



WWW.COMPETENCEMAP.BG



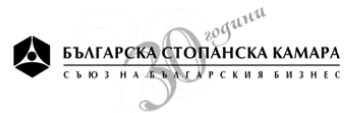
Европейски съюз

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

Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълстери компетенции

гр. София, 2011 г.

РЕЗЮМЕ

Дейността по обособена позиция 2 „Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените клъстери компетенции” е част от общата процедура за „Разработване на обща концепция на Информационна система и тестване на индикатори и модели за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони”. Изпълняват се по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, финансиран с договор за директно предоставяне на безвъзмездна финансова помощ BG 051PO 001-2.1.06/23.10.2009 г, сключен между Агенция по заетостта и Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес (БСК) по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси”.

Дейността създава система от правила, която включва:

- а/ Рамкови изисквания за съдържание на Карта за оценка на компетенции (КОК);
- б/ Прилагането на КОК за оценка на степента на съответствие към изискванията за длъжност в ИСОК (Информационна система за оценка на компетенциите) в зависимост от целта на оценката и процесите в управление на човешките ресурси;
- в/ Правила за установяване на съответствие на нивата на владене на включените компетенции с посочените в Европейската квалификационна рамка (EQF). Приложение на системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET);
- г/ Обобщаване на резултатите от проведените с КОК оценки по сектори с цел промяна на образователните изисквания.

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 (КМ)” - представяща създаването на компетентностен профил и компетентностен модел на предприятие и сектор.

“Методика за оценка на компетенциите” - представяща механизми и правила за разработка и приложение на инструменти за оценка на компетенции.

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

За ефективно създаване на КОК като част от КМ се препоръчва предварително подробно запознаване/обучение с тематиката по отношение на компетентностно управление, както и включването на експерти в процеса по изграждане и внедряване на компетентностен модел в предприятието.

Заглавие на анализа:	„Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълстери компетенции”
Срок за изпълнение:	28.06.2011
Дата на представяне:	28.06.2011
Наименование на дейността:	„Разработване на обща концепция на Информационна система и тестване на индикатори и модели за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони”
Задача :	
Код:	Настоящият материал е приложение към ISBN 978-954-9636-28-4
Версия:	<input type="checkbox"/> Чернова <input type="checkbox"/> Междинна версия <input checked="" type="checkbox"/> Финална версия
Тип:	
Ниво на разпространение:	<input type="checkbox"/> Публично <input type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Албена Иванова
Отговорник:	Албена Иванова
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа”
Длъжностно лице от ОП РЧР:	
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на този документ е да даде основните правила за проектиране на КОК включително да препоръча вариант, приложим към конкретния проект. Показани са различните правила и варианти на КОК в зависимост от целите на предприятието и неговата готовност. Обобщени са правилата за оценяване на включените в кълстера компетенции като е наблегнато на следните инструменти: интервюта, фокус групи и генерични библиотеки.
Ключови думи (до 10 бр.):	Проектиране, КОК, цели на предприятието, оценка на компетенции, поведенчески интервюта и др.

Съдържание

Резюме	2
Раздел 1. Въведение	7
1.1. Цел на документа и връзка с другите проучвания/ изследвания/, анализи	7
1.1.1. Основна цел на дейността	8
1.1.2. Специфични цели на дейността	8
1.2. Структура на документа	8
Раздел 2. Методология за работа	12
Раздел 3. Рамкови изисквания за съдържание на Карта за оценка на компетенции (КОК).....	13
Раздел 4. Проектиране на карта за оценка на компетенциите на ниво предприятие и правила за оценяване на включените клъстърски компетенции	17
4.1. Проектиране на КОК на ниво предприятие	17
4.1.1. Мястото на КОК в ИСОК.....	19
4.1.2. Проектиране на КОК в зависимост от целите на оценяването.....	22
4.1.3. Проектиране на КОК в зависимост от готовността на предприятието за въвеждане на КМ /процесите по управление на човешките ресурси/	23
4.1.3.1. Анализ на целите на предприятието и готовността на процесите по УЧР за въвеждане на КМ	23
4.1.3.2. Проектиране на КОК в зависимост от готовността на предприятието за въвеждане на КМ /процесите по управление на човешките ресурси/	25
4.1.3.3. Проектиране на КОК за целите на настоящия проект	27
4.2. Определяне на методи, параметри и индикатори за оценка на включените в КОК клъстърски компетенции	27
4.2.1. Инструменти за конструиране на компетентностния модел в предприятието	28
4.2.1.1. Фокус група за идентифициране на компетенциите в КМ.....	29
4.2.1.2. Генерични библиотеки за идентифициране на компетенциите	29
4.2.1.3. Интервю, базирано на компетенциите	30
4.2.2. Инструменти за оценка на индивидуалното ниво на компетенции	30
4.2.2.1. Интервю, базирано на компетенциите или поведенията	32
4.2.3. Инструменти за оценка на входящи изисквания за образование, опит, езикови умения, дигитални умения	32
4.2.3.1. Правила за определяне на входящи изисквания за образование, опит, езикови умения, дигитални умения	33
4.2.3.2. Правила за оценяване на входящи изисквания за образование, опит, езикови умения, дигитални умения	35
4.2.3.3. Връзка между входящи изисквания за длъжността и компетенции, свързани с представяне в работата	35
Раздел 5. Правила за установяване на съответствие на нивата на владеене на включените компетенции в КМ по проекта с посочените в Европейската квалификационна рамка (ЕКР, EQF).....	36
5.1. Европейска квалификационна рамка (ЕКР).....	36

5.1.1. Правила за установяване на съответствие на нивата на владеене на включените компетенции в ИСОК с посочените в EQF:	39
5.2. Приложение на системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET) В ИСОК	43
5.2.1. Информация за ECVET	43
5.2.2. Приложимост на принципите на ECVET в ИСОК.....	44
Раздел 6. Обобщаване на резултатите от проведените с КОК оценки по сектори с цел промяна на образователните изисквания	45
6.1. Етапи по актуализация на ДОО.....	46
6.2. Актуализиране и надграждане на ДОО чрез КОК.....	47
Раздел 7. ПРИЛОЖЕНИЯ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ПРИМЕР ЗА КЛЪСТЕР ОТ КОМПЕТЕНЦИИ	50
ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОБЩИ ПРИНЦИПИ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ИНТЕРВЮ, БАЗИРАНО НА КОМПЕТЕНЦИИ НЕЗАВИСИМО ОТ НЕГОВАТА ЦЕЛ: ЗА КОНСТРУИРАНЕ НА КМ ИЛИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ	51
ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ВАРИАНТИ НА КОК.....	53
ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ИСОК И EQF	58
ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ПРИМЕР ЗА АДАПТИРАНЕ И АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРОФЕСИЯ С ИЗИСКВАНИЯТА НА БИЗНЕСА (ИСОК)	62
ПРИЛОЖЕНИЕ 6: ВЪПРОСНИК С НАСОЧВАЩИ ВЪПРОСИ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ФОКУС ГРУПА ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ.....	64
Раздел 8. Литературни източници (изписват се в унифициран формат).....	65

Използвани съкращения:

<i>Съкращение</i>	<i>Описание на съкращението</i>
БСК	- Българска Стопанска камара
НКПД	- Национален Класификатор на професиите и длъжностите
НПО	- Неправителствена организация
КМ	- Компетентностен модел
КП	- Компетентностен профил
МРКМ	- Методика за разработване на компетентностен модел
МОК	- Методика за оценка на компетенциите
МОКД	- Методика за определяне на ключовите длъжности
ЕКР, EQF	- Европейската квалификационна рамка
ЕСVET	- Система за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация
СПМ	- Секторен професионален модел
СМ	- Секторен модел

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

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

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес, в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 “Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерация на независимите синдикати в България и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

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

Специфични цели на проекта:

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

Основни дейности в рамките на проекта са:

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

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

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ДЕЙНОСТТА

Основна цел на дейността е създаване на концепция за „**Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените клъстърски компетенции**”.

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ НА ДЕЙНОСТТА

Дейността предвижда създаването на система от правила, която включва:

- а/ рамкови изисквания за съдържание на Карта за оценка на компетенции (КОК);
- б/ прилагането на КОК за оценка на степента на съответствие към изискванията за длъжност в ИСОК в зависимост от целта на оценката и процесите в управление на човешките ресурси;
- в/ правила за установяване на съответствие на нивата на владеене на включените компетенции с посочните степени в Европейската квалификационна рамка (EQF). Приложение на системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET);
- г/ обобщаване на резултатите от проведените с КОК оценки по сектори с цел промяна на образователните изисквания.

1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА¹

Настоящият документ има следната структура:

Раздел 1: Цел на документа и връзка с другите проучвания/изследвания/анализи;

Раздел 2: Методология на работа;

¹ Кратко описание на основните раздели и тяхното съдържание

Раздел 3: Рамкови изисквания за съдържание на КОК: в раздела се създава система от правила за рамкови изисквания за съдържание на Карта за оценка на компетенциите (КОК). На базата на създадените до момента методики и указания е разработен цялостен документ съдържащ система от правила за рамкови изисквания за съдържание на КОК.

