



WWW.COMPETENCEMAP.BG



Европейски съюз

Оперативна програма  
"Развитие на човешките  
ресурси" 2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален



WWW.BIA-BG.COM

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

---

# Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила

---

---

Гр. София, Април 2011 г.

---

---

# Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила

---



**Автори:** Галя Хубанова, Нина Койнова, Велин Георгиев

**Редактор:** д-р Томчо Томов, ръководител на НЦОК

**Коректор:** Ани Алашка

Настоящият материал е разработен по 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.

Цялата отговорност за съдържанието на документа носи Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес и при никакви обстоятелства не може да се приема, че този документ отразява официалното становище на Европейския съюз или на Агенцията по заетостта.

---

#### За контакт:

София 1000, ул. Алабин 16-20, тел. 02 932 09 11,

[office@bia-bg.com](mailto:office@bia-bg.com), [www.bia-bg.com](http://www.bia-bg.com), [www.competencemap.bg](http://www.competencemap.bg)

© Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес, 2010.

ISBN 978-954-9636-28-4

## РЕЗЮМЕ

Настоящите методически указания са създадени в рамките на Националния проект за “Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” (Проектът) и имат за цел да подпомогнат създаването, внедряването и ефективното използване на управление, базирано на компетенции, чрез обективен анализ и оценка на длъжностите, създаване на работещ компетентностен модел и разработване на карти за оценка на компетенциите.

Документът се основава на четири методически разработки, както следва:

- *“Методика за определяне на ключови длъжности”*, дефинираща процеса и правилата за определяне на ключови длъжности на ниво предприятие и сектор;
- *“Методика за създаване на компетентностен модел”*, представяща създаването на компетентностен профил и компетентностен модел на предприятие и сектор;
- *“Методика за оценка на компетенциите”*, предоставяща механизми и правила за разработка и приложение на инструменти за оценка на компетенции;
- В частта създаване на секторни компетентностни модели, *„Наръчник за работа на референтните звена в националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила”*, описващ структурата и дейността на Националната референтна мрежа (НРМ).

Документът е предназначен за широк кръг потребители, сред които:

- *Съставители на секторни компетентностни модели;*
- *Секторни консултанти;*
- *Оценители;*
- *Звена в структурата на Националната референтна мрежа;*
- *Автори на фирмени компетентностни модели;*
- *Бизнес мениджъри, ползващи в работата си компетентностни модели;*
- *Експерти човешки ресурси и*
- *други ползватели на компетентностни модели.*

За ефективното създаване и внедряване на компетентностни модели, като инструмент за организационно управление, се препоръчва предварително подробно запознаване/обучение с тематиката компетентностно управление, както и включването на експерти в процеса по изграждане и внедряване на компетентностен модел в предприятието. Указанията дават препоръки за успешното въвеждане на управление, базирано на компетенции, в конкретни предприятия, както и насоки за създаване на секторни компетентностни модели, като стандарт за добри индустриални практики.

Методическите указания, свързани със създаване, внедряване и приложение на секторни компетентностни модели, са адаптирани за нуждите на Проекта. В тази част указанията са съобразени с концепцията за създаване на секторни компетентностни модели, представена в *„Наръчник за работа на референтните звена в националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила”*. Методическите указания нямат задължителен характер, те са предназначени за използване в допълнение към създадените методики за целите на практическите дейности в рамките на Проекта.

## Съдържание

<b>Резюме .....</b>	<b>3</b>
<b>Раздел 1. Методически указания за проектиране на секторни и фирмени компетентностни модели и компетентностни профили .....</b>	<b>7</b>
1.1. Указания за етапите на разработка и структуриране на компетентностен модел на фирмено ниво ....	7
1.1.1. Същност и функция на фирмен компетентностен модел .....	7
1.1.2. Компоненти на компетентностен модел .....	7
1.1.3. Структура на компетентностен модел .....	7
1.1.4. Процес на създаване на фирмен компетентностен модел .....	8
1.2. Указания за етапите на разработка и структуриране на компетентностен модел на секторно ниво ..	14
1.2.1. Същност и функция на секторен модел .....	14
1.2.2. Създаване на секторен модел .....	16
1.3. Указания за проектиране на компетентностен профил за длъжност в предприятие .....	28
1.3.1. Същност и функция на компетентностен профил .....	28
1.3.2. Структура на компетентностен профил на длъжност .....	29
1.3.3. Процес на създаване на компетентностен профил .....	29
1.4. Инструкции за подбор, адаптиране и използване на различни източници на информация .....	37
1.4.1. Информационни източници за целите на фирмен компетентностен модел .....	38
1.4.2. Инструкции за изготвяне на нова длъжностна характеристика .....	42
1.4.3. Информационни източници за целите на секторни компетентностни модели .....	49
1.5. Указания за избор на ключови длъжности в сектора. ....	50
1.6. Инструкции за създаване на компетентностен профил на база секторен компетентностен модел или адаптиране от профил за близка длъжност .....	57
1.6.1. Документи за адаптация на компетентностен профил .....	57
1.6.2. Процес на адаптиране на компетентностен профил .....	57
<b>Раздел 2. Методически указания за проектиране на Карти за оценка на компетенциите</b>	<b>60</b>
2.1. Указания за етапите на разработка и структуриране на карти за оценка на компетенциите (КОК) .....	60
2.1.1. КОК1 .....	60
2.1.2. КОК2 .....	60
2.1.3. Структура на КОК1 .....	61
2.1.4. Структура на КОК2 .....	63
2.1.5. Указания за разработване на КОК .....	64
2.2. Инструкции за използване на инструменти за оценка и интегрирането им в съдържателната рамка на КОК .....	65
2.2.1. КОК2. Инструкции за използване на инструменти за оценка .....	66
2.2.2. КОК 2. Интегриране на резултатите от оценката с различни инструменти .....	68
<b>Раздел 3. Указания за визуално оформление на секторен и фирмен компетентностен модел и КОК .....</b>	<b>70</b>
3.1. Визуално оформление на фирмен и секторен компетентностен модел .....	70
3.2. Визуализация на фирмен компетентностен модел .....	70
3.3. Визуализация на секторен компетентностен модел .....	71
3.4. Визуално оформление на КОК 1 и КОК 2 .....	73



**Раздел 4. Методически указания за апробация и тестване на компетентностен модел и КОК ..... 74**

- 4.1. Указания за внедряване на компетентностен модел, компетентностни профили за длъжности, КОК и инструменти за оценка на компетенциите на ниво предприятие ..... 74
- 4.2. Указания за тестване на компетентностен модел на ниво сектор..... 79
  - 4.2.1. Етап 1 - Верифициране на компетенции ..... 80
  - 4.2.2. Полево тестване на секторен компетентностен модел ..... 81

**Раздел 5. Указания за апробация и верифициране на ефективността от прилагане на КОК ..... 83**

- 5.1. Ефективност и ефикасност ..... 83
- 5.2. Показатели за ефективност ..... 84
- 5.3. Указания за модел и етапи в оценка на ефективността от прилагането на КОК в предприятието..... 84
  - 5.3.1. Модел за оценка на ефективността ..... 84
  - 5.3.2. Етапи в оценката на ефективността ..... 85
- 5.4. Оценка на ефективността по показателите удовлетвореност и ефективност на инвестициите в КОК. 91
  - 5.4.1. По отношение на удовлетвореността ..... 91
  - 5.4.2. По отношение на ефективността от инвестициите в КОК ..... 92
- 5.5. Правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност в предприятието преди и след внедряване на КОК ..... 95

**Раздел 6. Методически указания за верифициране на компетентностен модел и КОК... 99**

- 6.1. Правила за верификация на компетентностен модел, компетентностен профил и КОК ..... 99
  - 6.1.1. Общи правила за валидност на компетентностен модел..... 99
  - 6.1.2. Етапи на верификация на компетентностен модел ..... 99

**Раздел 7. Инструкция за актуализация на компетентностен модел и КОК ..... 104**

- 7.1. Инструкция за актуализация на компетентностен модел, компетентностен профил и КОК на ниво сектор и предприятие ..... 104
  - 7.1.1. Общо правило за актуализация ..... 104
  - 7.1.2. Фактори за определяне на необходимостта от актуализация ..... 104
  - 7.1.3. Периодична актуализация..... 105
    - 7.1.3.1. Процес на периодична актуализация ..... 106
    - 7.1.3.2. Машабна актуализация..... 107
  - 7.1.4. Актуализация на секторен компетентностен модел ..... 108

---

## Използвани съкращения:

---

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска Стопанска Камара
ИСОК	- Информационна система за оценка на компетенциите
Проектът	- Проект на БСК, по договор № BG051PO001-2.1.06, за създаване на Информационна система за оценка на компетенциите
КНСБ	- Конфедерация на независимите синдикати в България
КТ”Подкрепа”	- Конфедерация на труда „Подкрепа”
КМ	- Компетентностен модел
КП	- Компетентностен профил
КОК	- Карта за оценка на компетенциите
МОМН	- Министерство на образованието
НАПОО	- Национална агенция за професионално образование и обучение
НРМ	- Националната референтна мрежа
РЦОК	- Регионален център за оценка на компетенциите
СКС	- Секторен консултативен съвет
УЧР/УРЧР	- Управление (и развитие) на човешките ресурси

## Раздел 1. МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА СЕКТОРНИ И ФИРМЕНИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ И КОМПЕТЕНТНОСТНИ ПРОФИЛИ

Настоящите указания имат за цел да подпомогнат създаването на секторни и фирмени компетентностни модели и компетентностни профили. Указанията са разработени в конкретни стъпки, отразяващи основните етапи от създаването на компетентностен модел и компетентностен профил.

Указанията следва да бъдат използвани в допълнение към набора от документи, анализи и методически текстове, разработени за целите на Проекта. Основен съпътстващ документ е „Методика за създаване на компетентностни модели“.

### 1.1. УКАЗАНИЯ ЗА ЕТАПИТЕ НА РАЗРАБОТКА И СТРУКТУРИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ НА ФИРМЕНО НИВО

Целта на указанията е да структурират процеса и правилата за създаване на фирмен компетентностен модел. Указанията описват общовалидните правила в теорията и практиката на създаване на компетентностни модели и са предназначени, както за практическа употреба, така и за методическа справка в процеса на изграждане, апробация, внедряване на фирмени компетентностни модели.

#### 1.1.1. СЪЩНОСТ И ФУНКЦИЯ НА ФИРМЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

**Фирмен компетентностен модел:** Съвкупност от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин.

*КМ създава рамка и структурира процесите на управление на представянето чрез система за въвеждане, измерване и развитие на компетенции, водещи до подобряване на организационните резултати и постигане на определените организационни цели.*

#### 1.1.2. КОМПОНЕНТИ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Основни компоненти	Съдържание
Компетенции	Наименование – определение – примерни поведения
Компетентностни профили	Набор от компетенции, описващи изискванията за необходимото представяне на определена длъжност
Очаквано ниво на владене на компетенциите	Описание на очакваното ниво на владене на определената компетенция
Скала за оценка на компетенциите	Описание на отделните степени на оценката на реалното ниво на владене на компетенцията

#### 1.1.3. СТРУКТУРА НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

**Структура на компетентностен модел:** Компетентностният модел се състои от компетентностни профили, организирани в обща матрица по начин, по който съответстват на нуждите на организацията.

**Таблица 1. Общ вид на компетентностен модел**

		Финанси			Производство			Маркетинг		
каталог на фирмените компетенции		служители	мениджмънт	висш мениджмънт	служители	мениджмънт	висш мениджмънт	служители	мениджмънт	висш мениджмънт
функционални компетенции	управление на конфликти	4	4	4		3	4		3	
	управление на проекти		2	3			4		4	
	управление на ресурси	1	3	4		3	4	4	4	
	иновация			4			4	3	4	
	технологична ефективност				2	3	4			
	екологична ефективност				1	2	4			
	стратегическа визия		2	4			4		3	
	лидерство	4	3	2		3	4		3	
обща компетенции	работа в екип		3		2	3		4	4	
	постигане на резултати	3	4	3	4	4	4	4	4	
	взимане на решения	2	3	4		3	4	2	3	
	етика	4	4	4	4	4	4	4	4	

Компетентностният модел се превръща в организационен инструмент за управление, когато е съпроводен от система за оценка, включваща:

- очаквани нива за владене на всяка компетенция;
- скала за оценка на реалното ниво на владене на всяка компетенция.

#### 1.1.4. ПРОЦЕС НА СЪЗДАВАНЕ НА ФИРМЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

**Фигура 1. Етапи на създаване на компетентностен модел**

1. Подготовка	2. Създаване	3. Верифициране	4. Внедряване
1.1. Избор на мениджър на проекта	2.1. Провеждане на комуникация	3.1. Верифициране на компетенциите	4.1. Промяна на процесите
1.2. Избор на спонсор	2.2. Събиране на информация	3.2. Верифициране на процеса на внедряване	4.2. Промяна на управленски подход и култура
1.3. Задаване на цели на КМ	2.3. Моделиране (готови компетенции и скала за оценка)	3.3. Верифициране на комуникацията	
1.4. Определяне на целева група	✓ Компетентностният модел е готов	3.4. Тестване (пилотно внедряване)	
1.5. Избор на работна група	2.4. Изготвяне на насоки за приложение		
1.6. Преглед и избор на тип КМ			
1.7. Определяне на водещи принципи на КМ			



## Стъпка 1. Избор на ръководител на проекта

Ръководителят на проекта управлява цялостния процес от създаването до въвеждането на компетентностния модел. Ръководителят на проекта може да бъде всеки мениджър в организацията, покриващ следните критерии:

- Притежава минимум 3-годишен опит в рамките на организацията;
- Заема минимум средно мениджърско ниво;
- Притежава практически опит в управлението на проекти;
- Ползва се с авторитет в организацията;
- Демонстрира желание да управлява проекта
- В състояние е да отдели приоритетно време, за да управлява проекта.

**Правило от практиката:** Препоръчително е да не се избира автоматично мениджър от отдел “Човешки ресурси” за ръководител на проекта. Изборът на линеен мениджър от самото начало позиционира проекта като стратегическа управленска инициатива. В допълнение, линеен мениджър познава задълбочено приоритетите на организацията, както и всички процеси и взаимовръзки, необходими за дефиниране на компетенциите.

## Стъпка 2. Определяне на спонсор на проекта

За спонсор на проекта се избира член на висшия мениджърски състав, който да бъде гарант за реализацията на проекта. Неговите отговорности са следните:

- Демонстрира подкрепата на висшия мениджърски състав към проекта;
- Съдейства за осигуряване на необходимите ресурси за реализирането на проекта;
- Осигурява качеството на резултатите от проекта, като следи хода на работа.

**Правило от практиката:** За да се гарантира успех на проекта, е необходимо да се осигури надежден спонсор, който разбира същността и ползите от компетентностния модел и се ангажира с активна подкрепа, особено на етапа на внедряването му.

## Стъпка 3. Задаване на цели на компетентностния модел

Целите се определят чрез отговор на три основни въпроса<sup>1</sup>:

- **Защо** - Какво налага създаването на компетентностен модел?
- **Къде** - Каква част от организацията ще обхваща компетентностният модел – колко и какви компетентностни профили ще бъдат създадени?
- **Как** - Кои са сферите на приложение на КМ?

**Таблица 2. Задаване на цели на компетентностния модел**

<b>Необходимост Защо?</b>	Сливането на двете предприятия създаде голяма организация с аморфна идентичност и съществени различия в стандартите на качество, моделите на работа и критериите за трудово представяне. развитието в следващите две години ще постави допълнителни предизвикателства пред организацията, което налага синхронизирането на управленските процеси и, особено важно, на процесите по УЧР. КМ ще създаде обща рамка за развитие. Необходимо е служителите на новото предприятие да се чувстват част от нея, да гледат в една посока и да имат споделено виждане за целите, стратегията и начините на работа.
<b>Обхват Къде?</b>	В настоящия етап приоритет е да се изгради обща компетентностна рамка за управленския екип (ниво N-1; N-2). Ще бъдат създадени компетентностни профили за управленския екип.

<sup>1</sup> Адаптирано от Marrelli, A.F; Tondora, J.; Hoge, M.A.(2005); Strategies for Developing Competency Models; “Administration and Policy in Mental Health, vol.32, May/July 2005

## Приложение Как?

КМ ще бъде използван за подбор, управление на представянето и обучение и развитие, както и за засилване на ангажираността на служителите към новото предприятие чрез подсилване значението на организационните ценности.

### Стъпка 4. Определяне на работен екип

Сформира се работен екип от 3 до 9 души (в зависимост от мащаба на организацията), покриващи следните критерии:

- Познават на материята, имат опит със създаване, внедряване и ползване на КМ;
- Познават на културата на организацията;
- Анализират и синтезират големи масиви от информация;
- Успешно комуникират на различни нива;
- Споделят свободно мнението си;
- Ефективно работят в екип;
- Организиран са;
- Умело и бързо боравят с технически средства.

*Задължително е да има поне един експерт (консултант и/или оценител) по КМ, който да отговаря за експертната част от създаване, внедряване и поддържане на модела.*

### Стъпка 5. Преглед и избор на най-подходящ тип модел

Работният екип избира тип модел, подходящ за организацията, по следните критерии:

- Размер на организацията;
- Зрялост на организацията – наличие на работеща система за УЧР;
- Цели на въвеждането на компетентностен модел.

***Правило от практиката:** Първо се създава общ модел, изграден върху ценностите на организацията, след това се добавя мениджърски модел (тип функционален модел, съдържащ компетентностен/ни профил/и за ръководните длъжности). В малка организация (между 15 и 50 служители и относително малко на брой длъжности) общ модел е достатъчен. Работи се с прости скали за ниво на владение и за оценка на компетенциите.*

### Стъпка 6. Избор на водещи принципи в работата по създаване на модела

Въвеждат се водещи принципи, служещи за ориентири при създаването на модела относно:

- Стил на компетентностния модел (кратък, ясен, конкретен);
- Цели на компетентностния модел;
- Брой компетенции (максимум 12).

#### ФИГУРА 2. ПРИМЕРНИ ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТОСТЕН МОДЕЛ

#### Водещи принципи

- Да е кратък
- Да е ясен
- Да подкрепя ценностите на компанията
- Да е изключително ориентиран към управление на трудовото представяне
- Да е до 5 компетенции и т.н.



## Стъпка 7. Провеждане на комуникация

Комуникацията се провежда на три задължителни етапа – **в началото, в хода и в края на проекта:**

- **В началото на проекта** се обявяват:
  - целите на проекта пред цялата организация, за да се информират служителите и да не се дава възможност за разпространение на слухове;
  - целите и хода на проекта пред мениджърския състав, тъй като от тях се очаква съдействие през цялото време;
  - целите и хода на проекта пред служителите, които ще участват в създаването на компетентностния модел.
- **В хода на проекта** се осигурява системно запознаване с модела, действието и ползите му, с цел запознаването и мотивиране на служителите за бъдещото използване.
- **В края на проекта** се информират всички служители, на няколко нива:
  - Висшия мениджърския състав – отчет на резултатите от проекта, препоръки за устойчиво внедряване на модела, очаквания към висшето ръководство;
  - Мениджърите – резултатите от проекта, очакванията към тях за успешното внедряване на модела, обучение за внедряване и ползване;
  - Служителите – резултатите от проекта и ползите за тях, очакванията към тях във връзка с внедряването на модела (кога да използват компетенциите, как да ги използват, какви документи ще са им от полза и т.н).

За успешното реализиране на комуникацията, се препоръчва планирането на процеса:

1. Създава се и се следва **комуникационен план**, включващ информация за:

- Целеви групи от аудиторията;
- Основни въпроси, които имат те;
- Послания, които се изпращат.

2. Комуникационният план се допълва с **план за действие**, в който се определя:

- Какво ще се комуникира?;
- На кого ще се комуникира?;
- По какъв начин ще се комуникира?;
- Кога ще се комуникира?;
- Кой ще комуникира?

### **Няколко добри идеи по отношение на комуникацията:**

- Създава се **име, лого и мото** на проекта. Обикновено името е кратко и вдъхновяващо, и действа много по-мотивиращо от коректното, но суховато „Проект за изграждане и внедряване на компетентностен модел в организацията“;
- Препоръчва се поддържането на **страница в интранета (вътрешната информационна система)**, за да се информират служителите своевременно за новостите по проекта;
- Могат да се публикуват материали и **статии** в организационните бюлетени (електронни или хартиени), както и в специализирана преса;
- Необходимо е организирането и провеждането на поредица от **кратки информационни сесии и/или обучения**, в които да се запознаят служителите с начина, по който да ползват компетентностния модел, така че да им е полезен и да им улеснява работата;
- Важно е, ако е създаден повече от един профил, да се даде възможност на служителите да **виждат всички профили в организацията**, за да се улесни кариерното им развитие;
- Препоръчва се КМ да се отпечата в **специална книжка**, заедно с Наръчник за използване на КМ. Всеки служител трябва да получи копие още с влизането си в организацията;

- Разработват се **начини за разпространение** на компетентностния модел: подложка за чаша, чаши, постери, видео филм, мини демо обучения и консултации и т.н.

### Стъпка 8. Създаване на каталог с компетенции

Разработват се компетенциите на длъжността. Всички компетенции формират Общия организационен каталог с компетенции, от който се съставят компетентностни профили за отделните длъжности.<sup>2</sup>

### Стъпка 9. Превръщане на компетентностни профили в модел

Компетентностните профили се обединяват в КМ чрез три последователни дейности – **рафиниране на модела, въвеждане на скала за оценка, оформяне на модела в търговски вид:**

**Рафиниране на модела** – компетентностните профили се свързват в единна матрица:

**ФИГУРА 3. КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ С РАЗЛИЧНИ ПРОФИЛИ**<sup>3</sup>

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

**Въвеждане на скала за оценка** на реалното ниво на владее на компетенциите

**Скала за оценка:** Реално ниво на владее - Индивидуалното ниво на компетенции, демонстрирано от определен служител

*Скалата за оценка измерва реалното ниво на владее на компетенциите от служителя спрямо очакваното ниво на владее на компетенциите за длъжността. Процесът на оценка на компетенциите е обобщен и документиран в Картата за оценка на компетенциите.*

Всяко ниво на владее на дадена компетенция се дефинира ясно и еднозначно в избраната скала за оценка. Пример за подходяща скала за оценка на реалното ниво на владее на компетенциите:

**ТАБЛИЦА 3. СКАЛА НА ЛИКЪРТ В 4 НИВА**

1	2	3	4
Не покрива очакванията	Покрива някои от очакванията	Покрива всички очаквания	Надхвърля очакванията
Служителят не	Служителят не отговаря	Служителят демонстрира	Служителят има отлично

<sup>2</sup> Тази стъпка е подробно описана в “Методически указания за създаване на компетентностен профил”

<sup>3</sup> Тъмните правоъгълници показват, че компетенцията е включена в съответния профил, а светлите – че е изключена

притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в срок и не отговаря на изискваното качество	на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре	всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%	представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.
--	--	---	--

### Оформяне на модела в търговски вид

**Търговски вид:** обобщено визуално оформление на КМ, което служи за представянето му, за ориентир и припомняне на компетенциите

*С “Търговския си вид” КМ присъства в повечето организационни документи. Той не (винаги) показва подробно разписаните компетенции (определения, примерни поведения, очаквани нива на владене и скала за оценка на реалните нива на владене).*

Оформянето на модела в търговски вид става по следните критерии (таблица 4):

**ТАБЛИЦА 4. ЧЕКЛИСТ ЗА ПРОВЕРКА НА ТЪРГОВСКИ ВИД НА КМ**

Добре ли е структуриран моделът?	
Четим ли е?	
Подходящо ли са оформени цветовете?	
Може ли да се покаже на една страница?	
Съответства ли на визуалната идентичност на организацията?	

Освен самия модел, се оформят и инструментите, чрез които той ще се използва - наръчник за прилагане на КМ, карта за оценка на компетенции, поведенчески въпросници, базирани на компетенциите, други. Пример за подходящо оформен компетентностен модел:

**ФИГУРА 4. КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, В КОЙТО КОМПЕТЕНЦИИТЕ СА ПОДРЕДЕНИ В ОБЩ И ФУНКЦИОНАЛЕН МОДЕЛ**

Общи компетенции	Ефективност	Гъвкавост	Екипна работа	Общуване	Общите компетенции са формулирани универсално: мениджърските компетенции се отнасят за всички ръководители
	Лидерство	Иновации	Ориентация към клиента	Аналитично мислене	
Функционални компетенции	Стратегическо планиране	Управление на риска	Сключване на сделка	Нет-уъркинг	Функционалните компетенции са свързани с особеностите на функционалната специализация на мениджърите
	Познаване на пазара	Разрешаване на проблеми	Управление на промяната	Управление на проекти	
	Техническа грамотност				

### Стъпка 8 - Създаване на насоки за употреба на модела

Изготвя се наръчник с информация относно същността и предназначението на компетентностния модел. Подходящи форми за наръчник са книжка, инструкции, презентация, онлайн самообучение, др. В насоките се дават отговори на следните въпроси:

- Какво е компетенция?
- Какво е компетентностен модел?
- Какви са ползите от използване на компетентностен модел?
- Какви са конкретните цели на въвеждането на модела в предприятието?
- Какво означава всяка компетенция?

- Какво е очакваното ниво на владееене на всяка компетенция?
- Кога се използва компетентностния модел?
- В кои области от моето ежедневие, в кои бизнес процеси трябва да го прилагам?
- Как да го използвам за оценка и развитие на моя екип? (за ръководители)
- Как ще се оценява нивото на владееене на компетенциите?
- Кой ще го оценява?
- Какви са помощните средства за прилагане на модела?
- Какво ще се случи, ако не го прилагам?
- Как мога да развивам компетенциите си?
- Често задавани въпроси

## Стъпка 9 - Периодичен преглед и актуализация

Компетенциите са инструмент за управление на човешките ресурси и, като такъв, следва да бъдат актуални във всеки момент. Периодичен преглед, както и осъвременяване заедно с всяка актуализация на факторите (бизнес среда, мисия, визия, цели, др.) е неотменна част от процеса на поддържане на компетентностния модел в ефективен режим на работа.

Процесът на актуализация представлява по същество проверка на всички стъпки по създаването, апробацията, внедряването и приложението на компетентностен модел.<sup>4</sup>

## 1.2. УКАЗАНИЯ ЗА ЕТАПИТЕ НА РАЗРАБОТКА И СТРУКТУРИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТОСТЕН МОДЕЛ НА СЕКТОРНО НИВО

Настоящите указания имат за цел да структурират процеса и правилата на създаване на секторни модели и, в частност - компетентностни профили на ключови длъжности, определени в рамките на Проекта. Указанията са съобразени със спецификата на Проекта и имат работен характер. Понятиятният апарат, свързан със създаването на секторни КМ, е пряко заимстван от НРМ.

### 1.2.1. Същност и функция на секторен модел

**Секторният модел** е интегрирана система, матрица, набор от взаимно допълващи се компетенции (клъстери от компетенции), общи принципи, които задават единен за сектора стандарт на компетентност и еталон за добро професионално представяне.

*Секторният модел задава стандарти за компетентност в бизнеса чрез обобщени и утвърдени от сектора компетентностни профили, изведени от успешните практики, съвременните управленски стандарти и академични разработки в съответствие с националните и европейските законови рамки.*

Съгласно условията на Проекта, от дейностите по създаване, верифициране и актуализиране на секторните модели се очакват следните резултати:

№	Краен резултат (продукт)	Изпълнител
1.	Определяне на ключовите длъжности в сектора	Секторен консултант
2.	Концепция за разработване на секторен модел	Секторен консултант
3.	Разработен секторен модел (СМ), включващ: секторен КМ; профили на ключови длъжности; ресурсен каталог на сектора.	Секторен консултант
4.	Тестване, верифициране и актуализиране на СМ и карти за оценка на компетенциите (КОК)	Секторен консултант СКС и оценители в сектора

<sup>4</sup> Изчерпателна информация за всички стъпки в създаването на компетентностни модели се съдържа в „Методика за разработване на компетентностен модел“

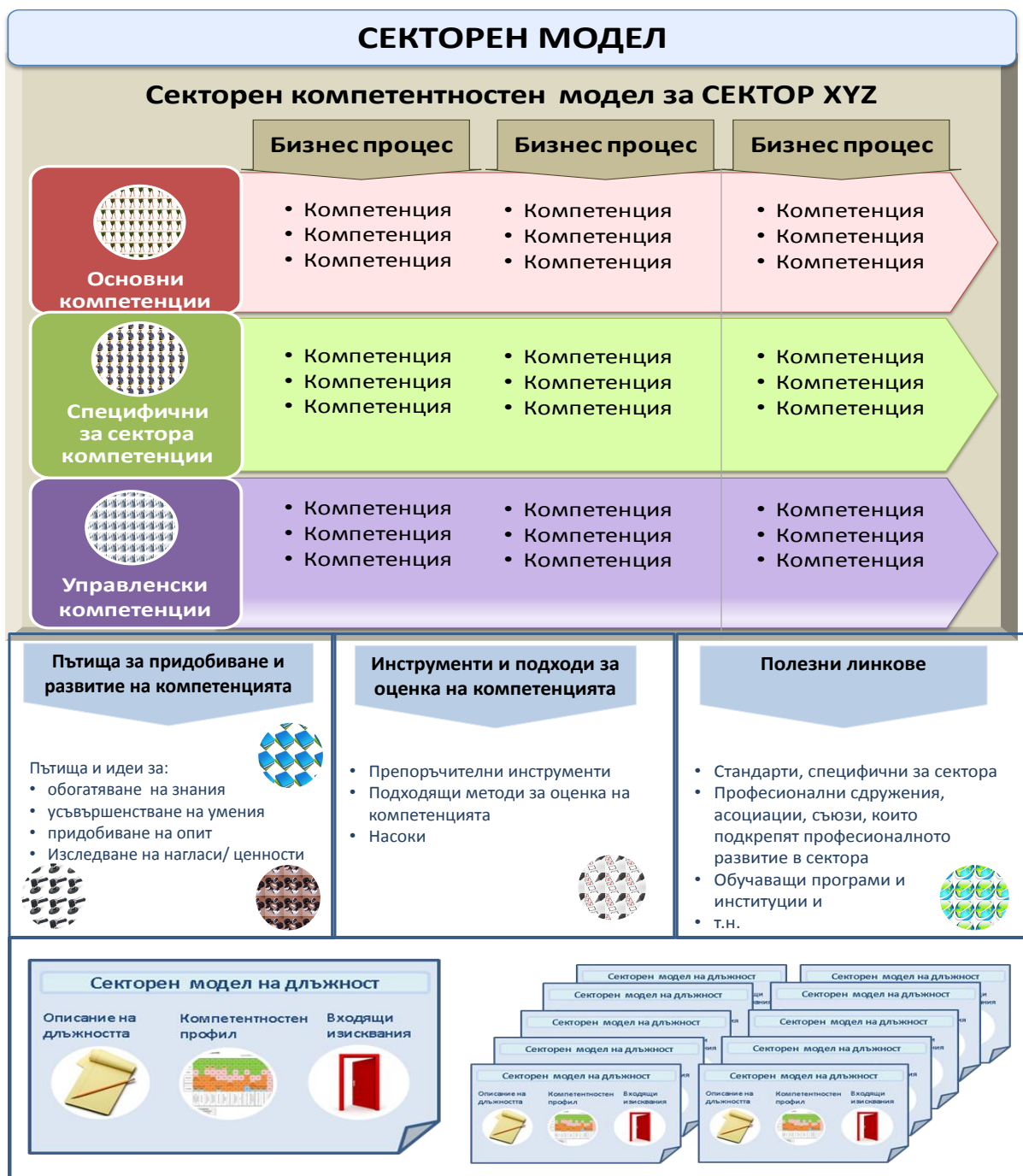




5.	Предложение – насоки за приложение на секторния модел	Секторен консултант
6.	Обучение и сертифициране на 400 оценители	Българска стопанска камара
7.	Консултиране на 1000 лица и организации (оценяване и тестване на СМ и КОК и работа с ИСОК)	Регионални центрове за оценка на компетенциите (РЦОК)
8.	Провеждане на 625 обучения на работното място (разработване и тестване на СМ и КОК и работа с ИСОК)	Водещи оценители
9.	Обучение на 2100 лица по придобиване и развитие на ключови компетенции и работа с ИСОК	СКС, РЦОК, обучаваща организация

Структурата на секторния КМ е описана детайлно в Концепцията за създаване на ИСОК (БСК, 2011) и в Концепция за проектиране на секторен модел и профили на ключови за сектора длъжности (БСК, 2011). На фиг. 5 са представени елементите на секторния модел.

**ФИГУРА 5. СТРУКТУРА НА СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ**



## 1.2.2. СЪЗДАВАНЕ НА СЕКТОРЕН МОДЕЛ

**ФИГУРА 6. ЕТАПИ В СЪЗДАВАНЕТО НА СЕКТОРЕН МОДЕЛ**

1. Подготовка	2. Създаване	3. Верифициране	4. Внедряване
1.1. Определяне на сектори	2.1. Провеждане на комуникация	3.1. Верифициране на компетенциите	4.1. Популяризиране на модела сред членовете
1.2. Определяне на целева група – ключови длъжности	2.2. Събиране на информация	3.2. Тестване (пилотно внедряване)	4.2. Актуализация на КМ
1.3. Определяне на стопанисваща организация	2.3. Създаване на компетентностен профил и изисквания за знания и умения		
1.4. Избор на мениджър	✓ <b>Компетентностният профил е готов</b>		
1.5. Задаване на цели	2.4. Изготвяне на насоки за приложение		
1.6. Избор на работен екип			

### Етап 1. Подготовка

В рамките на проекта следва да бъде извършена подготовка за проектиране на секторен модел в следните последователни стъпки:

- Определяне на пилотен сектор;
- Определяне на секторни пилотни предприятия;
- Избор на консултираща организация;
- Определяне на целева група – ключови длъжности в сектора;
- Определяне на стопанисваща организация;
- Избор на мениджър;
- Задаване на цели;
- Избор на работен екип.

### Стъпка 1. Определяне на сектори и пилотни предприятия<sup>5</sup>

**Пилотно предприятие** - предприятие (юридическо лице) от конкретен сектор (подсектор, бранш), в което, на основата на секторния компетентностен модел и методиките за оценка на компетенциите, в изпреварващи срокове и с експертното съдействие на звената от НРМ, се внедрява компетентностния подход в управлението на човешките ресурси

Цялостната дейност по пилотно разработване на секторни компетентностни модели ще се осъществи в периода до 2013 г., като ще обхване общо 20 сектора, за които ще бъдат разработени и актуализирани 20 секторни компетентностни модела.

