



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

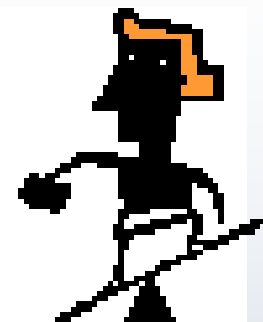
Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес, с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана 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
- Икономиката няма да е същата
- Питър Дракър “За да бъдат конкурентни в бъдеще, компаниите ще трябва да постигнат трикратно увеличение на производителността - само с една трета от хората”
- Преход от УЧР към управление на човешкия капитал. Акцент върху потенциала и уникалните способности на организацията
- Нови модели в стратегическото управление, базирани на компетенциите



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



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.

Интеллектуалните (нематериални) активи на фирмата

Компания	Счетоводна стойност	Пазарна стойност	Отношение пазарна - счетоводна стойност
Microsoft	\$ 65 млрд.	\$ 336 млрд.	5
Johnson & Johnson	\$ 38 млрд.	\$ 194 млрд.	5

- Пазарната стойност на тези компании надвишава цената на техните активи по счетоводен баланс.
- Активите, които счетоводният баланс не успява да отрази всъщност са интеллектуалните, НМА на фирмата.



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



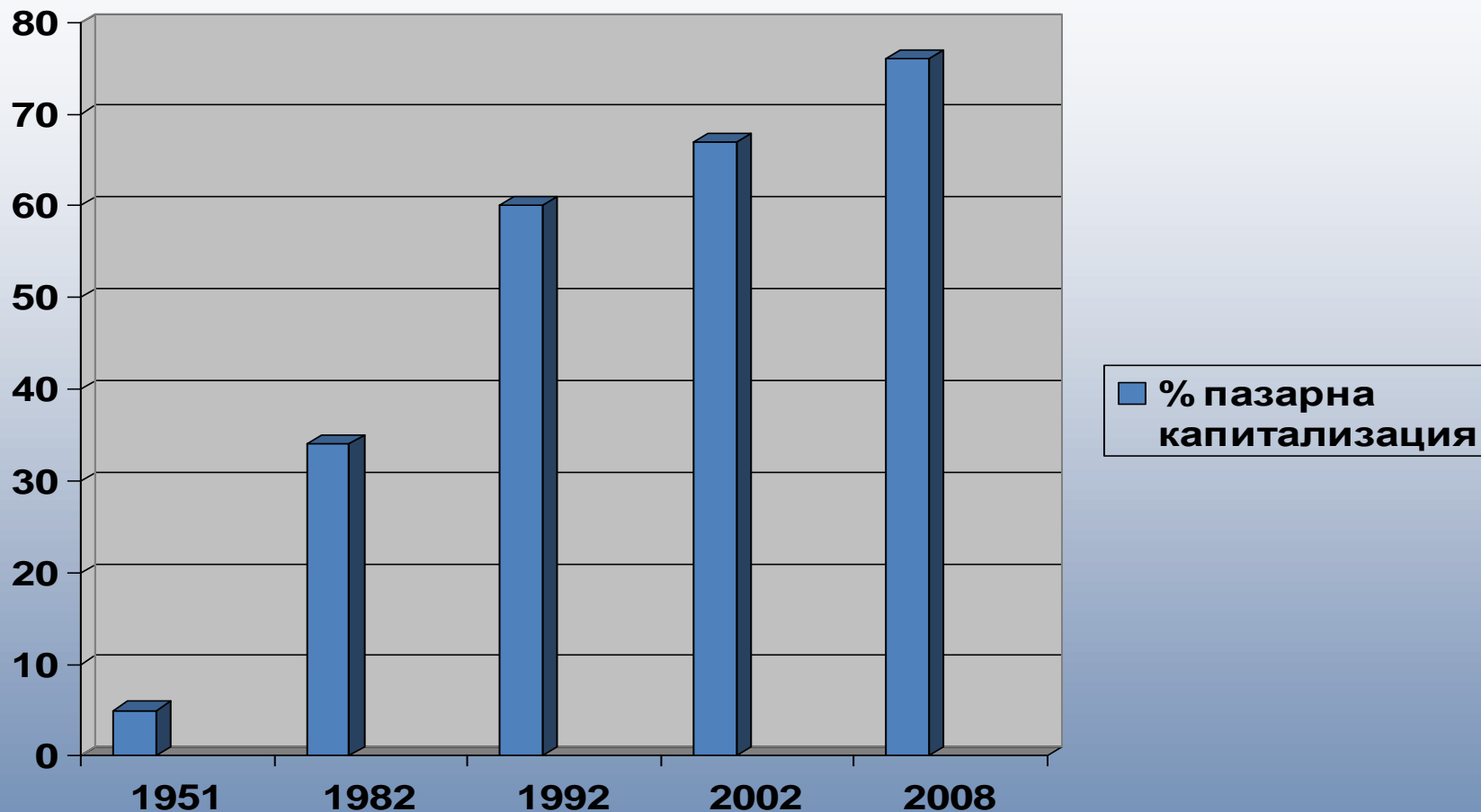
БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

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.

Нарастващо значение на НМА

Данни на NASDAQ



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.

$$Пс = Сс + ИА$$

Пазарната стойност = Счетоводната стойност + ИМ активи

- **Човешки капитал**

Знания, умения, опит, квалификация, способности, креативност, активност, работоспособност, отдаденост, лоялност, лични качества.