В зависимост от вида, целите на въвеждане на компетентностен модел, както и от избраната форма за разписване на компетенциите КОК съдържа различни съставни елементи. Като резултат са разписани няколко варианта на КОК. Всеки следващ надгражда предишните. Определено е основно/базово съдържание (без което не може една форма да се нарече карта за оценка на компетенциите) и се дава възможност за надграждане на допълнителни елементи, които са по избор и на разположение на всеки следващ етап от развитие на предприятието и в зависимост от всяка следваща нужда, която се появи.

Най-общо подходът за определяне на съдържанието на КОК за конкретна длъжност включва избор на следните елементи: Име на служителя; Наименование на длъжността; Наименование на група от длъжности/семејство; Отдел; Знания и умения; Тип на компетенцията; Наименование на компетенцията; Описание на компетенцията; Поведения/поведенчески индикатори; Ниво на компетенцията; Описание на нивото на компетенцията; Целево ниво на компетенцията; Тежест; Индивидуално ниво; Разлика между целево и индивидуално ниво; Препоръки за усъвършенстване.

Например, подходът за определяне на базовата карта за оценка е на основата на форма за разписване на КМ от вида „наименование – описание – поведения” и в последствие може да се „доразвие” с елементи на йерархизация на нивата на поведението до създаване на краен резултат КОК от вида „стълба” за компании, които имат основната база и искат да доразвият и усъвършенстват компетентностните си модели.

Раздел 4: Рамкови изисквания за съдържание на КОК за секторен модел: описани са основните елементи на КОК за сектор;

Раздел 5: Проектиране на карта за оценка на компетенциите на ниво предприятие и правила за оценяване на включените клъстери компетенции: съдържа определянето на правила за прилагането на КОК за оценка на степента на съответствие към изискванията за длъжност в ИСОК в зависимост от целта на оценката и процесите по управление на човешките ресурси.

Целта на създаването на компетентностния модел се отразява върху избора на неговия вид и съответно вида на КОК. Подходът за проектиране на КОК е различен в зависимост от целите, за които ще се използва компетентностният модел и целите на предприятието.

Раздел 5.1. „Проектиране на КОК на ниво предприятие” се състои от два подраздела: 5.1.1. „Мястото на КОК в ИСОК” и 5.1.2. „Проектиране на КОК в зависимост от целите на оценяването”. Разглеждат се видовете цели на предприятието в областта на човешките ресурси и вариантите на КОК, подходящи за тяхното постигане. Например ако КМ ще бъде използван за вземане на решения по подбор, оценка, възнаграждение, прекратяване на трудовото правоотношение, процесът по идентифициране и оценяване на компетенциите е изключително точен. Възможностите на предприятието успешно да защити този вид решения зависят много от надеждността и валидността на компетентностния модел.

Ако КМ ще бъде използван за селекция на кандидати, използваният подход прави разлика между компетенциите, които са важни за представянето в работата и тези, които не са. По тази причина може да се използва по-базов вариант на КОК.

Ако компетенциите ще бъдат използвани за развитие на служителите, стратегическо планиране на работната сила или кариерно развитие, моделът на компетенциите и съответно КОК изисква по-малка точност.

Раздел 5.1.3. Проектиране на КОК в зависимост от готовността за въвеждане на КМ (процесите по УЧР) се състои от два подраздела - 5.1.3.1. показва начина за анализ на готовността на процесите по УЧР и 5.1.3.2 показва как предприятието, неговите цели и готовност (степен на развитие на процесите по УЧР) определят с каква точност и стриктност се характеризира определянето на компетенциите.

Като краен резултат в този раздел са описани различни правила за определяне на КОК в зависимост от една страна от целта на оценката, и от друга от готовността на организацията за въвеждане на модел на компетенциите. Описани са лесни и бързо приложими начини за определяне на целите на организацията по отношение на въвеждането на КМ и степента на развитие на УЧР.

Създадени са правила за прилагане на КОК за оценка на степента на съответствие към изискванията за длъжност в ИСОК, в зависимост от целта на оценката и процесите по управление на човешките ресурси, конкретно за настоящия проект, вземайки предвид създадените до момента методики и указания.

Раздел 5.2. „Определяне на методи, параметри и индикатори за оценка на включените в КОК клъстърни компетенции” съдържа методи и логаритми за провеждане на поведенчески интервюта. Те описват в детайли как се провежда поведенческо интервю на практика, включително с цел определяне на успешните поведения и от там определяне на ключовите компетенции, с които се характеризира длъжността (т.е за създаване на КМ). Те се използват също за оценка на нивото компетенции у конкретния служител.

Подходът включва разработване на въпросници за провеждане на интервюта за определяне на компетенциите, които ще се включат в КМ, набор от въпроси за определяне на нивото на компетенциите в предприятията, както и техники за кодиране и декодиране на записките от интервютата. Подобни въпроси са: кои са основните задачи на дейността, за която отговаря позицията; кои са ключовите дейности, в които ще се постигат резултати; какви поведения са успешните за постигането им и др.

Основните моменти по отношение на поведението и нивата на демонстрираните поведения се определят въз основа на въпроси от следния вид: с какви бизнес решения или проблеми се характеризира длъжността, концентрирайки се на случки от миналото; основни предизвикателни случаи; какво е било предизвикателството; как се е справил заемащият длъжността (интервюираният) с тези ситуации.

Създаден е въпросник, подпомагащ изграждане на КМ с цел провеждане на фокус група за определяне на компетенциите в едно предприятие или сектор. Като краен резултат е създаден алгоритъм за определяне на компетенциите в КМ чрез провеждане на поведенчески интервюта и фокус групи, както и чрез използване на генерични библиотеки.

Раздел 6 „Създаване на правила за установяване на съответствие на нивата на владеене на включените компетенции с посочените в Европейската квалификационна рамка (EQF, ЕКР)” определя основните насоки за установяване на съответствие между

двете системи, както и оценява възможността за приложение на системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET) в ИСОК;

Последната дейност по проекта се описва от Раздел 7 „Обобщаване на резултатите от проведените с КОК оценки по сектори с цел промяна на образователните изисквания“. Разделът съдържа правила за обобщаване на резултатите от проведените с КОК оценки по сектори. Създадени са документи за описване на съответствието на КОК с държавните образователни изисквания.

Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА²

Постоянните дейности, съпътстващи всички етапи на изпълнение на дейността, са свързани с:

- Координация и управление на дейността;
- Вътрешен мониторинг и контрол на изпълнението;
- Осигуряване на публичност и информация.

В зависимост от естеството на предвидените дейности ще се прилагат следните методи за **изпълнение и управление**:

- Комуникация между проектния ръководител и координатор, отговорни за управлението и изпълнението на проекта и отговорника за дейността и експертите, работещи по дейност **„Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълъстери компетенции”** – ежедневно осъществяване (по електронен път);
- Контрол по изпълнение на дейностите и спазване на сроковете от отговорника за дейността – ежедневно осъществяване (по електронен път или на място);
- Изготвяне на междинни документи за отчитане на задачите по дейност **„Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълъстери компетенции”** пред проектния ръководител/координатор;
- Контрол за спазване на правилата за визуализация на дейност **„Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълъстери компетенции”**, финансирани със средства от Структурните фондове на Европейския съюз от страна на отговорника за дейността и проектния ръководител.

Посредством гореизброените методи ще се постигне максимална ефективност при осъществяване на дейност **„Проектиране на карта за оценка на компетенциите и правила за оценяване на включените кълъстери компетенции”**, възможност за контрол при спазване на всички нормативни документи и изисквания в тази област.

² Използваната методология включва информационни източници за провеждане на проучването / изследването, използването на подходящи индикатори и критерии (например “SMART”: Specific, Measurable, reliable, comparable and contextually appropriate (специфични, измерими, надеждни, сравними, контекстно свързани), Achievable, cost effective (постижими на разумна цена), Relevant (свързани с целта), Time-bound, sensitive (в подходящ времеви период), методи и техники за събиране на данни, методи и инструменти за обработка на данни, методи и подходи за анализ на резултатите от проучването, изследването

Раздел 3. РАМКОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪДЪРЖАНИЕ НА КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ (КОК)

Картата за оценка на компетенциите (КОК) е основен формуляр, който предприятията и секторите прилагат за оценка на компетенциите. Тя обобщава информацията от няколко източника – длъжностна характеристика, КП, КМ и др. КОК 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 индивидуалното развитие на компетенциите;
- Разликата между изискванията на компетенциите и индивидуалното развитие на компетенциите.

КОК създава рамка и стандарт за развитие на компетенциите, които подпомагат процесите по управление на човешките ресурси. Картата отразява както спецификата на стратегията и организационната култура на съответното предприятие, така и изискванията за развитие на компетенциите, които произтичат от характера на работните задачи на дадена длъжност. В КОК съдържанието се описва с термините на взаимосвързани компетенции. Всяка дефиниция на изискваните компетенции и техните нива на владееене отразява релевантно всяка една промяна в организационната среда и в компетенциите, които се изискват. В този смисъл КОК е динамичен и развиващ се документ, който описва „идеалния изпълнител” за дадена длъжност или група длъжности.

Елементите на КОК са:

1. Име на служителя/кандидата
2. Наименование на длъжността
3. Наименование на група от длъжности/семејство
4. Отдел
5. Процес
6. Знания и умения
7. Тип на компетенцията
8. Наименование на компетенцията
9. Описание на компетенцията
10. Поведения/поведенчески индикатори
11. Ниво на компетенцията
12. Описание на нивото на компетенцията
13. Целево ниво на компетенцията
14. Тежест
15. Индивидуално ниво
16. Разлика между целево и индивидуално ниво
17. Препоръки за усъвършенстване

Описание на основните елементи:

1. Името на служителя, за когото се изготвя КОК.