<sup>5</sup> Дефиниция от © БСК, 2010. Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България; I.Общи положения



В рамките на първия етап от Проекта ще бъдат обхванати 7 сектора, във всеки от които ще бъдат определени не по-малко от 10 пилотни предприятия.<sup>6</sup> Впоследствие, на етап втори и етап трети, в периода до 2013 година, дейността ще се разшири до създаването на компетентностни модели за всичките 20 сектора.

Решение за определяне на пилотните сектори по проекта взема НСОК, по предложение на УС на БСК и НЦОК. След вземането на решение от НСОК, БСК сключва споразумение за сътрудничество по изпълнение на проекта със съответната БРО.

Избраните пилотни предприятия следва да покриват критериите, заложи в Наръчника<sup>7</sup>, както и да отговарят на следните допълнителни критерии:

- Работещи процеси “Човешки ресурси” (напр. “Управление на трудовото представяне”, “Обучение и развитие”, “Подбор и назначение”);
- Достатъчно на брой длъжности (минимум 10);
- Перспективен предмет на дейност (напр, приоритетни за държавата сектори);
- Авторитетен мениджмънт „Човешки ресурси”, който успешно и устойчиво прилага политики и процеси в организацията;
- Считани за еталон за добри практики в сектора си.

Решение за определянето на пилотните предприятия взема Управителният орган на съответната браншова работодателска организация и СКС. Решението се съгласува с НЦОК.

## Стъпка 2. Определяне на целева група – ключови длъжности<sup>8</sup>

**Ключови длъжности** - длъжности, които са от ключово значение за постигане на стратегията на предприятието, концентрирани в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние.

*Според условията на Проекта във всеки от 7-те пилотни сектора ще бъдат определени ключови длъжности за 10 пилотни предприятия, за които ще бъдат разработени компетентностни профили.*

По Проекта на първи етап е предвидено в 7-те пилотни сектора, за които ще се разработят и актуализират секторни компетентностни модели, да бъдат обхванати **най-малко по 20 ключови длъжности** за всеки сектор (общо 140 ключови длъжности). На втори и трети етап, в периода 2011-2013 г. ще се актуализира секторният компетентностен модел чрез разширяването на неговия обхват с включването на нови 5 ключови длъжности на всеки етап.

В резултат от Проекта е предвидено до 2013 г. да бъдат разработени общо 230 ключови длъжности в 20 сектора.

С помощта на “Методиката за определяне на ключови длъжности” и “Инструкциите за определяне на ключови длъжности” ще бъдат изведени значими за сектора длъжности, които:

- Присъстват в повечето пилотни предприятия;
- Са перспективни и развиващи се, и отговарят на стратегическите приоритети и бизнес процеси в сектора;
- Са в съответствие с националните стратегии за развитие на приоритетни икономически отрасли, политиката по насърчаване на заетостта и др.
- Са в съответствие с международните класификатори и НКПД.

Определянето на ключовите длъжности в сектора се извършва при следването на следната процедура:

<sup>6</sup> © БСК, 2010. Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България; III. Критерии и изисквания за избор на пилотни предприятия

<sup>7</sup> © БСК, 2010. Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България; III. Критерии и изисквания за избор на пилотни предприятия

<sup>8</sup> © БСК, 2010. Методика за определяне на ключовите длъжности



- Предоставяне на аналитичен доклад - предложение от секторния консултант;
- Вземане на решение от СКС, предварително съгласувано с НЦОК.

Докладът за определяне на ключовите длъжности в сектора трябва да съдържа следните елементи - минимални изисквания към неговото съдържание:

- Описание на подходите и дейността на Консултанта по изпълнение на задачата и информацията, която е анализирана.
- Анализ на длъжностите в сектора:
  - Обобщен списък на длъжностите;
  - Различия в подходите при определяне на длъжностните наименования (големи, средни, малки фирми – определяне на код по НКПД, обединяване или диференциране на длъжности);
  - Нови длъжности за последните 5 години;
  - Необходимост от промени и допълнения в НКПД.
- Анализ и определяне на ключовите бизнес процеси в сектора
- Предложение за избор на ключови длъжности в сектора:
  - Списък на ключовите длъжности (сектор, код по НКПД, клас (категория) персонал, изисквано образование, специалности, учебни заведения, предоставящи изискваното образование). По възможност, да се посочва код на специалността от Списъка на професии за ПОО;
  - Аргументи за определяне (връзка с ключовите бизнес процеси и стратегията, значимост за работодателите, перспектива, приблизителна численост или процент на заемащите длъжността в сектора);
  - Държавни образователни изисквания – налични ли са, до каква степен отговарят на изискванията на работодателите.

В дългосрочен план е предвидено Информационната система за оценка на компетенциите (ИСОК) да се разширява с допълнителни секторни длъжностни компетентностни профили и да се превърне в цялостна генерична библиотека, предлагаща надеждна информация за секторни КМ.

### Стъпка 3. Определяне на стопанисваща организация

**Стопанисваща организация:** За стопанисваща организация се препоръчва Секторният консултативен съвет (СКС)/ Секторното референтно звено (СРЗ).

*Работата по поддържане и развитие на секторните компетентностни модели следва да се извършва в координация с Националната референтна мрежа (НРМ) и нейните структурни звена - Националния съвет за оценка на компетенциите (НСОК), Националния център за оценка на компетенциите (НЦОК) и Регионалните референтни звена (РРЗ).*

Задачите на стопанисващата организация - СКС са, както следва:

- Осигурява подкрепата на сектора за създаването и внедряването на КМ;
- Утвърждава секторния модел;
- Обезпечавя връзката и взаимодействието между заинтересованите страни по Проекта;
- Осигурява методическа, техническа, експертна и логистична подкрепа на Проекта;
- Осъществява комуникацията преди, по време на и след приключването на Проекта;
- Поддържа секторния компетентностни модели актуални.

### Стъпка 4. Избор на мениджър на проекта



**Роля на Секторен консултативен съвет:** Цялостната реализация на Проекта се ръководи от СКС, който координира участниците и следи за съблюдаването на всички методически, административни и нормативни изисквания. Ключова роля в този процес изпълнява секторния референт.

В допълнение, всеки проект за разработване на компетентностни профили (КП) на ключовите длъжности в пилотните сектори (индивидуални секторни проекти) трябва да определи мениджър. Препоръчва се за мениджър на индивидуалните секторни проекти да бъде определен Секторният консултант (СК)/Консултиращата организация (КО). Задачите на СК/КО са следните:

- Да създаде прототип на секторен КМ;
- Да създаде концепция за разработване на КП на ключовите длъжности;
- Да състави план-график за разработване на КП на ключовите длъжности;
- Да ръководи процеса по определяне на ключови длъжности и одобрението им от СКС;
- Да ръководи провеждането на всички етапи от създаването на КП на ключовите длъжности и включените в тях отделни дейности;
- Да събере информация за компетенциите;
- Да генерира компетенциите и техните основни компоненти (наименование, определение и примерни поведения);
- Да събере информация и разработи изисквания за знания и умения за ключовите длъжности;
- Да предложи примерни очаквани нива на владение на компетенциите;
- Да предложи примерни скали и инструменти за оценка на компетенциите;
- Да предложи дизайн и оформление на компетентностните профили;
- Да разработи насоки за приложение на компетентностните профили.

#### Стъпка 5. Задаване на цели на секторния модел

Целите на изграждането на секторни модели са в изпълнение на общата цел на Проекта за „повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.“<sup>9</sup> Специфичните цели включват:

- 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 ИСОК, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване 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 ИСОК в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.<sup>10</sup>

*При определянето на целите е препоръчително да се направи допитване до потенциалните ползватели на модела за това от какво имат нужда и какви цели биха поставили на бъдещия модел. Препоръчително е да се направи сравнение с добрата практика, т.е. други секторни компетентностни модели, за да се извлекат ползите, както и да се избегнат грешките при създаването и комуникирането им.*

<sup>9</sup> © БСК, 2010. Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България

<sup>10</sup> © БСК, 2010. Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България

Целите на секторния модел се задават при разработването и утвърждаването на т.нар. Концепция за създаване на секторен модел. Тя се подготвя от Секторния консултант и се утвърждава от СКС, след съгласуване с НЦОК. Съгласно изискванията, заложи в тръжната процедура за избор на секторен консултант, концепцията за създаване на секторен модел трябва да съдържа следните елементи:

- задаване на цели на секторния модел;
- обосноваване и определяне типа и структурата на секторния модел и съгласуването им с възложителя или определено от него секторно референтно звено (Секторен консултативен съвет - СКС);
- описание на методите и инструментите, които ще бъдат използвани в процеса на разработване на секторния модел;
- определяне на водещи принципи в разработването на секторния модел;
- изготвяне на план-график на дейностите по разработването на секторния модел и съгласуване с възложителя или определено от него секторно референтно звено (СКС);
- определяне на маркерите за измерване на напредъка и методите за осъществяване на мониторинг и контрол по хода на изпълнението на дейността и съгласуването им с възложителя или определено от него секторно референтно звено (СКС);
- анализ на потенциалните рискове и несъответствия, които могат да възникнат при разработването на секторния модел;

#### **Стъпка 6. Избор на работен екип**

Работният екип по създаването на секторния модел се определя от Секторния консултант. Паралелно на изпълнението на дейността по проекта и в стратегически план, СКС трябва да се стреми да изгражда и развива собствен потенциал от експерти в проектирането и оценката на компетенции. Той може да обхваща следните лица:

- Сертифицирани оценители;
- Членове на СКС и секторен референт / регионални референти;
- Мениджъри и експерти по УЧР от фирмите в сектора;
- Преподаватели от ВУ и професионални гимназии, експерти в ЦПО и др.

За да се постигне ефективна координация и взаимодействие между екипите, участващи в разработването, тестването и валидирането на СМ, се препоръчва:

- Избор на участници – препоръчва се в работните екипи, ръководени от Секторния консултант, да участват следните представители на референтните звена:
  - Представители на СКС/СРЗ – работодатели (мениджъри човешки ресурси, линейни мениджъри) от пилотните предприятия, синдикати, държавни ведомства и образователни институции, секторен референт;
  - Оценители от сектора;
  - Представители на НЦОК;
  - Ключови експерти, отлични изпълнители, заемащи съответната длъжност от пилотните предприятия;
  - Регионален референт от РЦОК, на чиято територия има пилотни предприятия от съответния сектор.

Целите на събирането на участници от гореизброените структури са, както следва:

- да се оформи изначално консенсус по принципите на проекта;
- да се осигури разбиране и ангажираност към самия процес;
- да се осигури събирането на надеждна и представителна информация;

- да се подготвят (създадат мрежи от) потенциални оценители (и/или обучители на оценители за по-нататъшните стъпки от националния проект).
- Обучение и общ инструктаж на работния екип – работният екип следва да бъде обучен в следните тематики/дейности:
  - Компетенции;
  - Компетентностни модели;
  - Методика за определяне на ключови длъжности;
  - Методика за създаване на компетентностни модели;
  - Методика за оценка на компетенциите;
  - Управление на трудовото представяне;
  - Концепции за съдържание и визуализация на секторен компетентностен модел, създадени в рамките на Проекта;
  - Практични умения, свързани с реализацията на проекта – водене на интервюта, ефективна комуникация, анализ и синтез на големи масиви от информация.

Списъкът не е изчерпателен и зависи от експертността на участниците, както и от спецификите на съответния проект.

*От решаващо значение е всички секторни консултанти и работни екипи да се придържат към идентични принципи на работа и да съблюдават един общ процес.*

**Оценителите в сектора се избират и утвърждават в съответствие със следните правила и процедури (Указание на НЦОК, 08.09.2011):**

- Право да предлагат кандидатури за оценители имат:
  - Пилотните предприятия в обхванатите икономически сектори;
  - БСК и партньорите по проекта (КНСБ и КТ "Подкрепа");
  - СКС и РЦОК;
  - МОМН, НАПОО, МТСП и други партниращи институции;
- Предложенията за кандидатури на оценители се представят в писмена форма, адресирана до БСК/НЦОК, като се комплектуват със следните документи:
  - Заявление за кандидатстване – попълва се от кандидата за оценител, по образец;
  - Мотивационно писмо - попълва се от кандидата за оценител в свободна форма;
  - Автобиография – попълва се от кандидата за оценител, съгласно образец на CV;
  - Копие от диплома за завършено висше (средно) образование на кандидата;
  - Писмо – предложение от ръководството на организацията, която предлага оценителя (пилотни предприятия, синдикати, партниращи институции);
  - Копие от протокол – решение на СКС, РЦОК за оценителите, предложени от референтното звено, в т.ч. и от пилотните предприятия.
- Кандидатите за оценители трябва да отговарят на следните условия:
  - Завършено висше образование (бакалавър или магистър). По изключение, само за пилотните предприятия, се допуска кандидат със средно образование, ако в организацията няма подходящо лице с висше образование;
  - Професионален опит (в т.ч. и консултантски) в сектора (бранша), не по-малък от една година;
  - Над две години опит в някоя от изброените области: мениджмънт; управление на човешките ресурси; корпоративни финанси; управление на екип; професионално обучение; консултантска дейност; изпълнение на проекти; внедряване и управление на системи за качество;
  - Да притежават дигитални компетенции;

- Да познават бизнес процесите в сектора, от който са предложени;
- Да притежават комуникативни и социални компетенции (умения да общува и взаимодейства);
- Да бъдат информирани, да проявяват готовност и интерес за обучение и ангажиране с дейностите по проекта.
- Кандидатурите за оценители се утвърждават от НЦОК, който следи за спазването на изискванията и процедурите, като периодично докладва в НСОК за избора на оценители и резултатите от тяхното обучение и сертифициране.

## Етап 2. Създаване на секторни КМ и профили на ключови длъжности

### Секторен компетентностен модел

**Секторният компетентностен модел** описва компетенциите, необходими, за да се изпълнява трудова дейност според очакваното ниво/според очакваните резултати в определен сектор.

Секторният компетентностен модел се състои от:

- Описание на ключовите бизнес процеси в сектора;
- Описание на компетенциите в съответствие с ключовите бизнес процеси:
  - Описание на **основни компетенции** (касаещи за всички заети в сектора, базови - напр., лична ефективност);
  - Описание на **специфични за сектора компетенции** (напр., Работа с дървесина; Внедряване на решението и т.н. );
  - Описание на **управленски** компетенции.

Компетенциите в секторния компетентностен модел ще са описани по стандартен начин, независимо от типа им, т.е. всяка компетенция е представена с:

- Наименование;
- Определение;
- Поведения (поведенчески индикатори или примери на поведения).

Компетенциите ще бъдат описани и представени с два допълнителни елемента:

- пътища за придобиване и развитие (специализирана литература, форми на обогатяване на знания и развитие на умения, обучение, придобиване и валидиране на опит, участие в проекти, конференции и пр.);
- инструменти и подходи за оценка на компетенциите (препоръчителни инструменти и техники на оценяване, възможност за избор по общ за ИСОК каталог, методически насоки и пр.).

В допълнение се създава **Каталог на ресурсите в сектора** – специфични стандарти, обучаващи организации и техните програми, консултиращи организации и услуги, сертифициращи организации, професионални сдружения и асоциации.

Принципите, подходите и процедурите по създаване на секторен компетентностен модел са описани детайлно в Концепцията за създаване на ИСОК (БСК, 2011) и в Концепция за проектиране на секторен модел и профили на ключови за сектора длъжности (БСК, 2011), поради което няма да бъдат обект на допълнително разработване в настоящите указания.

### Модел (профил) на ключова за сектора длъжност.

**Секторният модел на длъжността** описва изискванията към длъжността и необходимите компетенции за успешно представяне на конкретна ключова за сектора позиция.







Предвижда се Описанието на длъжността в ИСОК да даде стандарт за минимален праг за заемане на длъжността, т.е. ще предписва какво минимално е необходимо даден човек да знае и може, за да заема съответно тази длъжност. ИСОК, също така, предвижда Описанието на длъжността да се подаде в **стандартен формат на длъжностна характеристика**, която от една страна добре да описва спецификите на длъжността, а от друга - да улесни потребителите, като зададе подходящ за използване формат на този задължителен документ.<sup>11</sup>

Длъжностите, за които са съставени секторни компетентностни профили, са идентифицирани като **ключови** в хода на Проекта и техният брой постепенно ще се увеличава.

#### Секторният модел на ключова длъжност обхваща:

- Описание на длъжността, в т.ч. и входящи изисквания към нея;
- Компетентностен профил на длъжността.

**Описанието на длъжността** посочва базовите изисквания и характеристиките на съответната ключова позиция. (Подробни методически указания за описанието на длъжността се съдържат в т.1.4.2. Инструкции за създаване на длъжностна характеристика.)

**ФИГУРА 7. ОПИСАНИЕ НА ДЪЛЖНОСТТА**

Сектор	Код по НКПД	Наименование на длъжността „Длъжност”
		Синонимни наименования на длъжността
Цел на длъжността		<i>Описание</i>
Основни задачи и отговорности		<i>Списък</i>
Условия на труд (работна среда)		<i>Типично работно място, особености на средата, опасни условия, седяща/активно движение, оборудване и т.н.</i>
МОД		<i>Минимален осигурителен доход</i>
Образование		<i>Специалност(и), професионално(и) направление(я), квалификационна степен, вкл. по НКР</i>
Професионален опит		<i>Година, доказателства</i>
Знания		<i>Постигане на съответствие с единици за обучение</i>
Умения		<i>Доказателства за професионален опит и достижения</i>
Сертификати		<i>Широко признавани/изисквани в сектора</i>

Описанието на ключовата за сектора длъжност съдържа следните елементи:

№	Елементи в описанието на длъжността	Източници на информация
1.	Код и конкр. наименование на длъжността по НКПД. Рамка на допустимите синонимните наименования (варианти) на длъжността.	Национален класификатор на професиите и длъжностите. Длъжностни характеристики. Длъжностни разписания в предприятията.
2.	Цел на длъжността.	Длъжностни характеристики.
3.	Основни задачи и отговорности на длъжността.	Длъжностни характеристики. Трудови договори. Външни и вътрешни изисквания към длъжността – нормативни актове, технологична документация, вътрешни правила, указания, инструкции и др.
4.	Обобщена характеристика на условията на труд и работната среда.	Длъжностни характеристики. Документация свързана с оценката на риска. Резултати от измервания на параметрите на работната среда.

<sup>11</sup> Вж. още презентация на Ваня Кирова „Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила в България (ИСОК); (Проект No BG051PO001-2.1.06); Концептуален модел, юли 2011

5.	Посочване на МОД за длъжността. Предложения за промени.	Браншови споразумения. Правила за работната заплата. Нормативни актове.
6.	Образование, необходимо за заемане на длъжността (квал. степен, специалност, профес. направление).	Национална квалификационна рамка. НКПД. Списък на регулираните професии. Списък на специалностите в професионалното образование. Списък на професионалните направления във висшето образование. Длъжностни характеристики.
7.	Професионален опит.	Длъжностни характеристики. Директни проучвания – интервю, въпросник. В какви области? Колко време е необходимо, за да се покрият базовите изисквания за притежаван опит. С какво се удостоверява притежаваният професионален опит?
8.	Описание на необходимите ключови знания. Постигане на съответствие с единици за обучение.	Държавни образователни изисквания (образователни стандарти). Учебни програми. Длъжностни характеристики. Бизнес процеси. Технологични промени. Външни и вътрешни изисквания към длъжността. Резултати от проучвания – интервю, анкети, фокус групи. Компетентностни модели. Спецификации на длъжността. Данни от одит и анализ на длъжностите.
9.	Необходими умения и форми на доказателства за тяхното притежаване.	Длъжностна характеристика. Компетентностен модел. Данни от одит и анализ на длъжността. Резултати от проучвания – поведенческо интервю, фокус групи. Държавни образователни изисквания. Външни и вътрешни изисквания.
10.	Необходими сертификати за практикуването на длъжността.	Длъжностна характеристика. Входящи изисквания. Секторни изисквания - сертификатите признавани в сектора. Проучване на различни възможности за сертифициране.

**Компетентностният профил (КП) на длъжността** е набор от компетенции, описващи успешното трудово представяне на съответната ключова за сектора длъжност. КП на длъжността също ще включва три типа компетенции: общи; специфични и управленски. Допълнително са предоставени **примерни поведения**, които описват проявлението на компетенцията, за да може потребителя по-добре да се ориентира при използването на компетентностния профил. Те са с ориентиrowъчен характер и целта им е да подпомогнат ползвателя.

**ФИГУРА 8. ПРИМЕР НА РАЗПИСВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ**

Наименование	Ориентация към резултати
Определение	Ориентиран е към постигане на резултати; поставя си амбициозни цели; намира начини за постигане на резултати
Поведения	Поставя си ясни цели Търси начини за постигане на всяка цел Търси и намира начини за измерване на резултатите от работата Не пести време и усилия, за да завърши работата си в срок и спрямо заложените стандарти за качество Не се отказва

**ФИГУРА 9. СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТОСТЕН ПРОФИЛ НА РЪКОВОДИТЕЛ ПРОИЗВОДСТВЕНА ИНСТАЛАЦИЯ В ЕВРОПЕЙСКАТА ХИМИЧЕСКА ПРОМИШЛЕНОСТ (БЪЛГАРСКА ПРОФЕСИЯ ХИМИК-ТЕХНОЛОГ)**

#### Дефиниция

Ръководител на производствена инсталация управлява производствена инсталация и решава общи проблеми в съответствие с определена схема и във връзка с нормите и процедурите за здраве и безопасност, качество и опазване на околната среда. Той ръководи екип оператори.

#### Компетентностен профил<sup>11</sup>





Компетентностен профил <sup>11</sup>	
<b>1</b>	<p><b>Техническа компетентност</b></p> <p><b>Управление на технологични процеси</b> лицето може да...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработва и следи изпълнението на планове и процедури</li> <li>• Определя персонал за поддържане на производствения процес</li> <li>• Откликва и решава производствени проблеми</li> <li>• Адаптира планове и процедури</li> <li>• Определя персонал за подготовка/извършване на поддръжка</li> </ul> <p><b>Технологичен процес</b> лицето разбира...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Теорията и принципите на науката/технологията</li> <li>• Аналитични процедури и тълкуване на резултати</li> <li>• Индустриалните приложения на химическата наука</li> <li>• Как да използва математиката, ИТ и методите за решаване на проблеми</li> </ul> <p><b>Технологични операции</b> лицето разбира...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Как да пусне и спре процеса</li> <li>• Как се управлява и поддържа процеса</li> </ul> <p>Работните процедури и как да се справя с технологични операции, критични за безопасността</p>
<b>2</b>	<p><b>Делово усъвършенстване</b></p> <p><b>лицето разбира...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теорията, принципите и практиката, свързани с техниките за подобряване на работата</li> </ul> <p><b>и може да ...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• решава технологични задачи като използва техники за подобряване на работата, поощрява нововъведения в своя екип</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b>Съответствие</b></p> <p><b>лицето разбира...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• причините за внедряване и приложението на системи за управление на безопасността</li> <li>• посланията и значимостта на фирмената политика, външното законодателство и нормативите за работни практики</li> <li>• отговорностите за контрол на опасностите на работното място и управлението на здравето и безопасността на други хора</li> <li>• как се гарантира съответствие със законовите, нормативни, етични и социални изисквания</li> <li>• как да обезопаси инсталацията за извършване на поддръжка или в случай на аварийно спиране</li> <li>• отговорностите за опазване на околната среда и устойчивостта</li> </ul>
<b>4</b>	<p><b>Функции и поведение</b></p> <p><b>Самостоятелност</b> лицето може да...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• поема отговорност за планиране и разработване на начини за действие, в т.ч. отговорност за работата на други</li> <li>• да действа самостоятелно и преценява в рамките на широки, но по принцип добре дефинирани параметри</li> </ul> <p><b>Ръководство и лидерство</b> лицето може да...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• разработва и изпълнява планове в сферата на своята отговорност</li> <li>• се справя с въпроси на различието и дискриминацията</li> <li>• бъде лидер на екипа си</li> <li>• осъществява промяна</li> </ul> <p><b>Работа с други хора</b> лицето може да...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развива и поддържа плодотворни работни взаимоотношения с колеги и заинтересовани лица</li> <li>• разпределя и следи за напредъка и качеството на работата в сферата на своята отговорност</li> <li>• осигурява възможности за учене на свои колеги</li> </ul>

## Компетентностен профил<sup>11</sup>

### Лично развитие

лицето може да.....

- управлява своето професионално развитие като си поставя цели и планира как да бъдат постигнати
- прави преглед на напредъка по пътя на постигане на цели и представя доказателства за постижения

### Комуникативност

лицето може да...

- излага идеи ясно и кратко и представя добре структуриран проект
- да предава сложна информация на други лица
- да предава инсталацията в края на смяната

### Делова информираност

лицето ....

- разбира деловата околна среда, в която фирмата оперира
- има преценка за промишления бранш и конкурентите
- разбира клиентската база и е наясно с изискванията на клиентите

<sup>1</sup> Описаните минимални компетенции за Ръководител на производствена инсталация могат да бъдат съотнесени към компетентностните нива на Националната квалификационна рамка на всяка страна (NQF), която съответства на Европейската квалификационна рамка (EQF). Тъй като систематичното отношение между NQF и EQF би могло да варира в различните държави-членки на ЕС, настоящето споразумение нито ще замени, нито обезсили дадено разпределение на национални, професионални профили, което се изготвя от екипи с отговорност на национално ниво.

Създаването на секторни компетентностни профили на ключови длъжности протича в последователност от четири стъпки:

## Стъпка 1 - Провеждане на комуникация

Комуникацията на проекта обхваща всички представители на сектора в три основни етапа – **в началото, в хода и в края на проекта:**

- **В началото на проекта** се обявяват целите на проекта в адекватните за всяка група канали:
  - презентации на целите на проекта пред национални секторни форуми;
  - демонстрации и демо-обучения за ръководствата на предприятията;
  - презентации, бюлетини, on-line представяния за работещите в сектора;
  - университетски презентации, работни срещи с образователни институции;
  - презентации, работни срещи с представители на отговорните институции;
  - семинари, лекции за представяне на опит и практики от други страни;
  - .....
- **В хода на проекта** се осигурява системно информиране и допълнително запознаване и разясняване на модела, действието и ползите му, с цел мотивиране в използването му.
- **В края на проекта** се прави мащабна промоционална кампания на различни нива и с различни канали на комуникация:
  - Пред заинтересованите страни – национални институции, образователните институции и бизнеса – представяне на проекта, план за действие по внедряване, обсъждане на съвместни действия;
  - Пред ръководствата на организациите в сектора – резултатите от проекта, отчет за постигането на целите от проекта, препоръки за устойчиво внедряване;
  - Пред мениджърите, които биха внедрявали модела – представяне на проекта, обучение за създаване/използване на модела, препоръки/обучения за адаптиране на секторния модел към спецификите на организацията;



- Пред работещите в сектора – представяне на резултатите от проекта и ползите за тях от него, насърчаване на обратна връзка, отваряне на канали с информация;
- Пред широки аудитории – представяне на проекта пред други сектори с цел популяризиране и разширяване на инициативата; представяне пред студенти, ученици в сектора, медии, академични среди, др.

## Стъпка 2 - Събиране на информация

Събирането на информация за изграждане на секторен компетентностен модел става в последователност от две стъпки – **документален анализ и фокус групи**:

- **Документален анализ** – прави се анализ на налична документация, например:
  - Длъжностни характеристики, технически спецификации;
  - Длъжностни компетентностни профили;
  - Информация за работещи секторни компетентностни модели;
  - Стандарти за професиите;
  - Макроикономически анализи на сектора;
  - Общи анализи и статистики за сектора;
  - Национален класификатор на професиите и длъжностите, 2010<sup>12</sup>;
  - Информация от образователни институции – студенти, специалности, учебни програми и др.

Информацията за съответните длъжности, събрана след документалния анализ, трябва да бъде преработена в сценарий за фокус групи. Подробни инструкции за организацията и провеждането на фокус групите са приложени в придружаващия диск.

- **Фокус групи** – провеждат се 2 или 3 фокус групи с участници:
  - Представители на СКС/СРЗ;
  - Функционални мениджъри, експерти и отлични изпълнители от длъжността;
  - Академици/изследователи, познаващи задълбочено длъжността;
  - Представители на отговорните държавни и образователни институции, познаващи задълбочено длъжността;
  - Избрани от сектора оценители.

Участниците следва да бъдат добре запознати както със съответния сектор, така и със спецификите на разглежданата длъжност.<sup>13</sup>

## Стъпка 3 – Съставяне на секторен компетентностен профил

**Секторен компетентностен профил:** Компетенциите съставляват секторен компетентностен профил за съответната длъжност, от който отделните предприятия могат да избират подходящите компетенции и да ги адаптират за своите длъжностни профили.

*Събраната информация се анализира и се изготвят компетенциите, характерни за длъжността.*

Изготвянето на компетенциите на секторен компетентностен профил на длъжност се отличава със следните специфики:

<sup>12</sup> <http://www.mlsp.government.bg/class/store/listclass.asp?idCategory=97>

<sup>13</sup> Етапът ”Събиране на информация” следва стъпките и правилата, описани в ”Методика за разработване на компетентностен модел”.

- **Компетенциите**, съдържащи се в секторните компетентностни профили, **задават професионални стандарти на поведение**, припознати и валидни в множество организации. Ето защо извеждането на общите принципи на съответната ключова длъжност в сектора е критично важна аналитична дейност. Участниците в екипа трябва да разполагат със задълбочена информация относно длъжностите, за които създават компетенции, за да изготвят представителни за сектора компетенции
- **Секторните модели съдържат неограничен брой компетенции**. Тъй като включват всички критерии за успешно представяне в/на сектора, този тип модели не са ограничени в стандарта за фирмен компетентностен модел – до 12 компетенции. Задължително условие е промяната на компетенции или добавянето на нови компетенции да става единствено след одобрението на СКС.

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** По проекта е предвидено секторните компетентностни профили на ключовите длъжности да съдържат условни примерни поведения, които ориентират потребителя за възможните проявления на компетенцията в работния процес. По същия начин, за информация и ориентир могат да бъдат предложени примерни очаквани нива на владееене на компетенциите. Когато секторният модел бъде адаптиран за целите на конкретно предприятие, едва тогава предприятието трябва да определи точните поведения и очакваното ниво на владееене на всяка компетенция.

#### Стъпка 4 - Изготвяне на насоки за приложение

Насоките за приложение на секторен модел се изготвят по следните правила:

- Препоръчва се изготвянето на общи насоки за приложение за секторен компетентностен модел в единен Наръчник за употреба;
- Насоките за приложение трябва да включват препоръки за адаптация на модела на ниво предприятие;
- Наръчникът за употреба трябва да бъде написан на езика на потребителя;
- Секторният модел изисква екип от подготвени специалисти, които да го представят, консултират адаптацията и внедряването му, обвързват с оценка, стандартизиране и сертифициране (където съществуват подобни връзки) на ниво предприятие. Тук е съществена ролята на СКС в качеството му на стопанистваща организация, който да се грижи всички канали на информация и инструменти да бъдат достъпни и актуални.

### 1.3. УКАЗАНИЯ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ ЗА ДЛЪЖНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЕ

Настоящите методически указания описват процеса на изграждане на компетентностен профил и са водещи при разработването на останалите методически текстове в настоящия документ. Указанията са предназначени за практическо помагало и допълнително методическо ръководство на всеки етап от създаването, внедряването и приложението на компетентностни модели.

#### 1.3.1. СЪЩНОСТ И ФУНКЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ

**Компетентностен профил:** Набор от компетенции, описващи изискванията за необходимото представяне на определена длъжност

*Компетентностният профил дефинира компетенциите, необходими за успешното изпълнение на определена длъжност*

### 1.3.2. СТРУКТУРА НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЛЪЖНОСТ

Набор от компетенции, които се описват чрез

- Наименование
- Определение
- Примерни поведения
- Очаквано ниво на владеене (незадължителен компонент)
- Тип компетенции (незадължителен компонент)

**ФИГУРА 10. КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА РЪКОВОДИТЕЛ ОТДЕЛ “ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ”**

тип <sup>14</sup>	компетенция	определение	поведения	очаквано ниво на владеене*
обща	Екипност	Отдаденост на екипа и общата кауза	Организира екипни събития Отделя доброволно от времето си, за да помогне на колеги	4 (владее компетенцията, обучава другите)
	Грижа за клиента	Отдаден на клиентите си, изгражда дългосрочни ефективни отношения	Предвижда нуждите на клиентите Търси нестандартни решения, за да удовлетвори клиента	4 (владее компетенцията, обучава другите)
функционални	Финансов анализ	Управлява делегираните ресурси ефективно	Анализира финансови резултати Следи финансовите отчети Изпълнява бюджета	2 (демонстрира компетенцията самостоятелно, но при поискване)
	Лидерство	Ръководи ефективен и мотивиран екип	Екипът изпълнява целите Ниско текучество Развива приемственици	1 (демонстрира компетенцията при поискване и под супервизия)
лидерски	Стратегическо мислене	Развива функцията си и реализира нови посоки	Планира дългосрочно Балансира между дългосрочни инициативи и краткосрочната стабилност	4 (владее компетенцията, обучава другите)
	Толерантност	Отворен към промени и различия	Приема различно мнение с интерес Вижда възможности в проблемите Управлява различията в екипа	3 (демонстрира компетенцията автономно и самостоятелно)
личностни				

Компетентностният профил се прилага към длъжностната характеристика и се приема за задължителна част от длъжностния профил.

### 1.3.3. ПРОЦЕС НА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ

*Компетентностният профил е основния компонент на всеки КМ. Ето защо се препоръчва да бъде отделено особено внимание на този етап от процеса на изграждане на КМ.*

#### Стъпка 1 - Събиране на информация за компетенциите.

Събирането на информация се извършва в следната последователност:

**Документален анализ – преглед на готови библиотеки – интервюта – фокус групи**

- **Документален анализ** – преглед на предишен компетентностен модел, ако съществува такъв; преглед на организационни документи – мисия, визия, стратегия за развитие, оценка на длъжностите, длъжностни характеристики, спецификации за длъжността, др.

