно предоставяне на информация. Уважение и грижа към всички партньори, стриктно спазване на договореностите и обещанията си, съдействие за постигането на общите цели.

Адаптивност

Планирана и организирана дейност при ясни правила и процедури, с гъвкаво

поведение към променящата се среда и нуждите на клиенти, партньори и служители. Бързо реагиране на промените в пазарната ситуация, търсене и предлагане на алтернативни решения.

Ефективност

Ефективно използване на производствените, технологичните, финансовите и човешките ресурси, постигане на екипна и лична ефективност; Създаване на ефективна организация на работата, ефективно управление на качеството на проектите по оценка на компетенциите в предприятията, управление на времето и спазване на графика за изпълнение на проектите.

Развитие

Обезпечаване на професионално и личностно израстване. Предоставяне на обучение и развитие на потребителите на ИСОК, усвояване на нови знания и умения. Прилагане на знанията в практическата работа и при обучение на други и самообучение, овладяване на нови технологии, саморазвитие и усъвършенстване.

7.3. РАЗРАБОТВАНЕ НА ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРИ ЗА ДЕЙНОСТТА НА РЦОК

Правилата и процедурите за дейността на РЦОК са разработени на база анализ на основните цели и направления на дейности на центрoвете.

7.3.1. ЦЕЛИ НА РЦОК

Целите на РЦОК отразяват:

- Целите на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК
- Мястото на РЦОК в организационната структура на Националната референтна мрежа (НРМ) и специфичните дейности на регионалните центрове
- Мисията, визията и основните ценности на РЦОК

Основни цели на РЦОК

1. Осигуряване на оперативното функциониране на регионалната референтна мрежа за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, в съответствие с настоящите и бъдещи потребности на на трудовия пазар в региона .

2. Координиране на дейностите по реализация на етапите на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК на регионално равнище.
3. Взаимодействие с работодатели и служители /„пилотни” предприятия/ в региона - консултиране, подпомагане при създаване и актуализиране на компетентностни модели, оценка на компетенции, оказване на методическа помощ на всеки етап от проекта
4. Популяризиране на необходимостта и многостранните ползи от изграждащата се информационна система за оценка на компетенциите на работната сила /ИСОК/. Разясняване на дейностите по разработване, съгласуване и утвърждаване на компетентностни модели на регионално ниво, както и популяризирането им в широк кръг компании в секторите.
5. Участие в разработването и въвеждането на съвременни стандарти за професионална квалификация по професии и длъжности, съобразени с Европейската квалификационна рамка.
6. Създаване на условия за ефективно взаимодействие на структурата на референтната мрежа и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите.
7. Генериране и въвеждане на пълна и качествена информация за целия процес по разработване и внедряване на компетентностни модели, избор и оценка на компетенции между работодателите, синдикалните организации, образователните институции и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила.

7.3.2. ПРИНЦИПИ, НА КОИТО СЕ БАЗИРА ДЕЙНОСТТА НА РЦОК

- Партньорство – ефективно взаимодействие с работодателските организации, държавни организации, образователни институции в сферата на професионалното обучение
- Законосъобразност – осъществяване на дейностите на центъра в съответствие с нормативната уредба в България
- Прозрачност – на вътрешните правила и процедури
- Отчетност – коректност и точност в изпълнение на бюджета

7.3.3. ПРАВИЛА И ПРОЦЕДУРИ НА ДЕЙНОСТИТЕ НА РЦОК

Правилата и процедурите са разработени по основните направления на дейност на РЦОК. Те регламентират изпълнението на конкретните дейности на регионално равнище, свързани с реализацията на проекта на БСК „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенции”. Правилата отразяват специфичните цели на РЦОК.