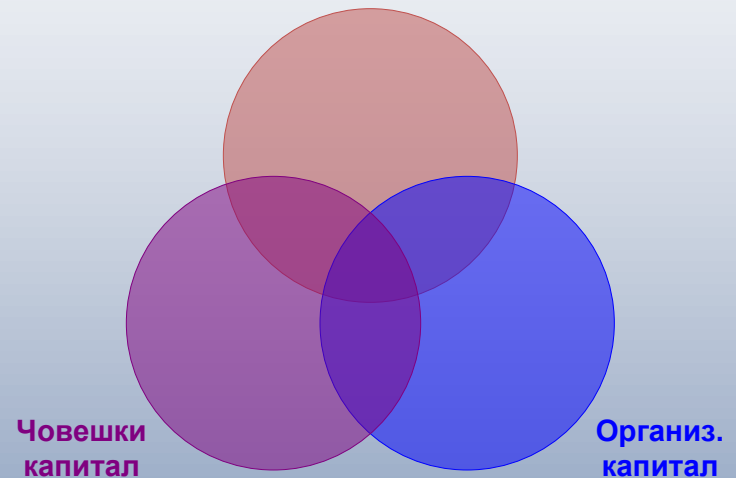
- **Организационен капитал**

Организационна култура (ценности, норми на поведение и отношение, традиции, символи), лидерство, стил на управление, екипност, корпоративна репутация, отношение на клиентите, фирмени лицензи, сертификати, авторски права.

- **Информационен капитал**

Фирмени бази от данни и информационни системи. Наличие на стратегическа информация и способност за нейното актуализиране и осигуряване.

Информационен капитал



Европейски съюз

Оперативна програма
"Развитие на човешките ресурси"
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



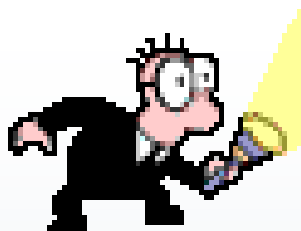
Европейски социален фонд



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 процесите и 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 и процес** – 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**

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



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.

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



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.

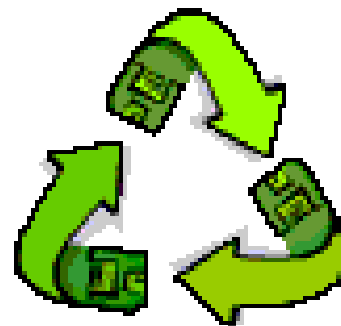
Компетенция: **УПРАВЛЕНИЕ НА КОНФЛИКТИ**

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



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 (базови) компетенции
 - поведенчески (меки) компетенции
 - технически (твърди) компетенции (специфични, родови)



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



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.

ПРИЛАГАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В УЧР





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



ПОЛЗИТЕ ЗА КОМПАНИЯТА



- **Подобряване производителността на новите служители и съкращава 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

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



Европейски съюз

Оперативна програма
“Развитие на човешките ресурси”
2007-2013

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



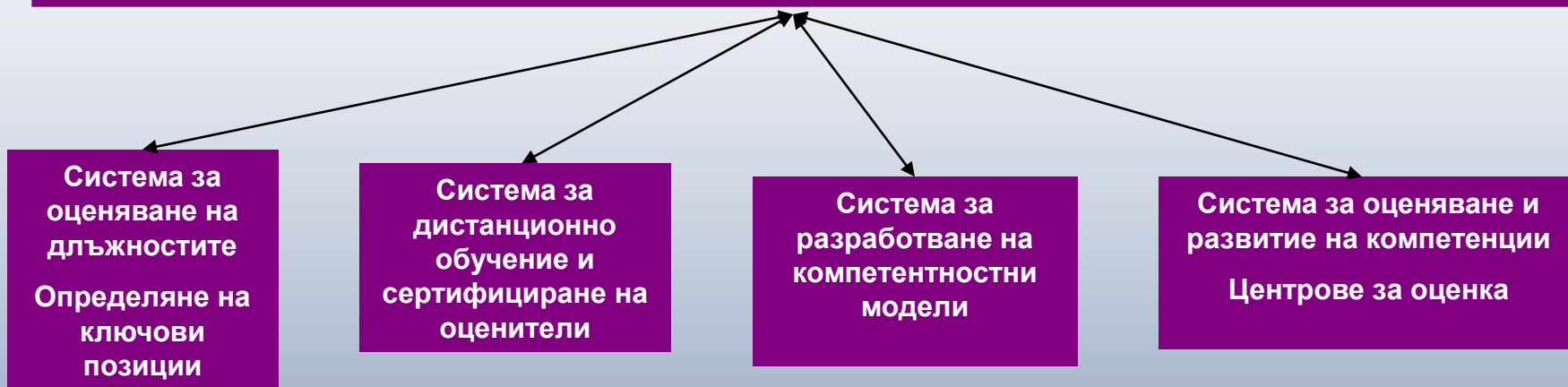
БЪЛГАРСКА СТОПАНСКА КАМАРА
СЪЮЗ НА БЪЛГАРСКИЯ БИЗНЕС

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.

Система за оценка на компетенциите

База данни - речници, класификатори, каталози, модели на компетенциите



Потребители

Работодатели

Работодателски структури

Неправителствени организации

Държавни ведомства

Органи на местната власт

Консултантски агенции



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.