2. Наименованието на длъжността, за която се изготвя КОК.
3. Наименованието на група от длъжности/семејства, за които се изготвя КОК.
4. Наименованието на отдела, към който принадлежи длъжността, за която се изготвя КОК.
5. Наименование на бизнес процеса, към който принадлежи длъжността;
6. Знания и умения;
7. Тип на компетенцията: Няколко компетенции³, обединени според определен признак. Типът на компетенцията може да бъде наречен и клъстер от компетенции⁴. **Типове компетенции според това дали определят поведение, или технически умения**⁵:

- **поведенчески компетенции** – определят начина, по който предприятието очаква да се държат служителите, за да постигнат високо ниво на представяне и отлични резултати. Такива са компетенциите: умения за общуване; лична инициатива; умения за работа в екип; адаптивност към промяна; лидерство; организационни умения; проактивност; управление на изпълнението; умения за мотивиране и вдъхновяване; аналитично мислене; умения за вземане на решения и др.
- **технически компетенции** – определят специфичните професионални умения – какво служителите следва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно. Техническите компетенции могат да бъдат родови – отнасящи се до група сродни длъжности или специфични – отнасящи се до конкретна длъжност.

Типове компетенции според обхвата на прилагането им:

- **общи компетенции** – свързани са с мисията, стратегията, ценностите в предприятието и отразяват основните и общи за всички знания, умения, нагласи и поведения, които трябва да проявява всеки служител, независимо от длъжността, която заема и функционалното направление, в което работи.
- **функционални (специфични) компетенции** – свързани са с конкретна функция в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, ценностите, нагласите и поведенията, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

Типове компетенции според клъстера:

Извеждането на компетенциите и групите от компетенции в клъстер е строго специфично и зависи от целите на предприятието, стратегията и разбирането на мениджмънта. В Приложение 1 е показан начин за описване на компетенциите и техните взаимовръзки, както и разбирането на една компетенция на няколко съставни компетенции.

8. Наименование на компетенцията: **името на компетенцията**, което обобщава смисъла ѝ. В Приложение 1 наименованието на компетенцията може да бъде „Аналитично мислене”, „Концептуално мислене”, „Специализирано ноу-хау” и др. В практиката една и съща компетенция може да бъде срещната под различно

³ Определението за компетенция за целите на този проект е: Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или определена организация.

⁴ Група от сродни/близки по значение компетенции

⁵ 56 report best practices, М.Армстронг

наименование, както и под уникално наименование, характерно само за конкретно предприятие. Много често, различни по значение компетенции носят едно и също наименование или обратно еднакви по значение компетенции може да са наречени различно. Ето защо, наименованието на компетенцията следва да бъде логично и адекватно на организационната култура, мисията на компанията, стратегията и разбирането на мениджмънта за това „как се прави бизнес”.

9. Описание/определение на компетенцията – **значението, което предприятието влага в компетенцията**. Определението на компетенцията е по-конкретно в сравнение с наименованието. То съдържа тълкуването, което влага конкретното предприятие. Определението придава смисъл на компетенцията и я превръща в организационен инструмент, тъй като се задава същността на конкретната компетенция за ОРГАНИЗАЦИЯТА. В зависимост от това дали търсим агресивно пазарно поведение, високо-рискови инвестиции или се стремим към икономичност и малка сигурна пазарна ниша, определението отразява организационната визия за/на ОРГАНИЗАЦИЯТА. Затова, в случай че изграждането на КМ стартира от генерични компетенции (т.е. универсални компетенции от библиотеки с компетенции), определението следва да бъде обект на критично изследване и конкретизиране според целите и контекста на създаването на компетентностен модел в съответното предприятие. (Определението може да бъде наречено още дефиниция на компетенцията)
10. **Поведения (или поведенчески индикатори) – конкретните примери за проявлението на компетенцията в работата**. Поведенията/ поведенческите индикатори се извличат директно от етапа на събиране и анализ на информацията. Колкото повече дословни примери за това как определена компетенция се прилага на практика бъдат събрани, толкова по-автентични, валидни и ефективни ще бъдат компетенциите. Целта на поведенията е да илюстрират как дадената компетенция се превръща от обща пожелателна дефиниция в конкретни, проследими и измерими действия.
11. Наименование на ниво на компетенцията - нивата са задължителен елемент на ефективните компетентностни модели. Те показват нивото на проявление на конкретната компетенция. Означават се с цифри (1, 2, 3...) или букви (А, Б, В...)
12. Описание на нивото на компетенцията - най-общо, нивата са цифрови и поведенчески⁶. За целите на настоящия проект са още общи и конкретни:
- Общи са нивата, които имат едно и също описание за различни компетенции. Например нивата на Ликърт⁷, нивата по EQF, E-CF и др.
 - Конкретни са нивата, които имат различно описание за всяка компетенция. Скалата обикновено е с три до седем нива⁸:

⁶ Начините на формирането им са описани детайлно в Методиката за разработване на КМ, Раздел 6.2.3.3

⁷ Стъпка 9, 2. Въвеждане на скала за оценка от „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила

⁸ В таблица 17 в Методиката за разработване на КМ са посочени предимствата и недостатъците в зависимост от броя на нивата в скалата.

- три степени на владеене при цифровите скали предоставят прекалено тесен диапазон за оценяване на служителите и в такива случаи в една категория ще попаднат служители с големи разлики по отношение на трудовото представяне. Това е в ущърб на предприятието, защото: 1) Не се диференцират ясно служителите, които постигат зададените нива на владеене, съответно и не се възнаграждат адекватно и 2) Губи се мотивация при оценка, защото в повечето случаи процесът се прави проформа;
- нечетните стъпки в скалата (3, 5, 7 и т.н.) дават възможност на оценявания и оценяващите за среден избор. Това е удобен момент, особено в случаите, когато трябва да се вземе трудно решение;
- четните стъпки в скалата изискват внимателна преценка, обмисляне и вземане на индивидуално решение. На практика те форсират вземането на решение, тъй като липсва среда, в която лесно могат да се поставят оценките⁹.

ВАРИАНТИ НА ОБЩИ НИВА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА ЦЕЛИТЕ НА ПРОЕКТА:

ВАРИАНТ 5 ОБЩИ НИВА:

Таблица 1 Описания на нива на компетенции с 5 нива

К О Н Ц Е П Ц И Я	1 = Минимално	2 = Основно	3 = Средно	4 = Напреднало	5 = Майсторско
	Основно познание и способности да прилага компетенцията в ограничени по трудност ситуации	Основно разбиране и способности да прилага компетенцията в рутинни ситуации	Солидно разбиране и последователни способности да прилага компетенцията в повечето ситуации	Изявено разбиране и способности да прилага компетенцията в пълния обхват от ситуации	Цялостно (всеобхватно) разбиране и способности да прилага компетенцията креативно в най-комплексните ситуации

ВАРИАНТ 4 ОБЩИ НИВА:

Таблица 2 Описания на нива на компетенции с 4 нива

К О Н Ц Е П Ц И Я	1 = Основно	2 = Средно	3 = Напреднало	4 = Майсторско
	Основно разбиране и способности да прилага компетенцията в рутинни ситуации	Солидно разбиране и последователни способности да прилага компетенцията в повечето ситуации	Изявено разбиране и способности да прилага компетенцията в пълния обхват от ситуации	Цялостно (всеобхватно) разбиране и способности да прилага компетенцията креативно в най-комплексните ситуации

13. Целево ниво на компетенцията - нивото на компетенцията, на което трябва да отговаря съответната длъжност.
14. Тежест – тежестта, която предприятието определя на всяка компетенция. Тежестта се поставя само на ниво предприятие (не важи за секторно ниво) тъй като се определя на базата на стратегията и целите на организацията

⁹ Макар и по-неудобни, тъй като масовата практика е да се използват нечетни скали Методиката за разработване на КМ препоръчва четните, за да се осигури максимално автентично и осмислено оценяване

15. Индивидуално ниво - нивото, което показва служителят след оценка.
16. Разлика между целево и индивидуално ниво - разликата между целевото и индивидуалното ниво.¹⁰
17. Препоръки за усъвършенстване - място, където оценителят записва своите бележки.

Раздел 4. ПРОЕКТИРАНЕ НА КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ И ПРАВИЛА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ НА ВКЛЮЧЕНИТЕ КЛЪСТЪРИ КОМПЕТЕНЦИИ

4.1. ПРОЕКТИРАНЕ НА КОК НА НИВО ПРЕДПРИЯТИЕ

В зависимост от вида, целите на въвеждане, готовността на предприятието да внедри КМ и степента на развитие на процесите по управление на човешките ресурси (УЧР) КОК съдържа различни съставни елементи.

С цел улесняване на практическото приложение на КОК, за целите на настоящия проект, тя се оформя в 3 различни форми: Карта за оценка на входящи изисквания (не е предмет на настоящият раздел – описана е в Раздел 4.2.3.1), КОК базова, КОК описателна, КОК стълба.

Всеки следващ вариант на КОК надгражда предишния. „КОК базова” определя основно/базово съдържание на КОК. Всеки следващ вариант дава възможност за надграждане на допълнителни елементи, които са по избор и на разположение на следващи етапи на развитие на предприятието и в зависимост от допълнително появили се цели. (Таблица 1).