I. Правила за дейностите по изпълнение на проекта

1. Координира и участва в провеждането на проучванията за развитието на секторите в региона и за определяне на подходящите „пилотни” предприятия, съобразно насоките от секторните съвети.
2. Представява НРМ на регионално ниво пред външни органи и организации и сключва договори с „пилотните” предприятия в съответствие с предоставените му правомощия.
3. Извършва анализ, оценка и избор на „ключови длъжности” в пилотните предприятия за региона със сертифицирани оценители, като спазва процедурите и правилата за оценка в „Методиката за оценка на ключови длъжности”
4. Обслужва всички организации в пилотните сектори и предприятия в региона в съответствие с разработените секторни модели на компетенциите в конкретната индустрия в съответствие с „Методиката за разработване на компетентностни модели”.
5. Следи за осъществяване на прехода от секторни компетентностни модели към фирмени за пилотното предприятие в съответствие с препоръките на „Методиката за разработване на компетентностни модели”.
6. Организира и координира дейността по процеса на оценяване на различните групи компетенции на „ключовите” длъжности в определените пилотни предприятия чрез формиране на екипи от вътрешни за референтната мрежа експерти /от секторните консултативни съвети, националната референтна мрежа/ или осигуряване на външни експерти /от университети, консултанти, обучителни организации и др./
7. Изработва графици за изпълнението на етапите по проекта с всяко от пилотните предприятия в региона, следи за спазването на проектните срокове.
8. Осигурява и съдейства в обучението на линейни мениджъри от пилотните предприятия по проекта за участието им в екип по разработване на форми за оценка на компетенции и оценка на компетенции в съответствие с методиките.
9. Поддържа постоянен контакт и обмен на информация с мениджърите на „пилотните” предприятия от в региона по време на разработването, внедряването и актуализирането на компетентностния модел. Консултира ги по всички въпроси, свързани с реализацията на отделните етапи на проекта.
10. Подпомага методически работодателите от пилотните предприятия при оценката на компетенциите.
11. Участва в разработването на инструментариум за оценка, валидиране сертифициране на специфични /професионални-технически/ компетенции, като съдейства за осигуряването на подходящи експерти, за да се осигури актуалността на компетенциите.

12. Извършва контролни дейности, свързани с качеството на изпълнение на дейностите по избор на ключови длъжности и оценка на компетенциите в пилотните предприятия; Следи оценката на нивото на компетенции да се извършва само от сертифицирани оценители в съответствие с методиките, правилата и процедурите за оценка на компетенциите /вж „Методиката за оценка на компетенциите”/
13. Събира информация и съдейства на пилотните предприятия за промяна и/или необходимост от актуализиране на отделни компетенции за конкретни длъжности в компетентностите модели /вследствие на промяна на дейността на пилотните предприятия в региона или промяна в професионалните изисквания на ключовите длъжности, нови ключови длъжности
14. Следи за промяна в приложението на компетентностните модели в пилотните предприятия /например от подбор към управление на представянето/ и подпомага методически адаптацията на модела за новото приложение в съответствие с „Методиката за разработване на компетентностни модели”.
15. Отговаря на потребностите на пилотните предприятия за развитие на компетенциите като своевременно осигурява възможности за последващо обучение в съответствие с Европейската референтна рамка и осигурява нужните обучители.
16. Организира процеса по сертифициране на оценители. Подпомага организирането на различни видове изпити на регионално равнище за сертификация на нивото на владеене на технически компетенции, привлича подходящи външни или вътрешни оценители; Организира и контролира изготвянето на изпитни материали.
17. Периодично систематизира, обновява и поддържа база данни за водещи експерти и оценители за региона и секторите.
18. Изготвя за НЦОК периодични и годишни отчети за изпълнението на етапите и дейностите по проекта.
19. Поддържа професионални стандарти за обслужване на работодателите и други заинтересовани лица, улеснява достъпа до регионалните центрове, реагира отговорно и бързо при изпълнение на дейностите по проекта.
20. Извършва маркетингови активности:
 - провежда проучвания на потребностите и целите на организации, желаещи да използват компетентностен модел в управлението на човешки ресурси, които не попадат в пилотната извадка;
 - презентира ползите от изграждането и ефективното функциониране на ИСОК, положителните практики в приложения на компетентностния подход в УЧР и оценката на компетенциите пред организации, които не са попаднали в извадката от пилотни предприятия.

II. Правила за дейности по обслужване на ИСОК

1. Събира, въвежда и текущо актуализира информация от резултатите на работата на центъра в процеса по оценяване в ИСОК.
2. Поддържа протичането на информационните потоци към НЦОК като осигурява надеждност и сигурност на данните.
3. Провежда обучение на потребителите по ИСОК.