<sup>14</sup> Незадължителен компонент

\* Примерна скала за целите на илюстрация

Извеждат се всички съставни компоненти на компетентностния профил - знания, умения, нагласи, които са задължителни за успешното изпълнение на работата

- **Преглед на готови (генерични) библиотеки и избор на компетенции** – прави се проучване на каталози с готови компетенции и се съставя списък с подходящи за разработвания профил компетенции. Такива каталози съдържат широк набор от компетенции, разработвани и валидизирани в продължение на десетилетия. Стартирането на проект със списък от готови компетенции улеснява работа и спестява време и усилия.<sup>15</sup>

**Правило от практиката** – всяка библиотека е полезна и може да послужи за отправна точка на компетентностния модел. Нито една библиотека не предоставя изчерпателен и точен компетентностен модел за вашата организация, затова не се препоръчва дословно копиране. От генеричната библиотека се взаимстват формулировки на компетенции, определения, примерни поведения, които задължително се адаптират към конкретната специфика на организацията.

- **Интервюта** – Според обхвата и целите на КМ, както и спрямо спецификата на организацията, се провеждат 3-5 интервюта за длъжност, в следния ред:
  - **висш мениджмънт** – установява се какво е стратегическото намерение на ръководството спрямо компетентностния модел; изследват се успешните лидерски поведения; събира се материал за трансформационни компетенции<sup>16</sup>;
  - **среден и линеен мениджмънт** – търсят се примери за успешните поведения. На тези срещи се канят мениджъри, които 1) са демонстрирали устойчиво постигане на отлични бизнес резултати (напр., постигали са целите си със 120% в рамките на последните 24 месеца) и 2) са уважавани от колегите си за поведението, което демонстрират в работата си;
  - **служители и работници** – регистрират се успешните им поведения. Търси се отговор на въпроса кои са факторите (знания, умения, нагласи), обуславящи устойчиво постигане на отлични бизнес резултати. Изискват се конкретни отговори, преди всичко под формата на примери за поведения в работата;
  - **клиенти/доставчици** (при възможност) – събира се външно мнение за поведението, които са критично важни за успеха на организацията.

**По какви критерии се избират респондентите?** Респондентите са служители в предприятието, от които се събира информация за генериране на компетенции:

- Респондентите трябва да бъдат **представителна извадка**. В малки организации – до 15 души, всички служители могат да бъдат включени в проучването. В по-големи организации, представителна извадка е препоръчителният вариант.
- Респондентите трябва да бъдат **информирани и подготвени** за работата си по проекта;
- Респондентите трябва да бъдат **в състояние да осмислят и да споделят мнението си** - да изкажат откровено мнение, както и да не дават социално-желателни отговори;
- Респондентите трябва да **участват доброволно** в процеса.

<sup>15</sup> В “Инструкции за подбор, адаптиране и използване на различни източници на информация, вкл. генерични библиотеки”, се съдържа повече информация относно информацията, предоставена от различните източници.

<sup>16</sup> компетенции, които не присъстват в организацията към настоящия момент, но са важни за бъдещия ѝ успех и следва да бъдат въведени





## Как се оценява ефективността на проведените интервюта?

**Основен критерий за резултатност** от интервютата е броят събрани примери за поведения.

*Целта е да се съберат максимален брой поведения, които след това да бъдат използвани при разработването на примерните поведения на всяка компетенция.*

В приложените на придружаващия диск формуляри STAR17 интервю за ТКИ/ПИ18 и за интервю се съдържат бланки с различни техники на интервюта, подходящи за събиране на информация.

- **Фокус групи** – организират се следните фокус групи:
  - Фокус група за идентифициране на поведенията на „идеалния служител“. Участниците описват желаните знания, умения, нагласи и опит, изразени чрез примери за поведения на работното място;
  - Фокус група от отлични служители. Участниците описват основните си дейности, вкл. ключови и критични такива, след което описват поведенията, които демонстрират при изпълнението на всяка дейност.

**Таблица 5. Описване на дейности за длъжност “Счетоводител”**

Дейности	Поведения
Изготвям ежемесечния баланс на предприятието	Предавам го винаги в срок Проверявам го сутрин рано, никога вечер Не съм бил санкциониран при данъчни проверки Забелязвам грешки и веднага сигнализирам Изпращам искания за справки/документи до колегите в началото на всеки месец и напомнящи искания преди края на срока, за да ги улесня и да си събера информацията навреме

Критериите за избор на респонденти са подобни на тези за избор в интервюта.

### Колко фокус групи са необходими за събиране на информация за един профил?

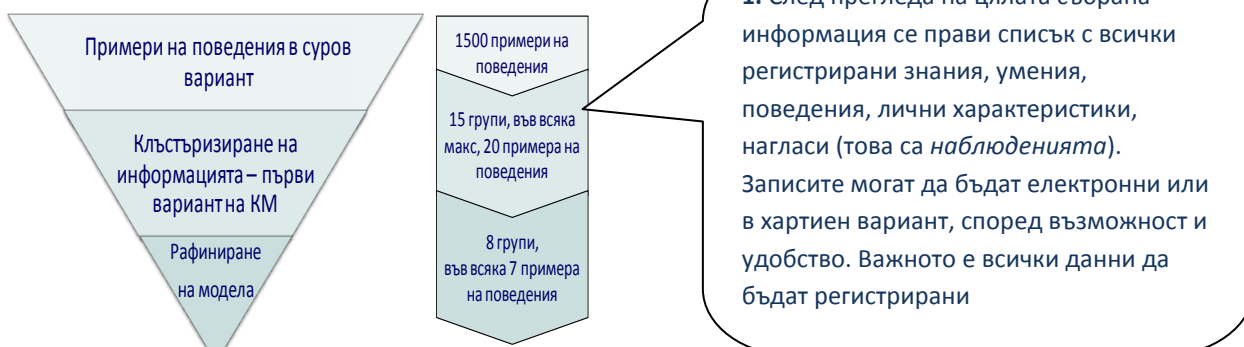
Броят на фокус групите варира според мащаба на организацията и типа КМ. В малки организации – до 15 души, една фокус група е достатъчна. За големи организации, както и при създаване на сложни компетентностни модели, е валидно правилото за представителна извадка.

Повече информация за организацията и провеждането на фокус групи се съдържа в приложението на придружаващия диск “Провеждане на фокус група”.

## Стъпка 2 – Съставяне на работни компетенции.

**Работни компетенции:** Компетенциите в работен вариант, преди анализ, обработка и финализиране. *Събраните от преглед на документи, интервюта и фокус групи данни се анализират и се групират, за да се излъчи набор от работни компетенции*

**Фигура 11. Анализ и съставяне на компетенции**



<sup>17</sup> Situation-Task-Action-Results (Ситуация-Задача-Дейност-Резултати)

<sup>18</sup> Техника критичен инцидент/Поведенческо интервю

**ФИГУРА 12. РЕДАКЦИЯ НА РАБОТНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ**



**2.** Близките по смисъл наблюдения се групират по категории (клъстери). В случай че е избран предварително списък с готови компетенции, данните се групират в готовите категории.

*Пример – в категория „общуване/комуникация“ могат да бъдат групирани поведенията: „владее правилата за бизнес комуникация“; „изразява се ясно“; „води надлежно протоколна кореспонденция“; „проявява търпение при неприятен разговор“*

Отстраняват се категориите, в които няма данни или има малко наблюдения – 1-2. Тук съществува важно изключение – в случаите, когато се касае за трансформационни компетенции, тези компетенции следва да бъдат запазени, дори и да не са идентифицирани от респондентите.

- Категориите се наименоуват работно или им се поставя наименование от избран каталог;
- Наблюденията в отделните категории се подреждат по важност за длъжността;
- Съставя се списък с получените работни компетенции;
- Задава се работно определение за всяка компетенция;
- Сравнява се списъкът с предварителния списък от каталог и/или с информацията, събрана от проучването на документация.

*Добра идея – провеждат се сравнителни интервюта (с аналогични организации – напр., конкуренти) за допълнителна съпоставка.*

Съставя се изчерпателен списък с работни компетенции. От този списък се оформя, както конкретният компетентностен профил за длъжността, така и общият организационен каталог с компетенции, който ще послужи за създаването на други компетентностни профили (за различни длъжности или йерархични нива).

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

### **Стъпка 3 – Редакция на работни компетенции.**

Чрез редакцията всяка компетенция се описва по уникален начин, като от набора с работни компетенции се получават компетенции с прецизни определения и конкретни поведения, показващи как дадената компетенция се проявява в работния процес.

Редакцията може да бъде извършена на хартия или в електронен вариант. Трябва да се отдели достатъчно време на процеса и не се прекъсва. Работните документи и цялата събрана информация се съхраняват за бъдещи редакции на компетентностния модел.

Всяка компетенция трябва да съдържа три задължителни компонента:

- **Наименование** - име на компетенцията, което обобщава смисъла ѝ. Наименованието на компетенцията следва да бъде логично и адекватно на организационната култура.



- **Определение** – смисълът на компетенцията в конкретната организация. Определението трябва да бъде конкретно, кратко и недвусмислено. Определението превръща компетенцията в организационен инструмент.
- **Примерни поведения** – конкретни примери за проявлението на компетенцията в работния процес. Поведенията се разписват като конкретни действия, които могат да бъдат извършвани, наблюдавани и измервани в работния процес. За да се получат достатъчно примери за поведения, по време на събирането на информация за създаване на компетенции се записват максимален брой дословни примери за практическото проявление на дадена компетенция.

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

Илюстрация на трите компонента на една компетенция и тяхната взаимовръзка беше представена по-горе.

### Как се извършва смислова и езикова редакция на работните компетенции?

Работните компетенции се изчистват от:

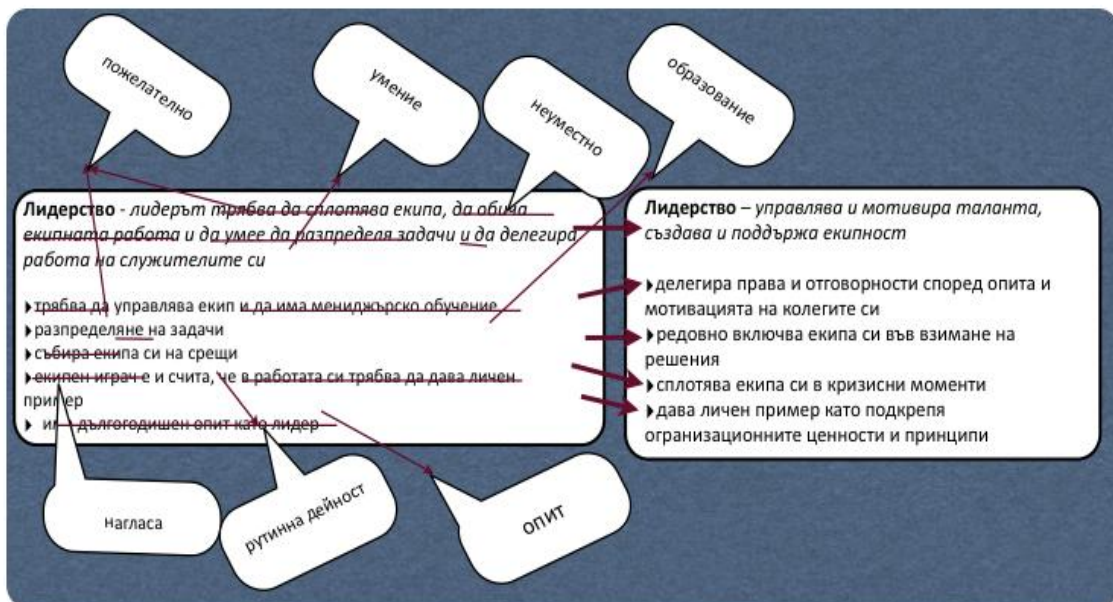
- разнородни формулировки (съществителни имена и глаголи)
- формулировки, които изразяват рутинни действия
- статични елементи на компетенции (напр. знания, умения, др.)

**Редактираната компетенция** съдържа конкретни поведения, описващи точно проявенията ѝ в работния процес.

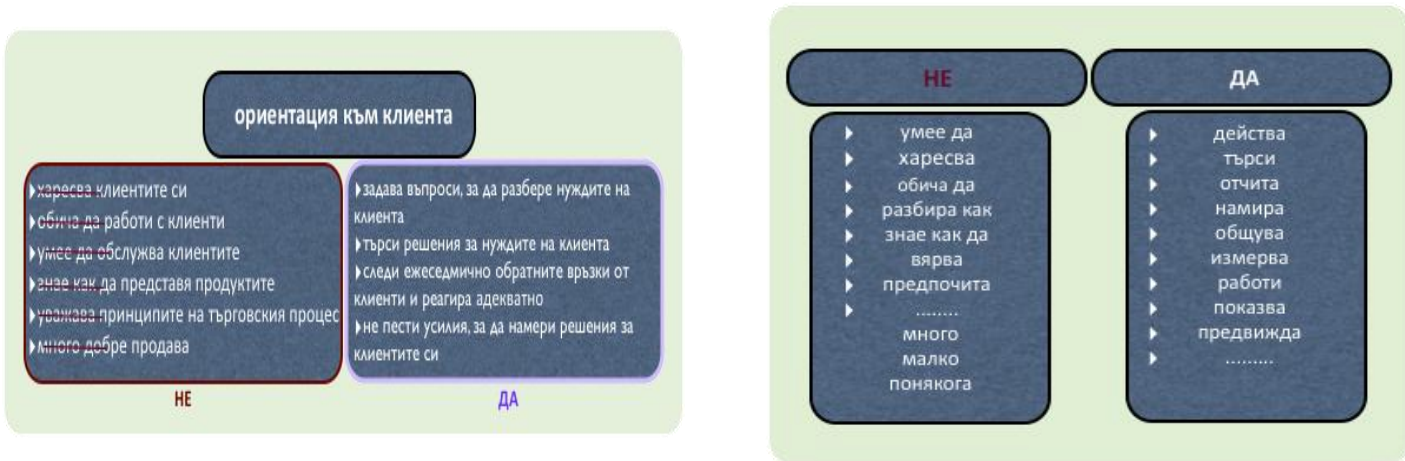
Най-лесната практическа проверка дали компетенциите са коректно разписани е дали те отговарят на въпроса КАК (трябва да вършим работата си тук)

Илюстрация как протича работен процес по редактиране на компетенции е представена в следващата фигура.

**ФИГУРА 13. РАБОТЕН ПРОЦЕС ПО РЕДАКЦИЯ НА КОМПЕТЕНЦИИ**



**ФИГУРА 14. ПРАВИЛА ЗА РАЗПИСВАНЕ НА ПОВЕДЕНИЯ**



**Стъпка 4 - Определяне на нива на владее на компетенци.**

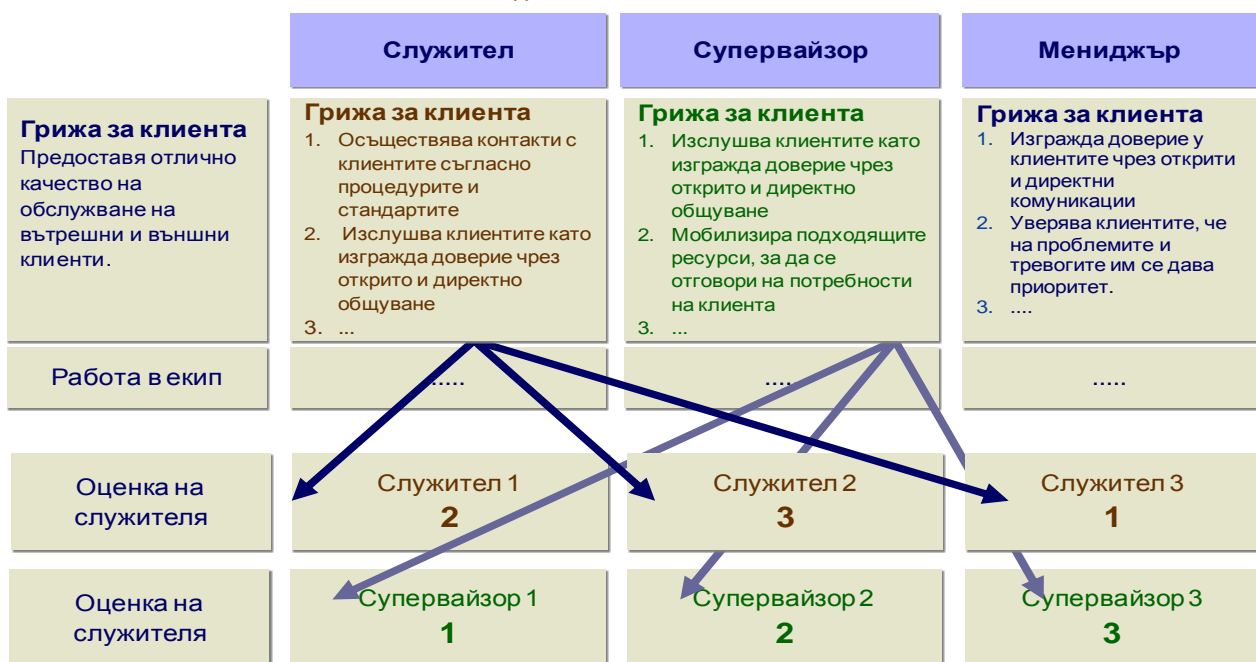
**Очаквано ниво на владее** - ниво на владее на определена компетенция, което се изисква за успешното трудово представяне на длъжността

Очакваното от длъжността ниво на владее на всяка компетенция се определя по един от двата начина – нивата се изразяват с думи чрез примерните поведения или чрез въвеждане на скала за определяне на ниво на владее.

**Вариант 1** - поведенията показват очакваното ниво на владее на компетенцията – методът е подходящ за всички компетентностни модели. Препоръчва се за прости компетентностни модели и при въвеждане на КМ в предприятието за първи път.

Длъжност	Примерни поведения
Мениджър	Програмира техниката
Супервайзор	Контролира техниката
Служител	Опера с техниката

**ФИГУРА 15. ПРИМЕР ЗА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ С ОПИСАНИ НИВА**



**Вариант 2** – скала за определяне на очаквано ниво на владеее. Методът е подходящ за сложни компетентностни модели. Препоръчва се за компетентностни модели в големи организации или в организации с еднотипна дейност и сложна йерархична структура.<sup>19</sup>

**Таблица 6. КМ със скала за определяне на очаквано ниво на владеее**

Ниво на владеее	Определение
Майсторско ниво	Изпълнява сложни комплексни дейности, ръководи екипи и задава стратегии. Високо ниво на автономност и взимане на решения. Обучава.
Експертно ниво	Изпълнява определените му задачи самостоятелно. Взима рутинни решения автономно. Изпълнява по-сложни дейности под супервизия
Изпълнителско ниво	Изпълнява рутинни задачи с известна самостоятелност
Базово ниво	Изпълнява рутинни задачи под супервизия

**Фигура 16. Пример за компетентностна матрица – нива и владеее**

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

## Стъпка 5 - Верифициране на работни компетенции.

### Верифициране – проверка на компетенциите

Верифицирането на работни компетенции преминава през следните три практически действия: Верифициране с фокус група – тестване в практиката – проверка според принципите за ефективност

1. **Компетенциите се верифицират** непосредствено след съставянето им с **фокус група** от мениджъри и служители на длъжността, за която се разработват компетенции. Използват се следните въпроси:

<sup>19</sup> Повече информация относно нивата за владеее на компетенции се съдържа в “Указания за етапите на разработка и структуриране на Карти за оценка на компетенциите”.

**ФИГУРА 17. ВЪПРОСИ ЗА ФОКУС ГРУПА**

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

В случай, че организацията е голяма (над 150 души) и разработва КМ, се организира и полево проучване с анкета. Например, при разработване на функционален модел работните компетенции се изпращат до представители на всички функции (до всички звена и региони на организацията, ако има такива). В приложение 5 – *Формуляр за верификация*, е предложена бланка, подходяща за верифициране на работните компетенции.

**2. Компетенциите се тестват в практиката.** Пилотна група прилага компетенциите за предварително определените цели (*обучение, подбор, управление на трудовото представяне, др.*) в продължение на 3-6 месеца (*един бизнес цикъл при управление на трудовото представяне*). През този период се проследяват следните параметри:

**Таблица 7. ЧЕКЛИСТ ЗА ПРОВЕРКА НА ТЕСТ НА КОМПЕТЕНЦИИ В ПРАКТИКАТА**

Как се интегрират компетенциите?	
Какви трудности възникват в използването им?	
Какви въпроси поставят служителите?	
Настъпват ли промени в поведението на служителите?	
...	

Наблюденията в процеса се записват подробно, след което се анализират и се нанасят необходимите корекции, преди да бъде внедрен окончателно КМ.

Процесът и принципите за верифициране на работните компетенции са подробно разписани в *“Методика за разработване на компетентностен модел”*. Наблюденията в процеса се записват подробно, след което се анализират и се нанасят необходимите корекции, преди да бъде внедрен окончателно КМ.

**3. Проверява се дали компетенциите отговарят на принципите за ефективност:**

- **Демонстрират реални поведения** – задават конкретни поведения, логично групирани и отговарящи на въпроса “Как хората трябва да вършат своята работа тук?” „Реални поведения” означава „**практически изпълними**”, а не „текущо наблюдавани” поведения. Нови компетенции трябва да бъдат добавяни, когато те са реално необходими за повишаване на стандарта на трудово изпълнение и за устойчивото развитие;
- **Идентично разписани** – във всеки управленски документ, в който присъстват, компетенциите са идентично разписани;
- **Могат да бъдат наблюдавани и измервани** – следователно, могат да бъдат развивани и управлявани. Всеки мениджър трябва да използва КМ като инструмент за оценка и развитие на компетенциите на своя екип;
- **Отразяват организационната култура** – отразяват ценностите и стила на организацията;
- **Трасират организационната перспектива** – оформят и развиват желаните поведения за устойчиво развитие на организацията в дългосрочен план;
- **Недискриминационни** – съблюдават всички антидискриминационни норми и правила за равнопоставеност на етнически, расов, полов и право на труд принципи;
- **Разбираеми, познати и приети в организацията** – означават едно и също нещо за всеки служител, поставят ясни изисквания за качество на работата, служат за кариерна карта.

**Фигура 18. ПРИМЕР ЗА ГОТОВ КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЪЛЖНОСТ „СПЕЦИАЛИСТ В ОБЛАСТТА НА НЕДВИЖИМИТЕ ИМОТИ”**



#### 1.4. ИНСТРУКЦИИ ЗА ПОДБОР, АДАПТИРАНЕ И ИЗПОЛЗВАНЕ НА РАЗЛИЧНИ ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ

Настоящите инструкции имат за цел да ориентират в процеса на избор, адаптация и приложение на източници на информация за разработване на компетентностни модели. Инструкциите предлагат класификация и описание на основните източници, последователност на приложението им, както и насоки за адаптацията им към конкретни организационни ситуации. Указанията включват и процедура за разработване на един от най-важните източници на информация – длъжностната характеристика.



### 1.4.1. ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ ЗА ЦЕЛИТЕ НА ФИРМЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Процесът по подбор на различните източници на информацията по отношение на фирмените компетентностни модели се структурира в следната последователност и стъпки:

#### Стъпка 1. Преглед на литература

Предварителна ориентация за процеса на генериране на компетенции може да се получи от запознаване с литературни източници – книги, периодики, специализирани издания, интернет материали. Темите, по които е нужна информация са: анализ на длъжности, определяне на ключови позиции, модели на компетенции, оценка на компетенции. Макар че този метод няма стойност като самостоятелен метод за събиране на информация, той въвежда в темата и може да насочи към идеи за реализация на конкретния проект

#### Стъпка 2. Преглед и анализ на документация по проекта

Разработените методики, изготвени в рамките на проекта следва да се прегледат детайлно във връзка с информацията, съдържаща се в тях. Пълното съдържание на трите горепосочени методики може да бъде намерено на уеб-страницата на проекта [www.competencemap.bg](http://www.competencemap.bg).

- Методика за определяне на ключовите длъжности;
- Методика за въвеждане на компетентностен модел;
- Методика за оценка на компетенциите.

#### Стъпка 3. Преглед и анализ на обща организационна информация

Важни организационни документи, които дават полезна информация, могат да бъдат:

##### 1. Основни източници на обща организационна информация:

- документи за бизнес целите, стратегия, бизнес план, бюджет;
- мисия, визия, ценности на предприятието;
- организационна структура;
- документация за съществуващи компетенции или КМ;
- представителна извадка от оценъчни форми (оценка на трудовото представяне, индивидуален план за кариерно развитие, 360 градусова оценка) от няколко предишни периода и др.

##### 2. Допълнителни източници на обща организационна информация:

- документи, които касаят организационната култура - ценности, етичен код, харти, вътрешни сайтове, вестници и т.н.
- анализи, правени от компанията относно икономическата среда, SWOT, PESTLE анализи, пазарни анализи;
- описание на процесите на предприятието, задължително за звената, за които ще се създава КМ;
- всички УЧР процеси, вкл. мисия, визия, стратегия на УЧР, ако такива има;
- всички системи за управление на качеството, които касаят работата на звената, за които ще се създава КМ;
- проучвания и анализи, касаещи мнението и мотивацията на служителите, „Предпочитан работодател” анализ на ефективността на системата за УЧР.



## Мисия, визия, ценности

**Мисия, визия, ценности:** Първият етап в събирането на информация е в търсенето на документи относно мисията, визията и ценностите на предприятието.

- Запознаване със събраните документи, описани по-горе като обща организационна информация.<sup>20</sup>
- Събиране на информация относно визия, мисия, ценности - обикновено се съдържат в становище за визията, мисията и ценностите на предприятието и се разполагат на видни места в седалището на фирмата, достъпни за всички служители. Представител на фирмата ги предоставя в окончателен вариант. При събирането на информация е необходимо да бъдат събрани най-актуалните документи;
- Събиране на липсваща информация;
- Запис на резултатите в таблицата по-долу.

**Таблица 8. ОПИСАНИЕ НА МИСИЯ, ВИЗИЯ, СТРАТЕГИЯ**

	Компания 1	Компания 2	Компания 3
Мисия			
Визия			
Ценности			

## Бизнес цели, стратегия

**Бизнес цели/ стратегия:** определят стила и подхода на организацията в бизнес средата  
*КМ опосредстват постигането на целите, като създават условия за изграждане и развитие на онези знания, умения, характеристики, обединени в поведения, които допринасят в най-голяма степен за постигането на целите и доброто представяне на индивида и организацията.*

От изключителна важност за правилното определяне на ключовите длъжности и съставяне на компетентностен модел за тях е изясняването на стратегията на предприятието и резултатите, които то планира да бъдат постигнати.

Етап на запознаване с бизнес плана на предприятието, основните направления в които ще се постигат резултати и запис в таблицата по-долу.

**Таблица 9. ОПИСАНИЕ НА БИЗНЕС ЦЕЛИ И ПРОЦЕСИ ПРОДУКТИ И УСЛУГИ И ОСНОВНИ НАПРАВЛЕНИЯ, В КОИТО СЕ ПОСТИГАТ РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ СТРАТЕГИЯТА**

	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
Бизнес цели			
Основни процеси, продукти и услуги, в които ще се постигат резултатите			
Основни направления, в които ще се постигат резултатите			

## Анализ на налични компетенции или предишни модели

**Анализ на налични компетенции или предишни модели:** Прегледът на съществуващи компетенции или предишни КМ е много важен ориентир в процеса. Наличната информация може да послужи като отправна точка в анализа, вкл. компетенциите могат да бъдат заложили и изследвани като база за новия модел.

<sup>20</sup> При нужда от по-детайлна информация във връзка с анализирането на документите относно визия, мисия и ценности се прави справка с Методиките<sup>20</sup>.

Каквито и да са организационните промени, наличните компетенции или предишни модели са запазили в определена степен своята стойност и използването им показва системен подход от страна на мениджмънта, както и стремеж към приемственост. Записва се наличната информация в таблица.

#### Анализи и оценки на трудовото представяне

**Анализи и оценки на трудовото представяне:** Тези документи предоставят важна информация, която да послужи при генериране на компетенциите.

От тези документи, както и от анализи на проведени обучения, на различни тестове, правени в организацията, може да бъде извадена информация, както за организационната култура и практика (тоест информация за общи компетенции), така и за конкретни поведения за длъжността (тоест специфични компетенции). Записват се резултатите в таблица.

**ТАБЛИЦА 10. ОБОБЩАВАНЕ НА ДАННИ ОТ АНАЛИЗ И ОЦЕНКА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ**

Организационна култура – елементи с висока оценки - описание	Специфични поведения оценени високо за конкретна длъжност - описание	Препоръки за по добро представяне по конкретни длъжности - описание

#### Стъпка 4. Преглед и анализ на информация за компетенциите, с които се характеризира длъжността

##### Основни източници на информация за компетенциите, с които се характеризира длъжността:

- функционални и длъжностни характеристики;
- фокус групи;
- структурирани интервюта;
- поведенчески интервюта;
- изследвания;
- наблюдения;
- работни включвания;
- предишен компетентностен модел;
- Генерични библиотеки с компетенции.

##### Фокус групи

Във фокус групите фасилитаторът работи с малка група от служители, техните мениджъри, супервайзори, клиенти или други. Целта е да се дефинира съдържанието на работата и да се идентифицират компетенциите, които те смятат за важни за представянето в работата. Обикновено се провежда серия от фокус групи, за да се даде възможност на много служители на организацията да дадат информация.

Има няколко възможни подхода, за да се направи „фокус група”. Обикновено фасилитаторът използва готови въпроси, за да води структурирана дискусия. Например, ако целта на фокус групата е да се идентифицират изискваните компетенции, фасилитаторът преминава през всички елементи на поведението в работата и изисква от участниците да опишат компетенциите, които ги характеризират. Понякога директно участниците може да изброят компетенциите, които те смятат за важни. Тогава те работят в група да идентифицират допълнителни компетенции и да постигнат консенсус по отношение на окончателния списък.<sup>21</sup>

@БСК, 2010. Методика за разработване на компетентностен модел – основни характеристики за събиране на информация чрез фокус група





### Структурирани интервюта

Ако се използва този начин за събиране на информация, от съществено значение е да се планират внимателно въпросите. Бенчмарк интервюта с други организации също са полезни за придобиване на по-широка картина за позицията и компетенциите, с които се характеризира. Важно е при събирането на информация от други организации да се подходи дискретно и предпазливо. Има много фактори като стратегия, визия, организационна култура, различия в отговорностите на позицията, които намаляват релеванността на информацията, събрана от бенчмарк интервю.<sup>22</sup>

### Поведенчески интервюта

В поведенческите интервюта топ изпълнители се интервюират индивидуално за това какво те са направили, казали, помислили в предизвикателни или трудни ситуации. Компетенциите, които са определящи за техния успех, се извеждат от техните истории. Често средни или слаби изпълнители също се интервюират, за да дадат информация за сравнение. Интервюиращият задава следните въпроси: „Разкажете за времето, когато сте провели среща с изключително предизвикателен клиент“ или „ Дайте пример в работата, когато е трябвало да бъде взето изключително сложно решение“ и др.

### Изследвания

При изследванията служителите, заемащи длъжността, техните супервайзори и старши мениджъри попълват въпросник. Съдържанието на изследването се базира на предварително събрана информация от интервюта, фокус групи, преглед на литература. Респондентите дават рейтинг на всяка листвана компетенция или елемент на работата. Респондентите трябва да бъдат попитани – колко критична е дадена компетенция за ефективно представяне в работата, колко често компетенцията се използва в работата, степента в която компетенцията разграничава средният от отличният изпълнител в работата. Накрая на въпросника се оставя място респондентите да дадат допълнителна информация, която те считат за важна.

### Наблюдение

Този метод за събиране на информация предвижда екипа по проекта да посети отличните изпълнители и да ги наблюдава в тяхната работа. За рутинна дейност, за която една и съща задача се повтаря през деня, наблюдение от няколко часа е достатъчно. За по-комплексните длъжности може да се наложи наблюдение от една или няколко седмици. Процесът включва задаване на въпроси какво се прави и защо. Наблюдават се и по-слаби изпълнители, за да се направи разлика.

### Библиотеки с компетенции

**Преглед на библиотеки с компетенции:** В практиката съществуват множество готови каталози/ библиотеки, предлагащи универсални (генерични модели) компетенции. *Каталозите предлагат определен набор от компетенции – 34, 36, 85,[...], изведени от задълбочени проучвания на хиляди организационни практики.*

Универсалните (генерични) компетенции са подробно разписани (с определения и поведения), групирани по типове (общи, лидерски, специфични) или тематични (лидерство, комуникация, ефективност, аналитичност). Голяма част от каталозите са разработени и се предлагат от утвърдени консултантски организации, както и от академични институции, браншови асоциации, индустриални асоциации, др.

<sup>22</sup> @БСК, 2010. Методика за разработване на компетентностен модел 1.1.2.1. Събиране на информация от вътрешни източници, където са описани различните типове интервюта

Ако генерирането на компетенции започне с преглед на тези каталози с цел избор на универсални компетенции, отговорен за този преглед е работният екип с препоръчително участие на представители на стратегическото ръководство на организацията. Избират се компетенции, които най-точно отразяват разбирането на ръководството за успешното поведение в и на организацията.

#### **Възможни библиотеки:**

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

#### **Длъжностни характеристики и ролеви профили**

**Длъжностни характеристики/ролеви профили:** Тези основни организационни документи представляват формалната рамка на КМ. Всеки процес за генериране на компетенции започва с прегледа на основните функции, задължения, отговорности и права на длъжността.

Въз основа на запознаването с длъжностната характеристика се изготвят и голяма част от инструментите за събиране на информация (интервюта, анкети, фокус групи).

**Длъжностната характеристика и ролевия профил са важен и основен елемент при събиране на информация. В тази връзка е необходимо изготвяне на нови в случай на липса на налични или актуални длъжностни характеристики.**

### 1.4.2. ИНСТРУКЦИИ ЗА ИЗГОТВЯНЕ НА НОВА ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Целта на настоящите инструкции е да даде нужните насоки за анализ на длъжността и изготвяне на ефективна длъжностна характеристика. Изискванията в инструкцията са приложими и към създаването на секторен профил, в частта му за описание на ключовата длъжност.

Добрата длъжностна характеристика се отличава със следното:

- Съдържа реална информация;
- Представя я по начин, който бързо ще изясни същността на работата на лицето, което я разглежда;
- Осигурява информацията, необходима за оценяване на длъжността;
- Осигурява информацията за необходимите знания, умения и компетенции;
- В съответствие е с останалите длъжностни характеристики в организацията, например, тази на началника, на подчинените и пр.

Всяка организация има цел, причина за съществуването си. Тази цел може да е комплексна, сложна или да е изказана под формата на една обща идея, която не е толкова точна и конкретна. Независимо от формата на изказ организационната цел винаги е налице.

