



Европейски съюз

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

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

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

КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Т.ТОМОВ

Контекста в стратегическото управление

- Бизнесът вече не е толкова предвидим и нищо не е толкова сигурно
- Готовността за промяна и уменията тя да се провокира и управлява стават решаващи
- Бързината, адаптивността и ориентирането към резултати винаги са били съществени, но вече са жизненоважни
- Питър Дракър “За да бъдат конкурентни в бъдеще, компаниите ще трябва да постигнат трикратно увеличение на производителността само с една трета от хората”
- Ориентиране към добавената стойност за клиентите
- Натиск на средата за ориентиране към ключовия бизнес и отдаване на аутсорсинг на съпътстващия. Все по-трудно ще бъде да се дефинира, къде точно ще минава разграничителната линия между предприятието и неговата външна среда
- Конкурентоспособността изисква усъвършенстване в моделите на управление и повишаване на ефективността с акцент върху уникалните способности, характеристики и качества на човешкия и организационния капитал



Европейски съюз

Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси”
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



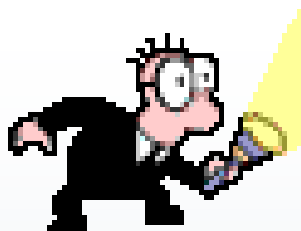
Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, с финансовата помощ на Европейския съюз. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от 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 Агенция по заетостта.



КОМПЕТЕНЦИИ

Съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения необходими за успешното изпълнение на конкретна задача или роля. Фокусът е върху резултатите и начините, по които могат да се постигнат

- **Способност** - обучение, тренинг и опит съчетани с вродени способности
- **Ценност** – знания, умения и опит, но съчетани с правилните нагласи и ценности, които водят до отдаване и постигане на отличен резултат
- **Поведение** – компетенцията се създава, развива и описва действие в определени процеси, среда и йерархични роли свързани с отговорностите на длъжността. Разграничава ефективно от неефективно поведение.
- **Проблем** – компетенцията се проявява в конкретни ситуации за разрешаване на конкретно съществуващи проблеми
- **Добавената стойност** - по своята същност компетенцията никога не е напълно придобита и винаги съществува вероятността тя да се развива и усъвършенства
- **Измеримост** – Компетенцията се дефинира с поведенчески индикатори.
- **Недвусмисленост и позитивност**



Модел на айсберга



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



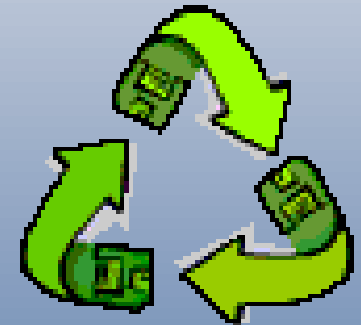
БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, с финансовата помощ на Европейския съюз. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от 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 Агенция по заетостта.

Компетентностен модел

- Интегрирана система, матрица от взаимно допълващи се компетенции, гарантиращи най-доброто представяне на дадена позиция
- Съдържа определена група компетенции, като за всяка от тях са дефинирани конкретни наблюдаеми поведения (поведенчески индикатори, чрез които да могат да бъдат разпознати демонстрираните компетенции)
- Компетентностния модел би могъл да съдържа:
 - клъстери от компетенции;
 - компетенции без или със степени, нива на проявление
 - общи компетенции
 - поведенчески (меки) компетенции
 - технически (твърди) компетенции (специфични, родови)



Компетенция: **УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ**

Дефиниция	Наблюдаемо поведение
<p>Изграждане и поддържане на работни взаимоотношения, които предполагат превенция или конструктивно разрешаване на конфликтите, без да се засягат интересите на компанията.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Прогнозира тенденциите и факторите, които могат да доведат до възникване на конфликт • Стимулира и поддържа екипна атмосфера, предразполагаща към открито и конструктивно споделяне и изясняване на различията • Активно изслушва и проявява уважение към гледната точка на страните в конфликта • Анализира интересите и прогнозира възможните действия на страните в конфликта • Разрешава конфликтите, като минимизира негативните последици за компанията



ПРИЛАГАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В УЧР



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, с финансовата помощ на Европейския съюз. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от 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 Агенция по заетостта.

Ползите за компанията



- Хората са наясно какво поведение се изисква от тях, за да бъдат успешни на работното си място и да могат да се самоусъвършенстват
- Мениджърите са улеснени при задаването на стандарти за най-добро представяне
- Мениджърите и служителите синхронизират разбирането си за това какво е необходимо за по-добро представяне
- Създава се стабилна връзка между организационните ценности и изискванията към конкретните служители
- Освен количествените показатели (цели, планове) се дава отговор на въпроса, как искаме те да бъдат постигнати. Улавяне и интегриране на поведенчески мерки чрез количествени мерки за изпълнение
- Подобряване на дългосрочното изпълнение и развитие на способности по процесите в компанията
- Привеждане на човешкия капитал в стратегическо съответствие
- Идентифициране, развитие и задържане на способни специалисти за ключовите позиции в компанията



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, с финансовата помощ на Европейския съюз. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от 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 Агенция по заетостта.

Ползите за компанията



- **Подобряване производителността на новите служители и съкращаване срока за адаптирането им в компанията**
- **Идентифициране на способностите, необходими на организацията за бъдещето, а не за миналото**
- **Идентифициране на резерви от способности, които могат да бъдат използвани в други сектори на организацията**
- **Създаване на ефективни връзки между способност, изпълнение и възнаграждение**
- **Улесняване и подобряване на ефекта от оценяването на трудовото представяне с фокус върху “критичния инцидент”. Проектиране и интегриране с 360° и други процеси по оценяване (Центрове за оценка)**
- **Немонетарен, но ефикасен подход за създаване на мотивация и съпричастност**
- **Точно и методически вярно идентифициране на дефицитите и нуждите от обучение и развитие спрямо основните, поведенческите (меки умения) и техническите компетенции (твърди умения - специфични, родови)**
- **Повишаване на възвращаемостта от инвестициите в обучение и развитие**
- **Правилно съставяне на спецификация на длъжността, привличане на и определяне на точни критерии за подбор, привличане и обективно оценяване на подходящи кандидати**



Ползите от управлението на компетенциите на ниво бранш и регион

- Създаване на адаптирана методика за проектиране и верификация (проверка, тестване) на компетентностни модели
- Използване и актуализиране на база от данни със специфични за предприятията от бранша “речници на компетенциите”
- Създаване на браншови центрове за оценка и развитие на компетенциите
- Създаване на стандарти за технически компетенции
- Консултиране на предприятията при покриване на критериите за сертифициране по британския стандарт “Инвеститори в хората” (Investors in People), както и по други стандарти за управление
- Взаимодействие с образователните ведомства, професионалните гимназии и ВУЗ. Предоставяне на обратна връзка
- Взаимодействие с Агенцията по заетостта
- Взаимодействие със социалните партньори
- Рейтинг на обучаващи организации



Европейски съюз

Оперативна програма
“Развитие на човешките ресурси”
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

www.bia-bg.com

Този документ е създаден с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”, с финансовата помощ на Европейския съюз. Цялата отговорност за съдържанието на документа се носи от 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 Агенция по заетостта.