III. Правила за взаимодействие с държавни институции и партньори

1. Дава предложения за промени в еталони и стандарти по длъжности и специалности за секторите в региона.
2. Събира и предоставя информация на ИСОК за необходимостта от нормативни промени в НКПД и други нормативни документи.
3. Поддържа активна комуникация на регионално ниво с държавни и 4/Набира информация за създаването на рейтинг за обучителни организации.

7.4. РАЗРАБОТВАНЕ НА СИСТЕМА ЗА ОЦЕНКА НА ДЕЙНОСТТА НА РЕГИОНАЛНИТЕ ЦЕНТРОВЕ

Оценката за цялостната дейност на РЦОК трябва да се базира на обективен и комплексен анализ на дейностите на центъра в съответствие с:

- целите на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” на БСК;
- целите на регионалния център;
- въвеждане и спазване на единни за всички регионални центрове стандарти за изпълнение на отделните дейности и критерии за тяхната оценка.

7.4.1. ЕТАПИ НА ИЗГРАЖДАНЕ НА СИСТЕМА ЗА ОЦЕНКА НА ДЕЙНОСТТА НА РЦОК

1. Етапи на изграждане на система за оценка на дейността на РЦОК

Етап 1. Дефиниране на цели.

- Ясно формулиране на целите на регионалния център в писмен вид.
- Определяне на срок за изпълнение на целите.
- Определяне на критериите за оценка на степента на постигане на целите.

Етап 2. Анализ на дейностите

- Описание на отделните дейности
- Разработване на стандарти за извършването на отделните дейности

Етап 3. Създаване на система за оценка на дейността на РЦОК.

- Определят се ключовите показатели за оценка на дейностите
- Разработват се процедурите и методите за регистрация на информацията за изпълнението на дейността
- Определя се периода на оценяване
- Определя се оценяващ ръководител /звено/ от националната референтна мрежа
- Определят се източниците на информация: обективни данни, отчети и доклади, оценка от клиентите (анкета) за удовлетвореност от извършването на дейностите и др.

7.4.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ОЦЕНКА НА ДЕЙНОСТТА

Изборът на ключови показатели /КП/ за оценка е необходимо да бъде осъществен на база посочените по-долу изисквания:

- да отразяват най-важните особености на дейността
- да се поддават на наблюдение, измерване и контрол
- да бъдат разграничими един от друг, т.е. да се изберат показатели, които да направят невъзможно припокриването на отделните признаци и двойно отчитане на едно и също постижение при оценяването
- да не бъдат много на брой, което ще направи неефективна практиката по оценяването

Ключови показатели:

- Брой реализирани проекти по създаване на компетентностни модели
- Оценка на удовлетвореността на клиентите /мениджърските екипи и служителите в пилотните предприятия/ от работата на РЦОК по направленията на дейности. Тези оценки могат да се групират по сектори и да се въвежда информацията в ИСОК
- Оценка на удовлетвореността от организирането и провеждането на обучения на оценители
- Оценка удовлетвореността от работата на РЦОК с партньори: синдикати, образователни институции, държавни институции и др.
- Оценка на удовлетвореността от комуникацията на РЦОК с другите звена на НРМ
- Спазване на сроковете по изпълнение на всеки етап от проекта

- Спазване на сроковете по изпълнението на целите
- Своевременно предоставяне на информацията за напредъка по проектите
- Точност на предоставената информация в ИСОК
- Качество на предоставената информация в ИСОК
- Спазването на процедурите и правилата за определяне на ключови длъжности и разработване на компетентностни профили за отделните позиции и оценката на технически компетенции на индивидуално ниво.
- Спазване на бюджета на центъра

7.4.3. ПЕРИОД НА ОЦЕНЯВАНЕ

Оценките са междинни /месечни или тримесечни/ и годишни. Годишните оценки включват информация за извършените до момента междинни оценки и техните резултати. Те имат за цел да предоставят информация и да оценят:

- напредъка по отношение изпълнението на целите на проекта
- взетите мерки за ефективност на изпълнението на етапите на проекта на регионално равнище
- използваните финансови ресурси
- процедурите за управление и контрол
- осигуряването на точни и качествени данни за ИСОК

7.4.4. ПРЕПОРЪКИ

Препоръчително е предложените правила за управление и организация на дейността в РЦОК след обсъждане на идейната концепция да влязат в Правилник за дейността на РЦОК.