За да постигне поставената цел, организацията възприема стратегия, план за провеждане на кампания. Стратегията очертава структурата на организацията и показва работните длъжности, които ще трябва да се заемат. Те съществуват, защото по някакъв начин помагат на организацията да постигне целта си. Следователно, работните длъжности са връзката между индивида, представен като служител, и организацията – като работодател. Те представляват моста между хората и работата, която трябва да бъде извършена.

Анализът на длъжността и изготвянето на длъжностна характеристика се извършват в последователност от две стъпки:

## Стъпка 1 - Анализирание на длъжността преди изготвянето на длъжностна характеристика

### Как се описва длъжност?

Най-естественият подход се състои в това да се опишат работните задачи, задълженията и дейностите, които извършва човекът, заемащ конкретната длъжност; срещите и контактите му, писмената и аналитична работа, намесата на други хора в изпълнението на задълженията му – контрол и инструктиране.

Това обаче би дало само половинчата представа за ситуацията. Другото, което трябва да се направи е да се разгледа начинът, по който изброените дейности взаимодействат помежду си, така че да имат определен принос в дейността на организацията.

Анализът на длъжностите изисква от нас да разберем и опишем каква е ролята на конкретната длъжност в организацията. А за да направим това трябва да имаме както собствено виждане за тази длъжност, така и да помогнем на останалите хора да разберат същността ѝ.

**Обърнете внимание:** *Описват се длъжности, а не лицата, които ги изпълняват!*

### Ето едно предупреждение:

Една работа съществува, за да бъде свършена независимо от индивида, който я върши, в някой определен момент. Хората могат и го правят – придават различен нюанс на начина, по който работата се осъществява във времето. Но длъжностите са нещо различно от изпълнителите им. Те трябва да се реализират, дори когато изпълнителят го няма.

Когато се разсъждава относно конкретна длъжност:

- Разпределя се на отделни съставни елементи – задава се въпроса „Какви са основните елементи, които съдържа тази длъжност?”
- Дефинира се обхватът им – поредица от елементи, оградени в кръг, с малки етикети, които ги описват.

Създава се цялостна представа дали тези съставни елементи покриват длъжността, която се разглежда. Дали някои от тях не се припокриват? Какво липсва? Оптималният вариант е да бъдат създадени 6-8 съставни елемента, най-много 10.

### Ключовите въпроси:

- Как започва анализът на длъжността?
- Номериране на вече съществуващо описание или информация за длъжността;
- Разговор с изпълнителя ѝ или някой, който я познава добре;
- Водене на бележки, базирани на следните ключови въпроси:
  - Каква роля играе длъжността в организацията? Каква е нейната цел?
  - Какви са главните крайни резултати, които трябва да се постигнат, за да бъде изпълнена тази цел?

### Типът въпроси, които трябва да бъдат зададени по време на анализа, са следните:

- Как длъжността се вписва в организацията като цяло? Как се вписва на фона на останалите роли?
- Кои са основните съставни части, от които се състои длъжността – главните области на отговорност?
- Какво точно се очаква да бъде постигнато с изпълнение на тази длъжност? В коя област тя оказва ефект, какво представлява този ефект?
- Какви специални разнообразни умения и компетенции са нужни за изпълнение на длъжността? Колко добре трябва да се владеят? И колко разнообразни да са?



- Предполага ли длъжността планиране, организиране, оценяване, управление, контрол? Ако да, към какво са насочени тези функции?
- Какви „човешки“ умения са нужни? Дали обикновената любезност би свършила работа? Дали изпълнителят трябва да умее да комуникира добре, да мотивира и направлява хората и да променя нагласата им?
- Какви инструкции, процедури, предизвикателства, политики или цели дефинират какво точно изпълнителят трябва да прави?
- Какви са властта и свободата на действие, с които разполага изпълнителят, за да взема решения? Какви решения се очаква да взема изпълнителят и какви по принцип е задължен да взема? Какво той може само да препоръчва?
- Какви са най-трудните елементи на работата? Какви проблеми и предизвикателства се появяват? Колко задълбочено трябва да е мисленето върху разрешаването им?

**Отговорите на тези въпроси дават основната информация, необходима за подготовка за писмено описание на длъжността.**

## **Стъпка 2 - Разработване на длъжностната характеристика**

Форматът на длъжностната характеристика предполага тя да е възможно по-кратка и „в целта“, като в същото време представя реално отражение на работата. Състои се от следните девет секции:

- Обща информация;
- Цел на работата;
- Области за постигане на ключови резултати;
- Знания, умения и опит;
- Ключови предизвикателства;
- Ключови решения;
- Обем;
- Допълнителна информация;
- Преценка.

Форматът на длъжностната характеристика е проектиран така, че да помогне на този, който я разглежда, да разбере работата, която предполага да се извършва от изпълнителя на длъжността. В следващите редове ние посочваме какъв според нас е най-добрият ред за изготвяне на описанието.

### **Обща информация**

Тази секция е чисто административна. Информацията, която е необходима, е:

- Име на длъжността;
- Отдел;
- Разположение;
- Име на непосредствения началник;
- Име на подчинените позиции.

### **Цел на работата**

Обобщаване на главните цели при извършване на конкретната работа, с не повече от едно-две изречения, които ще обяснят защо тази длъжност съществува и какво трябва да постигне. Следните въпроси помагат в обобщението:

- Какъв дял от общата организационна цел се постига чрез изпълнение на конкретната длъжност?
- Какъв е уникалният принос на длъжността към организацията?
- Какво не би могло да бъде извършено, ако я нямаше длъжността?



**Напомняне:** *Формулировката на целта обобщава същността на работата – не трябва да сочи как ще се изпълнява тя.*

Моля, забележете, че формулировката на целта трябва да е издържана в определен граматически стил.

Направи нещо...	спрямо нещо...	за да постигнеш нещо...
Глагол	допълнение	краен резултат

Целта е предполагаем резултат. Важно е да бъдат включени крайните резултати, тъй като това е тази част от формулировката на целта, която помага да се разбере общият принос на конкретната длъжност в организацията.

Формулировката на целта би могла да е по-лесна след завършване на следващата част от длъжностната характеристика - области за постигане на ключови резултати. Изведената цел обобщава крайните резултати. Четенето на формулировката на целта трябва да бъде ориентирано за длъжността която описва.

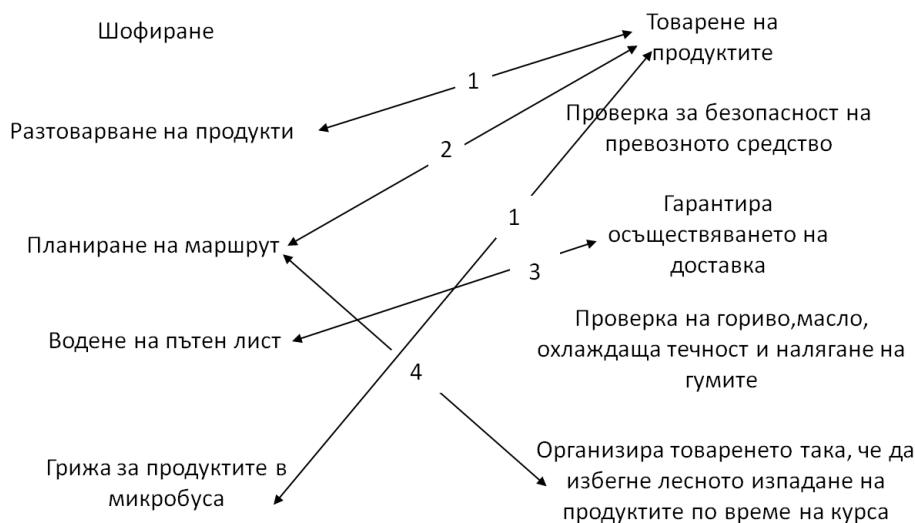
**Напомняне:** *Целта е кратка, точна и уникална спрямо длъжността, която се описва.*

#### Области за постигане на ключови резултати:

Това е най-важната част на длъжностната характеристика. Необходимо е повече време за изготвянето ѝ. Не е необходимо изготвянето на списъци със задачи, а създаване на добре балансирана група от области за постигане на ключови резултати, което означава:

- Изготвен списък с всички области, в които се върши работа от конкретната длъжност, т.е., основните съставни елементи. Например, работата на един шофьор на микробус би могло да представлява следното:
  - Шофиране
  - Товарене на продуктите
  - Разтоварване на продукти
  - Проверка за безопасност на превозното средство
  - Планиране на маршрут
  - Гарантира осъществяването на доставка
  - Водене на пътен лист
  - Грижа за продуктите в микробуса
  - Проверка на гориво, масло, охлаждаща течност и налягане на гумите
  - Организиране на товаренето така, че да избегне лесното изпадане на продуктите по време на курса

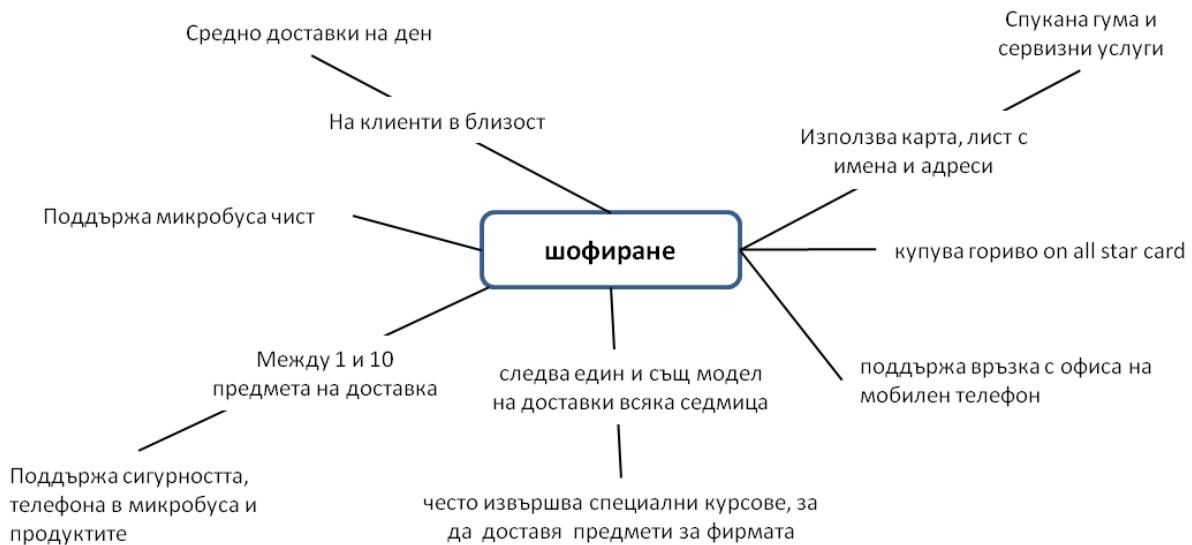
ФИГУРА 19. ГРУПИРАНЕ НА ЕЛЕМЕНТИ



В този пример има 5 ключови области: шофиране, товарене, проверки, пътен лист и план.

- Избор на всяка една от ключовите думи, целящо очертаване на карта в съзнанието на всички свързани с конкретната дума дейности, които са разкрити, свързани с работата. Например, думата „шофиране”

**ФИГУРА 20. КАРТА НА КЛЮЧОВИТЕ ДУМИ**



Така се постига структуриране на мисълта и предотвратяване на пропуски по отношение на важни аспекти за длъжността.

- На базата на изведените по-рано ключови области се задава въпрос – Какво се очаква да бъде постигнато като резултат във всяка област? Например, за „Шофиране” - „доставка на продукти”.

Крайните резултати се отразяват за всяка област. Изходните резултати трябва да се различават, защото във всяка област резултатите трябва да имат важен и самостоятелен принос към постигане на общата цел на работата.

- Обобщението - кои са ключовите области, се записва по определен начин в следния формат:

<b>Направи нещо....</b>	<b>спрямо нещо...</b>	<b>за да постигнеш нещо</b>
<b>Действие</b>	<b>обект</b>	<b>краен резултат</b>

- За всяка ключова област се прави избор на най-подходящия глагол(и), който прецизно да описва действието. В конкретния пример – „Шофиране”.

Задава се въпрос: Кой обект се повлиява от това действие? В случая – микробусът.

Обобщението на ключовия резултат е следното :

<b>Шофиране</b>	<b>на микробуса</b>	<b>за доставка на продукт</b>
<b>Действие</b>	<b>предмет /обект</b>	<b>краен резултат</b>

Тези изречения се записват така, че да задоволяват следните критерии:

- **Самостоятелност, отделеност** – всяко обобщение трябва да описва различна сфера на дейност и изходен резултат;
- **Точност** – трябва акуратно да описва действието и резултата;
- **Безкрайност** – докато работата, респ. - длъжността, съществува в настоящия си вид, обобщенията не ще се променят;
- **Индикативност при измерването** – трябва да дава представа за представянето, но без да съдържа директни измерители;



За да се постигнат тези критерии, трябва да се добавят т. нар. „определители”.

Например, Шофиране зад волана на микробус с тегло 1500 кг, за да се доставят безопасно продукти навреме на клиентите.

- За повечето длъжности обикновено се извеждат между 5 и 10 ключови резултати, като тук вече се индикират тенденции за описване на задачи, а не крайни резултати. Не бива да се забравя концентрацията върху ТОВА, което трябва да се постигне, а не КАК детайлно да се постигне.

Използва се винаги следния формат:

<b>Действие</b>	направете нещо	например, организиране, мотивиране, развитие
<b>Обект/предмет</b>	спрямо нещо	например, членовете на екипа
<b>Краен резултат</b>	защо?	например, защото резултатите, които постигат, трябва да отговарят на определени стандарти за техника и качество

**Таблица 11. Идентифициране на основни отговорности – стъпки**

Основни отговорности: (Направи нещо прямо определен обект, за да постигнеш нещо x 5-10 отделни области)			
Направи какво?	Спрямо какво/кого?	Крайни резултати	Компетенции
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			

**Напомняне:** важно е придържането към следните критерии:

- Да бъдат представени всички ключови изходни резултати от осъществяване на работата;
- Да бъдат описани **КРАЙНИТЕ РЕЗУЛТАТИ**, а не задължения и дейности;
- Всяко подобно обобщение описва отделен и ясно разграничим **КРАЕН РЕЗУЛТАТ**;
- Да се внимава за съставянето на двусмислени изречения, които дават обща информация, не са конкретни,
- Логиката не трябва да се променя във времето.

#### Знания, умения и опит

Това е частта от длъжностната характеристика, представяща необходимите знания, умения и опит, за изпълнение на изискуемите крайни резултати. Ако работата изисква специални умения или експертиза в научната, проектантската, бизнес или управленската сфера, е необходимо да бъдат описани:

- Дълбочината, широтата или нивото на умения и експертиза
- Всякакви квалификации, които биха имали значение и защо
- Начин, по който се използват тези умения или експертиза.

**Пример:** O\*NET – Профил на специалист в IT сектор. В частта „академични компетенции – математика” специалистът трябва да използва математиката за изразяване на идеи и разрешаване на проблеми, като знае и прилага следните математически принципи:

- Цифрови системи и връзки – цели числа, десетични, дробни, двоични, осмични, шестнайсетични числа;
- Аритметични – аритметични операции с числа, проценти, корен квадратен, експоненциални и логаритмични функции;
- Планиметрия и стереометрия – разстояние, периметър, площ и обем;

- Измерване – измерване на дължина, маса, време, измерителни системи, единици и преобразуване между системите;
- Математически знаци – езика на математиката за изразяване на математически идеи;
- Математическо откриване на причини и решаване на проблеми;
- Индуктивно и дедуктивно откриване на причини – аргумент, стратегии и интерпретация на резултатите;
- Елементарна статистика и теория на вероятностите – малко, средно и стандартно отклонение;
- Елементарна алгебра и тригонометрия – символи, равенства и функции.

#### Ключови предизвикателства

Частта обобщава най-предизвикателните аспекти в работата. Могат да бъдат един или 2-3.

**Пример:** Развиване на технологията достатъчно бързо, за да остане предприятието начело на бързо променящия се пазар.

#### Ключови решения

Посочват се главните решения, вземани самостоятелно от изпълнителя на работата (въпреки че той/тя може да е използвал и чужд съвет), т.е. тези, за които той ще бъде отговорен. Например, решение за дисциплинарно наказание на служител или закупуване на оборудване за някой проект. Също така, се посочват решенията, за които изпълнителят не се счита отговорен самостоятелно, но има значително участие при вземането им, например, оказва помощ при формулиране на целите на отдела за предстоящата година.

#### Обхват

Помага за разбиране на същността на работата, ако има идея за някои от количествата, фактите и числата, свързани с работата. Понякога може да се предаде чрез парична стойност - бюджет на отдела, цел на продажбите, но по отношение на много длъжности това не е приложимо. Ето някои примери за количествени измерители:

- общ бюджет
- бюджет на разходите на отдела
- брой наблюдавани служители
- брой контролирани изделия
- брой управлявани проекти
- годишно възнаграждение
- проектни приходи и разходи на годишна база

Отбелязва се директното или индиректното влияние на длъжността, например, „Финансов мениджър“ - ролята на длъжността може да има директно влияние върху бюджета на отдела, а индиректно – върху фирмените или продуктовите обороти.

#### Формат, използван при изготвянето на длъжностната характеристика

Записва се броят или количеството до приложените средства за измерване и отбелязване на Д или И за директно или индиректно влияние.

**Таблица 12. Приложени средства за измерване и отбелязване**

Мярка/годишно	Брой/стойност	Директно/ Индиректно
Производствени разходи		
Продуктов оборот		
Оборот на продажбите		
Разходван бюджет		
Брой персонал докладващ (директно или индиректно)		
Брой проекти		
Бюджет на проекта		
Фирмен оборот		

## Организационно управленски връзки и взаимоотношения

Вътрешно фирмени връзки („вътрешни клиенти”) – отбелязва се на пряко подчинение на кого е длъжността, с кои отдели работи и си взаимодейства активно, както и от кое ниво в структурата се замества съответната длъжност при отсъствие.

Външни контакти („външни клиенти”) – описват се всички външни организации, доставчици, клиенти и държавни служители, с които взаимодейства длъжността.

### Допълнителна информация

Обяснение на други аспекти на работата, които не са били напълно засегнати в предишните секции, и които са важни за цялостното разбиране на работата.

Някои подобни аспекти биха могли да включват:

- Ниво на техническа трудност;
- Външни влияния – пазар, законодателство, конкуренти;
- Обстоятелства, които могат да повлияят на работата, отдела или предприятието (например, компанията-майка или влиянието на други функции).

### Одобрение

Длъжностната характеристика е вече съгласувана и приета едновременно от изпълнителя и неговия ръководител.

## 1.4.3. ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ ЗА ЦЕЛИТЕ НА СЕКТОРНИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ

Събирането на информация за въвеждане на секторен компетентностен модел става в последователност, описана в Методика за разработване на компетентностен модел<sup>23</sup>.

Източниците на информация могат да бъдат вътрешни или външни:

### От вътрешни източници

#### Документален анализ

Събира се информация за длъжностите, за които ще се разработва секторният компетентностен модел, по-точно от длъжностна характеристика.

При секторните модели е важно да се уеднаквят изискванията за длъжностите. След като са определени ключовите позиции, е важно да се направи единен формат за тяхното представяне на секторно ниво, които да обхващат и следните от основните изисквания за длъжността (посочени в Указанията за анализ на длъжността и разработване на длъжностна характеристика):

- т. 2. – Основна цел на работата;
- т. 3 – Области за постигане на ключови резултати;
- т. 5 – Ключови предизвикателства;
- т. 6 – Ключови решения:
  - Информация за работещи секторни компетентностни модели;
  - Стандарти за професиите;
  - Макроикономически анализи на сектора;
  - Общи анализи и статистики за сектора;
  - Информация от образователната сфера – студенти, специалности, учебни програми.

<sup>23</sup> @БСК, 2010. Методика за разработване на компетентностен модел

**Таблица 13. Обобщение на събраната информация за СКМ**

Работещи секторни компетентностни модели – съдържание, описание	Стандарти за професията в сектора – описание	Образователни изисквания с конкретна специфика за длъжностите в сектора
1		
2		

Информацията за съответните длъжности, събрана след документалния анализ, трябва да бъде преработена в сценарий за фокус групи. Подробни инструкции за организацията и провеждането на фокус групите и събирането на информацията се съдържат в продружаващия диск.

#### **Фокус групи, структурирани интервюта, изследвания**

Секторните модели съдържат, освен компетентностни профили, също така и описание на длъжността, както и техническа спецификация на длъжността. Ето защо, при събиране на информация е важно да се разполага с подробно, обобщено (включващо дейности на длъжността в различните предприятия от сектора, където тя съществува) длъжностно описание, както и с подробна информация за отбелязаните в модела параметри (образование, знания, умения, опит, др). Информацията, която трябва да се извлече от фокус групата за целите на секторния компетентностен модел, се обобщава в табличен вид.

**Таблица 14. Обобщение на информацията за провеждане на фокус-групи**

Длъжностно описание – идеалния служител	Желани поведения на работното място – примери	Желано Образование	Желани Знания	Желани Умения	Желан опит

#### **От външни източници - библиотеки с компетенции**

Започва с генерирането на компетенции и с преглед на каталози и избор на универсални компетенции. Този преглед се прави в рамките на работния екип под ръководството на секторния консултант. Избират се компетенции, които най-точно отразяват разбирането на Секторния консултативен съвет и НЦОК за успешното поведение и на сектора.

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

В началния момент при създаване на КМ от готовите библиотеки могат се изберат компетенциите, които да следва да присъстват в сектора. Върху тях може да стъпи процесът на същинското разработване на компетентностни профили. Начинът на работа с всяка библиотека има специфики, които се предоставят от съответния доставчик.

## **1.5. УКАЗАНИЯ ЗА ИЗБОР НА КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ В СЕКТОРА.**

Настоящите указания са предназначени да бъдат използвани като основен практически наръчник в процеса на разработване на секторни компетентностни модели. Указанията представят маркери, по които пилотните предприятия могат да се ориентират при избора на своите ключови длъжности, както и конкретните стъпки, които следва да бъдат предприети на секторно ниво, за да се излъчат ключови длъжности в сектора. Указанията са изготвени на базата на „Методика за определяне на ключовите длъжности“ и двете разработки следва да се използват заедно.

След запознаване с източниците на информация<sup>24</sup> за ключовите длъжности е необходимо да бъде прегледана същинската информация, необходима за подготовка по работа за избор на ключови длъжности. Необходимо е запознаване с основните дефиниции и термини. Какво е сектор, какво означават термините „длъжност” и ключова длъжност?<sup>25</sup> Последователността в стъпките за избор на ключови длъжности в сектора е следната:

### Стъпка 1. Сформиране на експертна група с представители на 10 пилотни предприятия

Фактори, с които трябва да се съобразим при определянето на състава на експертната група от представители на ключовите предприятия:

- Големина на предприятията и степен на диференциране на работата;
- Специфика на бизнес процесите и особености на портфолиото от длъжности;
- Опит на експертите.

### Стъпка 2. Определяне на ключовите резултати на предприятията, включени в експертната група.

**Ключови резултати** са очакваните промени и ефекти, които планира предприятието за определен период от време на база визията, мисията и стратегията на предприятието.

*Изготвя се ясно описание на стратегическия избор (стратегията) на предприятието, като се отговаря на въпроса „как да реализирате конкурентно предимство, а също така и да се определят стратегическите възможности пред предприятието?”.*

Определят се ключовите резултати възможно най-конкретно, като се използват следните основни елементи:

- Очаквани/ видими промени или ефекти (какво ще бъде по различно?)
- Към кого са насочени (къде ще бъдат наблюдавани промените?)
- Период от време, за което се очаква промяната (в кой момент от времето се очаква да се наблюдават заложените промени/ ефекти)

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** *Не бива да се описват ключовите резултати като процес! За да се избегне моментът, при който е възможно ключовите резултати да бъдат описани като процес, се започва с времето, за което се очаква да се постигне промяната. Например: към (дата), (подробно описание на очакваните ключови резултати/ промени/ ефекти)*

### Стъпка 3. Идентифициране на ключовите функции на предприятията, включени в експертната група

**Ключови функции на предприятията** са тези, в които те планират да постигнат ключови резултати и да осъществят стратегията си.

**Какви са функциите в едно предприятие?:**

**Основна функция** - направления в организационната структура, които самостоятелно или съвместно с други на същото организационно ниво отговарят пряко за постигане на крайния резултат.

**Поддържаща (спомагателна) функция** – направления в организационната структура, които подпомагат основните дейности на компаниите с информация, подкрепящи функции и съвети.

За да се определят **ключовите функции** в предприятието, се дава отговор на въпроса „Ще бъдат ли постигнати ключовите резултати директно в съответната функция?” за всяка функция в

<sup>24</sup> Инструкции за подбор и адаптиране на различни източници на информация

<sup>25</sup> Виж терминологичен речник, приложен към Указанията

предприятието, съобразно идентифицираните ключови резултати по-горе и стратегията на предприятието.

В много случай ключовите функции могат да бъдат не само основни, но и спомагателни. За да се определи това, се дава отговор на въпроса „Подпомага ли (важна ли е) функцията в този момент за текущата стратегия на предприятието?”.

След идентифицирането на ключовите функции в предприятието, се изготвя списък с всички длъжности в предприятието и функцията, към която принадлежат.

При изготвянето на списъка се следва табличната форма зададена по-долу.

**Таблица 15. ПРИМЕР ЗА ИЗГОТВЕН СПИСЪК НА ДЪЛЖНОСТИТЕ НА ВЕРИГА МАГАЗИНИ– КЛЮЧОВА ФУНКЦИЯ „ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ”**

Списък на длъжностите/ принадлежност към функцията	
Длъжност	Функция
Управител	Мениджмънт
Мениджър продажби	Продажби
Специалист логистика	Обслужване на клиенти
Бранд мениджър	Маркетинг
Мениджър логистика	Обслужване на клиенти
Продавач	Продажби
.....	.....

#### Стъпка 4: Идентифициране на ключови фактори за определяне на ключовите длъжности в предприятията, включени в експертната група

**Ключови фактори** са разликите между „най-ниското” и „най-високото” изпълнение за длъжността от процеса на управление на изпълнението, иновативност, последователност, аналитичност, креативност, умения за водене на преговори и др.

Ключовите фактори могат да се определят с анализ на длъжностите от гледна точка на описанията по-долу, за да се придобие по ясна картина на значимостта на длъжностите за предприятието:

- Стратегически принос към постигане на корпоративните цели;
- Размер на добавената стойност, която длъжността създава за предприятието;
- Степен на влияние на длъжността върху крайните резултати на предприятието;
- Степен на сложност на изпълняваните функции и задължения;
- Характер на квалификацията и време, необходимо за пълноценно упражняване на длъжността;
- Обхват на отговорността и степен на риск;
- Обхват на контролираните от длъжността ресурси (хора, финансови средства, оборудване, суровини, консумативи, енергийни ресурси и пр.);
- Обхват на контролираните от длъжността крайни резултати в дейността на предприятието;
- Размер на последствията и характер на вредите за предприятието от прояви на некомпетентност, неумение и нелоялност при изпълнение на задълженията;
- Степен на корупционен натиск в средата, където се упражнява длъжността;
- Характер, тип и рамка (вътрешни и външни) на комуникациите и взаимоотношенията, осъществявани при изпълнението на длъжностните задължения;
- Тип иновативност и потенциал, които се изискват за практикуването на длъжността.



Ключовите фактори, които се вземат предвид при идентифициране на ключови длъжности в предприятията членове на експертната група, са следните: „Знания” и „Отговорност за работа с хора”.

**ТАБЛИЦА 16. ФАКТОР ЗНАНИЯ И ОПИСАНИЕТО МУ СТЕПЕНИ (ОТ 1 ДО 7)**

ЗНАНИЯ	Степени
1. Способност да извършва работа, в съответствие с основно изисквани знания, което включва много тесен и ограничен обхват от задачи, които могат да бъдат извършени след първоначалното въвеждане в работата.	1
2. Способност да извършва работа, в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.	2
3. Способност да извършва работа, засягаща повече задачи, придържащи се към една функция или област на действие, което изисква добро стандартно или практическо знание в тази област на действие.	3
4. Способност да извършва работа, засягаща редица по-сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.	4
5. Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо/ ниво на знания по специалността.	5
6. Притежава силно развито знание като специалист по отношение на широк обхват работни процедури и практики, подкрепени с теоретични познания и подходящ практически опит.	6
7. Много високо ниво - напреднали теоретични и практически знания по отношение на широк обхват от процедури или практики. Знания по специалността на повече от една функция, придобити за значителен период от време.	7

**ТАБЛИЦА 17. ФАКТОР ОТГОВОРНОСТ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ И ОПИСАНИЕТО МУ СТЕПЕНИ (ОТ 1 ДО 7)**

ОТГОВОРНОСТИ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ	Степени
1. Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обменя информация, която засяга собствената му работа и отдел.	1
2. Работи с хора (колеги и/или клиенти и/или трети страни), с цел да предостави или изиска информация. Понякога работата може да изисква умения за убеждаване, но в строго определени рамки, където информацията, която предоставя, е налична под формата на ясно дефинирани правила или документи.	2
3. Контакти по въпроси, които не са спорни, но като цяло е възможна появата на елементи на убеждаване по отношение на съществуващата информация. Това ниво би могло да се характеризира с интервюиране, за да се установят конкретни нужди или услуги и се предоставят готови съвети.	3
4. Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложили цели за екипа. По отношение на външните контакти – мотивиране и убеждаване на хора в по-скоро типични ситуации, за които се изисква убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия и други специфични умения.	4
5. Умения за мотивиране, убеждаване на колеги с цел постигане на целите на екипа. Обхват на комплексни типични ситуации, които изискват убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност, настоятелност в определени насоки и по отношение на работата с клиенти. Съществуват бариери при приемането на предоставяната информация.	5
6. Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на целите на отдела/направлението/. Широк обхват на комплексни нетипични ситуации, които изискват много висока степен на убеждаване, мотивиране, договаряне, емпатия, чувствителност на клиенти за предприятието. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.	6
7. Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на предприятието за действия, които влияят значително върху крайния резултат на предприятието. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.	7

**ВНИМАНИЕ!** В случай, че има желание от страна на предприятието да добави още ключови фактори в зависимост от стратегията и ключовите резултати, които иска да постигне, се следват следните стъпки:

- Избира се ключов фактор в зависимост от стратегията на предприятието и се дефинират степените му. Има няколко основни етапа при дефинирането на степени на факторите.
- Взема се решение за броя на степените в избрания фактор, които да отразяват обхвата на отговорностите и изискванията към длъжностите, обхванати от системата.

**ВНИМАНИЕ!** Обикновено степените са най-малко 4 и най-много 9.

При дефинирането на степените обикновено се започва с описание на най-ниската и най-високата степен. След това се взема решение колко степени да се поставят между тях, така че да се отразят всички градации в характеристиката на фактора.

#### Водещи фактори при дефиниране на степени:

- Всяка степен трябва да бъде максимално ясно дефинирана;
- Степените трябва да покриват целият обхват на различия в конкретния фактор, които биха могли да бъдат наблюдавани;
- Границата между две степени трябва да бъде свързана само с проявлението на съответния фактор и не трябва да се припокрива с проявление на други фактори;
- Трябва да има прогресия в дефиницията на степените от най-ниското до най-високото ниво. Не трябва да се наблюдават непокрити или недефинирани междинни степени, които могат да затруднят оценителите да определят правилната степен;
- Факторните степени трябва да представляват ясни и разграничими стъпки в проявлението на фактора;
- Всяка степенна дефиниция трябва да може да бъде разглеждана самостоятелно. Те не трябва да дават препратки към други на по-ниско или по-високо ниво, т.е. да е недостатъчно описанието на фактора и по този начин да се споменава, че е по-ниска или по-висока степен от предишната или съответно от следващата.

За улеснение е необходимо да се прегледа и списъка с най-често използваните фактори в практиката, приложен в таблицата по-долу.

**Таблица 18. Най-често използвани фактори**

Най-често използвани фактори в практиката	
Знания, умения и експертиза	Отговорности
Вземане на решения	Влияние
Решаване на проблеми	Управление на хора
Връзки, контакти	Креативност
Условия на работа	Принос
Мисловни усилия	Междупersonностни умения
Комуникиране	Свобода на вземане на решения
Планиране и организиране	Комплексност
Преценка и вземане на решения	Отговорност за ресурси

#### Стъпка 5: Идентифициране на степени на ключовите фактори, над които са позиционирани ключовите длъжности в предприятията, включени в експертната група

Над коя от степените на избраните ключови фактори може да се счита, че длъжностите са ключови? – необходимо условие за определяне на ключовите длъжности.

Пример: Определя се, че за да бъде една длъжност ключова, тя трябва да е оценена над 5-та степен по фактор „знания”, и/или над 5-та степен по фактор „свобода на вземане на решения”, и/или над 4-та степен по фактор „влияние на взетите подходящи/неподходящи решения,

препоръки или грешки” и/или над 5-та степен по фактор „отговорности за работа с клиенти/колеги”, т.е. позициите трябва да бъдат над степените на факторите, оцветени в сив цвят в таблицата по долу.

**ТАБЛИЦА 19. СТЕПЕНИ НА ФАКТОРИТЕ**

ФАКТОР	СТЕПЕН НА КЛЮЧОВИЯ ФАКТОР						
ФАКТОР 1	1	2	3	4	5	6	7
ФАКТОР 2	1	2	3	4	5	6	7
ФАКТОР 3	1	2	3	4	5		
ФАКТОР 4	1	2	3	4	5	6	7

Предприятията, участващи в експертната група, идентифицират за ключова всяка длъжност, определена чрез ключовите функции със степен на фактор „Знания” в интервала от 4 до 7 и за фактор „Отговорности за работа с клиенти/ колеги” също ниво, равно или над 4-та степен.

**Стъпка 6: Определяне на степен на всеки един от ключовите фактори за длъжностите от ключовите функции.**

За длъжностите от ключовите функции се определя степен на всеки един от идентифицираните ключови фактори, като се сравнява проявлението на фактора, с който се характеризира длъжността от информацията за длъжността.

*Сравнява се проявлението на фактора, с който се характеризира длъжността с информацията за длъжността, с цел да се определи степен на всяка длъжност от ключовите функции.*

**Стъпка 7: Определяне на ключовите длъжности на предприятията, включени в експертната група**

Формирани са 10 списъка с ключови длъжности на участващите в експертната група предприятия.