Подходът за определяне на вариантите на КОК се основава на вида/типа на КМ и КП. Взема се предвид типът на КМ според начина на разписване и начина на описание на нивата на съответните компетенции¹¹, а не толкова в зависимост от обхвата му за организацията.

„КОК базова” е съставена на база начина на разписване на КМ от следния вид: „наименование – описание” или на база на КП на длъжността. Описанията на нивата на компетенцията са общи (еднакво описание за всички компетенции)¹².

В следствие КОК базова е „доразвита” в КОК описателна, като са добавени описания на поведенията от вида: „наименование – описание - поведения”. Описанията на нивата на компетенцията са общи (еднакво описание за всички компетенции)¹³.

В „КОК стълба” описанието на нивата на компетенциите е конкретно (различно за всяка компетенция)¹⁴. Тя отговаря на „компетентностен модел от вида стълба”, съдържащ описания от вида: „наименование – описание – поведения (за всяко едно ниво на компетенцията) – конкретни описания на нивото на компетенцията”¹⁵.

¹⁰ Начин на изчисляване е даден в „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила”

¹¹ Раздел 4.2 Теоретично описание на най-често използваните КМ от Методиката за разработване на КМ

¹² Виж Раздел Рамкови изисквания за КОК, елемент 11

¹³ Виж Раздел Рамкови изисквания за КОК, елемент 11

¹⁴ Виж Раздел Рамкови изисквания за КОК, елемент 11

¹⁵ Раздел 4.2.5. КМ от вида стълба от Методиката за разработване на КМ

Най-общо подходът за определяне на съдържанието на „КОК базова” за конкретна длъжност включва избор на следните елементи: 1. Име на служителя; 2. Наименование на длъжността; 3. Наименование на група от длъжности/семејства; 4. Отдел, към който принадлежи длъжността; 5. Процес; 7. Тип компетенция - включително клъстер, към който принадлежи; 8. Наименование на компетенцията; 9. Описание на компетенцията – в този вариант в описанието на компетенцията се включват и конкретните поведения, с които тя се характеризира; 11. Нива на компетенцията за длъжността – 4 или 5 нива; 12. описание на нивата – общо описание - описани по скала на Ликърт¹⁶ или сходен подход¹⁷; 13. Целево ниво на компетенцията; 15. Индивидуално ниво на компетенцията; 16. Разлика между целево и индивидуално ниво; 17. Препоръки за усъвършенстване.

Във формата на „КОК описателна” към горните елементи се добавя елемент 10. Поведения/поведенчески индикатори. Описанието на нивата на компетенциите са общи, както при КОК базова.

В „КОК стълба” описанията на нивата на компетенцията са конкретни (различни за всяка компетенция (вид стълба)).

Разликата между „КОК базова” и „КОК описателна” с „КОК стълба” е в описанието на нивата на компетенцията – в първия случай те са общи, а в другия конкретни.

Елемент 13: Тежест би могло да се прибави към всяка една от гореизброените опции, в зависимост от целите на предприятието.

ТАБЛИЦА 3 ЕЛЕМЕНТИ НА КОК БАЗОВА, КОК ОПИСАТЕЛНА И КОК СТЪЛБА

ЕЛЕМЕНТ	КОК базова	КОК описателна	КОК стълба
1. Име на служителя/ кандидата	X	X	X
2. Наименование на длъжността	X	X	X
3. Наименование на група от длъжности/семејство	X	X	X
4. Отдел	X	X	X
5. Процес	X	X	X
6. Знания и умения	X	X	X
7. Тип на компетенцията	X	X	X
8. Наименование на компетенцията	X	X	X
9. Описание на компетенцията	X	X	X
10. Поведения		X	X
11. Ниво на компетенцията	X	X	X
12. Описание на нивото на компетенцията	общо	общо	конкретно
13. Целево ниво на компетенцията	X	X	X
14. Тежест	X	X	X
15. Индивидуално ниво	X	X	X
16. Разлика между целево и индивидуално ниво	X	X	X
17. Препоръки за усъвършенстване	X	X	X

¹⁶ Стъпка 9, 2. Въвеждане на скала за оценка от „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила”.

¹⁷ Възможен подход е използване на описанието на нивата по системите EQF или e-CF описани в Приложение 11 на настоящия доклад.

4.1.1. МЯСТОТО НА КОК В ИСОК

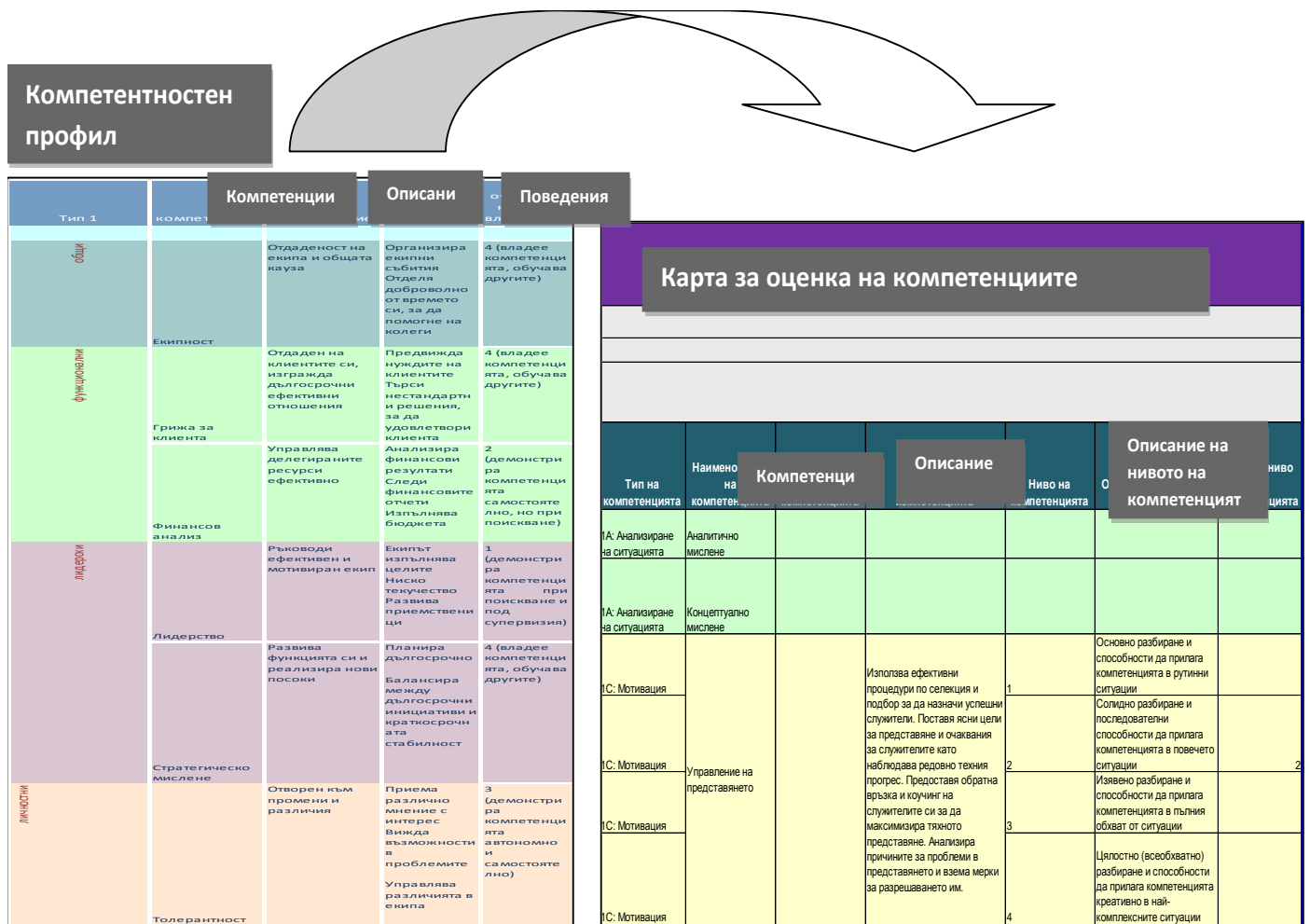
Настоящият раздел показва мястото на КОК в ИСОК – на кой етап от цялостния процес започва изработването на КОК и кои са предварителните и последващите етапи.

И при двата варианта се обособяват няколко основни стъпки, свързани с КОК¹⁸:

- 1) Създаване на секторен професионален модел (СПМ)¹⁹ за ключовите длъжности в сектора;
- 2) Създаване на секторен КП;
- 3) Създаване на КП за ключовите длъжности в предприятието;
- 4) Създаване на „КОК базова” (ако е приложимо според целите и готовността на предприятието) на базата на КП.

Това става на базата на **информацията от КП** за следните елементи на КОК: компетенции, описание/определение на компетенцията, описание на нивото на компетенцията – Фигура 1.