Правилникът е препоръчително да включва:

- Общи разпоредби – юридическа форма на РЦОК, основна дейност, финансиране
- Структура и управление – регламентират мястото на РЦОК в НРМ, органите на управление, функционални връзки между РЦОК, СРС, НЦОК, управление на РЦОК
- Организация на работата в центъра – регламентира правилата и процедурите по изпълнение на различните дейности в центъра
- Системата за оценка на дейността на центъра
- Изпълнение на трудовите задължения от страна на служителите

Раздел 8. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ¹⁰⁶ (ИЗПИСВАТ СЕ В УНИФИЦИРАН ФОРМАТ¹⁰⁷)

- Атанасова, Т, „Центровете за оценка и развитие – успешен трамплин за развитие на кариерата”, стр. 51-67 в „Управление на кариерата в организацията. Наръчник с добри практики от България”, Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси, София, 2008
- Банчева, Е. (2008) “Управление на изпълнението на дейността”, НБУ, София
- В. Капитал -Драгомир Бояджиев:” Онлайн тестове помагат на директорите по персонала”
- Калчев, П., Джонев, С., Николов, Н., Герганов, Е., Станчева, Б. (2006). Стандартни изисквания за описание и представяне на тестове. Българско списание по психология, брой 2, 44- 53
- Компетентностни модели –ползи и предизвикателства,Проучване на практическото приложение в България, 2010 г, КПМГ
- Материали на Институт за български език на БАН
- Методика за разработване на компетентностен модел, Ев. Георгиева, Г. Хубанова, Д.Падалски
- Методика за определяне на ключовите длъжности, Ал. Иванова, Н. Койнова, П.Вълкова
- Наръчник по оценяване -Оценяване от Наредбата за учебния процес в НБУ
- ОВ I 394, 3012.2006г., стр 10 и ОВ С 119, 28.5.2009г.стр.4
- П. Георгиева Икономически алтернативи, брой 6, 2009
- Паспаланова Е., Методическо пособие за работа със Скала за Социална желателност (М-К-ССЖ – българска адаптация, 1985
- Сава Джонев „Социална психология”т.1” Изследователски методи”
- Създаване на система за сертификация за нуждите на ЗОК, Г.Божанова, Е.Шишманова,Т.Бояджиева, Св.Стоянова
- Пенева, Б., „Азбука на подбора: центровете за оценка – висшия пилотаж, 2006,
http://www.karieri.bg/karieri/management/283423_azbuka_na_podbora_centrovete_za_ocenka_-_visshiiat/
- Филева, М. Европейски перспективи и насоки пред бизнес обучението в България
<http://www.bam.bg/nessebar2005/Fileva.pdf>
- Герганов Е., Тестово и експертно оценяване http://www.tu-sofia.bg/sopko/instrumentar/method/Testove_EG.pdf
- Петцолъд, И., Оценка персонала сега: предимства и недостатъци,
http://www.zrp.spb.ru/article_31.php
- Неплюева А., Assessment center: технология оценки и развития персонала, Человеческие ресурсы России, 2010
- Armstrong M., A handbook of personnel management practice 6-th ed., Kogan Page, London, 1996
- Brown F.G. Principles of Educational and Psychological testing, The Dryden Press Inc., 1970
- Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007
- Design, implementation and evaluation of assessment and development centres. Best practices guidelines., The British Psychological Society, 2009
- Introduction to assessment centers, A workshop conducted at the IPMAAC Conference,6.1994, Rich Joines
- Joines, R., Introduction to assessment centers, A workshop conducted at the IPMAAC Conference,6.1994
- Sanchez,R and Heene, A /1996b/ Strategic learning and Knowledge Management, Cuichesto: Wiley
- Spencer, Lyle M&Spencer Signe M;/ Competence of Work, New York, John Wiley&Sons, 1993/

¹⁰⁶ Недопустимо е използването на текст, графики, таблици и данни без точното позоваване на източника. Цитирането на използваните източници в текста да се извършва чрез функцията Footnote, а за таблиците и графиките – под тях се изписва „Източник:.....”. Недопустимо е директното използване на текст в обем повече от 1000 знак.