1. Записват се степенните резултати на факторите за всяка една длъжност от ключовите функции. От списъка с длъжностите се отделят тези, които са с факторни степени, определящи ключовите длъжности и отговарящи на идентифицираните степени на ключовите фактори, над които са позиционирани ключовите длъжности в предприятието.

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** В случай че има само едно определение за някой от факторите, се сравнява степента на проявление на фактора с определението, което е дадено за това.

2. Изготвя се списък с ключовите длъжности, като се спазва следния формат:

**Таблица 20. Списък с ключови длъжности**

СПИСЪК НА ДЛЪЖНОСТИТЕ				
Длъжност	СТЕПЕН НА ФАКТОР 1	СТЕПЕН НА ФАКТОР 2	СТЕПЕН НА ФАКТОР 3	ФУНКЦИЯ
Мениджър продажби	V	IV	IV	Продажби
Мениджър логистика	V	VI	VII	Обслужване на клиенти

**Как се разбира дали правилно са формулирани ключовите длъжности в предприятието?**

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** След като бъде изготвен окончателният списък с ключови длъжности, е необходимо да се отговори на следните въпроси, за да бъде проверена и потвърдена важността на съответната длъжност в предприятието:

- Има ли длъжността директно влияние върху постигането на стратегията на предприятието?
- Има ли длъжността концентрирани ключови знания?
- Създава ли стойност чрез значително генериране на приходи или намаляване на разходите?

- Решенията, които взима длъжността, относително самостоятелни ли са?
- Последиците от грешки водят ли до незадоволителни резултати в основни функции и направления на предприятието?
- Трудно ли ще бъде намирането на друг служител за съответната длъжност?
- Има ли големи разлики между „ниско“ и „отлично“ изпълнение на длъжността?
- Има ли висока отговорност за работа с колеги/клиенти/, когато е необходима голяма степен на мотивиране и убеждаване на хора или други специфични умения?

#### **Стъпка 8: Организиране на фокус група с представителите на 10-те предприятия от сектора и обобщаване на ключовите длъжности за сектора с помощта на модератор (секторен консултант)**

**Фокус групата** представлява малко на брой хора, водени от обучен модератор (водещ) в еднократна дискусия, съсредоточена върху конкретна тема. Въпросите се изследват задълбочено.

Работният екип разглежда изготвените списъци с ключови длъжности на всяко едно от предприятията и дискутира съпадащите, както и различаващите се ключови длъжности.

В случай че няма длъжности, които да се дублират, работният екип определя **десет ключови длъжности за сектора**, на база на ключовите фактори, като отчита препоръките на функционалните експерти.

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** За да се определят ключовите длъжности в сектора, в случай че има разминаване в мненията, участниците във фокус групата трябва да отговорят положително на всички помощни въпроси, включени в чеклиста:

#### **Чеклист за определяне на 10 ключови длъжности на ниво сектор**

- Има ли длъжността директно влияние върху постигането на стратегията на сектора?
- Има ли длъжността концентрирани ключови знания в основни и стратегически области за сектора?
- Има ли длъжността високи отговорности за работа с колеги или клиенти?
- Последиците от грешки на длъжността водят ли до незадоволителни резултати в основни функции и направления на предприятията в сектора?
- Има ли големи разлики между „отлични“ и „незадоволителни“ изпълнители на длъжността в сектора?
- Длъжността взима ли самостоятелни решения в предприятията от сектора?
- Генерира ли длъжността значителни приходи за повечето компании в сектора?
- Кои длъжности, ако останат свободни, ще доведат до големи затруднения в постигането на текущите и бъдещите бизнес цели на сектора?
- За кои позиции ще се намери трудно заместващ, тъй като изискват много специфични експертизи в сектора?
- За кои необходими умения в сектора съществува текуща липса на трудовия пазар или кои длъжности по принцип са трудно заместими?

Секторният консултант обобщава проведената дискусия и взима решение за окончателния списък с десетте ключови длъжности за сектора, които предлага за одобрение на Секторния консултативен съвет.



## 1.6. ИНСТРУКЦИИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА БАЗА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ ИЛИ АДАПТИРАНЕ ОТ ПРОФИЛ ЗА БЛИЗКА ДЛЪЖНОСТ

Настоящите инструкции имат за цел да подпомогнат адаптацията на генеричен или секторен компетентностен профил за длъжност за целите на конкретно предприятие. Инструкциите са общо допълнително помагало и следва да се използват заедно с „Методика за разработване на КМ“

### 1.6.1. ДОКУМЕНТИ ЗА АДАПТАЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ

За адаптацията на компетентностен профил от секторен компетентностен профил, от друг генеричен компетентностен профил или от компетентностен профил на близка длъжност (Генеричен профил) са необходими следните източници на информация:

**Генеричен компетентностен профил** е КП от каталог/ библиотека с готови компетенции

- Секторен компетентностен профил;
- Длъжностна характеристика и спецификация на избраната длъжност;
- Компетентностен профил на длъжността в самото предприятие (ако такъв съществува);
- Анализ на длъжността – настоящ или предишни (ако такъв съществува);
- Организационни документи – визия, мисия, ценности, стратегия, бизнес модел, др.;
- Организационни документи – организационна структура, стратегия на звеното, др.

### 1.6.2. ПРОЦЕС НА АДАПТИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ

**Адаптиране на компетентностен профил:** промяна на компетенции (и техните компоненти) с цел приспособяването им към нуждите на предприятието.

Адаптацията на КП в конкретно предприятие се извършва в девет последователни стъпки:

#### Стъпка 1. Анализ на организационните документи

Адаптацията започва с анализ на организационните документи, свързани с длъжността, за която се адаптира компетентностен профил (Избраната длъжност). Целта на анализа е да бъдат идентифицирани всички знания, квалификации, умения, ценности, компетенции, необходими за успешното функциониране на избраната длъжност в организацията.<sup>26</sup>

#### Стъпка 2. Фокус група за избор на компетенции от генеричен профил

Първата фокус група се провежда с висши и линейни мениджъри, които определят кои от компетенциите, съдържащи се в секторния компетентностен профил са валидни за избраната длъжност. Тези компетенции представляват основата на бъдещия адаптиран профил. В приложение „Провеждане на фокус група за адаптиране на компетентностен профил“ се съдържа сценарий за организация и провеждане на подобна фокус група.

#### Стъпка 3. Анализ и генериране на общ списък с компетенции

Избраните компетенции се групират в общ списък заедно с компетенциите, изведени от анализа на организационните документи.<sup>27</sup> В случай, че в процеса на събиране на информация са

<sup>26</sup> Анализът на организационните документи се извършва според правилата, зададени в Инструкции за ползване на информационни източници

<sup>27</sup> Групирането се извършва по инструкциите за дефиниране на компетенции в „Методически указания за разработване на компетентностни профили“.



идентифицирани компетенции, които не присъстват в генеричния профил, но са съществени за организацията, те трябва да бъдат включени в адаптирания компетентностен профил. В последствие, организацията може да предостави новите компетенции за включване в секторния компетентностен профил на длъжността.

#### Стъпка 4. Фокус група за адаптация на компетентностен профил

Общият списък се подлага на дискусия във фокус група с представители на анализираната длъжност – отлични изпълнители, линейни и стратегически мениджъри. Идентифицират се компетенциите (определенията и примерните поведения), които:

- Са валидни за организацията и могат да бъдат използвани директно в КП;
- Са валидни, но имат нужда от адаптация;
- Не са валидни и следва да отпаднат;
- Не присъстват в генеричния компетентностен профил, но са съществени за работния процес в организацията и следва да бъдат добавени;

Препоръчително е да се проведат и поведенчески интервюта с отлични изпълнители за конкретизиране на горната информация.

#### Стъпка 5. Адаптиране на компетенции

**Три основни елемента на компетенция:** наименование – определение – примерни поведения. *Препоръчва се адаптацията да бъде извършена последователно в трите основни елемента на компетенциите*

**1. Наименование** – може да бъде избрано директно от генеричния компетентностен профил или измислено от работния екип;

**2. Определение** – може да бъде адаптирано от генеричния компетентностен профил или да бъде изведено от събраната информация;

**3. Примерни поведения** – поведенията трябва да показват къде и как се проявява съответната компетенция в процеса на работа в конкретната организация. Препоръчително е организацията да изготви самостоятелно поведенията за всяка компетенция, като ползва за ориентир примерните поведения, описани в генеричния компетентностен профил.

#### Стъпка 6. Определяне на очаквано ниво на владене на компетенциите

Определя се очаквано ниво на владене на всяка компетенция. В случай че се адаптира секторен КП от ИСОК, съдържащ препоръчителни нива, се препоръчва внимателен анализ и оценка на приложимостта преди адаптирането им. Дейностите в стъпка 6 се изпълняват според правилата, зададени в “Методически указания за проектиране на секторни и фирмени КМ и КП” и в “Методически указания за проектиране на карта за оценка на компетенциите (КОК)”.

#### Стъпка 7 – Типологизиране на компетенциите.

В случай, че се разработват повече от един компетентностен профил или общ компетентностен модел, по време на анализа следва да бъдат групирани:

- общите компетенции – общи за организацията и валидни за всички служители;
- специфичните компетенции – валидни конкретно за определена длъжност.

Тази типологизация позволява в последствие да бъдат разработени съответните компетентностни профили, както и цялостен компетентностен модел.

#### Стъпка 8. Верификация на адаптиран компетентностен профил





Адаптираният КП се верифицира с една фокус група със същите участници като фокус групата за събиране на информация. Целта на верификацията е да се провери доколко адаптираните компетенции отразяват изискванията за успешно представяне на длъжността. Верификацията се извършва съгласно *“Методически указания за верификация на компетентностен модел и КОК”*

## **Стъпка 9. Внедряване на адаптиран компетентностен профил**

КП се прикрепя към съответните организационни документи – длъжностна характеристика, формуляр за целеполагане, формуляр за оценка на представянето, формуляр за обучение и развитие, др. По този начин се гарантира ежедневното му целесъобразно използване. В *“Методика за създаване на компетентностен модел”* се съдържа подробно описание на процеса и правилата за внедряване на компетентностен профил на ниво предприятие.

### **Важни моменти:**

- Не се препоръчва дословното копиране на секторни КП;
- Компетенциите в един адаптиран КП са не повече от 12;
- Не се препоръчва копирането на общи компетенции.

Общите компетенции отразяват ценностния код на една организация и нейните стратегически цели. Тяхната уникалност определя конкурентното предимство на организацията.

**Общи компетенции:** компетенции, валидни за всички служители в предприятието

### **Какво се използва директно?**

- Наименования на компетенции, когато те отговарят смислово на изискванията на организацията;
- Функционални компетенции, в частност - техническите компетенции, разработени въз основа на професионални стандарти;
- Професионални и други стандарти – в случай че същите са приложими в организацията;

### **Какво се адаптира?**

- Броят на компетенциите – препоръчителният брой е 5-12 за КП за една длъжност;
- Общите определения, валидни за длъжността във всички организации в сектора - трябва да бъдат адаптирани според спецификата на адаптиращата организация;
- Поведения – условните примерни поведения, посочени в секторните КМ служат единствено за ориентация. Препоръчително е всяка организация да създаде свои поведения, които демонстрират начина, по който определена компетенция се прилага в работата. Най-ефективният начин за дефиниране на валидни примерни поведения е събирането на конкретни примери за приложението на дадена компетенция в работния процес по време на събиране на информация.

**ОБЪРНЕТЕ ВНИМАНИЕ:** Секторният компетентностен модел допълва и подпомага компетентностния модел на организацията, не го замества.



## Раздел 2. МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА ПРОЕКТИРАНЕ НА КАРТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (КОК)

Настоящите указания задават правилата за създаване на карти за оценка на компетенциите (КОК). Поради изключителното разнообразие на съществуващите в практиката варианти, както и поради факта, че всяка КОК е функция на конкретен КМ в настоящите указания са зададени общовалидните правила при създаване и оформление на КОК. Препоръчва се, за целите на Проекта, указанията да бъдат използвани съвместно с „Методика за оценка на компетенциите“ и „Обща концепция за създаване на КОК“. При приложение на указанията за целите на разработване на фирмени компетентностни модели, се препоръчва целеви подход и адаптация на КОК към целите, същността и визуалната идентичност на конкретния компетентностен модел.

### 2.1. УКАЗАНИЯ ЗА ЕТАПИТЕ НА РАЗРАБОТКА И СТРУКТУРИРАНЕ НА КАРТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ (КОК)

Картата за оценка на компетенциите (КОК) е документ, който отразява:

- Точна, релевантна и актуална дефиниция на изискванията за компетенциите и техните нива на владееене, които са необходими за успешното изпълнение на дадена длъжност;
- Оценката на реалното ниво на владееене на компетенциите;
- Разликата между очакваното ниво на владееене на компетенциите и реалното ниво на владееене на компетенциите.

С цел улесняване на практическото приложение, се препоръчва представянето на документа в две форми **КОК1** и **КОК2**.

#### 2.1.1. КОК1

Картата за оценка на компетенциите 1 (КОК1) отразява КП на длъжността и по този начин създава рамка и фирмен стандарт за оценка на компетенциите. КОК1 отразява, както спецификата на фирмената стратегия и организационната култура на съответната компания, така и изискванията за развитие на компетенциите, които произтичат от характера на работни задачи на дадена длъжност. По този начин КОК1 подпомага процесите по УЧР: подбор на персонал, анализ на потребностите от обучение и развитие, оценка на изпълнението и пр.

В КОК1 съдържанието се описва в термините на взаимосвързани компетенции, а не в термините на изолирани и несвързани по между си знания, умения и нагласи. Всяка дефиниция на изискваните компетенции и техните нива на владееене е необходимо да отразява релевантно всяка една промяна в организационната среда и в компетенциите. В този смисъл, КОК1 е динамичен и развиващ се документ, който описва „**идеалния изпълнител**“ за дадена длъжност или група длъжности.

#### 2.1.2. КОК2

Описва индивидуалната оценка на развитието на компетенциите, като интегрира резултатите от приложение на различни инструменти за оценка. КОК2 отразява разликата между изискванията на длъжността (КОК1) и оценката на индивидуалните резултати.

КОК2 намира приложение в процеса на управление на човешките ресурси чрез:

- Дефиниране на критерии за подбор и селекция на кандидати за работа;
- Планиране на очакванията за трудовото изпълнение;



- Управление на трудовото изпълнение;
- Кариерни пътеки;
- Определяне на потребностите от обучение и развитие.

### 2.1.3. СТРУКТУРА НА КОК1

Обичайно, КОК1 съдържат 3 основни елемента<sup>28</sup>:

- Наименование на компетенциите;
- Описание на компетенциите;
- Рамка на компетенциите или фигура.

#### Наименование на компетенцията

В КОК1 се посочва името на компетенцията. По преценка на екипа, който разработва КОК1 в конкретното предприятие, освен наименованието, е възможно да определи и към какъв клъстер от взаимосвързани компетенции принадлежи дадена компетенция. По-долу е посочен пример за група компетенции (клъстер) и наименование на компетенциите, които са включени в тази група.

**Таблица 21. НАИМЕНОВАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯТА**

Клъстер на компетенции	Компетенция
Взаимодействие с другите	Влияние Изграждане на отношения Работа в екип Толерантност към различията

#### Описание на компетенцията

Най-важният елемент в дизайна на КОК е описанието на компетенциите. Описанието на компетенциите съдържа подробна информация за всяка компетенция, която е извлечена като „ключова“ за изпълнението на длъжността или група длъжности.

Препоръчва се в КОК1 да се включат 5 дименсии за описание на компетенциите:

- **Съдържание:** определение на компетенциите и критериите за определяне на развитието им (примерни поведения/поведенчески индикатори);
- **Нива:** определяне на очаквани нива на владене на компетенциите;
- **Взаимовръзки:** определяне дали са свързани помежду си компетенциите и могат ли да се отнесат към даден клъстер;
- **Резултати:** Определяне до какви резултати може да доведе компетенцията, например продукти, услуги или поведения;
- **Тип на компетенцията:** дали се отнася към общите компетенции, които се изискват за всички длъжности в предприятието, ефективна комуникация и др., или се отнася към специфичните или функционални компетенции характерни само за определена длъжност.

Препоръчва се групирането на компетенциите според техния тип (клъстер).

#### Как се представят очаквани нива на владене на компетенциите в КОК1?

- Вариант 1 – очакваните нива на владене се изразяват чрез примерните поведения;
- Вариант 2 – очакваните нива на владене се изразяват чрез скала.

По-долу са представени примери на двата варианта.

Пример на КОК1 с разписани чрез поведения нива:

<sup>28</sup> [http://edutechwiki.unige.ch/en/Competence\\_map](http://edutechwiki.unige.ch/en/Competence_map)

**Таблица 22. Пример клъстер на компетенциите комуникация**

Пример: Клъстер на компетенциите – Комуникация		
Наименование	Описание	Поведения
Слушане	Учи се от това, което другите говорят	Внимава и проявява интерес към това, което другият говори (поддържа зрителен контакт, мимики, жестове); Изслушва другите, без да ги прекъсва; Задава изясняващи въпроси; Потвърждава казаното с перифразащи въпроси
Четене	Анализира писмена информация и я прилага в работата	Учи се от писмена информация, умее да извлича главната идея; Прилага правилата за кореспонденция, писмени инструкции, политики, графики и др.; Прави логични заключения от писмен текст; Интерпретира комплексна, професионална или техническа информация
Говорене	Изразява идеи и факти, като съобразява езика с аудиторията, за да бъде разбран	Използва подходящ език и речник; Представя информацията ясно, точно и логично; Фокусира се върху ключовите елементи; Задържа вниманието на другите.
Писане	Изразява идеи и факти в писмен вид като използва разбираем език	Използва подходящ език и речник, изразява се граматически правилно; Посланията са ясни, директни и точни; Използва най-ефективните форми за илюстрация и визуализация; Организира, структурира и обобщава информацията

В случаи, когато КОК1 включват очаквани нива на владене на компетенциите, се препоръчва използването на 4-степенна скала:

**4 нива** – базово, изпълнителско, експертно и майсторско (сътрудник, специалист, експерт, майстор). Скалите са категориални, като всяко следващо ниво от 1 до 3/4 включва владене на всички умения от предходното ниво и допълнителни умения.

В КОК1 е необходимо да бъде дефинирано всяко едно ниво: наименование на нивото, описание на основните характеристики на компетенциите на това ниво, критерии за определяне на нивото, символ за визуализиране на нивото на компетенции. Пример 2:

**Таблица 23. КОК1 със скала на очаквани нива на владене на компетенцията**

Ниво	Описание	Критерии	Символ
1	Базово ниво. Ниско развитие на компетенциите	Ограничена индивидуална отговорност и автономност. Изпълнява рутинни задачи. Изисква се супервизия	
2	Изпълнителско ниво. Средно развитие на компетенциите	Средна индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява рутинни задачи и задачи със средна сложност. Изисква се супервизия за по-сложните задачи	
3	Експертно ниво. Високо развитие на компетенциите самостоятелно да изпълнява задачата	Висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява нерутинни задачи и сложни задачи. Може да подпомага работата на другите. Рядко се налага супервизия за сложните задачи	
4	Майсторско ниво. Много високо развитие на компетенциите	Много висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява стратегически и сложни задачи. Може да наблюдава и управлява работата на другите. Може да обучава другите.	

Изискванията за целевото ниво на компетенциите се представят във формата на матрица на компетенциите за конкретна длъжност или група длъжности.

Нивата на владене се дефинират в зависимост от очакваната степен на владене на компетенциите за съответната длъжност.

**Таблица 24. КОК1**

	Длъжност	K1	K2	K3
1	Длъжност 1			
2	Длъжност 2			
3	Длъжност 3			

### Рамка на компетенциите или фигура

Рамката на компетенциите дава обобщена визуализация на описанието на компетенцията. Фигурите се използват, за да се комуникира по бърз и лесен начин на описанието на компетенцията.

**Фигура 21. СТЕПЕНИ НА ФАКТОРИТЕ**



### 2.1.4. СТРУКТУРА НА КОК2

КОК2 описва индивидуалната оценка на компетенциите, като интегрира резултатите от приложение на различни инструменти за оценка. КОК2 отразява разликата между изискванията на длъжността (КОК1) и оценката на индивидуалните резултати.

КОК2 включва: име на компетенцията, очаквано ниво на владеене, индивидуална оценка на компетенциите, разлика между изискванията за длъжността (КОК1) и индивидуалната оценка. КОК 2 може да включва и тегла на отделните компетенции по важност за организацията.

**Таблица 25. СТРУКТУРА НА КОК2**

Наименование на компетенциите	Изисквано ниво	Индивидуално ниво	Разлика
K1 Слушане	3	2	-1
K2 Четене	2	2	0
K3 Говорене	3	2	-1
K4 Писане	1	2	+1
Общо	9	7	-2

Независимо дали картата за оценка на компетенциите се прилага за целите на подбора на персонал, оценка на изпълнението, или анализ на потребностите от обучение, е необходимо да се направи количествен и качествен анализ на разликите между изискванията за длъжността и индивидуалните резултати. В случай, че отделните компетенции имат различно тегло в зависимост от тяхната важност за успешното изпълнение на дадена длъжност, анализът на разликите включва претегляне на стойностите на разликите.<sup>29</sup>

Примерна форма на КОК (КОК1 и КОК 2) е представена в приложения диск.

## 2.1.5. УКАЗАНИЯ ЗА РАЗРАБОТВАНЕ НА КОК

Разработването на КОК преминава през 5 последователни и взаимосвързани стъпки: **подготовка, конструиране, валидиране, приемане, прилагане (верификация).**

### Стъпка 1. Подготовка за разработване на КОК

На този етап се осъществява предварителната подготовка и планиране на процеса по разработване на КОК.

#### Кой разработва КОК?

Екипът, разработил компетенциите на предприятието, следва да разработи и КОК. Препоръчва се разработването на КОК да се ръководи от мениджър ЧР или друг мениджър от висше ниво, който познава, както КМ, така и системите и процесите на УЧР в предприятието.

Подготовката за разработване на КОК включва две стъпки:

- Преглед на компетентностния модел (КМ) на предприятието;
- Формулиране на план за действие.

#### 1. Преглед на компетентностния модел (КМ) на предприятието.

При създаване на КОК е трябва да се направи обстоен анализ на КМ в предприятието (ако съществува такъв) и да се актуализира, ако е необходимо.

#### 2. Формулиране на план за действие:

- Изработване и приемане на план и график за всички следващи етапи и стъпки по разработване на КОК (конструиране, валидиране, приемане и прилагане);
- Определяне на отговорници за изпълнението на работните задачи според плана за действие;
- Определяне на бюджет за осъществяване на проекта по разработване на КОК (в случай, че е необходимо);
- Подготовка на необходимите материали и технически средства, организация на работата.

### Стъпка 2. Конструиране на КОК.

На този етап се осъществяват практически действия по създаване на КОК за отделните длъжности в организацията.

#### Определяне на стандартен формат на КОК.

Създаване на стандартен формат на КОК за всички длъжности в организацията. Изборът на формат на КОК се определя от КМ в организацията (общи и/или функционални компетенции). Форматът на КОК включва:

<sup>29</sup> Различни варианти на КОК според целите на приложението им и спецификите на компетентностните модели, са предложени в „Обща концепция за разработване на КОК“



- лого на предприятието;
- задължителните и препоръчителни елементи от структурата на КОК;
- наименование на длъжността;
- функционалното направление (дирекция, отдел);
- име на оцененото лице.

КОК се прикрепят към организационните документи и се прилагат при всички случаи на оценка на компетенциите в предприятието.

### Стъпка 3. Валидиране

- Препоръчително е КОК да бъде тествана в практиката, преди да се използва за оценка на компетенциите за целите на УЧР;
- Препоръчително е КОК да бъде тествана за 2 или 3 длъжности в съответните отдели, в които ще бъде внедрена;
- Задължително мениджърите (високо и средно ниво) в отдела/функцията трябва да бъдат въввлечени, тъй като от тях зависи правилното и ефективно приложение на модела;
- Специалистите по УЧР участват активно в процеса по валидиране на КОК;
- Оценъчният период за тестване на КОК е препоръчително да бъде 3 до 6 месеца.<sup>30</sup>

### Стъпка 4. Приемане на КОК

- Обсъждане и приемане на КОК за дадена длъжност в работния екип по проекта;
- Одобрение на КОК от управлението на предприятието/собственици.

### Стъпка 5. Прилагане (Верификация) на КОК

- Внедряване и прилагане на КОК за длъжностите, за които е разработена за целите на съответния УЧР процес;
- Верифициране на резултатите от оценката с обективни данни за изпълнението.

## 2.2. ИНСТРУКЦИИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА И ИНТЕГРИРАНЕТО ИМ В СЪДЪРЖАТЕЛНАТА РАМКА НА КОК

**Съдържателната рамка на КОК** дефинира изискванията към компетенциите и тяхното ниво на владееене, което е необходимо за успешното изпълнение на конкретна длъжност в дадена компания.

КОК задава стандарт за оценка чрез:

- дефиниране на списък от компетенции, които съответства на компетентностния модел за съответната длъжност;
- дефиниране на нива на владееене на всяка компетенция;
- операционализиране на всяка компетенция чрез поведенчески индикатори, т.е. конкретни поведения, чрез които компетенциите се проявяват в професионалната дейност.

**Оценка на компетенциите и интегрирането ѝ в КОК:** *Оценката може да се разглежда като процес на документирание на резултатите от измерването на компетенциите в КОК.*

<sup>30</sup> Подробна информация за процеса на валидизация е представена в „Методически инструкции за валидизация и верификация на КОК“.

*Оценката се извършва с помощта на числови скали или точни категории, с които се описват наблюдаваните поведения. Измерването се осъществява чрез подходящи инструменти за оценка.*

### 2.2.1. КОК2. ИНСТРУКЦИИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕ НА ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА

Събирането на информация от различни източници е интегрална част от процеса на анализ на индивидуалното ниво на владене и развитие на компетенциите. Не съществува универсален метод или инструмент, поради това в практиката целесъобразно се използват **различни инструменти, като:**

- Център за оценка и развитие (assessment & development centre) - цялостен инструмент за стандартизирана оценка на персонал, основана върху използването на разнообразни техники и ползването на няколко оценителя;
- Поведенческо интервю;
- Форми за оценка на трудовото изпълнение, които включват част за оценка на компетенциите;
- Документи за постижения;
- Наблюдение на работата<sup>31</sup>

*Препоръчително е използването на информация от различни източници за потвърждаване на информацията. Оценката на компетенциите, която се базира на ограничена информация не дава достоверна информация. Използването на подходящ голям набор от инструменти гарантира ефективността на оценката.*

#### Как се избира подходящ инструмент за оценка?

Водещите фактори при избора на инструментите са:

- Целите на оценката - подбор на нови служители, оценка на компетенциите на работещи служители, оценка за развитие на компетенции, др.;
- Качеството на инструментите.

#### 1. Цели на оценката - според това за какво ще бъде използван КМ, се избират различни инструменти за оценка на компетенциите. Например:

При подбор на персонал се препоръчва приложението на:

- 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 функционални, социални и личностни компетенции чрез Центрове за оценка и развитие само за ключови длъжности от ниво експертен и изпълнителски персонал;
- Тестове за оценка на личностни 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

<sup>31</sup> Подробно описание инструментите за оценка е представено в „Методика за ОК“.

„Класификатор на инструментите за оценка на компетенциите“. За оценка на мениджъри се препоръча 360-градусова оценка на компетенциите.

#### **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 КП на длъжността и се обсъжда в поведенческо интервю;
- 360-градусова оценка на компетенциите – за ръководни длъжности от висше и средно ниво;
- При преназначаване или промяна в професионалната роля се препоръчват инструментите, посочени в подбор на персонал.

## **2. Качество на инструментите**

Основните критерии за качество на инструментите за оценка са два:

**Надеждност (reliability)** – показва точността на оценката. По принцип, всяко измерване съдържа т.нар. „грешка на измерване“, която се дефинира като всяка променлива, неотговаряща на целите на изследването и оказваща 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.

*Не е желателно използването на нестандартизирани инструменти – случайно избрани, универсални ролеви игри, казуси, тестове и др. Инструментите задължително трябва да отговарят на критериите за качество и да бъдат съобразени както с целите на оценката, така и с конкретните компетенции, които се оценяват.*

## **3. Правила за провеждане на процедурата по оценяване**

- Оценката на компетенциите за отделните длъжности в предприятието да се провежда при наличието КОК1 за съществуващите длъжности с дефиниран списък от компетенции, индикатори на поведения и стандарти за съответните нива на развитие на всяка компетенция (очаквани нива на владение). Ако от въвеждането на КМ в организацията е минал продължителен период от време, е необходимо да се актуализират стандартите за компетенциите към момента на оценката;
- Необходимо е да се осигури наличие на квалифицирани експерти, /вътрешни или външни/, които са подготвени да извършат оценката с избраните инструменти на оценка или обучение на оценителите;
- Необходимо е да се обезпечи 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;
- Важно е да се определят видът и съдържанието на документите, в които ще се регистрира информацията, получена от различните инструменти за оценка, преди да бъде обобщена в КОК;



- Обезпечава се процедурата по оценка на компетенциите на персонала в юридическо отношение. Използване само на инструменти за оценка, които са с уредени авторски права за разпространение;
- Вътрешна комуникация 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.

## 2.2.2. КОК 2. ИНТЕГРИРАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ОЦЕНКАТА С РАЗЛИЧНИ ИНСТРУМЕНТИ.

**Интегрирането на резултатите от оценката** представлява обобщението на всички резултати и извеждането на единна крайна оценка на реалното ниво на владееене на компетенциите. *Интегрирането на резултатите от оценката на индивидуалните компетенции се налага единствено в случаите, когато се използват различни инструменти за оценка на една и съща компетенция.*

Резултатите, които се получават на база различни инструменти (интервю, тестове, въпросници, наблюдения и други), формират сурови оценки, които в зависимост от инструментите могат да включват количествени или качествени данни, които не могат директно да се сравняват.

**Сурови оценки:** оценките, получени от всеки отделен инструмент, преди обработка, анализ и обобщение в единна крайна оценка.

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 КОК2, в съответствие с избраните и дефинирани в КОК1 очаквани нива на владееене на компетенции.

Препоръчва се обобщението да се извърши на база експертна оценка.<sup>32</sup> **Методът на експертната оценка** е подходящ за организации, които не разполагат с подготвени специалисти и/или консултанти за стандартизация на оценките.

Експертната оценка се извършва от минимум двама оценители чрез обсъждане на количествените и качествени резултати, получени от различните инструменти за оценка. Необходимо е да се постигне съгласие (консенсус) за нивото на владееене в съответствие с избраните и дефинирани нива на компетенциите в КОК1. Индивидуалните резултати се обобщават в избраната скала за оценка.

### Кой извършва експертната оценка в предприятието?

Препоръчва се експертната оценка да бъде извършвана от специалистите, участвали в процеса на оценяване, с прякото участие на прекия ръководител на оценяваното лице (когато става дума за оценка на компетенции на работещи служители). Ако предприятието не разполага с подготвени кадри в областта на оценка на компетенциите, препоръчително е оценката и интеграцията на резултатите да бъдат извършени от външни специалисти.

**Крайната оценка за индивидуалното ниво** на компетенции трябва да се отрази в КОК 2.

## 1. Количествен анализ на разликите

<sup>32</sup> Подробна информация относно други методи за обобщение на оценката на компетенциите се съдържа в „Правила за оценка на компетенциите“

Количественият анализ на разликите между очакваното ниво на владееене на компетенциите и реалното ниво може да се осъществи с различни математически и статистически методи.

## 2. Качествен анализ на разликите

При регистриране на **отрицателно несъответствие**, е 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;
- трябва ли да се предприемат мерки и какви за преодоляване на несъответствието.

**Отрицателно несъответствие** - очакваното ниво на владееене е по-високо от реалното ниво на владееене на компетенцията.

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 това дали оценката се извършва за целите на подбор на нови сътрудници, или за оценка на работещи сътрудници (анализ на потребностите от обучение и/или оценка на изпълнението).

## 3. Какви действия се предприемат при регистриране на значими отрицателни несъответствия?

- **При подбор на персонал** - може да бъде предпочетен друг кандидат, който в по-голяма степен отговаря на изискванията на длъжността.
- **При оценка на работещи служители** - отрицателното несъответствие предполага анализ на причините за по-ниското ниво на компетенцията. Съществуват редица фактори, които водят до дефицити на проявените в работата компетенции – напр., ниска мотивация, лични причини, липса на интегрираност в предприятието, познания и умения и др. Необходимо е да се изследват възможни решения за преодоляване на дефицитите: обучение, мерки за стимулиране и повишаване на мотивацията, разрешаване на конфликтни ситуации, преместване на други позиции и др.
- **При анализ на потребностите от обучение** - наличието на значими разлики между индивидуалното ниво на развитие на дадена компетенция и изискваното от длъжността ниво, посочено в КОК 1, е основание за включване на лицето в програма за обучение и развитие по съответните компетенции.

**Положително несъответствие** - очакваното ниво на владееене е по-ниско от реалното ниво на владееене на компетенцията.

При регистриране на **положително несъответствие** решенията, които се взимат, също зависят от количествената стойност на отклоненията и значимостта на компетенцията, за която се отнасят. 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.

## 4. Какви действия се предприемат при регистриране на значими положителни несъответствия?

- **При подбор на персонал** се предпочита друг кандидат или назначеният кандидат се включва в програма за развитие, може да бъде назначен на по-висока длъжност или включен в база данни за бъдещи назначения.
- **При оценка на представянето** – наличието на значими разлики между очакваното и реалното ниво на владееене на компетенциите може да бъде сигнал за повишение на служителя в длъжност или включването му в база данни с таланти.

## Раздел 3. УКАЗАНИЯ ЗА ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА СЕКТОРЕН И ФИРМЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И КОК

Настоящите указания дават препоръки за визуалното оформление на КМ и на КОК. Указанията припомнят задължителните елементи на КМ и КОК и предлагат варианти за обвързването на отделните елементи и представянето им в естетичен и същевременно практически вид.

Поради индивидуалния характер на всеки КМ, както и поради необходимостта той да съответства на стила и визуалната идентичност на всяка конкретна организация, указанията следва да бъдат ползвани единствено за допълнителен ориентир и полезни съвети.