ФИГУРА 1 Създаване на КОК базова



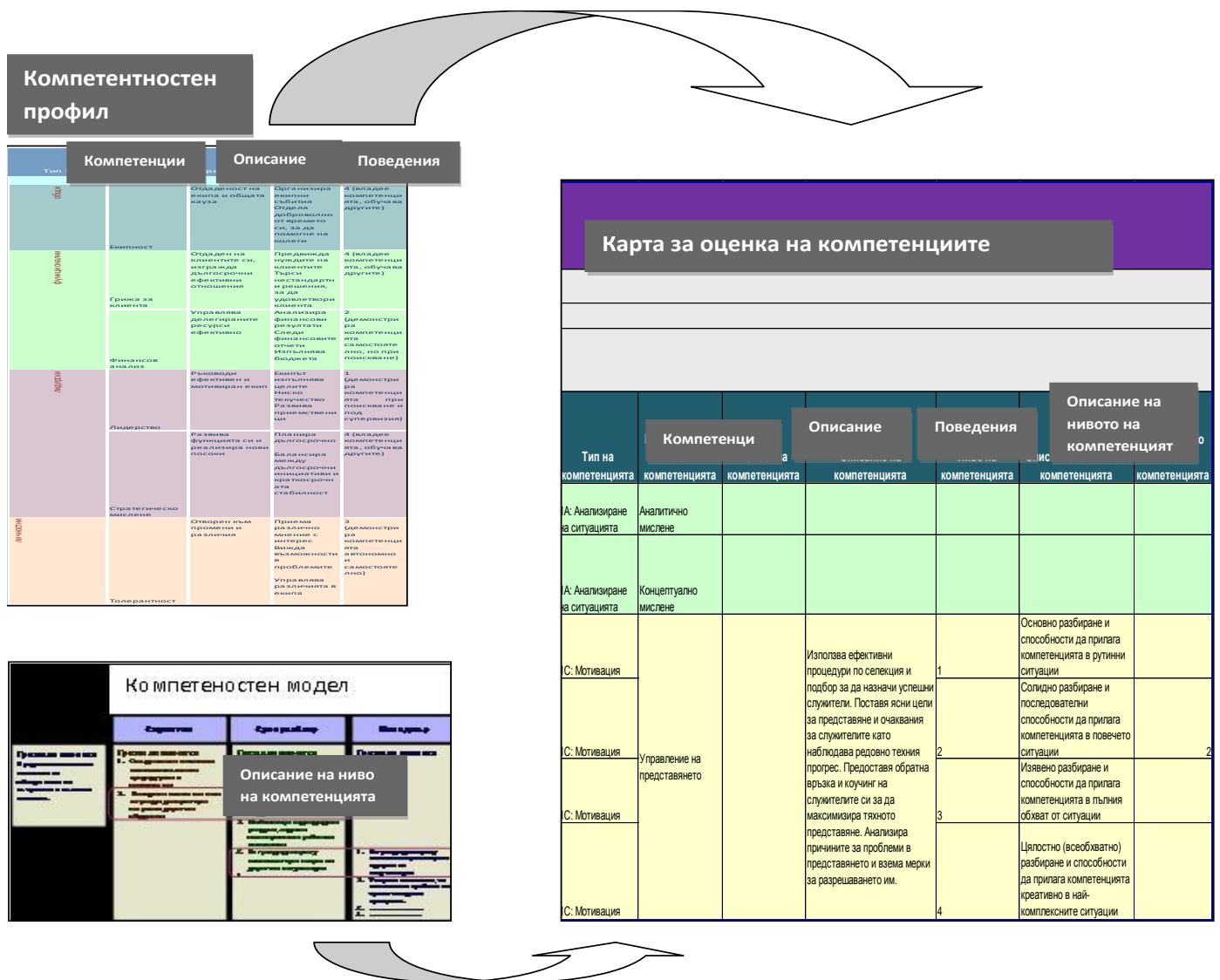
¹⁸ Мястото на всички етапи в процеса са описани в Концепция за създаване на ИСОК

¹⁹ Документ „Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила”

- 5) Създаване на КМ за ключовите длъжности – този етап ще бъде надграждащ предишния и ще се разработва самостоятелно от предприятието след завършване на настоящия проект. По проектът вече ще е извършено прехвърляне на ноу-хау (ще бъдат разработени методики, вкл. за създаване на длъжностни характеристики, КП и КМ) и ще бъдат обучени служители.
- 6) Създаване на „КОК описателна” и „КОК стълба” (според целите на предприятието и готовността му) за ключовите длъжности се прави на базата на информацията от длъжностната характеристика, КП и КМ на длъжността и се илюстрира от Фиг. 2.

КОК се създава на база на **информацията от КП** за следните елементи: компетенции, описание/определение на компетенцията, описание на нивото на компетенцията. **Информация за описание на нивото на компетенцията** (ако е конкретно) се извлича от **КМ**.

ФИГУРА 2 Създаване на КОК описателна и КОК стълба



7) Оценка на компетенциите на служителите в предприятието

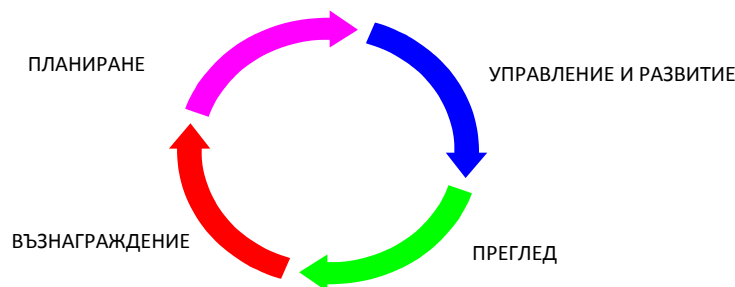
Системата за оценка на компетенциите в едно предприятие е част от различни процеси и системи по УЧР - процеса по управление на изпълнението, кариерното развитие и др. КОК е формуляр, където се записват резултатите от оценка на компетенции (в общия случай се добавя и елемент „оценка на резултати”). Той не бива да се прилага самостоятелно като инструмент. За да работи КОК в едно предприятие е необходимо да има актуални длъжностни характеристики, разработени КМ и КП, да се въведе система за оценка и цялостен процес по управление на изпълнението.

Системата за оценка на изпълнението в предприятието може да включва следните елементи:

1. Цели на оценяването – какви се целите на оценяването (тук може да се оценяват както количествени (постигнати резултати), така и качествени критерии (компетенции);
2. Обхват на системата за оценка – кои длъжности и служители са включени в системата за оценка, вид оценка (90, 180, 360 градуса или друго);
3. Инструменти за оценка – какви инструменти за оценка ще се използват в различните случаи;
4. Прериод на оценяване – какъв е периода на оценяване, предвижда ли се междинна оценка и др.;
5. Процедура при спорна оценка – какви са стъпките, ако оценяваният оспорва получената оценка.

Системата за оценка на изпълнението е част от процеса по управление на изпълнението. Тя не може да работи самостоятелно. Поради тази причина едно предприятие, което е решило да въведе система за оценка на изпълнението е необходимо да разработи и въведе процес по управление на изпълнението. Това е една последваща стъпка след създаването на модел на компетенциите и след въвеждане на система за оценка на изпълнението.

ФИГУРА 3 ПРОЦЕС ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ИЗПЪЛНЕНИЕТО



Процесът по управление на изпълнението съдържа 4 фази:

- ✓ ПЛАНИРАНЕ – планиране на целите и критериите за изпълнение, планиране на компетенциите за развитие, определяне на очакванията;
- ✓ УПРАВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ – развитие, ежедневна обратна връзка за междинно изпълнение, използване на мотивиращи мениджърски стилове, дейности по обучение и развитие;
- ✓ ПРЕГЛЕД – преглед на представянето, измерване на представянето;
- ✓ ВЪЗНАГРАЖДЕНИЕ – определяне на индивидуални, екипни бонуси, награди, организационен климат.

Липсата на която и да от гореописаните фази довежда до нефункциониращи системи за възнаграждение и за оценка. Това е много важен момент да се има предвид от предприятията при въвеждането на КОК – КОК не е формуляр, който може да се прилага самостоятелно. След като се изработи КОК (КМ също) трябва да се положат основните на система за оценка и процес по управление на изпълнението.

- 8) Оценка на компетенции на лице – КОК се използва и за оценка на потенциала на отделни лица, обърнали се към БСК за оценка на степента на съответствие на знанията, уменията и компетенциите им с конкретна длъжност или професия. В този случай отделен документ към КОК описва ползваните инструменти за оценка (интервюта, ролеви игри и др.²⁰) и в архива се пазят записките от тях като доказателствен материал.
- 9) Подпомагане вземането на управленски решения – на базата на оценяването на компетенциите се вземат съответните управленски решения според процеса по управление на изпълнението.

4.1.2. ПРОЕКТИРАНЕ НА КОК В ЗАВИСИМОСТ ОТ ЦЕЛИТЕ НА ОЦЕНЯВАНЕТО

Целта на създаването на компетентностния модел се отразява върху избора на неговия вид и съответно вида на КОК. Подходът за проектиране на КОК е различен, в зависимост от целите, за които ще се използва компетентностният модел и целите на предприятието. Градирането по сложност на КОК е следното: „КОК базова”, „КОК описателна”, „КОК стълба”. Колкото „по-сложен” и времеемък за създаване е КМ, съответно КОК, толкова по-широко приложение има спрямо целите на предприятието. Примери:

Организационна цел: Вземане на решения по подбор, оценка, възнаграждение, прекратяване на трудовото правоотношение.