¹⁰⁷ Формат за изписване на източниците:

IMS Reusable Definition of Competency or Educational Objective - Information Model, Version 1.0 Final Specification, IMS RDCEO http://www.imsglobal.org/competencies/rdceov1p0/imsrdceo_infov1p0.html

Koper R., Specht M., (2008) TENCompetence: Life-Long Competence Development and Learning. In M-A Cicilia (Ed.), Competencies in Organisational e-learning: concepts and tools, pp. 234-252. Hershey: IGI-Global, <http://hdl.handle.net/1820/823>

Byham, W., The assessment center method and methodology – new applications and technologies,
http://www.ddiworld.com/pdf/ddi_AssessmentCenterMethods_mg.pdf
<http://bookw.narod.ru/trebkprof.htm>
http://ec.europa.eu/education/pub/pdf/general/eqf/broch_bg.pdf
<http://e-educ.ru/aisur19.html>
www.britannica.com/EBchecked/topic/481664/psychological-testing/23866/Test-norms
<http://en.wikipedia.org/wiki/Assessment>
http://en.wikipedia.org/wiki/Emotional_intelligence
http://en.wikipedia.org/wiki/Personality_test
http://projects.coe.uga.edu/epltt/index.php?title=Image:Bloom_1.jpg
http://psychology.dir.bg/_wm/library
<http://www.cipd.co.uk/subjects/lnanddev/selfdev/emotintel.htm>
<http://www.cps.ca.gov/workforceplanning/documents/ValidateCompetenciesFocusGroup.doc>
http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/884_Cadre_reference_ang.pdf
http://www.itsinc-us.com/newsletter/na_types.htm
<http://www.jobs.bg/hc/advice/718>
<http://www.keirsey.com/>
<http://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>
<http://www.personality-and-aptitude-career-tests.com/sales-aptitude-test.html>
<http://www.psychometrics.co.uk/adc.htm>
<http://www.thefreedictionary.com/portfolio>
<http://www.waldentesting.com/salestests/sales.htm>
<http://www.unwe.acad.bg/research/br12/2.pdf> /
<http://www.sunrise.net.in/CompetencyAppraisal.pdf>
LaRocca Maggie (2008) “Career and Competency Pathing. The Competency Modeling Approach”,
http://edweb.sdsu.edu/people/ARossett/pie/Interventions/career_1.htm
Lievens F., Schollaert E., Assessment centers: Overview of practice and research, 2009,
<http://www.intestcom.org/Publications/ORTA/The%20assessment%20center.php>
Mukherdji&Misra, Everything you wanted to know about assessment centers,
http://www.tmtctata.com/research/Assessment%20Centre%20Concept%20Note_TMTC.pdf
Professionals, 2006; <http://www.onetcenter.org/guides.html>
www.businesstest.bg/
www.ibset.eu/docs/Ljubliana_BG.pdf
www.projettherm.eu/download/bg/
www.scribd.com/doc/33351718/Untitled
www.trainsme.net

Списък на таблиците и фигурите

таблица 1.....	38
таблица 2.....	42
таблица 3.....	47
таблица 4.....	50
фигура 1.....	51
таблица 5.....	53
таблица 6.....	55
таблица 7.....	57
таблица 8.....	58
таблица 9.....	62
таблица 10.....	70
таблица 11.....	71
таблица 12.....	74
таблица 13.....	78
таблица 14.....	81
таблица 15.....	82
таблица 16.....	179
таблица 17.....	181
таблица 18.....	182
таблица 19.....	183
таблица 20.....	184
фигура 2.....	186
фигура 3.....	202
таблица 21.....	205
фигура 4.....	206
таблица 22.....	216
таблица 23.....	219
таблица 24.....	220
таблица 25.....	221
таблица 26.....	222
фигура 5.....	222
фигура 6.....	223
таблица 27.....	228
фигура 7.....	229