### 3.1. ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА ФИРМЕН И СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

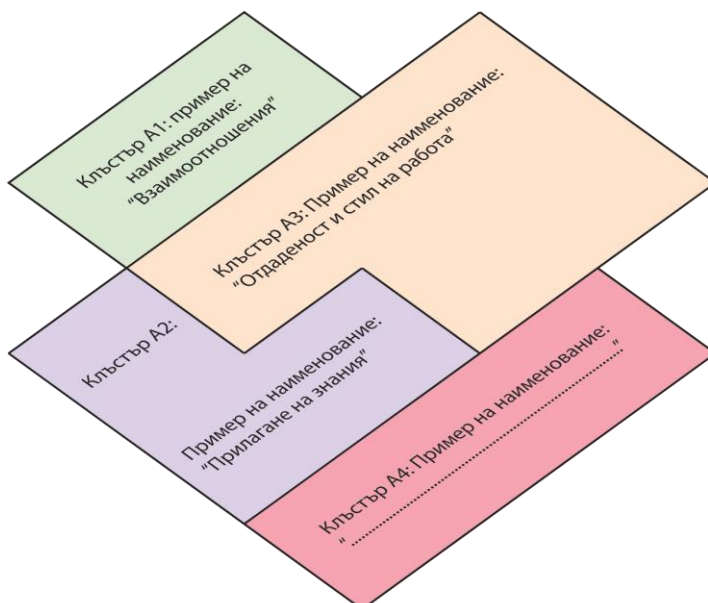
Създадените шаблони в указанията за проектиране на КМ на секторно и фирмено ниво използват функционалността на Excel 2010. Използването на шаблоните е необходимо без тяхното модифициране по отношение на визуализацията на таблиците. Excel 2010 разполага с функциите, от които се нуждае всеки, който желае да се концентрира върху създаването на най-доброто за целите на моделите. Прегледайте създадените шаблони, като приложите основните елементи на моделите и избраните схеми за шрифт и цвят. Не добавяйте и персонализирайте съдържанието от вградените в Excel онлайн библиотеки с компоненти, странични ленти, карета и други шаблони. Прегледайте вашата таблица за грешки в дизайна и оформлението, преди да я разпечатате или разпространите.

Трябва да бъдат спазени задължителните изисквания за визуализация на проекта във всички документи, за което е необходимо да се използват съответните разработени бланки.

### 3.2. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НА ФИРМЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

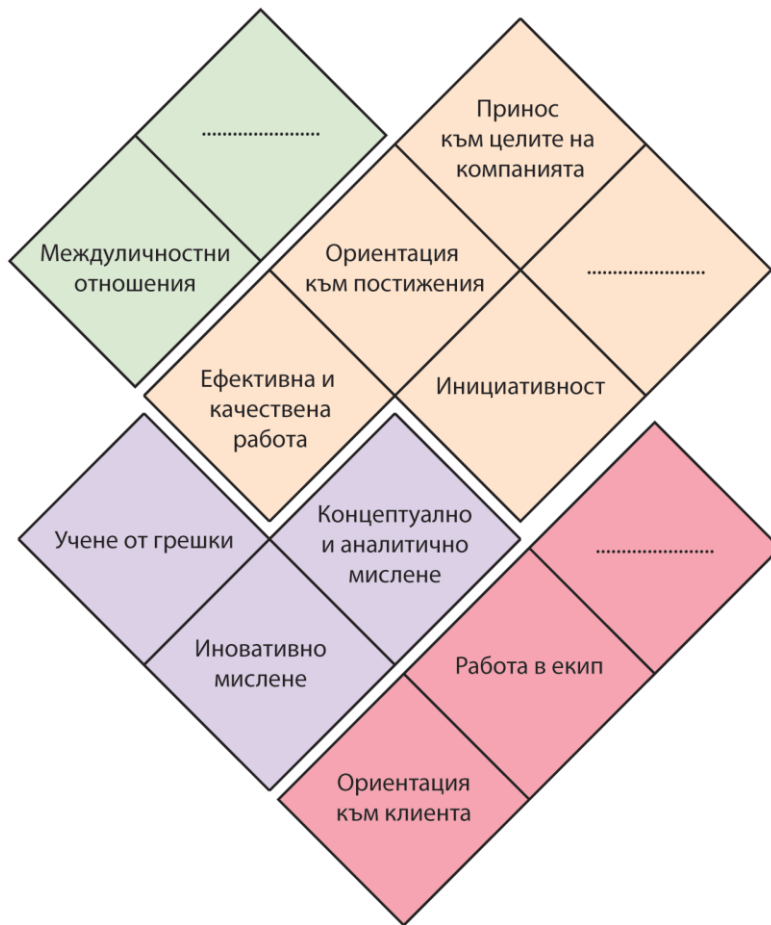
Визуализацията на фирмения компетентностен модел се състои от два елемента: **Първият елемент** включва всички основни категории - клъстери с компетенции, съдържащи се в конкретния модел на предприятието от една страна; **Вторият елемент** е разбивка на категориите - клъстерите по видове компетенции (само като наименования), съдържащи се в съответните клъстери.

**ФИГУРА 22. ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА ФИРМЕН КМ**





**ФИГУРА 23. ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА ФИРМЕН КМ, С ВКЛЮЧЕНИ ПРИМЕРНИ КОМПЕТЕНЦИИ СЪДЪРЖАЩИ СЕ В ОБЩИЯ ВИД**



Зададеният по-детайлен формат на фирмен КМ, организиран под формата на компетентностни профили, обединени в обща матрица може да бъде видян в указанията по-горе<sup>33</sup>. При структурирането на КМ следва да се вземе предвид, от една страна, каталогът с фирмените компетенции. Ако се налага, могат да бъдат добавени или изтрети колони или редове в зададения шаблон в частта каталог с фирмени компетенции. От друга страна, в шаблона трябва да бъдат отразени функциите във предприятието, като се използва зададеното разпределение на длъжностите в съответната функция, както следва: служители, мениджмънт, висш мениджмънт. Препоръчва се използването на избраните шрифтове (Calibri 11), приложени в шаблона за фирмен компетентностен модел. Ако се наложи, могат да бъдат добавени допълнителни цветове за функциите, различаващи се от съществуващите, за по-добра прегледност на модела.

Препоръчително е в конкретния модел очакваните нива на владение в скалата между (1 и 4) да съответстват на указанията за проектиране на фирмен КМ, като се запази цветовото оформление на нивата на владение, такова, каквото е зададено в кутийката на функцията.

### 3.3. ВИЗУАЛИЗАЦИЯ НА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

При визуалното оформление на секторния КМ се вземат предвид наименованията на всички ключови длъжности, включени в секторния компетентностен модел, категориите (клъстерите) компетенции и самите наименования на компетенциите, оформени в пирамидален вид.

**ФИГУРА 24. ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА СКМ**

<sup>33</sup> Указания за проектиране на компетентностен модел на ниво предприятието



При визуализацията на секторен модел е необходимо да се опишат категориите и компетенциите (като наименования) на всички длъжности в секторния компетентностен модел. Не бива да се променят основните елементи на модела.

## 3.4. ВИЗУАЛНО ОФОРМЛЕНИЕ НА КОК 1 И КОК 2

Преглеждат се създадените шаблони (в приложения диск), като се прилагат основните елементи на моделите и избраните схеми за шрифт и цвят.

**КОК 1.** Спазва се зададената структурата на КОК1 - тя трябва задължително да включва следните елементи (виж таблица шаблон в методически указания за проектиране на КОК):

- **Наименование на компетенцията.** Името на компетенцията е „етикет“, който обобщава смисъла и съдържанието ѝ;
- **Описание на компетенциите.** Описанието на компетенциите е по-конкретно, в сравнение с наименованието - то отразява разбирането и КМ на конкретната организация. Описанието дефинира какви са целите на компетенцията, до какви резултати води, какви са поведенческите индикатори;
- **Поведения.** Описание на ключови поведения, които характеризират проявлението на дадена компетенция в процеса на изпълнение на трудовите задачи.

**КОК 2.** Спазва се зададената таблична структура на КОК 2. КОК 2 трябва да отразява разликата между изискванията на длъжността (КОК 1) и оценката на индивидуалните резултати. КОК 2 включва следните елементи: клъстер на компетенцията, име на компетенцията, очаквано ниво на владеене, индивидуална оценка на компетенциите, разлика между изискванията за длъжността (КОК 1) и индивидуалната оценка.

Използват се готовите шаблони, зададени в методически указания за проектиране на карти за оценка на компетенции и препоръчителния формат за надграждане на КОК1 или КОК 2 с допълнителни елементи, съгласно зададеното оформление в методически указания за проектиране на карти за оценка на компетенции.

В случай че към един или няколко от гореизброените структурни елементи на КОК 1 или КОК 2 се налага да се добавят или изключат някои елементи, се препоръчва спазването на зададения табличен формат, като е възможно да бъдат добавени единствено нови колони или редове към зададения шаблон на КОК в Excel.

## Раздел 4. МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА АПРОБАЦИЯ И ТЕСТВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И КОК

Настоящите методически указания проследяват процеса на внедряване на компетентностен модел и КОК, както и процеса на апробацията и тестването им в реални условия. Предложени са етапи и стъпки на всеки процес, както и правила от съществено значение за ефективността на процеса. Указанията, отнасящи се до апробацията на секторни компетентностни модели, са адаптирани за целите на Проекта. Методическите указания са допълнителна разработка на базата на „Методика за разработване на компетентностен модел“, поради което двата документа следва да бъдат използвани заедно.

### 4.1. УКАЗАНИЯ ЗА ВНЕДРЯВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, КОМПЕТЕНТНОСТНИ ПРОФИЛИ ЗА ДЛЪЖНОСТИ, КОК И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ

**Внедряване:** Последната решаваща фаза от изграждането на компетентностна рамка е внедряването на КМ в организационната практика. От начина, по който моделът ще бъде внедрен, зависи до голяма степен доколко той ще бъде реално работещ в организацията или ще бъде формален модел, който няма ефективно приложение за живота на организацията.

В процеса на внедряване могат да бъдат разграничени 2 основни фази:

- **Първа фаза** - Пилотно внедряване – тестване на създадения КМ, компетентностни профили, КОК и инструменти за оценка на компетенциите;
- **Втора фаза** - Внедряване - адаптиран КМ, компетентностни профили, КОК и инструменти за оценка на компетенциите.

Доколкото **пилотното внедряване** се осъществява за целите на апробация, верификация и валидиране на модела като част от неговото конструиране, инструкциите за неговото осъществяване са представени в раздела „*Правила за верифициране на КМ, компетентностен профил и КОК*“.

Внедряването на **адаптирания компетентностен модел** е процес по въвеждането и вграждането на КМ, компетентностните профили, КОК и инструментите за оценка на компетенциите в бизнес процесите и управленските практики в организацията. За да бъде ефективен процесът по внедряване на адаптирания КМ, той трябва да бъде интегриран в ежедневието и фирмената култура на организацията, т.е. да бъде отразен във всички процеси, политики, процедури, документи, инструменти, които се прилагат в управлението.

#### Пилотно внедряване

**Пилотното внедряване** ще покаже как хората в организацията възприемат модела и какво е необходимо да се промени в него. *След завършването на основните подетапи на верификация на КМ, той трябва да се тества в практиката. Препоръчва се моделът да бъде внедрен, използван, проследен и оценен след един пълен оценъчен цикъл.*

Необходимо е да се има предвид, че пилотното внедряване се подчинява на изискванията за адекватност на внедряването, за да:

- Покаже реални резултати и валидна информация преди същинското внедряване;
- Ориентира хората в организацията за новия начин на управление и организация на тяхната дейност.



Всички елементи и изисквания на процеса по внедряване трябва да бъдат изпълнени:

- Наръчните трябва да бъдат налични;
- Обученията трябва да се проведат;
- Стратегията по внедряването трябва да бъде ясна;
- Процесите, политиките, процедурите, практиките и документите трябва да бъдат променени комуникацията трябва да бъде адекватна и достатъчна.

Проблемите, които се решават на този етап, се отнасят до всички елементи на внедряването на компетентностния подход. По-долу са разгледани някои от най-често срещаните проблеми и възможни решения в процеса на пилотно внедряване на КМ, компетентностни профили и КОК.

**Таблица 26. Възможни проблеми и решения, установени в процеса на пилотното внедряване**

ПРОБЛЕМ	РЕШЕНИЕ
Твърде голям брой компетенции	Съкращаване на броя на компетенциите след анализ на тяхната предикативна валидност, т.е. доколко всяка една от тези компетенции надеждно прогнозира успешното изпълнение на длъжността; Оценка на компетенциите по важност (значимост) за успешното изпълнение и поставяне на тегла за всяка компетенция
Трудно разграничаване на нивата на владене на компетенциите	Ясно дефиниране на всяко ниво на владене на компетенциите, определяне на диференциращи нивата признаци; Провеждане на обучение за оценка на индивидуалното ниво на владене на компетенциите; Намалване на броя на нивата, така, че те да бъдат ясно разграничени.
Твърде много или малко поведенчески индикатори	Оптимизиране на броя на поведенческите индикатори, така, че да описват съществени по отношение на успешното изпълнение на длъжността проявления на оценяваната компетенция; Редуциране на броя на поведенческите индикатори на база анализ на тяхната различителна способност, т.е. доколко оценките по тези индикатори разграничават успешните от неуспешните изпълнители.
Сложни, неясни или неудобни карти за оценка на компетенциите (КОК)	Опростяване на съдържанието и показателите в КОК; Автоматизиране на оценката в КОК; Провеждане на обучения за приложение за работа с КОК; Редуциране на броя на поведенческите индикатори на база анализ на тяхната различителна способност, т.е. доколко оценките по тези индикатори разграничават успешните от неуспешните изпълнители.

### Внедряване на адаптиран КМ, компетентностни профили, КОК и инструменти за оценка на компетенциите

Процесът по внедряване на адаптирания КМ включва следните четири стъпки:

- Определяне на стратегия на внедряване на КМ;
- Създаване на план-програма на внедряване на КМ;
- Определяне на екип по внедряване на КМ;
- Комуникация на КМ.

#### Стъпка 1. Определяне на стратегия на внедряване на КМ.

На този етап е необходимо е да се анализират организационните процеси и да се прецени дали КМ да се внедри едновременно във всички процеси, или да се подходи поетапно.

**При избора на стратегия за внедряване е препоръчително да се:**

1. Определи внедряването според целта на създаването на КМ;
2. Определи очакваната организационна промяна – какви цели си поставя организацията и в какви области би искала да тя да се осъществи;



3. Оцени капацитета на организацията за промяна – какви са нагласите към промяната в организацията, желана ли е тя или има съпротиви; какви са възможностите за внедряване на нововъведенията, подходящо ли е времето, разполагате ли с подготвени хора, които да осъществят внедряването;
4. Избере най-подходяща стратегия за внедряване като се оценят силните и слаби страни на възможните алтернативи;
5. Обезпечи цели и устойчив процес на внедряване;
6. Обезпечат управлението на промяната, комуникацията и управленската подкрепа.

Необходимо е да се отчете, че решението за избор на стратегия определя и обема на дейностите, защото внедряването на КМ се осъществява задължително в **три ключови точки**, съгласно принципите заложи в „Методика за разработване на КМ“: **организационните процеси – управленския подход – културата на организацията.**

#### В организационните процеси

**Внедряване на КМ в процесите.** Компетенциите следва да се внедрят в организационните процеси. Важно е да бъдат осъвременени всички процеси, в които се планира да се внедри КМ, и да бъдат актуализирани съответните процедури. Напр., ако ще бъде оценявано трудовото представяне чрез компетенции, е задължително да се промени процесът, за да включат компетенциите в него. Трябва да се актуализира процедурата по управление на трудовото представяне, да се въведат КОК и инструментите за оценка на компетенциите.

Компетентностният модел може да се използва в следните бизнес процеси:

**ФИГУРА 25. ПРОЦЕСИ, В КОИТО МОЖЕ ДА БЪДЕ ВНЕДРЕН КМ**



#### В управленския подход

**Внедряване на КМ в управленския подход – промяна на управленския подход.** Под промяна на управленския подход се има предвид преминаване към управление чрез компетенции. То не заменя предишния управленски подход, а обогатява управленската практика и разгръща възможности за по-ефективно развитие на потенциала на служителите, както и по-целенасочено управление на цялата организация.

**Управлението чрез компетенции включва следните елементи:**

- Да се поставят цели, съобразени с компетентностния модел;
- Да се наемат служители спрямо КП на търсената длъжност;
- Да се развиват служителите спрямо текущия/желания КП;



- Да се оценяват служителите спрямо КП и спрямо реално демонстрирани поведения на работното място;
- Насочване на служителите в хода на работата да се развиват професионално чрез активното използване на компетенциите (да се превърнат в ежедневие, а не в събитие, което се провежда веднъж в годината при атестации);
- Възнаграждение на служителите, които демонстрират очакваното от КМ поведение.

#### **В културата на организацията**

**Внедряване на КМ в културата:** Да се промени културата, така че да стимулира по-честото проявяване на компетенциите и да се забелязва ефектът от това, чрез активно внедряване в процесите, процедурите, документите, практиките, следване от всички, улесняване в използването, обучение в разбирането, диалог и обратна връзка. Щателно следва да се проверят всички политики, процедури и практики в организацията и нейната култура, които влияят върху трудовото представяне и да бъдат променени, така че да улесняват, окуражават и възнаграждават поведения в хармония с желаната култура на компетенциите.

#### **Стъпка 2. Създаване на план-програма на внедряване на КМ**

Разработването на план-програма за внедряване включва **определяне на основните стъпки на внедряването, отговорниците за отделните задачи, сроковете и графици на изпълнение, нужните ресурси (финансови, организационни, човешки, информационни и др.) и цялата логистика.**

Препоръчително е програмата да включва:

- **Подготвителен етап**, в който да се разработят новите процедури, документи, инструменти и средства за популяризиране на начините на приложение на КМ. Важното е КМ да бъде вграден във всеки елемент на процеса, в който ще се прилага, за да се инструментализира и гарантира използването му. Това изисква сериозна подготвителна работа за всеки процес поотделно.<sup>34</sup>
- **План за краткосрочно, средносрочно и дългосрочното развитие и актуализация на КМ.** Резултатите от внедряването на КМ в голямата си част ще станат осезаеми в средно и дългосрочен план. В този смисъл, вграждането на КМ на различни нива в организационната практика е условие за успешното му внедряване и осъществяване на стратегическите цели на организацията. Актуализацията е продължаване на процеса по внедряване във времето, защото промените в модела, също трябва да бъдат внедрени.
- **Оценка на рисковете на разработения план за внедряване:** визия, програма за комуникация, ресурси за осъществяването на етапите по внедряване (финансови и човешки); подкрепата на висшето ръководство и линейните мениджъри и др.
- **Критерии и фази за оценка на ефективността на внедряването:** фази за оценка на ефективността и актуализация; фази за последващо внедряване в други процеси; фази за проверка на синхронното приложение в процесите и др.

#### **Стъпка 3. Определяне на екип по внедряване.**

Екипът, който ръководи процеса по внедряване, включва:

**Ръководителя и ядрото на екипа, който е осигурил пилотното внедряване на КМ и КОК.** В случай че не се преминава през етап на пилотно внедряване, реализацията на внедряването се осъществява от екипа, разработил модела.

<sup>34</sup> Подробна информация за основните документи, които трябва да бъдат променени при внедряване на компетентностен модел, се съдържа в „Методика за разработване на компетентностен модел“.

**Мениджъри на висше и средно равнище.** Включването на мениджъри, които не са участвали в процеса на разработка на КМ, представя проекта като инициатива на „вътрешния клиент“, т.е. на мениджмънта, а не на отдела по УЧР, и осигурява активно взаимодействие с потребителите на КМ.

Ролята на мениджърите е не само да популяризират модела, но и да вградят КМ в начина си на управление и да дават личен пример в неговото прилагане. В случай че са включени мениджъри, които не са участвали на предишните етапи по създаване и тестване на модела, трябва да се гарантира, че новосформираният работен екип разполага с достъп до архивите на проекта по създаване на КМ (всички работни документи, събрани в хода на проекта).

Важно е мениджърите, включени в екипа по внедряването, да приемат промените и да имат разбиране и отношение към УЧР. От мениджърите зависи правилното и ефективно приложение на модела в практиката. В този момент ролята на работния екип и отдел УЧР е да подпомага всички в прилагането на КМ, да подпомага процеса по разработване на новите правила и процедури на управление на бизнес процесите, базирани на оценка на компетенциите, осигуряване на инструментите за оценка и обученията за начините на прилагане на КМ и КОК. Не на последно място, представителите на отдела по УЧР трябва да следят за правилното приложение на модела и да са намесват, когато е необходимо, за да улеснят процесите по внедряване.

По време на внедряването на модела е съществено работният екип да е на разположение, да обяснява, разяснява, консултира и подобрява начина на приложение на модела.<sup>35</sup>

#### Стъпка 4 - Комуникация

Комуникацията започва още от стартирането на процеса на разработване на КМ, но особено критична тя става по време на внедряването на модела в бизнес процесите и управленската практика на организацията. Обикновено комуникационният процес протича по две линии:

- **Запознаване** на служителите със самия КМ, връзката му с мисията и визията на предприятието, начина, по който се използва;
- **Обучение** за приложението на КМ, обясняване, разясняване на един или друг процес, в който намира приложение КМ на предприятието.

*Начинът, по който се комуникира КМ в организацията, е ключов фактор за успешно внедряване.*

#### Изисквания към комуникационния процес:

1. За да се управлява правилно комуникационният процес, е необходимо да се разработи подробен комуникационен план на внедряването. Процесът на комуникация протича в следната последователност: Препоръчва се комуникацията да стартира с представяне на проекта от страна на „спонсора“ на проекта, като в идеалния случай това трябва да бъде висшият мениджър на предприятието. Необходими са целенасочени усилия и диференциран подход, за да се разясни компетентностният модел и начините за неговото приложение на различните нива на персонал: ръководен, експертен и изпълнителски.

*Основното правило е: мениджърите се обучават, а оценяваните служители се убеждават. Процесът на убеждаване включва информиране, образование, обучение и мотивиране.*

2. Разработване на комуникационните материали - задължително трябва да бъдат съобразени с аудиторията, за която са предназначени. Препоръчва се материалите да са онагледени с графики, илюстрации, карти, картинен материал и т.н.

3. Препоръчително е използването на различни канали и начини на популяризиране на модела и събиране на обратна връзка:

<sup>35</sup> По-подробна информация по този въпрос се съдържа в „Методика за разработване на компетентностен модел“.

- Наръчници и брошури. Полезно би било разработването на няколко наръчника за различните комуникационни функции:
  - за обучение на мениджърите, които ще оценяват;
  - за информиране, образование и мотивиране на служителите, които ще бъдат оценявани;
  - за служителите в отдел УЧР, които ще подпомагат процеса на внедряване;
  - за работния екип, който ще актуализира КМ.

*В наръчниците задължително трябва ясно да се обяснят ползите от внедряването на КМ – за предприятието, за мениджърите, за служителите и работниците. Ползите за предприятието се определят от целите, които си е поставила с разработването на проекта. За мениджърите ползите са най-общо в разширяване на управленския инструментариум и по-висока ефективност на тяхната дейност. За служителите най-често се дефинират ползи като сигурност на работното място, финансови изгоди, кариерно развитие, влияние, престиж, възможности за постижения и др.*

- Обучителни филми, които онагледяват видовете поведения, които стоят зад дадена компетенция, и до какви резултати те водят;
- Презентации за различните аудитории;
- Информационни семинари. При частични внедрявания трябва да се комуникира не само с категориите служители, в чиято дейност се внедрява КМ, но и с останалите служители, за да се избегнат деформации на информацията за проекта;
- Интерактивни тренинги за „проиграване“ на начините на приложение на КМ при отделните бизнес процеси – основно за мениджъри от висше и средно ниво;
- Използване на интранет за електронно обучение, специален e-mail и „горещи телефонни линии“ за подкрепа на мениджърите в процеса по въвеждането на КМ и при провеждане на оценките на компетенциите;
- Фокус групи със служители и мениджъри, за по-задълбочено представяне на КМ и неговото влияние върху различните процеси на управление на човешките ресурси, както и на другите бизнес процеси;
- Въвеждащи и подкрепящи обучения с функционалните и линейните мениджъри за КМ, КП, начина за работа с КОК и инструментите да оценка на компетенциите, тъй като голяма част от тях не са участвали в създаването на КМ.

Необходимо е да се проведат най-малко по две обучения за мениджърите – едно за общо запознаване с КМ и компетентностните профили, и едно за работа с КОК и инструментите за оценка на компетенциите. Също така, е необходимо отделно обучение за промените, които ще настъпят в организационните процеси, процедури и документи.

Препоръчва се да се осигурят разнообразни и актуални канали за обратна връзка, въпроси, мнения и предложения от страна на мениджърите и сътрудниците.

---

## 4.2. УКАЗАНИЯ ЗА ТЕСТВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ НА НИВО СЕКТОР

---

Настоящите указания са предназначени за ориентир в процеса на верифициране на компетенциите преди утвърждаването на КП на ключовите длъжности. Указанията предлагат два етапа на тестване на секторен КМ – верифициране на компетенции и полево тестване.

Указанията са съставени в съответствие и следва да се ползват заедно с “Методика за създаване на КМ” и “Указания за верифициране на компетенции на ниво предприятие”.

#### 4.2.1. ЕТАП 1 - ВЕРИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ

Съществената част от верифицирането на секторен КМ е верифицирането на компетенциите. В рамките на Проекта ще бъдат верифицирани компетенциите, включени в КП на ключовите длъжности.

**НЕ ЗАБРАВЯЙТЕ:** Секторните КМ задават стандарти за добра практика и имат препоръчителен характер. Те се адаптират преди внедряване във всяко предприятие от сектора. Целта на секторния модел е да предостави на индустрията устойчиви компетенции, които всеки неин представител би могъл, по преценка, да интегрира в собствената си структура.

Проверката на точността и валидността на компетенциите се извършва в следната последователност от **три стъпки**: **фокус групи – полево валидиране – експертен анализ.**

##### Стъпка 1. Фокус групи

1. Компетенциите се подлагат на експертна дискусия в 2 групи (5-7 души във всяка група). Във фасилитирана дискусия специалисти от сектора (служители от разработваните ключови длъжности и техни линейни мениджъри) ще дадат оценка на релевантността на компетенциите, както и на тяхната приложимост.

2. Взима се мнението на експертите относно тесните места или спецификите, които трябва да се предвидят при внедряването на модела. Експертите ще дадат директни аргументи за защита на модела, както и за неговото популяризиране.

3. Информацията се регистрира и се използва за настройка на работните компетенции  
*Приложение. “Провеждане и фасилитиране на фокус група” (на придружаващия диск)*

##### Стъпка 2. Полево валидиране с анкета.

1. Изпраща се анкета до 10-те избрани пилотни предприятия от сектора, с въпроси за оценка на компетенциите. Анкетата ще предостави количествена информация за анализ и настройка на модела и ще го популяризира сред гилдията;

2. Определя се адекватен срок и начини за попълване (електронно, на хартия, др.). Полезно е да бъдат изпратени напомнящи писма след изтичане на част от срока. Следва да се осигурят лица за контакт и достъпни източници на информация.

*Вж. Приложение “Анкета за верифициране на компетенции” (на придружаващия диск)*

##### Стъпка 3. Експертен анализ

1. Събраната информация се подлага на експертен анализ, на база на който се коригират компетенциите. Анализът се реализира от работната група заедно с функционални експерти;

2. Готовият модел се оформя в адекватен за представяне вид (каталог с компетенции, електронна база данни, др.);

3. Добавят се допълнителни материали – методики и указания за определяне на ключови длъжности; създаване на КМ; оценка на компетенциите; информация за полезни връзки.

Готовият модел съдържа всички представителни за съответната длъжност компетенции, одобрени от СКС, от които отделните предприятия в сектора избират своите компетенции и ги прилагат спрямо специфичните си потребности.

## 4.2.2. ПОЛЕВО ТЕСТВАНЕ НА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

**Полево тестване:** тестване на модела в пилотните предприятия. *Полевото тестване на секторен КМ е втори етап от тестването на секторните КП, който по Проекта ще бъде реализиран първоначално за разработените 140 ключови длъжности в 7-те пилотни сектора.*

Полевото тестване се провежда в **пет последователни стъпки:**

### Стъпка 1. Избор на тестови длъжности.

По Проекта се препоръчва всички КП на ключови длъжности да бъдат подложени на полево тестване. Препоръчва се секторният консултант, в координация със секторния референт и представители на пилотните предприятия, да определи в кои от пилотните предприятия (минимум 5, препоръчително всички) да бъде извършен тестът.

### Стъпка 2. Адаптация на компетенциите

КП на избраните длъжности се адаптират според нуждите на предприятието. (Виж “Указания за адаптиране на компетентностен профил на база секторен компетентностен профил”).

### Стъпка 3. Тест-приложение

Компетентностният профил се прилага според определените от съответното предприятие цели (например: подбор – провежда се един конкурс въз основа на модела; оценка на трудовото изпълнение – оценява се трудовото представяне на 3 служители; обучение – провежда се едно обучение, изградено въз основа на тествания КП).

### Стъпка 4. Сравнение на резултатите

Резултатите от пробния процес се сравняват с резултатите от същия процес, извършен без наличие на КП. Сравнението се извършва на базата на предварително определени фактори, в зависимост от сферата на приложение, например:

- Подбор – продължителност, леснота на процеса, обективност на процеса, др.;
- Оценка на трудовото изпълнение – време за осъществяване, леснота, проблеми, др.;
- Обучение – ефективност, възприемане, полезност.

### Стъпка 5. Обобщение на резултатите и актуализация на модела

Резултатите от всички полеви тестове се обобщават и се използват за коригиране на секторния КП на длъжността. Препоръчително е да бъде събрана и информация за допълнителни компетенции (при наличие) за целите на бъдещо разширяване на каталога с компетенциите в сектора.

Пилотното тестване позволява да се извлекат реални практически поуки относно:

- Процеса на адаптация, внедряване и приложение на секторен модел в предприятие;
- Релевантността на компетенциите – до каква степен предложените компетенции отразяват най-важните стандарти за компетентност в сектора;
- Валидността на компетенциите – до каква степен измерват заложените стандарти;
- Полезността на компетенциите за отделните предприятия и за различните цели на приложение;
- Интегрирането на модела в процесите на организацията;
- Подготовката на организациите от сектора за създаване и въвеждане на собствен модел;
- Актуализацията на собствения модел на предприятието (ако такъв съществува);
- Готовността на сектора за въвеждане на единни стандарти за компетентност;

- Необходимостта от подкрепа на предприятията със специализирани инструменти – обучения (за оценителите и за предприятията), информация, подготвени специалисти – които да адаптират и внедряват компетентностните модели.

Приложението “Формуляр за анализ на полево тестване” предлага примерна бланка за обобщаване на резултатите от пилотно тестване.

#### **Кога се извършва полево тестване?**

Непосредствено след верифицирането на секторните компетенции и преди началото на внедряване на секторни КМ в предприятията.

#### **Какъв е обхватът на полево тестване?**

Препоръчително е КМ да бъде тестван пилотно във всички пилотни предприятия, в които е налична длъжността. Работният екип трябва да определи минимален брой предприятия за тестване още в самото начало на проекта (не по-малко от 5 при 10 пилотни предприятия).

#### **Кой извършва полево тестване?**

Полево тестване се реализира от екипа, изготвящ съответния КП. Препоръчва се полево тестване да се извършва с подкрепата на висш мениджър (и мениджър човешки ресурси) от предприятието.





## Раздел 5. УКАЗАНИЯ ЗА АПРОБАЦИЯ И ВЕРИФИЦИРАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ПРИЛАГАНЕ НА КОК

Настоящите указания имат за цел да подпомогнат оценката на ефективността от внедряването на компетентностния подход в управлението на предприятието.

### 5.1. ЕФЕКТИВНОСТ И ЕФИКАСНОСТ

В практиката се е наложило разграничението между понятията „ефективност“ и „ефикасност“.

**Ефективността** указва отношението между постигнатия резултат спрямо целите на предприятието (стратегически, тактически, оперативни цели). В колкото по-висока степен са постигнати целите, толкова по-ефективни са действията. Ефективността дава отговор на въпроса, дали се вършат „правилните неща“.

**Ефикасността** указва отношението на постигнатия резултат спрямо вложените разходи (енергия, труд, финансови средства). Колкото вложените разходи са по-малки, толкова по-ефикасни са действията. Ефикасността дава отговор на въпроса, дали нещата се вършат по „правилния“ начин.

Все повече световни експерти споделят мнението, че е и неподходящо, и вредно за здравето на организацията, ефективността на предприятието да се определя единствено на база на финансово-счетоводни показатели, които могат да се разглеждат като мярка за ефикасност, като се пренебрегват другите показатели на организационната ефективност. Поради това, за целите на проекта в разработката е предложен двуфакторен модел за оценка на ефективност: оценка на съответствието на целите и оценка на постигнатия резултат.

От изследване от 2004 г., цитирано от Jас Fits-ens<sup>36</sup>, е видно, че само 19% от компаниите разпространяват до висшето ръководство за измервания в областта на човешките ресурси. Подобна практика води до висок риск при вземане на стратегически решения, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси, и поставя под въпрос ефикасността на плановете. По-нататък Jас Fits-ens извежда следните ползи от добре структурираната, подходяща и надеждна метрика в областта на УРЧР:

- Провокира дискусии сред мениджърите, които ръководят плановете за действия;
- Служи като научен инструмент, който помага да се изведат на повърхността имплицитните (неясно изразените) идеи относно стойността на човешкия капитал;
- Редуцира риска от инвестиции в областта на ЧР, които не носят стойност за организацията;
- Подкрепя линейните мениджъри при решенията им, свързани с човешкия капитал.

Проблемът за ефективността на човешкия капитал е анализиран и от авторите на кн. „Стратегически карти“ - Робърт Каплан и Дейвид Нортън (2004). Двамата изследователи въвеждат понятието „стратегическа готовност“ на човешкия капитал и предлагат модел, чрез който тя да бъде измерена. Подходът позволява на организациите да дефинират изискванията си към човешкия капитал, произтичащи от стратегията, да преценят несъответствията между тези изисквания и реалната степен на готовност на служителите си, и да съставят такива програми за действие, които да ликвидират тези различия (дефицитите в уменията). Измерването на стратегическата готовност на човешкия капитал, според Каплан и Нортън, преминава през четири последователни етапа:

<sup>36</sup> „The ROI of human capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance“ (2nd Edition)

- Определяне на стратегическите (ключови) позиции в компанията;
- Разработване на компетентностен профил за всяка ключова позиция;
- Оценка (измерване) на компетенциите на служителите, заемащи ключовите позиции;
- Анализ на резултатите от оценката на компетенциите и съставяне на програми за преодоляване дефицитите в уменията, и изграждане на стратегическа готовност на човешкия капитал.