Процесът по идентифициране и оценяване на компетенциите трябва да бъде изключително точен. Възможностите на предприятието успешно да защити този вид решения зависят много от надеждността и валидността на компетентностния модел. На предприятието може да се наложи да докаже, че моделът е създаден по най-добрите професионални стандарти. За целта е необходим изключително точен модел и стриктни правила за създаването му (включително правила за създаване на КОК). Вариантите на КОК в този случай са „КОК описателна” и „КОК стълба”.

Организационна цел: Селекция на кандидати

Използваният подход трябва да направи разлика между компетенциите, които са важни за представянето в работата, и тези, които не са. При това положение най-подходящи варианти на КОК за целите на този проект са „КОК базова” или „КОК стълба” (таблица 2).

Организационна цел: Развитие на служителите (с изключение на мениджмънта), стратегическо планиране на работната сила или кариерно развитие на служителите (с изключение на мениджмънта)

Компетентностният модел и съответно КОК може да изискват по-малка точност – приложими са „КОК базова” или „КОК стълба”.

Организационна цел: Оценка и развитие на мениджъри - има два варианта на КОК – „КОК описателна” или „КОК стълба”.

²⁰ Описани в детайли в Методиката за оценка на компетенции, създадена по настоящия проект

Организационна цел: Въвеждане на служителя - предприятието има два препоръчителни варианти: „КОК базова” и „КОК описателна”.

След определяне на зависимостта „вариант на КОК - цели на предприятието”²¹ се взема предвид и още един фактор, а именно – готовността на предприятието за въвеждане на КОК²².

За целите на настоящия проект анализираме готовността на предприятието от гледна точка само на процесите и системите по УЧР. Раздел 5.1.2 от настоящия документ показва кой от възможните варианти на КОК е приложим за целите на проекта, управляван от БСК²³ в зависимост от готовността на предприятието.

Таблица 4 Приложимост на КОК на база ЧР бизнес процеси

ЧР бизнес процеси	КОК базова	КОК описателна	КОК стълба
Подбор		х	х
Селекция	х	х	х
Въвеждане на служителя	х	х	х
Управление на трудовото представяне		х	х
Развитие и обучение на служители (с изключение на мениджмънта)	х	х	х
Развитие на кариерата	х	х	х
Оценка и развитие на мениджъри/ лидери		х	х
Прекратяване на трудовото правоотношение		х	х

4.1.3. ПРОЕКТИРАНЕ НА КОК В ЗАВИСИМОСТ ОТ ГОТОВНОСТТА НА ПРЕДПРИЯТИЕТО ЗА ВЪВЕЖДАНЕ НА КОК /ПРОЦЕСИТЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ/

4.1.3.1. Анализ на целите на предприятието и готовността на процесите по УЧР за въвеждане на КОК

Има различни подходи, които изследват ефективността на УЧР в предприятието. За цялостен анализ в тази област Хей Груп използва подхода на 7-те стълба. Според Хей Груп е необходимо да се изследват следните 7 основни области:

Лидерство: Способността на лидерите да създадат завладяваща визия и да мобилизират организацията около визията и стратегията.

²¹ Таблица 2 показва възможните варианти на КОК за целите на настоящия проект в зависимост единствено от целите на оценяването

²² Тя се определя от степента на развитие на процесите по УЧР, както и от степента на готовност на мениджърите за въвеждане на КОК (организационната култура, организационния климат, личностните характеристики на мениджърите отговорни за въвеждането и др.)

²³ „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”

Мениджмънт процеси и системи: Процеси по ключово планиране и процеси, които влияят на хората и подкрепят постигането на целите.

Организация, екип и дизайн на работата: Структури и отговорности, които подкрепят стратегията и работните процеси.

Работни процеси и бизнес системи: Последователността на дейностите, чрез които се разгръщат ресурсите, за да се посрещнат нуждите на клиентите.

Ценности и култура: Системи и процеси, поддържащи поведения и организационни норми, които подкрепят стратегията.

Индивидуални и екипни компетенции: Способностите на хората да подкрепят визията и да реализират стратегията.

Възнаграждение и признание: Начинът, по който поведенията, способностите и резултатите се мотивират.

Този подход се използва за проверка на готовността на предприятието да работи максимално ефективно с всеки един от лостовете, описани по-горе. Например готовността на процесите и системите в областта на УЧР в зависимост от въведена нова стратегия/промяна (в случая по настоящия проект - нов КМ), са показани в Таблица 3

ФИГУРА 4 ПРОЦЕСИ И СИСТЕМИ ПО УЧР

Процеси и системи по УЧР



Източник: Reward Management, Michael Armstrong and Helen Murlis, 5th edition, p.237

За целите на настоящия проект готовността на предприятието да внедри КМ ще се анализира като към посочените по-горе системи и процеси се добавят още някои, които отразяват българската специфика.

Основните системи, които ще се изследват по настоящия проект, са следните:

1. Организационна структура
2. Актуални длъжностни характеристики
3. Системи за селекция
4. Системи за кариерно развитие
5. Системи за обучение
6. Системи за бизнес планиране
7. Процес по управление на представянето
8. Други

За целите на настоящия проект, управляван от БСК²⁴, ще бъдат изследвани описаните по-горе системи по отношение на показател: наличност. Ще се проверява дали даденият процес/система е внедрен в предприятието или не. Ако са въведени всички системи и процеси, се счита, че „предприятието има въведени в цялост системи и процеси по УЧР”. Ако липсват някои от системите, описани по-горе, се счита, че „предприятието няма развити в цялост процеси и системи по УЧР”.

Важно е да се отбележи, че показател 2: „Актуални длъжностни характеристики” е изключително важен и е необходимо условие за успешното въвеждане на КМ. Ако този критерий не е изпълнен, предприятието ще трябва да стартира въвеждане на процесите по събиране на информация и изготвяне на длъжностни характеристики, ролеви профили, семейства от длъжности или други начини за описване на характеристиките на длъжността.²⁵

4.1.3.2. Проектиране на КОК в зависимост от готовността на предприятието за въвеждане на КМ /процесите по управление на човешките ресурси/

Най-важният критерий за избор на КМ и проектиране на КОК е целта, заради която се създават.²⁶ На второ място е готовността на процесите по УЧР. Степента на готовност на процесите по УЧР определят с каква точност и стриктност се характеризира КМ и определянето на компетенциите.²⁷ От вариантите на КОК в Раздел 5.1.1. предприятията ще избират подход, основаващ се на следния принцип: колкото по-голяма е готовността на предприятието да въведе КМ, толкова „по-сложен” КМ и „по-сложна” КОК може да избере и обратно²⁸.

Основните ползватели на КМ по настоящия проект ще бъдат предприятия, които нямат внедрен компетентностен модел. Най-удачно за тях, особено ако все още не са изградили култура на управление чрез компетенции и „нямат развити в цялост процеси и системи по УЧР”²⁹ в зависимост от целите на въвеждане на КМ да използват по-базов вариант на КОК от Таблица 4. Те ще създават цифрова оценъчна скала с 4 нива.

Предприятията, които „имат развити в цялост системи и процеси по УЧР”³⁰, както и ако целите на въвеждане на КМ позволяват това, може да въведат съответно „КОК описателна” или „КОК стълба” (където е приложимо според Таблица 4 като включат и поведенчески индикатори).

²⁴ „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”

²⁵ В „Методика за оценка на компетенциите”, „Методика за определяне на ключовите длъжности” и „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила” са обособени раздели, описващи начините на събиране на информация за длъжностите

²⁶ Разгледана в предходния раздел 5.1.1.

²⁷ Раздел 5.1.2.1 показва начина по който се проверява готовността на предприятието от гледна точка на системи и процеси по УЧР.

²⁸ Градацията по „сложност на конструиране и въвеждане” на КОК е следната – КОК базова, КОК описателна и КОК стълба

²⁹ Анализира се според предходния раздел 5.1.2.1

³⁰ Анализира се според предходния раздел 5.1.2.1

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

Тук мениджмънтът трябва да прецени как би се приела една такава промяна при въвеждането на КМ и дали служителите биха вложили повече от средните усилия в един такъв проект. Ако това е нагласата на мениджърите или би могла да бъде създадена, „КОК описателна” или „КОК стълба” са по-добрите варианти, тъй като са по-детайлни и с по-широко приложение. При този тип предприятия, притежаващи „развити в цялост процеси и системи по УЧР”, които нямат въведен КМ, вариантът на КОК ще зависи най-вече от целите на въвеждането на КМ. Те биха могли да приложат всеки един от вариантите според Таблица 4.

Има и трети вид - предприятия, които „имат развити в цялост процеси по УЧР”, създали са основната база на КМ и искат да го доразвият и усъвършенстват. За тях най-удачни ще са вариантите КОК описателна или КОК стълба, в зависимост от целите на въвеждане на КМ и характеристиките на техния модел. Те също ще могат да добавят нови длъжности, като по този начин ще увеличат обхвата на модела си.

В практиката се наблюдават още много фактори, влияещи върху избора на КМ и вариант на КОК, а именно – организационната култура, климат, готовността на служителите на предприятието, техните очаквания и др.

На този етап и за целите на настоящия проект предприятието ще преценява най-вече готовността на служителите и техните очаквания. Важно е да се решава кой подход ще бъде правилно разпознат и използван от служителите, при това с минимална съпротива. Основният въпрос е дали служителите са достатъчно опитни мениджъри, които ще използват правилно и най-вече обективно най-основните варианти на КОК, или им е необходим по-научен подход, който не дава възможност за „отклонения”. По този начин от Таблица 5, ако предприятието има „въведени в цялост системи и процеси по УЧР”, но не е сигурно в готовността на служителите, избира по-базов от възможните подходи (първият в червен цвят или този в синьо).

Таблица 5 Възможни подходи при избор на КОК

	Кок базова	Кок описателна	Кок стълба
ЧР бизнес процеси			
Подбор		х	х
Селекция	х	х	
Въвеждане на служителя			
Управление на трудовото представяне		х	х

Развитие и обучение на служители (с изключение на мениджмънта)	x	x	
Развитие на кариерата	x	x	x
Оценка и развитие на мениджъри/ лидери		x	x
Прекратяване на трудовото правоотношение		x	x

Невъведени в цялост системи и процеси по УЧР:	x
Въведени в цялост системи и процеси по УЧР:	x

4.1.3.3. Проектиране на КОК за целите на настоящия проект

ВАРИАНТ НА КОК ЗА ЦЕЛИТЕ НА ПРОЕКТА:

Най-широко приложимият вариант „КОК базова” се препоръчва за **ползване по настоящия проект**. „КОК стълба” обикновено е най-добрата възможност, но изисква най-задълбочен подход, експертни познания и време. Където има възможност за целите на настоящия проект се започва с най-базовия възможен модел на КОК, като той постепенно се разширява.

Създаването на КОК по настоящият проект става постепенно, като следва долуизброените етапи:

- 1) Внедряване на по-базов вариант на КОК („КОК базова” или „КОК описателна” в зависимост от целите и готовността на предприятието)
- 2) Актуализиране – внедряване на следващ вариант на КОК („КОК описателна” или „КОК стълба”)
- 3) Актуализиране – внедряване на „КОК стълба”.

4.2. ОПРЕДЕЛЯНЕ НА МЕТОДИ, ПАРАМЕТРИ И ИНДИКАТОРИ ЗА ОЦЕНКА НА ВКЛЮЧЕНИТЕ В КОК КЛЪСТЪРИ КОМПЕТЕНЦИИ

Методите за оценка на включените в КОК клъстърни компетенции са описани в детайли в документите по настоящия проект.³¹

Съдържателната рамка на КОК дефинира изискванията към компетенциите и тяхното ниво на владение, което е необходимо за успешното изпълнение на конкретна длъжност в дадена компания. КОК задава стандарт за оценка чрез:

- дефиниране на списък от компетенции, които се изискват за длъжността
- дефиниране на нива на владение на всяка компетенция

³¹ „Методика за оценка на компетенциите”, „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила”.

- операционализиране (!) на всяка компетенция чрез поведенчески индикатори, т.е. конкретни видове поведения, чрез които компетенциите се проявяват в професионалната дейност.

Определени по този начин, компетенциите, включени в КОК, подлежат на обективно наблюдение, измерване и оценка. 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, които включват всички методи, средства и процедури, които се използват за оценка на свързаните с работата компетенции. В този смисъл оценката може да се разглежда като процес на документиране в КОК на резултатите от измерването³².

Тези документи извеждат основните правила за оценка на компетенциите, приложими по настоящия проект, които оценителите по проекта да могат бързо и качествено да прилагат. Начинът на интегриране и документиране на резултатите от измерването в съдържателната рамка на КОК, както и изборът на подходящи инструменти се определя от това дали оценката се извършва за идентифициране и описание на необходимите за длъжността компетенции, или за оценка на индивидуалното ниво на компетенции.

В зависимост от целите на измерването разграничаваме инструменти за оценка, които се прилагат при:

- Конструиране на компетентностния модел (в частност КОК)
- За оценка на индивидуалното ниво на компетенции

4.2.1. ИНСТРУМЕНТИ ЗА КОНСТРУИРАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ В ПРЕДПРИЯТИЕТО

В процеса на създаване на компетентностния модел се използват различни инструменти за събиране на информация, идентифициране и описание на компетенциите, които се изискват за успешното изпълнение на длъжността. За целите на настоящия проект, управляван от БСК, прилагаме комплексен подход и използваме различни инструменти за конструиране на КМ като:

- Документален анализ;
- Преглед на готови библиотеки с компетенции;
- Поведенчески интервюта с различни категории персонал в организацията: висши, средни и линейни мениджъри;
- Поведенчески интервюта с клиенти, доставчици и външни партньори;
- Анкети/Въпросници;
- Тестване на успешни изпълнители за длъжността;
- Фокус групи за идентифициране на поведенията на «идеалния служител»;
- Фокус група от успешни сътрудници за описание на типични поведения при изпълнение на основните си дейности, вкл. в кризисни ситуации.

³²Повече информация за конкретните методи за оценка може да се намерят в „Методика за оценка на компетенциите“ и „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила“.

Описание на инструментите за конструиране на КМ и подробни инструкции за тяхното приложение са представени в разработените до момента методики и инструкции³³ по проект: „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, управляван от БСК.

Предимствата и недостатъците на различните инструменти за конструиране на КМ (съответно в частност и за КОК) са описани в МОК³⁴.

Основни методи за конструиране на КМ, които се препоръчват по настоящия проект³⁵ са: преглед на готови библиотеки с компетенции, поведенчески интервюта с клиенти, доставчици и външни партньори, фокус групи за идентифициране на поведенията на «идеалния служител» или фокус група от успешни сътрудници за описание на типични поведения при изпълнение на основните си дейности, вкл. в кризисни ситуации.

4.2.1.1. Фокус група за идентифициране на компетенциите в КМ

Основни насоки за провеждане на фокус група са дадени в МРКМ³⁶. Там са определени различните участници, изведени са основните правила за провеждане и са дадени примерни въпроси за обсъждане. В Таблица 11³⁷ са дадени основните моменти за провеждане на фокус група по настоящия проект: цел на срещата, очакван резултат, продължителност, присъстващи, предварителна подготовка, дневен ред, метод на фасилитиране.

За един от най-приложимите методи за конструиране на КМ и СМ по настоящия проект – фокус групата е създаден въпросник³⁸, който служи за насочване на дискусията за идентифициране на компетенциите в КМ и СМ.

4.2.1.2. Генерични библиотеки за идентифициране на компетенциите

Генеричните библиотеки³⁹ не са самостоятелен инструмент за идентифициране на компетенциите, но са един от най-широко приложимите, подпомагащи инструменти.

Библиотеките с компетенции предлагат прекрасни възможности от избор на добре дефинирани компетенции. Те са валидирани през хиляди организации и са един от най-бързите методи за събиране на информация. В Методика за разработване на КМ е приложен списък с възможни библиотеки. **Този метод в комбинация с някой от основните е**

³³ „Методика за оценяване на компетенциите“, Раздел: Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции и „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели“, Раздел: 5.2.1.

³⁴ „Методика за оценяване на компетенциите“, Раздел: Събиране и анализ на информация за дефиниране на компетенции, Таблица 6: Методи за събиране на информация, Сравнителна таблица.

³⁵ Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, управляван от БСК

³⁶ Раздел 5.2.1.3 от «Методика за разработване на компетентностен модел».

³⁷ Раздел 6.2.2.1. Събиране на информация от вътрешни източници, «Методика за разработване на компетентностен модел»

³⁸ Приложение 10.

³⁹ Този метод за събиране на информация за компетенции (идентифициране на компетенции) е описан в Методика за разработване на КМ, Раздел 6.2.2. Събиране на информация, Таблица 10 и Раздел 6.2.2.2. Събиране на информация от външни източници.

препоръчителен за използване по проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, управляван от БСК.

4.2.1.3. Интервю, базирано на компетенциите

За целите на проекта, управляван от БСК, настоящият раздел показва основните стъпки при провеждане на интервю, базирано на компетенции, което може да служи, както за конструиране на КМ (определяне на компетенциите), така и за оценка на компетенции при конкретен служител.

Какво представлява Интервюто, базирано на компетенциите?

Интервюто, базирано на компетенциите, оценява наличието или отсъствието на специфични компетенции при индивида, като за целите на настоящия проект се прилага и за идентифициране на поведенията, обуславящи компетенциите. Определя вида и нивото на поведение, свързано с определени компетенции.

Първоначалното „сондиране” (като например „какво ще кажете, направите, помислите”) и правилата на кодирането са абсолютно същите и при двата типа интервю – базирано на поведенията и базирано на компетенциите. Интервюто, базирано на компетенциите, се различава единствено по отношение на въпросите, които при него са структурирани така, че да спомогнат за извеждане на специфични компетенции⁴⁰.

В Методика за оценка на компетенциите⁴¹ се намира основната информация за интервюто, етапите при провеждане на интервю, видовете въпроси, предимства и органичения на този метод.

В ПРИЛОЖЕНИЕ 2 е представен в допълнение алгоритъм за провеждане на интервю, базирано на компетенциите за конструиране на КМ и примерен списък от въпроси, които се използват за идентифициране на компетенциите.

4.2.2. ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ИНДИВИДУАЛНОТО НИВО НА КОМПЕТЕНЦИИ

Събирането на информация от различни източници е интегрална част от процеса на анализ на индивидуалното ниво на развитие на компетенциите. Няма един единствен метод или инструмент, който да е подходящ за тази цел. За целите на настоящия проект се използва един или комбинация от следните инструменти:

- Център за оценка и развитие (assessment & development centre);
- Поведенческо интервю;
- Форми за оценка на изпълнението, които включват част за оценка на компетенциите;

⁴⁰ Например: Интервю, базирано на компетенциите – Разкажете ми за времето, когато сте били ръководител на екип? (лидерство).