Проектът на БСК за създаване на ИСОК стъпва на логиката на този модел и го адаптира към спецификата на България, съобразявайки се с готовността на предприятията и икономическите сектори да внедрят компетентностния подход в УЧР.

---

## 5.2. ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ЕФЕКТИВНОСТ

---

За целите на настоящите указания „показател” и „индикатор” се използват като синоними и се дефинират като **набор от измерения на специфични променливи** по отношение на време, хора, финанси и пр.

Показателите са нещо повече от едно число – те изграждат обща комуникативна база, така че заинтересованите страни да могат да комуникират на един език, да водят преговори и да взимат решения за промяна или продължаване на дейността. Показателите имат различни стойности, в зависимост от количеството на променливата, която измерват. Макар че често се използват статистически методи за мониторинг и за измерване на показателите, то не всички статистически данни са индикатори/показатели.

Използването на показатели/индикатори не е новост в бизнеса. Успешните организации знаят, че една система, оставена без контрол, е катастрофична система. Ето защо, компаниите постоянно оценяват чрез индикатори напредъка в различните направления. Голяма част от организациите използват печалбата като единствен показател за своята ефективност. Здравата логика обаче показва, че печалбата е следствие/резултат от още много и различни фактори. Ето защо, е необходимо да се направи анализ на тези фактори, да се изяснят ключовите за успеха, да се генерират цели по отношение на факторите и те да бъдат оценявани.

---

## 5.3. УКАЗАНИЯ ЗА МОДЕЛ И ЕТАПИ В ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ПРИЛАГАНЕТО НА КОК В ПРЕДПРИЯТИЕТО

---

Картите за оценка на компетенциите (КОК) са елемент от разработването и внедряването на компетентностния подход в предприятието. Оценката на ефективността на КОК е свързана с оценка на ефективността от разработването и внедряването на КМ и КП на длъжностите в предприятието. КП на длъжността определят нивото на владение на компетенциите, което е необходимо за успешното изпълнение на трудовите задачи и дефинират набор от ефективни поведения, които характеризират „идеалния” изпълнител. Оценката на индивидуалното ниво на развитие на компетенциите, която се отразява в КОК, е база за управленски въздействия, свързани с подбора на персонал и обучението и развитието на индивидуалните компетенции и ефективните поведения. В този смисъл, основните ефекти от прилагането на компетентностния подход и КОК са свързани с развитието на ефективни поведения на хората, които водят до по-висока ефективност на дейността.

---

### 5.3.1. МОДЕЛ ЗА ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА

---

За целите на проекта се предлага двуфакторен модел за оценка на ефективността:

- Ефективност: оценка на съответствието на целите;
- Ефикасност: оценка на постигнатия резултат спрямо използваните ресурси.

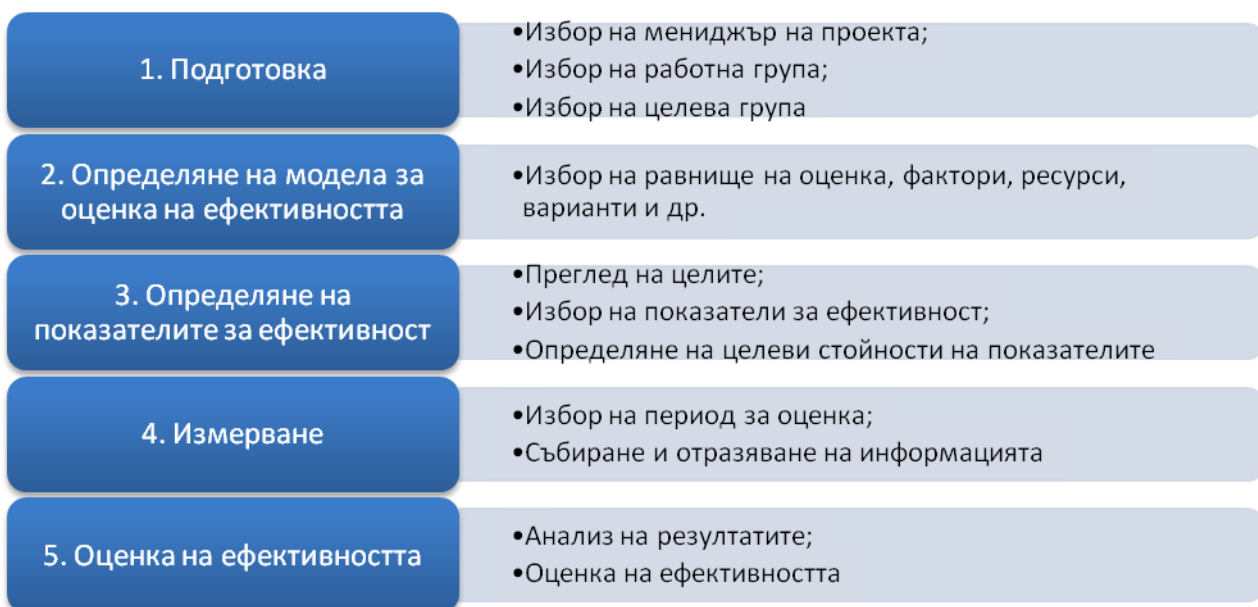
Всеки един от факторите може да бъде оценен с определен набор от показатели, в зависимост от резултатите от дейността на конкретната длъжност и системата за контрол и отчитане на резултатите в предприятието. Видовете ефективност и равнището на оценка следва да се определят в процеса на подготовка и планиране на оценката, в зависимост от целите на прилагане на КОК в конкретното предприятие и/или сектора. Видовете ефективност са представени в указанията за дейностите в отделните етапи в процеса на оценка на ефективността.

Оценката на ефективността от прилагането на КОК включва: определяне и избор на показатели за ефективност, измерване на резултатите, оценка на постигнатите резултати по избраните показатели в сравнение с планираните.

### 5.3.2. ЕТАПИ В ОЦЕНКАТА НА ЕФЕКТИВНОСТТА

На следващата фигура е представена препоръчителната последователност от взаимосвързани етапи в процеса на оценка на ефективността от прилагането на КОК в предприятието.

**ФИГУРА 26. ЕТАПИ В ОЦЕНКАТА НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА КОК**



#### Етап 1. Подготовка

На този етап е необходимо да се определи мениджър, работна група и целева група.

Ръководителят на проекта управлява цялостния процес по оценка на ефективността от прилагането на КОК. Той може да бъде ръководителят на екипа по апробация и верификация на КОК или друг сътрудник, който е достатъчно добре запознат с процеса по внедряване на компетентностния подход в предприятието, разработването и верификацията на КОК.

Препоръчително е да се сформира се работен екип от 3 до 5 души (в зависимост от мащаба на организацията), покриващи следните критерии:

- Имат опит в оценка на ефективност на различен тип дейности по показатели;
- Познават материята и имат опит със създаване, внедряване и ползване на КМ;
- Познават културата на организацията;
- Анализират и синтезират големи масиви от информация.

След като се определи работният екип, е необходимо да се избере целева група (звено, отдел, длъжност). Във връзка с проекта за „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” ще бъдат определени 10

ключови длъжности, за които ще бъдат разработени и верифицирани КОК. Тези длъжности определят целевата рамка за оценка на ефективността на КОК.

Целевата група е извадката, в която ще се оценява КОК. Тя трябва да отговаря на изискванията за представителност на извадката, за да се осигури достоверност на резултатите. Например, в случай че ще се верифицира КОК за „Мениджър продажби” в голяма фирма, оценката на ефективността е препоръчително да бъде извършена в извадка от минимум 60% от мениджърите по продажби във фирмата. В случай, че фирмата е средна или малка и има 2-3 мениджъри продажби, е препоръчително всички да бъдат включени в анализа.

## Етап 2. Определяне на вида ефективност

На този етап следва да се определи моделът на оценка на ефективността - вида ефективност, която ще бъде оценявана, и на какво равнище ще бъде извършвана оценката. По-долу са представени категоризация на видовете ефективност, според различни видове критерии.

Критерии	Видове ефективност
В зависимост от равнището	национална отраслова и секторна фирмена ефективност на поделенията, клоновете и други звена
В зависимост от факторите	ефективност на капитала ефективност на инвестициите ефективност на дълготрайните материални активи ефективност на краткотрайните активи и др.
В зависимост от разходите (ресурсите)	ресурсна ефективност разходна ефективност
В зависимост от същността и съдържанието на ефективността	икономическа ефективност социална ефективност социално-икономическа ефективност екологична ефективност
В зависимост от вариантите	абсолютна (обща) за един вариант сравнителна (относителна) за два или повече варианта
В зависимост от времето	проектна ефективност планова ефективност фактическа ефективност по отчетни данни

## Етап 3. Определяне на показатели за ефективност

### Стъпка 1. Преглед на целите

Първата стъпка в етапа на определяне на показателите за ефективност е преглед на целите на КМ и КОК за избраната целева група. Един от възможните подходи за описание и анализ на целите е:

- На базата на визията, мисията, стратегията и тактиката на организацията се генерират цели по отношение на КМ и КОК;
- Целите се конкретизират, в зависимост от нивото в организацията – дирекция, отдел, звено, отделен служител;
- Дейностите се изпълняват и се получава текуща информация за напредъка;
- Получената информация се сравнява с планираното;
- Оценява се напредъкът;
- Взима се решение за необходимост от корекции в дейността, с оглед постигане на заложените целеви нива.



## Стъпка 2. Избор на показатели за ефективност

След като бъдат анализирани целите, следва избор на мерни единици (показатели) за постигането/напредъка по отношение на целите. С оглед на въвеждането на КМ в организацията и, в частност – използването на КОК в предприятията, по-долу са изредени **набор от възможни показатели**.

### 1. Показатели за изходно състояние

Показателите за изходно състояние най-често дават измерима количествена информация за това от какво ниво започва измерването на въпросния индикатор. Тези показатели се разработват в зависимост от конкретния контекст на организацията и отговарят на целите по отношение на въвеждането на КОК. Определянето им следва да се съобразява с генералните цели, да следва адекватно йерархията на целите.

При генериране на тези показатели е добре да се съобразяват и следните възможности:

- пълно и подробно описание - за да се даде възможност за използване и от други потребители;
- Възможност за сравнение - с оглед на възможността да се използват тези показатели при сравнение с други проекти и/или резултати от въвеждане на КОК в други структури на организацията, длъжности, компании от същия сектор и пр.

Без тези показатели проектът по въвеждане на КОК губи голяма част от своята смисленост. Показателите за изходно състояние дават възможност за определяне на количествени/качествени цели и прогнозиране/оценяване вероятните резултати (ефекти от интервенцията).

Първоначалните стойности на показателите за изходно състояние са тези, спрямо които по-късно ще се наблюдава напредъкът, ще се оценява ефектът на въздействие и ефективността от прилагане на КОК в предприятието.

Добре е при генерирането на показателите да бъдат предпочетени количествени измерители.

Възможно е да се използват и качествени показатели, като техните стойности могат да се генерират в началото или да бъдат уточнени по време на изпълнение на проекта.

### 2. Показатели за изпълнение

Този тип показатели дават възможност за проследяване напредъка по въвеждане и прилагане на КОК в предприятието, както и измерването на междинните резултати по отношение на ефективността.

Показателите за изпълнение са свързани с качеството, финансите/разходите, ефективността и ефикасността. Те могат да се използват на всеки един етап от проекта по въвеждане и прилагане – както по отношение на самия продукт КОК, така и по отношение на резултатите и/или въздействието.

Индикаторите за изпълнение дават ценна информация на заинтересованите страни (управляващи, наблюдаващи, потребители, оценяващи), като ги подпомагат в описания по-горе процес „Взема се решение за необходимост от корекции в дейността, с оглед постигане на заложените целеви нива“.

Достоверността на тези данни е в основата на навременно решение за ревизиране/промяна в проекта по въвеждане/използване на КОК. Ето защо, те би следвало да бъдат релевантни, измерими и приложими в различни етапи от напредъка на проекта. Съществено, внимание следва да се обърне върху качеството, количеството и целесъобразността на показателите за изпълнение.

### 3. Показатели за резултат



Когато се предприема действие, следва да се очаква резултат. Този тип индикатори показват дали и доколко са постигнати крайните цели, и представят прекия ефект от въвеждането на КОК. Показателите за резултат имат, както физическо, така и финансово измерение. По тези показатели ще се оценява дали въвеждането на КОК е довело до търсените от нас ефекти и каква е финансовата изгода на предприятието от прилагането на този метод. Следва да се генерират такива показатели, които са разбираеми за всички заинтересовани страни и могат да се наблюдават пряко. Те ще се използват и при приключване на проекта. Като източници на информация може да се използва статистика от финансовия отдел, анкетни карти, база данни от отдел „ЧР“ и пр.

#### **4. Показатели за въздействие**

Този тип показатели се свързват с въздействия/последиви, които надхвърлят заложените в началото цели. Показателите за въздействие често биват оценявани на по-късен етап, поради необходимостта от време за проявление на допълнителните въздействия. Д. Нортън<sup>37</sup> определя два вида въздействия – специфични и общи. Специфичните въздействия се проявяват след известен период от време, но са пряко свързани с предприетите действия. Общите въздействия са дългосрочни ефекти, оказващи влияние върху широка група от населението. Измерването на втория тип въздействия е комплексно и често е трудно да се установят ясни причинни зависимости.

#### **5. Показатели за устойчивост**

Този тип показатели дават информация до колко внедрените КОК дават устойчиви във времето резултати.

#### **6. Показатели за разпространение**

Разпространението на резултатите е свързано с популяризирането им и с предаването на успешния опит в други звена на организацията, други длъжности и/или други предприятия. Този индикатор е показателен за стратегическото значение и успешността на проекта. Разпространението на резултатите от въвеждането на КОК в близката и далечна среда на предприятието дава възможност за възникване на нови идеи, възможност за предотвратяване на вече направени грешки, подобрения в системата за оценка на компетенциите, изготвяне на нови надграждащи планове и стратегии.

### **Стъпка 3. Определяне на целева стойност на показателите**

Дефинирането на целеви стойности на показателите по същество се явява количествено измерване на крайните цели, които въвеждането на КОК си поставя.

По принцип се прилагат два основни подхода при дефиниране на крайните/целевите стойности на индикаторите:

1. Първо се идентифицират потребностите на организацията, наличните времеви, финансови, човешки, информационни и материални ресурси – след което се генерират крайните стойности на показателите. С този подход се търси отговор на ключовия въпрос „Какво целим да постигнем с въвеждането на КОК?“. В търсенето на отговора е възможно да се използват и допълнителни анализи, изследвания, експертно мнение, статистика, сравняване със сходни предприятия и пр. Изключително важна е реалистичната оценка на необходимостта от ресурси, защото в противен случай може да се наложи промяна, която задейства други допълнителни и често пъти тежки процеси на преговаряне.
2. При този втори подход като изходна точка за определяне на крайна/целева стойност на индикаторите се взема предвид наличния/възможния финансов ресурс. Следва отново

<sup>37</sup> Каплан, Р., Д. Нортън, Балансирана система от показатели



анализ на потребностите и очакванията. След тяхното идентифициране се пристъпва към изчисление на ресурсите (най-вече финансови) за задоволяване на всяка една от идентифицираните потребности. Потребностите биват приоритизирани (най-често по критерии „важно – маловажно” и „спешно – неспешно”). Накрая се избира задоволяването на тези потребности, за които има наличен ресурс. Оттук следва и избор на показатели (които описват най-добре проекта с оглед на поставените цели), които ще се наблюдават и генериране на техните целеви стойности.

#### **Най-чести проблеми при генериране на показатели**

Макар и да изглежда сравнително лесно да се генерират показатели и да се вземат изходните/базовите данни, да се определят крайните/целеви нива и да се следят данните в процеса на апробация и верифициране на ефективността от прилагане на КОК в предприятието, понякога се появяват проблеми като:

- Трудности при проследяването/установяването на валидни причинно-следствени връзки между действията, които сме планирали в началото и постигнатите в края резултати (които, от своя страна, могат да се разминат с поставените цели). Един от възможните подходи е наличието на контролна група (група, върху която няма въздействие/група за сравнение);
- Сложност на измервателните инструменти. Количествените показатели се мерят относително лесно (обороты, печалба, брой напуснали и т.н.), но инструментите за измерване на качествените индикатори (удовлетвореност, мотивация, въвлеченост и пр.) не винаги са налични, надеждни и/или валидни;
- Понякога самото използване на инструмента влияе върху резултатите, без да е ясна в началото причинно-следствената връзка. Един от най-известните експерименти е този с промяната на осветлението в работните помещения и отражението върху продуктивността. Често такава промяна не се е наблюдавала, което е навело изследователите на мисълта, че други фактори, освен осветлението, влияят върху продуктивността на работниците. Това, което се наблюдава е, че продуктивността на служителите расте, когато към тях се изразява загриженост и съпричастност, когато се задоволява потребността им от признание и социално одобрение. *Използването на самия инструмент за измерване на стойностите на индикатора може да доведе до странични ефекти, което затруднява анализа на причинно-следствени връзки и оценка на влиянието/въздействието на различните фактори;*
- Генерирането на показатели, за които липсват първоначални данни;
- Липса (неотчитане) на данни в етапа на планиране и провеждане на интервенцията;
- Трудности или невъзможност за комбиниране на всички или част от показателите – количествените могат да се измерват на различните етапи на развитие, докато качествените показатели не винаги са достъпни и възможни за комбиниране с количествените;
- Мониторинговите данни (данните за напредък) не винаги са достъпни и ясни – един от добрите начини е дейността да бъде проектно структурирана;
- При генерирането на показатели често се пропуска възможността за отчитане на страничните ефекти от основната дейност по апробация и верифициране на ефективността от прилагане на КОК;
- При генерирането на показатели за въздействие проблемът идва от сравнително дългият период от време за тяхната проява;

- Не винаги показателите за устойчивост могат да бъдат пряко свързани с ефекта от прилагане на КОК или пък да се намесят странични неконтролируеми фактори;
- Понякога се появяват неочаквани (положителни или отрицателни) резултати от въздействието, които не могат или трудно се улавят с предварително избраните показатели;
- Избор на много голям брой показатели. Съвременните ERP-системи позволяват контролирането на голям брой показатели и по-този начин улесняват оценката на ефективността. В компании, в които не са въведени подобни системи, е препоръчително да се подберат по-малък брой показатели, които се регистрират и контролират със съществуващите системи за контрол на процесите и дейностите.

В приложения диск е представен разширен списък от примерни показатели за оценка на ефективността.

#### Етап 4. Измерване

На този етап, като предварителна стъпка, трябва да се определи периодът на измерване и оценка. Препоръчително е този период да е 6 м. или 1 г., за да се проследи динамиката на показателите. Периодът на измерване и оценка зависи от спецификата на дейността за дадена длъжност и постигнатите резултати, както и от избраните показатели за оценка. В практиката най-често резултатите се отчитат на годишна база. За някои длъжности резултатите от дейността могат да се проследят и в по-кратки периоди, например за търговски длъжности, при които периодът за оценка на ефективността от приложението на КОК може да бъде по кратък (6 м.).

На този етап е необходимо да се осъществи събирането на информацията по избраните показатели и отразяването ѝ в база данни. Например, за оценка на ефективността на КОК за търговски представител е необходимо да се събере информация за: брой клиенти, обем продажби, продуктов микс (ширина на продажбите на един клиент) и др.

В практиката доминира схващането, че **само около 30% от показателите за** ефективността от внедряването на КОК в УЧР подлежат на точно количествено описание и измерване. Това е така, защото предприятията се стремят да използват преимуществено данните, които са налични, или се събират текущо в процеса на дейността на предприятието.

В действителност, всеки качествен показател може да бъде превърнат в количествен показател и да бъде измерен с отделно целево фокусирано изследване. Например, показателите на организационния климат могат да се измерят достатъчно точно със специално изследване. Оценката на мотивацията може да се извърши на база проследяване на количествени показатели от изследване (тест), брой безпричинни отсъствия от работа, брой участие в общи фирмени проекти, брой идеи и предложения за подобряване на ефективността на работното място, иновации и др. Или, казано с други думи, всички показатели, които представляват интерес, могат да бъдат измерени, ако това е необходимо, но тези измервания са свързани с допълнителни разходи за отделни проучвания, които обикновено не са предвидени в бюджета за внедряване.

#### Етап 5. Оценка на ефективността

В оценката на ефективността могат да бъдат приложени различни подходи:

- **Сравнение между целевите резултати и постигнатите резултати** по показатели. Например, за длъжност търговски представител: 95% от плана за оборот; 85% от плана за брой клиенти, 90% за продуктов микс и т.н.;
- **Оценка на напредъка:** сравнение на стойностите по показатели преди и след внедряването на компетентностния модел и КОК;

- **„Контролна и експериментална група“** – определени дейности по УЧР се осъществяват в част от структурните звена на предприятието и след това се съпоставят с резултатите на останалите звена, където не е осъществяван пилотният проект;
- **„360° обратна връзка“** – оценка на дейността по УЧР от различните заинтересовани страни.

За оценката на взаимовръзката могат да бъдат приложени количествени и качествени методи: като корелационен и дисперсионен анализ, честотен анализ, анализ на абсолютните разлики, анализ на отношения, анализ на средни величини и др.

Съществен въпрос е как да се оцени влиянието на внедряването на компетентностния подход и КОК, независимо от влиянието на други фактори, които едновременно действат и оказват влияние върху ефективността. Целесъобразно е да се идентифицират различните видове фактори и да се определи теглото на влияние на приложението на КМ и КОК сред тях. За целта могат да се използват данни от маркетингови и пазарни проучвания, за да се установи появата или отпадането на основен конкурент и да се изчисли количествено това влияние върху резултатите от дейността на предприятието, влияние на общата икономическа ситуация върху икономическите показатели на сектора и др., като това би позволило да се коригират резултатите за ефекта от внедряването на КМ и КОК.

Също така, полезен подход за елиминиране на непредвидени фактори е да се определят много междинни измервания на показателите за резултатите и да се следи много стриктно на много кратки периоди взаимодействието между показателите за изходно ниво, показателите за изпълнение и показателите за резултати, и при най-малкото отклонение от планираните показатели да се търси причината за него. По този начин появата на нов фактор ще бъде регистрирана незабавно, ще се оцени неговото влияние и ще се вземат необходимите мерки за корекции, ако е необходимо.

---

## 5.4. ОЦЕНКА НА ЕФЕКТИВНОСТТА ПО ПОКАЗАТЕЛИТЕ УДОВЛЕТВОРЕНОСТ И ЕФЕКТИВНОСТ НА ИНВЕСТИЦИИТЕ В КОК

---

С оглед въвеждането на КОК в предприятията, е необходимо да се акцентира на две от възможните измервания.

### 5.4.1. ПО ОТНОШЕНИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕНОСТТА

---

Понятието „удовлетвореност“ е често срещано в говоримия език. Обичайно хората го свързват с позитивни преживявания и, най-вече, при постигане на успех. Какво е трудова удовлетвореност или удовлетвореност от труда, е един доста по-сложен въпрос, който няма еднозначен отговор. Най-общо, може да се каже, че понятието описва доколко един работещ служител е доволен и/или щастлив от работата си.

Приема се, че удовлетвореността може да бъде определена като събирателно отношение към отделни аспекти на трудовата дейност – нейното съдържание, условия, ситуация и пр. Изследванията посочват връзката на отношението „удовлетвореност-неудовлетвореност“ с личните цели, ценности и потребности, които определят неговата близост с мотивацията, действието и активността за постигане на тези цели и реализиране на важните ценности и потребности.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> „Методика за удовлетвореност на труда“, Веселина Русинова и Соня Жильова

Друга възможност за анализ на ефективността от въвеждане на КОК в предприятията е да се търси причинно-следствената връзка с явления като активност и ефективност в работата, текучество, отсъствия, промени в интензитета на мотивацията за труд или в нейното съдържание и пр.

Оценката на удовлетвореността включва два етапа:

- **Етап 1.** Идентификация, регистрация и класификация на факторите от работната среда, които влияят най-силно на удовлетвореността;
- **Етап 2.** Оценка на степента на удовлетвореност на сътрудниците по всеки един от тези фактори.

Идентификацията на факторите, както и последващата оценка на удовлетвореността, се извършват чрез въпросници, анкети и оценъчни скали.

В разгледания в следващата глава пример е използван „УдР” Въпросник на Института по психология към БАН, който дава следните девет скали.

1. Удовлетвореност от работата като цяло
2. Удовлетвореност от организацията, контрола, планирането и информирането
3. Удовлетвореност от възможността за повишаване на квалификацията и реализация
4. Удовлетвореност от заплащане и стимулиране
5. Удовлетвореност от взаимоотношенията “работа-личност”
6. Удовлетвореност от хигиената и безопасността на работното място
7. Удовлетвореност от стила на ръководство
8. Удовлетвореност от взаимоотношенията на работното място, между колеги, администрация и ръководство
9. Удовлетвореност от работата на ръководството за развитие на организацията и за добро качество

За изследване на удовлетвореността могат да се използват и други въпросници и/или методики – например интервюта и фокус групи.

#### 5.4.2. ПО ОТНОШЕНИЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА ОТ ИНВЕСТИЦИИТЕ В КОК

В тази част е възможно да се използват два класически инструмента за определяне на възвръщаемост на инвестициите:

**BCR (Benefits/Cost Ratio)** - Пропорция между ползите и разходите от даден проект или предложение.

Основен недостатък на този инструмент е, че той игнорира немонетарните (страничните/добавените) ползи/въздействия от въвеждането на КОК в предприятията.

Основната полза от BCR е, че той е бърз и разбираем инструмент, който обобщава цялостното съотношение между инвестираните пари и ползите от тази инвестиция. Както разходите, така и ползите, следва да бъдат в парично изражение.

$$BCR = \frac{\text{Ползи от въвеждането на КОК}}{\text{Разходите по въвеждането на КОК}}$$

BCR в рамките на 2 – 3 % се счита за успешна инвестиция.

#### ROI - Възвръщаемост на инвестициите

ROI<sup>39</sup>

. Изчислява се като отношение между две величини: печалба/инвестиции, нетна печалба/инвестиции и др. подобни отношения.

<sup>39</sup> ROI (англ. Return on Investment)- Възвръщаемост на инвестициите

Обикновено се изчислява годишна възвръщаемост, освен ако не е посочено друго или не се разбира от контекста.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Нетна печалба}}{\text{Размер на инвестицията}}$$

Или в нашия случай

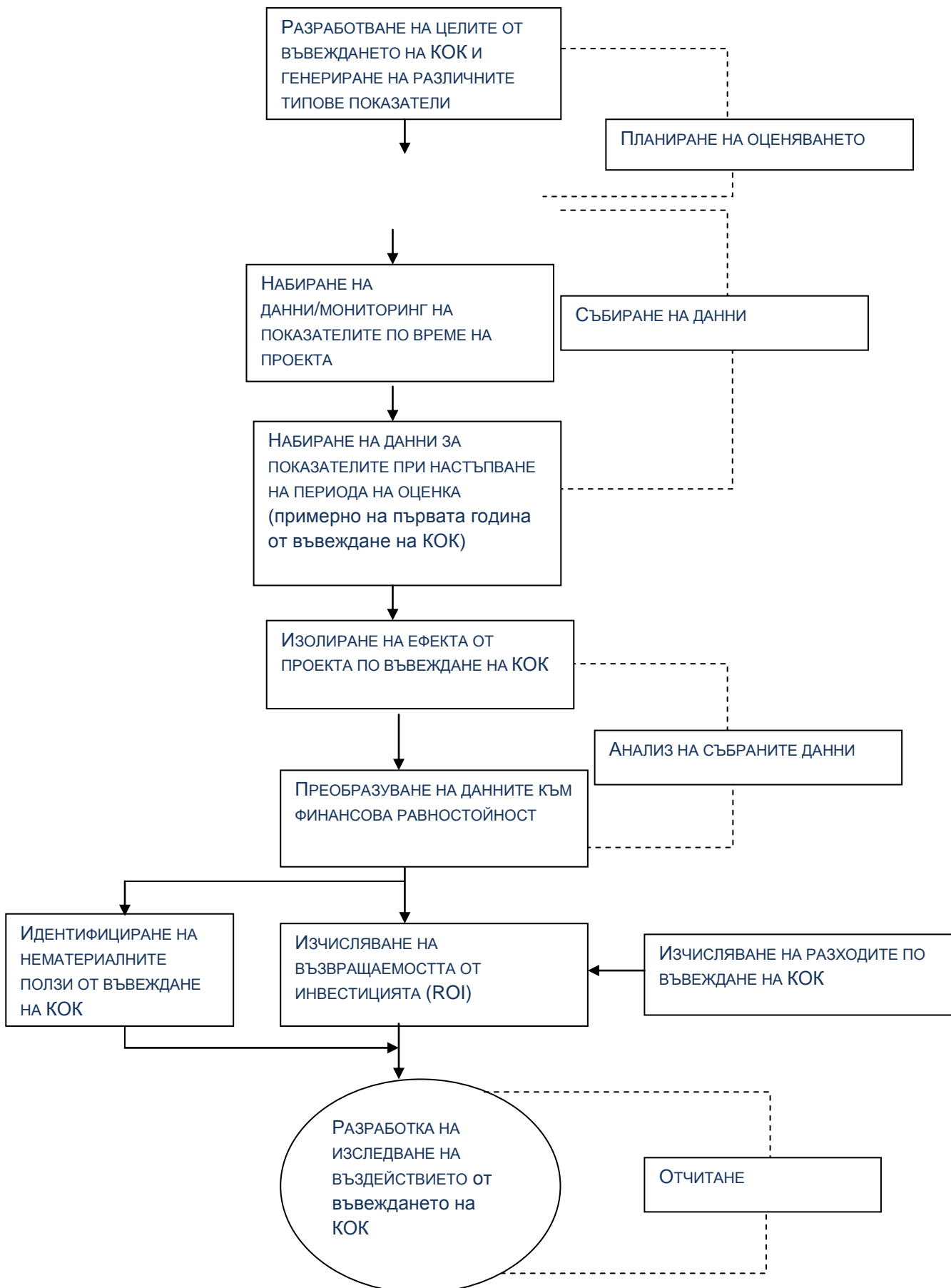
$$\text{ROI} = \frac{\text{Нетни ползи от въвеждането на КОК}}{\text{Разходи по въвеждане на КОК}}$$

Инструментът ROI:

- Дава възможност на специалистите и консултантите в областта на УРЧР да представят пред мениджмънта на организацията и да аргументират своите предложение от гледна точка на оценка на възвръщаемостта на инвестициите от въвеждането на КОК;
- Помага на експертите по УРЧР да определят цели и показатели за мониторинг и успех;
- Може да бъде гъвкав и подлежи на напасване спрямо конкретния организационен контекст;
- Дава възможност за проследяване на дейността и оценката на всеки етап от процеса;
- Осигурява възможност за предварителна оценка на потенциалните ползи от генерираните алтернативи.

Един от възможните подходи при прилагането на ROI като инструмент е използването на THE ROI PROCESS™ - пригоден за целите на верифицирането на ефективността от прилагане КОК в предприятието. По-долу е представена диаграма на процеса.

**ФИГУРА 27. ДИАГРАМА НА ПРОЦЕСА THE ROI PROCESS™**





## 5.5. ПРАВИЛА ЗА СРАВНИТЕЛЕН АНАЛИЗ НА ПОСТИГНАТАТА ЕФЕКТИВНОСТ В ПРЕДПРИЯТИЕТО ПРЕДИ И СЛЕД ВНЕДРЯВАНЕ НА КОК

Сравнителният анализ на ефективността се базира на сравнение между състоянието на определените показатели преди и след въвеждането на КОК в предприятието.

В рамките на проекта той може да бъде използван **само за 10-те ключови длъжности**, които ще бъдат включени в КМ на пилотните предприятия. Тази ситуация е типична за всички частични внедрявания. При частичните внедрявания винаги има, за определен период от време, паралелно съществуване на две системи за всеки УЧР процес. За длъжностите, за които има КМ, се прилагат новите системи за подбор, обучение, оценка на представянето и т.н., а за останалите длъжности функционират старите системи. Поради това, и при оценката на ефективността на предприятието след въвеждане на КОК ще има една система за оценка на длъжностите с КОК и друга система за останалите длъжности.

Следователно, при оценката на ефективността на предприятието преди и след въвеждането на КОК трябва да се формулират по-голям брой цели и да се следят показателите на по-голям брой видове ефективност.

Освен йерархията на съществуващите бизнес цели, се добавя и йерархия на цели, свързани с ефективността на подбора, обучението и развитието, управление на трудовото представяне и т.н. Ефективността и ефикасността на всеки от процесите по УЧР може и трябва да бъдат оценявани, за да може да се оцени ефективността от направената инвестиция в проекта по разработване на КМ и внедряване на КОК.

Интегрирането на двете йерархии на целите формира едно общо „дърво на целите“, в което по-ниско лежащите цели обезпечават изпълнението на по-високите и произлизат от тях. При правилно внедряване на КМ йерархията на целите е следната:

- Бизнес цели;
- Цели на длъжността;
- Цели на личността.

В този смисъл, сравнителният анализ може да се извършва най-малко на три нива на оценка – на **ниво предприятие, на ниво длъжност и на ниво индивидуална дейност**. Например, на ниво предприятие могат да се оценяват показатели по 4 направления :

- Финансово развитие: печалба, оперативна рентабилност, възвръщаемост на инвестициите, производителност и др.;
- Отношения с клиенти: обем на планирани и реализирани продажби, брой клиенти, нови клиенти, пазарен дял и др.;
- Вътрешни бизнес процеси: производителност на труда, ефективен фонд на работното време на един работник/служител, загуби от неефективно използване на ресурсите (технологични, финансови, човешки и др.);
- Познание и развитие: брой обучения, брой работни места и длъжности, които са проектирани от отдела по УЧР (новооткрити), текучество, климат, удовлетвореност, взаимодействие между отделите, кариерно развитие, бизнес процеси, иновации и др.).

Показателите за оценка на ефективността на ниво предприятие са представени по-подробно в приложения диск.

На ниво длъжност – оценка на ефективност на болшинството от заетите, оценки на изпълнението, оценки на компетенциите, време за изпълнение на индивидуални планове, за покриване на стандарти, иновации и др.;

На ниво личност – степени на развитие на отделни компетенции, време за постигане на приемливи нива на развитие на компетенциите, темп на нарастване на показателите за индивидуалното изпълнение и др.

Начините на интегриране на данните са два вида. При първия на различните показатели се придава различна значимост и след това чрез просто сумиране се агрегират данните. Пример за това е методологията „Балансирана карта за оценка”.

При втория начин се определят стойности на причинно-следствената връзка между различните процеси и дейности, като степени на влияние на отделните показатели, и се оценяват кумулативните ефекти, които никога не са равни на аритметичната сума на отделните показатели. Този начин именно е характерен за компетентностния подход. Обичайно в случая се използва регресионния анализ за обработка на данните.

По-долу са представени **основните правила за сравнителен анализ на постигнатата ефективност** в предприятието преди и след внедряване на КОК.

#### **Правило №1. Сравняват се стойностите на един и същ показател преди и след внедряването**

Показателите за изходно състояние най-често дават измерима/количествена информация за това от какво ниво започва измерването на определен показател и са база за оценка на ефективността от приложението на КОК. Необходимо е да са налични данни за всеки показател поотделно за периода преди въвеждане на КОК, за да можем да сравним стойностите на същия показател след внедряването на КОК. От описаният опит в това отношение в „Методика за разработване и проектиране на КМ” се вижда, че когато това условие не е изпълнено, се получават „странни” отговори на въпроса за оценка за възвръщаемостта на инвестицията.

Предприятия, които са стартирали проект за внедряване на КМ за целите на повишаване на ефективността на търговския отдел, отговарят, че се е повишила удовлетвореността или че много повече хора се интересуват от обучения. Недопустимо е да се залага като цел „Увеличаване на продажбите”, а след това да се оценява ефектът в „Увеличаване на пазарния дял” или обратното.

#### **Правило №2. Стойностите се сравняват спрямо предварително определени критерии за качество на резултата за нивото на изпълнение**

По-различен е подходът, когато предварително се планират измененията по избраните показатели за ефективност от прилагането на КОК и напредъкът се оценява в зависимост от постигането на целите. Получената количествена оценка трябва да може да се интерпретира. Това означава, че трябва да може да се дефинира какво означава определена стойност спрямо зададената в целите. Обичайно се изчислява отношение между резултата и целта, изразено в проценти. Въпросът е, в случай че целта не е постигната с X%, какво означава това? Или, ако една цел за възвръщаемост на една инвестиция е постигната на 110%, това удовлетворително ли е, или не (особено, ако тя е постигната, например, с два пъти по-висок разход на ресурси спрямо планираните)? Затова е необходимо да бъдат определени предварително критерии и диапазони на стойностите на резултата, които дават възможност за оценка на качеството на постигнатия резултат.

#### **Правило №3. Времето за оценка трябва да се определи правилно**

При приложението на КОК се оценяват компетенциите на хора, от което следват определени управленски въздействия за тяхното развитие и използване, следователно - именно там трябва да се търсят основните ефекти, т.е. промяна в ефективността на поведението на хората след

въвеждането на КОК. Развитието на всяка компетенция обаче изисква време, следователно е необходимо да се определят правилно времевите периоди за оценка на ефектите.

Например, ако се развиват търговски компетенции, не е целесъобразно да се търси ефектът от тях още в края на първия месец. Правилният подход е да се инвестира в развитие минимум три месеца и да се даде период от още три месеца, за да се проявят ефектите от инвестицията. Следователно, най-близкият възможен момент за оценка е в края на шестия месец от старта на инвестицията. След това може да се премине на тримесечно или месечно отчитане на резултатите и в края на отчетната година да се направи цялостна оценка на възвръщаемостта от инвестицията.

#### **Правило №4. Оценяват се комплексно всички видове ефекти**

Необходимо е да се оценяват минимум три групи ефекти – преки, косвени (странични) и отсрочени - така ще получим достатъчно точна оценка на ефектите от инвестицията от приложението на КОК. По правило, страничните и отсрочените ефекти от една инвестиция в управлението на човешките ресурси са много по-големи от преките ефекти от инвестицията.

Причинно-следствената връзка е сложна и многоетапна. Адекватната оценка на компетенциите и инвестициите в тяхното развитие се възприемат от хората, като признание за техните постижения и значимостта на тяхната дейност за организацията, което незабавно активира мотивацията и вследствие от нея възникват полезните бизнес ефекти.

#### **Правило №5. Определят се минимален брой ключови показатели за ефективност.**

Определянето на голям брой показатели за ефективност е следствие от търсенето на максимална ефективност, т.е. от получаването на голям брой различни видове ефективност. Необходимо е да се има предвид, че определянето дори само на три показателя за ефективност, за три различни вида ефективност прави нещата достатъчно сложни.

За всеки показател за ефективност трябва да имате минимум по три стойности за резултатите – неудовлетворителен, удовлетворителен и над очакванията. Освен това, от гледна точка, на ресурсите също трябва да имате показатели за минимум три ресурса (хора, пари и време), с поне по три степени или диапазон за оценка на всеки един от тях. В крайна сметка, анализът трябва да отчете всички възможни комбинации, между всички тези стойности, за да може да се направи интегрална оценка на крайния ефект от инвестицията.

Особено сложен вариант е, ако е необходимо да се определи и йерархия на целите, и относителната значимост на всяка една от тях спрямо останалите, за да се получи напълно прецизна оценка на ефектите от инвестицията. Тогава е необходимо да се придадат относителни тегла на значението на всички показатели за ефективност и ефикасност на всеки един показател, т.е. да се направи йерархия на показателите и да се увеличи броят на възможните комбинации между тях.

#### **Правило №6. Трябва да се отчитат алтернативните варианти за получаване на възвращаемост от инвестицията.**

Оценката на възвращаемостта от инвестицията в човешките ресурси може да бъде атакувана, чрез сравняването ѝ с възвращаемостта в други инвестиции - например, в машини, финансови инструменти и т.н. В тези случаи, трябва да се оценяват различните видове ефективност, които носи тази инвестиция, и различните видове ефекти – преки, странични и отсрочени. Изчисляването на тези ефекти променя показателите за разходна ефективност, т.е. съотношението получени общи резултати – общи разходи.

## **Правило №7. Винаги се анализират разходите по видове ресурси.**

Анализът на разходите по видове ресурси следва да се извършва текущо, в процеса на приложение на КОК, в сравнение с планираните разходи по отделните видове. Това ще позволи разходите за ресурси винаги да бъдат оптимизирани. В посочения в разработката примерен казус се вижда колко много „незначителни”, но системни разходи формират общия разход за постигането на желания резултат (отпечатване, копиране, неотчетен управленски и административен труд, разходи за телефони и други комуникации и т.н.).

Колкото по-детайлно се анализират разходите за ресурси, толкова повече възможности за оптимизация се разкриват. Още при планиране на внедряването на КОК е целесъобразно да се планират дейности за развитие на компетенциите на хората за по-ефективно използване на основните видове ресурси – енергия, финанси, суровини, материали и време. Това ще рефлектира незабавно в подобряване на показателите за разход на ресурси и ще повиши коефициентите за възвращаемост на инвестициите.

В заключение, може да се резюмира, че сравнителният анализ на ефективността на предприятието преди и след въвеждане на КОК се определя от:

1. Целите, които са поставени с въвеждането на компетентностния модел;
2. Вида и броя компетенции, които са включени в компетентностния профил ;
3. Вида и броя на процесите по УЧР, в които е внедрен компетентностния модел;
4. Вида и броя на длъжностите, за които той е приложен;
5. Модела за оценка на ефективността, който е разработен.

Правилното внедряване на КОК и реализацията на произтичащите от адекватната оценка на компетенциите дейности винаги водят до получаването на много големи икономически ефекти, както пряко в отделните дейности, така и в много други области и предизвикват многобройни допълнителни ефекти, които винаги надвишават значително преките икономически ползи от внедряването на компетентностния модел.

## Раздел 6. МЕТОДИЧЕСКИ УКАЗАНИЯ ЗА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И КОК

Настоящите указания предлагат насоки в процеса на верифициране на КМ и КОК. Тъй като процесът на верифициране на КМ и КОК е един и същ, в текста се използва понятието КМ/КОК.

Указанията са изготвени въз основа на методите и процеса за верифициране на компетенции и КМ от “Методика за създаване на компетентностен модел”, поради което двата документа следва да бъдат използвани заедно.

### 6.1. ПРАВИЛА ЗА ВЕРИФИКАЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ (КМ), КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ (КП) И КОК

Представени са общите правила за верификация на КМ, КП и КОК. В последващите указания за етапите и стъпките на процеса на верификация са представени и конкретни правила за отделните елементи в процеса.

#### 6.1.1. ОБЩИ ПРАВИЛА ЗА ВАЛИДНОСТ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

**Припознат** (face validity) в организацията от хората, които ще го съблюдават – валидният КМ е разбран и приет от служителите;

**Притежава прогностична стойност** за успешното трудово представяне – служи за управление на трудовото представяне и за “пътна карта” в кариерното развитие.

#### 6.1.2. ЕТАПИ НА ВЕРИФИКАЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

### Етап 1 - Верификация на компетенции/компетентностен профил

Верифицирането на компетенциите се извършва на 3 последователни стъпки: **проверка, прецизиране и валидиране.**

#### Стъпка 1 – Проверка

Прилага се следната последователност от верифициращи (валидиращи) тестове:

**1. Фокус група от 5-7 души** – работните компетенции се представят на участниците в групата и се подлагат на обсъждане. Целта е да се провери доколко разписаните работни компетенции са (еднакво) разбираеми, доколко те са смислени и важни и до каква степен приложението им обуславя очакваното трудово изпълнение.

**Какви въпроси се задават за верифициране на компетенциите?**

Фокус групата се модерира чрез предварително организирани въпроси, свързани с разбирането, точността и валидността на компетенциите. Изискват се аргументи по изказаните мнения – “Защо?”.

**Колко фокус групи са необходими за верифициране на компетенциите?**

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



В случай, че се генерира прост КМ – например, общи компетенции за малка организация (до 50 души числен състав) с еднотипна дейност – една фокус група е достатъчна. При по-сложни модели и при големи организации важи правилото за представителна извадка.

**Препоръка от практиката - изпратете компетенциите на участниците предварително, за да се подготвят за дискусията.**

### Как се определят участниците във фокус групите?

За да се гарантира качеството и валидността на получената информация и, едновременно - да се получи подкрепа от ключовите хора в организацията, във фокус групата се включват:

- висш мениджър;
- функционален мениджър;
- отлични изпълнители и/или функционални експерти (subject matter experts).

В случай, че организацията е голяма (над 250 души числен състав) и/или планира сложен КМ, се преминава към точка 2 – полево тестване с анкети.

**2. Полево тестване чрез анкети** – информацията, събрана по време на фокус групите, проверява се и се допълва чрез широко проучване, в следния ред:

- Разработват се анкети за оценка на компетенциите;
- Анкетите се разпращат до предварително определена представителна извадка;
- Резултатите от анкетите се обобщават и анализират

**ФИГУРА 28. ОБОБЩЕНА АНКЕТА ЗА ВЕРИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ**

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

Поведенията с трайно ниски оценки – 1 / 2 се променят

Поведенията с противоречиви оценки се подлагат на дискусия

Поведенията със стабилни оценки се запазват

Поведенията с трайно високи оценки – 3.5 / 4 са приоритетни



## Стъпка 2. Прецизиране/ Калибриране

Новите данни се анализират по същия начин, по който се анализира информацията при създаване на компетенции и КП.<sup>40</sup> Извеждат се прилики, трайни тенденции, спорни теми (например поведение, което провокира различни тълкувания), въз основа на които се уточнява съдържанието на компетенциите; изчистват се дефинициите и се променят (допълват/съкращават) поведенческите индикатори.

## Стъпка 3. Валидиране

**Правило от практиката** - колкото по-сложен е моделът, толкова по-широко следва да бъде верифициращото проучване. Например, ако се разработва функционален модел, работните компетенции трябва да бъдат изпратени до представители на всички функции (и до всички звена и региони на организацията, ако има такива). Тази количествена информация ще помогне за фината настройка на модела, ще го направи по-чувствителен към особеностите на всяка функция и регион на организацията. В допълнение, широкото представяне и включването на повече участници в процеса на верифициране благоприятства разбирането, приемането на компетенциите и съпричастността към процеса.

- Преработените компетенции се подлагат на повторен тест с една фокус група от 5-7 души – експерти и функционални мениджъри;
- Компетенциите се обвързват с модела, по който ще бъдат организирани, т.е. проверява се тяхната полезност и валидност за избраните сфери на приложение чрез тест за приложимост.

**Тест за приложимост:** пробно приложение на КМ в (една от) избраните функционални области. Например, ако се въвеждат КМ в системата за управление на представянето, направете примерна оценка на трудовото изпълнение на един служител, използвайки разработения КМ. Този мини тест показва дали моделът е приложим за целите на управление на представянето и дали е окончателно готов за внедряване.

## Етап 2 - Верифициране на компетентностен модел

Верифицирането на компетентностния модел се извършва в четири стъпки, както следва:

### Стъпка 1 – Верифициране на процеса на внедряване

Преди да започне внедряване на КМ, задължително трябва да бъдат подготвени всички процеси, в които се предвиждат промени. Пример:

**Таблица 27. Подготовка на процесите, в които се внедрява компетентностен модел**

Процес	Промени	Действия
Подбор и назначение	Компетенциите се включват в длъжностните характеристики и в обявите за работа	Планирайте процеса – кой ще го направи, в какъв срок, технически детайли, необходими ресурси
При подбора се оценяват компетенции	Въведете поведенчески интервюта Създайте формуляри за поведенчески интервюта Обучете мениджърите в техниките на поведенчески интервюта и оценка на компетенции, ...	
Новите служители трябва да бъдат запознати с компетенциите след постъпване на работа	Включете представяне на компетентностния модел във въвеждащите обучения Подгответе достатъчно материали за всеки новопостъпил (наръчник с компетенциите, ...)	

<sup>40</sup> вж. „Методически указания за проектиране на фирмени компетентностни профили и модели“.

## Стъпка 2 – Верифициране на процеса на комуникация за внедряване на компетентностен модел

Преди да започне внедряването на КМ, се проверяват съпътстващите документи – „Наръчник за употреба на КМ“ или другите указания и документи, създадени във връзка с модела.

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

## Стъпка 3 – Тестване на компетентностния модел в практиката

Преди окончателното внедряване, КМ трябва да бъде пробно внедрен в определената му сфера на приложение, използван, проследен и оценен след един пълен оценъчен цикъл.

### Как се определя обхвата и продължителността на теста?

Фактори за преценка на оптималния период и мащаб на цялостния цикъл на верифициране:

- Тип модел;
- Сфери на приложения;
- Мащаб на организацията.

*Ако се въвежда модел с общи компетенции в организация до 50 души за целите на подбор и обучение и развитие, моделът може да бъде внедрен в цялата организация и тестван по предназначение в продължение на 3-6 месеца. Ако се създава сложен тип модел, обхващащ всички звена на организация от 1200 души и използван за управление на трудовото изпълнение, препоръчително е да го внедрите пилотно в едно звено, в продължение на 1 година да го проследите и след пробната годишна оценка на трудовото изпълнение в тестовото звено да го оцените, калибрирате и внедрите окончателно в цялата организация.*

### Как се определя пилотното звено?

- Лидерът на звеното трябва да има добра позиция в организацията, т.е. неговото/нейното мнение да се уважава,
- Хората в пилотното звено не трябва да бъдат претрупани с работа в същото време, избягва се най-заетият сезон, за да се осигури спокойна среда за апробиране на КМ,
- Задължително мениджърите (високо и средно ниво) в звеното трябва да бъдат въввлечени, тъй като от тях зависи правилното и ефективно приложение на модела,
- Мениджърите в звеното трябва да бъдат отворени към промени и да имат разбиране и отношение към управлението на човешките ресурси.

**Не използвайте** за пилотно внедряване отдел “Човешки ресурси”, тъй като това асоциира модела единствено с дейности човешки ресурси. КМ е работа на мениджърите, а не на служителите в отдел “Човешки ресурси”.

## Стъпка 4 - Допълнителен етап на тестване на компетентностен модел в практиката

Препоръчително е да се извърши пилотно внедряване на модела в цялата организация, за да се даде възможност на служителите да свикнат с използването на модела, от една страна, а от друга, да се засече базата, на която ще се прави оценка на нивото на владеене на компетенциите. В резултат, реалните подобрения от внедряването на КМ са по-големи.

### Правила за тестване на компетентностен модел в практиката

- Следва се стриктно план за действие;

- Следва се стриктно комуникационен план;
- Работният екип (създал КМ) трябва да бъде на разположение, да пояснява, консултира и подобрява процеса;
- Всички наблюдения по време на процеса се следят и се регистрират подробно;
- Изготвя се списък с предварителни фактори на проследяване и се регистрира надлежно информацията;
- По време на теста се отразяват необходимите промени в модела и приложението;
- Отдел “Управление на човешките ресурси” има водеща и ясно формулирана и комуникирана роля при тестването на модела. В следствие отдел УЧР стопанисва КМ на организацията - напомня кога да се ползва, помага при прилагането му в променените процеси, реагира при неизправности, поддържа в добра форма процесите на УЧР.

*Добре работещ, влиятелен и развит отдел “Човешки ресурси” е гарант за ефективното функциониране на КМ. „Развит” означава да изпълнява много повече функции освен административните, т.е. да управлява процеси по управление на трудовото представяне, да развива служители - професионално и кариерно, да подготвя приемственици и т.н.*

## Раздел 7. ИНСТРУКЦИЯ ЗА АКТУАЛИЗАЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И КОК

Настоящите инструкции представят процеса и правилата за актуализация на КП, КМ и КОК на ниво сектор и предприятие (Актуализация). Тъй като процесът на актуализация на КП, КМ и КОК е един и същ, в настоящите инструкции той е описан с понятието “Актуализация”. Инструкциите са съставени въз основа на “Методика за създаване на компетентностен модел”, поради което двата документа следва да бъдат използвани заедно.

### 7.1. ИНСТРУКЦИЯ ЗА АКТУАЛИЗАЦИЯ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ, КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ И КОК НА НИВО СЕКТОР И ПРЕДПРИЯТИЕ

#### 7.1.1. ОБЩО ПРАВИЛО ЗА АКТУАЛИЗАЦИЯ

КМ се актуализира след оценка на определящите го фактори и при установена необходимост от съответна промяна на компетенциите. Тъй като КМ отразява трайни маркери в развитието на организацията (ценности, принципи и навици) и неговото усвояване и прилагане отнема време и съществени усилия, честа промяна на компетенциите не е препоръчителна.

#### 7.1.2. ФАКТОРИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НЕОБХОДИМОСТТА ОТ АКТУАЛИЗАЦИЯ

Най-общо, могат да бъдат изведени три групи фактори, според които се определя актуалността на КМ, както следва: **Тип компетенции - Промени във факторите, определящи създаването КМ – Промени в средата.**

**1. Тип компетенции** – честотата на актуализация се определя в зависимост от сложността на КМ, например:

- Специфични компетенции, които отразяват конкретни професии, длъжности или функции (“*Финансов контрол*”, “*Управлява офисните технологии*”), се актуализират приблизително на 2-3 години;
- Най-устойчиви са общите компетенции, които отразяват ценностите на фирмата („*Съпричастност*”, „*Етика*”, „*Екологична отговорност*”). Това са компетенции, които се променят, когато се смени ценностният код на организацията;
- Компетенции, въведени в дъщерни дружества на международни организации, се променят при промяна на КМ на фирмата-майка;
- Генерични компетенции, заимствани от каталог, се променят при установена необходимост. Промени в генеричните библиотеки могат да бъдат следени за информация, но не налагат промяна на модела.

#### **2. Промени във факторите, определящи създаването на компетентностен модел**

- Промяна на целите - например, ако организацията е сменила стратегията си за развитие, КМ трябва да бъде ревизиран, за да отразява новата стратегия;
- Промяна на сферите на приложение – КМ се адаптира към съответните сфери на приложение. Например, ако КМ е въведен за целите на подбор, а към настоящия момент организацията възнамерява да го приложи и за целите на управление на представянето, той се актуализира в съответствие с новите цели. Заедно с компетенциите, необходимо е да следят и адаптират и процесите, в които те се прилагат;

- Промяна на обхвата на приложение – КМ се адаптира към променената аудитория. Например, ако моделът е въведен първоначално за мениджърите в един отдел, а в последствие организацията възнамерява да го приложи за целия отдел, КМ трябва да бъде променен спрямо спецификата на разширената аудитория.

**3. Промени в средата** – пазарни промени, технологични нововъведения, нови бизнес модели, нови професии – тези фактори трябва да бъдат съобразени при актуализацията на КМ.

#### На какви периоди се прави актуализацията?

Препоръчва се ежегодна ревизия на компетенциите и проверка за тяхната актуалност. Следва да се направи уточнение, че ревизия не означава непременно промяна. Това е преглед на функционирането на КМ и оценка на неговата ефективност. По-долу са предложени примерни параметри за оценка на необходимостта от актуализиране на КМ.

**Таблица 28. Индикатори за актуалност на компетентостен модел (КМ)**

Индикатор	ЧР процес	Какво показва?
Адекватност на оценките на трудовото представяне	Управление на трудовото представяне	Аномалии (масово високи/ниски) показват проблем с разбирането или с използването на КМ ....
Качество на целеполагането	Управление на трудовото представяне	Доколко КМ е интегриран Доколко КМ влияе на целеполагането Доколко КМ е валиден ....
Одобрение на КМ	Управление на мотивацията	Доколко КМ е използван реално и как е приет
Резултати от подбора	Подбор и назначения	Скоростта на подбор, текучество, представяне на новите служители показват ефективността на КМ .....
Ефективност на обучения, базирани на компетенциите	Обучение и развитие	Формите за оценка след обучението и проследяващите форми за оценка 3-6 месеца след обучението показват ефекта на компетенциите върху работата
Обратна връзка, въпроси, възражения относно КМ	Вътрешни комуникации (или съответното отговорно звено)	Честота на обратната връзка показва използването на КМ Твърде много възражения показват проблем (с разбирането, с приложението, др.) .....

Препоръчително е информация по горните параметри да бъде събирана целогодишно, за да се постигне обективна преценка на базата на един пълен оценъчен цикъл. Най-общо, могат да бъдат отличени два типа актуализация, в зависимост от мащаба на промяната, настъпила в организацията – периодична и мащабна актуализация.

*Обикновено, част от индикаторите за актуалност се съдържат в така наречените Key Performance Indicators (KPI) – ключови индикатори на представянето (КИП) – организационни индикатори, по които предприятието измерва своята ефективност. В случай че не се поддържат индикатори, целогодишното документирание на всички фактори, свързани с функционирането на КМ, е условие за обективната оценка на ефективността.*

### 7.1.3. ПЕРИОДИЧНА АКТУАЛИЗАЦИЯ

**Периодична актуализация** - текущ преглед и настройка на компетенциите.

*Редактират се отделни компоненти, обикновено определения и/или поведения, могат да бъдат добавени някои поведения или стилът може да претърпи редакция с развитието на определена професионална материя.*

### 7.1.3.1. Процес на периодична актуализация

Периодична актуализация се извършва в три последователни стъпки, както следва: **Работни срещи – редактиране на компетенциите - Валидиране на компетенциите**

#### Стъпка 1. Работни срещи

- Запознаване с правилата и указанията за верифициране на КМ;
- Провеждане на среща на ръководството и идентифициране на областите, в които е необходима промяна. Срещата се фасилитира от ръководителя на проекта или Мениджър „Човешки ресурси“;
- Изготвяне на предложения за промяна в модела,
- Подготвяне на сценарий за работна среща, базиран на предложенията за промяна на КМ. По този начин, работните срещи ще имат конкретна програма и ще се фокусират върху предварително **идентифицирани** елементи за промяна;
- Среща на работния екип, изготвил КМ, с участието на мениджъра и ключови експерти (вътрешни или външни) от звеното, чиито КП подлежи на актуализация.

#### Стъпка 2. Редактиране на компетенциите

Работният екип използва информацията от работните срещи, за да актуализира компетенциите, като нанесе необходимите промени.

#### Стъпка 3. Валидиране на компетенциите

Актуализираният модел се валидира с една фокус група (с отлични изпълнители). Промените надлежно се регистрират, интегрират се в КМ и се комуникират към всички заинтересовани страни.

#### Колко време отнема периодичната актуализация?

Периодичната актуализация може да бъде направена в рамките на няколко седмици (в зависимост от сложността на КМ и степента на промените), според конкретен план-график за актуализация.

#### Кой извършва периодичната актуализация?

- Периодичната актуализация се реализира от ядрото на работния екип, разработил КМ. По този начин се осигурява ефективност на процеса и минимално нарушаване на работния ритъм;
- В случай на съществена промяна (въвеждане на нови компетенции, промяна на определението на отделни компетенции), в екипа трябва да бъдат включени и представители на “новостите” в организацията – нови мениджъри, представители на висшето ръководство, др.;
- В случай, че се актуализират специфични компетенции, препоръчително е участието на експерти (вътрешни или външни), за да се гарантира обхващането на всички настъпили промени от технологичен, административен, бизнес характер (например, революционни открития в технологията, които предстоят да бъдат внедрени в практиката, нови бизнес модели, нови стандарти, институционални промени и т.н.). Следва да бъде осигурен достъп до налични информационни бази и библиотеки с компетенции, които могат да предоставят полезна актуална информация;
- Когато промяната касае лидерски компетенции („Управление на екип“) или личностни компетенции („Хъс за постижения“), в процеса на актуализация задължително трябва да бъдат включени и представители на висшия мениджмънт;





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

### 7.1.3.2. Мащабна актуализация

**Мащабна актуализация** - кардинална промяна на КМ, която предполага цялостното му преразглеждане и осъществяването на нов проект за създаване на модел.

#### Кога се налага мащабна актуализация?

В случаи, когато организацията е претърпяла съществени промени, които изменят ценностния код, посоката на развитие, стратегическите приоритети и/или организационната структура. Пример за съществени промени: смяна на собствеността, промяна на бизнеса, съкращение или разширение на организационната структура.

#### Процес на мащабна актуализация

Мащабната актуализация се осъществява в четири последователни стъпки, представляващи подготовка за нов проект по изграждане на КМ:

#### Стъпка 1. Стратегическа среща на висшия мениджмънт

Преглежда се действащият модел и се определят параметрите на промяната. Препоръчително е новият КМ да бъде базиран на съществуващия КМ, за да се осигури приемственост и плавно управление на промяната.

#### Стъпка 2. Разработване на подробен комуникационен план

Информират се хората в организацията за значението и обхвата на промяната. Комуникационният план включва план за управление на промяната.

В планирането следва да участват ръководителят на проекта и спонсорът на предишния проект, които могат да бъдат двигатели на промяната и гаранции за приемствеността на процеса.

#### Стъпка 3. Осигуряване на експерти

При мащабна организационна промяна е препоръчително включването на външни специалисти, които да гарантират обективността и качествена реализация на проекта.

#### Стъпка 4. Нов проект за създаване на компетентностен модел

Реализацията на проекта се извършва според “Инструкции за създаване на компетентностен профил и компетентностен модел”. Подробна допълнителна информация се съдържа в “Методика за създаване на компетентностен модел”.

#### Кой извършва мащабната актуализация?

*Тъй като КМ е дълбоко обвързан с културата и ценностите на организацията, неговото приемане често изисква промяна на нагласи и навици. Запазването на приемствеността и плавно управление на промяната са условия за успешната актуализация.*

Мащабната актуализация изисква промяна в работния екип. Ако промяната е свързана с усъвършенстване на съществуващ КМ, по възможност се запазват ръководителят и спонсорът на проекта. Всички останали членове на екипа се определят според принципите за избор на работен екип, подробно разгледани в “Методика за създаване на компетентностен модел”. Част от тях са същите, участвали в изграждането на предишния КМ, но е препоръчително да бъдат включени и представители на новите тенденции, които ще бъдат отразени в модела.



Когато КМ е изграден с помощта на външни експерти (консултантска организация), предприятието може да се обърне отново към тях за проекта за мащабна актуализация. Този подход изисква финансова инвестиция, но предполага ефективност и спестява ресурси за избор и координация на нов работен екип.

#### 7.1.4. АКТУАЛИЗАЦИЯ НА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Актуализацията на секторен модел е текущ процес. Поради факта, че секторните КМ задават стандарти за добри практики в индустриите, както и обединяват водещите принципи и практики в сектора, поддържането на актуални компетенции е условие за ефективността на секторните КМ.

Препоръчително е изграждането на система и механизми за актуализация, обновяване и развитие на компетенциите в отделните сектори. Възможни са различни организационни и технологични варианти:

- **Периодични анкети** да бъдат разпращани до предприятията за изследване на развитието на длъжностите в отделните сектори. Референтите и секторните консултанти поддържат събраната информация и отговарят за навременното актуализиране и развитие на компетенциите;
- Секторните консултативни съвети, структурите на националната референтна мрежа, структурите, стопанисващи секторните КМ, да изградят **механизми за събиране на обратна връзка** от работодателите в сектора относно ефективността и развитието на компетенциите;
- ИСОК да предостави **технологична подкрепа** на процеса – web страници с информация, автоматизирана система за обратна връзка, др.;
- Секторните консултативни съвети да обезпечат проследяването и отразяването на съответните законодателни, институционални, академични и др. рамки, влияещи върху актуалността на секторните КМ.

##### Кой извършва актуализацията?

- Стопанисващият проекта (СКС) отговаря за актуализацията на секторния модел;
- В процеса на актуализация участват:
  - Секторният консултант и, по възможност - работният екип, изготвил съответния КМ;
  - Оценителите от предприятията, участвали в създаването на модела.

##### Източници на информация за актуализация на секторен компетентностен модел:

- Анкети, попълвани периодично от предприятията;
- Законодателна информация;
- Общи секторни анализи;
- Бизнес анализи, пазарни анализи;
- Генерични библиотеки.

##### Кога се извършва актуализацията на секторен компетентностен модел?

**Етап 1.** До разработване и внедряване на КМ във всички сектори - периодични (3-4 пъти годишно) срещи на работния екип за актуализация на модела;

**Етап 2.** След внедряване на КМ във всички сектори актуализацията се провежда в рамките на стандартните срокове и условия за актуализация на КМ. Препоръчително е следването на стандартен план при всяка следваща актуализация. Планът следва да бъде наличен и достъпен в определените информационни канали. Технически, процесът на актуализация се извършва според принципите, описани в *“Правила за верификация (валидиране) на компетентностен модел”*.

## Списък на таблиците и фигурите

Таблица 1. Общ вид на компетентностен модел .....	8
Фигура 1. Етапи на създаване на компетентностен модел .....	8
Таблица 2. Задаване на цели на компетентностния модел .....	9
Фигура 2. Примерни водещи принципи за създаване на компетентностен модел .....	10
Фигура 3. Компетентностен модел с различни профили .....	12
Таблица 3. Скала на Ликърт в 4 нива .....	12
Таблица 4. Чеклист за проверка на търговски вид на КМ .....	13
Фигура 4. Компетентностен модел, в който компетенциите са подредени в общ и функционален модел .....	13
Фигура 5. Структура на секторния модел .....	15
Фигура 6. Етапи в създаването на секторен модел .....	16
Фигура 7. Описание на длъжността .....	23
Фигура 8. Пример на разписване на компетенция .....	24
Фигура 9. Секторен Компетентностен профил на ръководител производствена инсталация в европейската химическа промишленост (българска професия химик-технолог) .....	24
Фигура 10. Компетентностен профил на Ръководител отдел “Обслужване на клиенти” .....	29
Таблица 5. Описване на дейности за длъжност “Счетоводител” .....	31
Фигура 11. Анализ и съставяне на компетенции .....	31
Фигура 12. Редакция на работните компетенции .....	32
Фигура 13. Работен процес по редакция на компетенции .....	33
Фигура 14. Правила за разписване на поведения .....	34
Фигура 15. Пример за компетентностен модел с описани нива .....	34
Таблица 6. КМ със скала за определяне на очаквано ниво на владееене .....	35
Фигура 16. Пример за компетентностна матрица – нива и владееене .....	35
Фигура 17. Въпроси за фокус група .....	36
Таблица 7. Чеклист за проверка на тест на компетенции в практиката .....	36
Фигура 18. Пример за готов компетентностен профил на длъжност „специалист в областта на недвижимите имоти” .....	37
Таблица 8. Описание на мисия, визия, стратегия .....	39
Таблица 9. Описание на бизнес цели и процеси продукти и услуги и основни направления, в които се постигат резултатите от стратегията .....	39
Таблица 10. Обобщаване на данни от анализ и оценка на трудовото представяне .....	40
Фигура 19. Групиране на елементи .....	45
Фигура 20. Карта на ключовите думи .....	46
Таблица 11. Идентифициране на основни отговорности – стъпки .....	47
Таблица 12. Приложени средства за измерване и отбелязване .....	48
Таблица 13. Обобщение на събраната информация за СКМ .....	50
Таблица 14. Обобщение на информацията за провеждане на фокус-групи .....	50
Таблица 15. Пример за изготвен списък на длъжностите на верига магазини– ключова функция „обслужване на клиенти” .....	52
Таблица 16. Фактор знания и описаните му степени (от 1 до 7) .....	53
Таблица 17. Фактор отговорност за работа с колеги/клиенти и описаните му степени (от 1 до 7) .....	53
Таблица 18. Най-често използвани фактори .....	54
Таблица 19. Степени на факторите .....	55
Таблица 20. Списък с ключови длъжности .....	55
Таблица 21. Наименование на компетенцията .....	61
Таблица 22. Пример клъстер на компетенциите комуникация .....	62
Таблица 23. КОК1 със скала на очаквани нива на владееене на компетенцията .....	62
Таблица 24. КОК1 .....	63
Фигура 21. Степени на факторите .....	63
Таблица 25. Структура на КОК2 .....	63
Фигура 22. Визуално оформление на фирмен КМ .....	70
Фигура 23. Визуално оформление на фирмен КМ, с включени примерни компетенции съдържащи се в общия вид .....	71
Фигура 24. Визуално оформление на СКМ .....	71
Таблица 26. Възможни проблеми и решения, установени в процеса на пилотното внедряване .....	75
Фигура 25. Процеси, в които може да бъде внедрен КМ .....	76
Фигура 26. Етапи в оценката на ефективността на КОК .....	85
Фигура 27. Диаграма на процеса THE ROI PROCESS™ .....	94
Фигура 28. Обобщена анкета за верифициране на компетенции .....	100
Таблица 27. Подготовка на процесите, в които се внедрява компетентностен модел .....	101
Таблица 28. Индикатори за актуалност на компетентностен модел (КМ) .....	105