Интервю, базирано на поведението – Разкажете ми за нещо, което е било с положителни последствия за Вас?

⁴¹ Раздел 3.6. Описание на приложението на инструментите за оценка, 3.6.1 Интервю и Раздел 4.3. Класификация на инструментите за оценка на компетенциите, 4.3.1. Интервюто като инструмент за оценка на компетенциите

- Документи за постижения;
- Наблюдение на работата.

По-подробно описание на инструментите за оценка е представено в разработените документи по проекта до момента. Общата препоръка е да се използва подходящ широк набор от инструменти, който да гарантира ефективността на оценката. Изборът на инструменти се определя от целите на оценката: а) подбор на нови служители и оценка на компетенциите на работещи служители; б) нивото персонал, който оценяваме; в) критериите, на които трябва да отговарят инструментите за оценка⁴².

Основен критерий за избор е доколко надеждни и валидни са инструментите за оценка:

- Надеждност (reliability) - показва точността на оценката. По принцип всяко измерване съдържа т.н. „грешка на измерване”, която се дефинира като всяка променлива, която не отговаря на целите на изследването и оказва влияние върху резултатите. Източници на грешка на измерването могат да бъдат: състоянието на оценяваното лице, процедурата на провеждане, начинът на обработка на резултатите, обективност на процедурата на оценяване (степенна, в която оценката се влияе от оценителя) и др. Колкото по-ниска е грешката на измерване, толкова е по-висока надеждността на измерване.
- Валидност (validity) – показва доколко инструментът измерва това, за което е конструиран да измерва и до колко добре го измерва. Валидността е мярка за това, доколко добре резултатите прогнозира трудовото изпълнение. Валидността на инструментите за оценка на компетенциите е един от най-съществените фактори за избор на инструмент за оценка.

Информация за различните инструменти за оценка и тяхната валидност се съдържа в „Методика за оценка на компетенциите”⁴³. Данните показват, че стандартизираните тестове за оценка на общи способности имат най-висока валидност, следвани от тестовете за работни задачи, структурираните интервюта и център за оценка. ***За целите на настоящия проект ще се прилага един от изброените по-горе инструменти с най-висока валидност в комбинация с някои от следните: тестове за знания за работата, записи на постиженията, тестове за лоялност, неструктурирани интервюта, биографични инструменти, тестове за самосъзнание, проверка на референциите, години работен опит, методи за обучение & опит, образование, интереси.***

При оценка на компетенциите, която е базирана върху повече инструменти, обикновено за дадена компетенция се получават различни резултати. Проектът предвижда два основни начина, чрез които могат да се комбинират оценките – единият се състои в намиране на средната стойност, а другият – в обсъждане на основанията за различията и постигане на консенсус⁴⁴.

⁴² Повече подробности за изборът на инструменти в зависимост от целите на оценката се намира в „Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила”, Раздел 5.2.

⁴³ Таблица 1 в раздел 4.1.2.2.2

⁴⁴ Начините за получаване на окончателна оценка при прилагане на няколко метода са описани в Методика за оценка на компетенциите, Раздел: 4.1.2.2.3.

4.2.2.1. Интервю, базирано на компетенциите или поведенията

За целите на настоящия проект Приложение 2 показва общите принципи за провеждане на интервю, базирано на компетенции, което служи за конструиране на КМ или оценка на компетенции у конкретен служител.

Какво представлява Интервюто, базирано на компетенциите или поведенията?

Интервюто, базирано на компетенциите или поведенията, оценява наличието или отсъствието на специфични компетенции при индивида.

Защо да използваме това интервю за подбор или оценка на служители?

Положителни резултати:

1. Подобрена точност при подбора на „подходящия персонал” (спрямо „неподходящо наети на тази длъжност”);
2. По-добро напасване на личността спрямо длъжността;
3. Намаляване на текучеството;
4. По-ниска цена за наемане на персонал;
5. По-кратък период за развитие на абсолютно „компетентно” поведение;
6. По-високо ниво на продуктивност и съпричастност.

Предимства:

1. Изборът по време на процеса на подбор е базиран на обективно измерване на поведението, съответстващо на длъжността и свързано с ефективно или изключително представяне.
2. Структурата на интервюто минимизира субективните нагласи от страна на интервюиращия.
3. Моделите на компетенции осигуряват общ формат за интервюиращите с цел стандартизиране на критериите, спрямо които се оценяват кандидатите.
4. Методът за провеждане на интервюто осигурява информация за компетенциите, разположени под така наречената видима линия (върху айсберга на компетенциите)⁴⁵ на уменията, знанията, самоопределянето или самооценката на кандидата.
5. Определя нуждите от обучение / развитие на служителите.
6. Моделите на компетенции могат да бъдат използвани като инструмент за наблюдение на новите служители от мениджърите, които отговарят за тях.

4.2.3 ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, ОПИТ, ЕЗИКОВИ УМЕНИЯ, ДИГИТАЛНИ УМЕНИЯ

Много системи в практиката (EQF, SFIA⁴⁶ и др) разглеждат отделно оценяването на входящите изисквания за длъжността и оценяването на компетенциите като част от процеса по управление на изпълнението.

⁴⁵ „айсберг на компетенциите”

⁴⁶ SFIA – общ референтен модел за идентифициране на уменията, необходими за разработването на ефективни информационни системи

Например SFIA ги показва в таблица, където от една страна са техническите (наречени още общи) компетенции, от друга – професионалните. Ако някоя организация има набор от компетенции, може да ги използва в комбинация с професионалните в SFIA. Включително след създаване на европейската рамка e-competence е разработена връзка между седемте общи нива на компетентност в SFIA (следва; подпомага; прилага; осигурява процеса; съветва, контролира; инициира; определя стратегия) с 5-те нива на e-CF. Всяко от тези седем нива има собствени генерични определения в термините на автономност, влияние, сложност и необходими бизнес умения.⁴⁷

4.2.3.1 ПРАВИЛА ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ, ОПИТ, ЕЗИКОВИ УМЕНИЯ, ДИГИТАЛНИ УМЕНИЯ

Входящите изисквания за длъжността са образование, знания, умения, компетенции, опит и др. Настоящият проект разглежда изискванията свързани с длъжността в две насоки – описание на длъжността - входящи изисквания (образование, знания, умения, опит) и компетенции, свързани с представянето в работата (Фиг.5)

ФИГУРА 5 ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ДЛЪЖНОСТТА



Някои от входящите изисквания като: образование, опит, английски език, дигитални умения, се описват в длъжностната характеристика, секторния професионалният модел на длъжността и други документи.

Входящите изисквания от описанието на длъжността в частта „знания” и „умения” се разписват в системата за оценка на длъжностите. Създаването на фактори за оценка и разписването на техните нива (след прилагане на „Методика за определяне на ключови длъжности”) в системата за оценка на длъжностите дава възможност точно да се определят входящите изисквания за всяка длъжност.

Нивата на входящите изисквания като знания, умения и други ще бъдат описани по настоящия проект като фактори в частта му „Определяне на ключовите длъжности” и ще бъдат

⁴⁷ Повече информация за тази система може да намерите в „Проучване на добрите практики в ЕС и развитите страни – актуализация 2011.

доуточнени и записани за ключовите длъжности в секторния професионален модел на длъжността, в частта „описание на длъжността”. В методиката за „Определяне на ключовите длъжности” се дава начинът на определяне и разписване на фактори за оценка. Описани са факторите „знания” и „отговорности за работа с хора”. В хода на проекта ще бъдат описани и други фактори за оценка като: вземане на решения, автономност, влияние и др. След приключването на този етап ще бъдат избрани няколко фактора, които присъстват в системата за оценка на длъжностите в повечето предприятия и ще бъдат записани в Карта за оценка на входящи изисквания (показана в Таблица 6 и Приложение 3) като валидна за всички длъжности. Най-общо елементите на картата за оценка на входящите изисквания са: 1. Наименование на длъжността; 2. Име на служител/кандидата; 3. Описание на изискваните знания и умения, 4. Образование; 5. Опит; 6. Описание на нивото на входящи изисквания; 7. Описание на факторите за оценка; 8. Целево ниво; 9. Индивидуално ниво; 10. Други. За общо описание на елемент 6 за 7-те нива на факторите се използват термините на SFIA: следва; подпомага; прилага; осигурява процеса; съветва, контролира; инициира; определя стратегия.

ТАБЛИЦА 6: КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ

КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ									
Наименование на длъжността:									
Име, презиме, фамилия:									
Обписание на изискваните знания и умения:									
Образование:									
Опит:									
ОПИСАНИЕ НА НИВОТО ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ	ФАКТОР: ЗНАНИЯ	Целево ниво	Индивидуално ниво	ОТГОВОРНОСТИ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ	Целево ниво	Индивидуално ниво	ФАКТОР:	Целево ниво	Индивидуално ниво
СЛЕДВА	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: Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обмена информация, която засяга собствената му работа и отдел.				
ПОДПОМАГА	2: Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.			2: Работи с хора (колеги и/или клиенти и/или трети страни), с цел да предостави или изиска информация. Понакога работата може да изисква умения за убеждаване, но в строго определени рамки, издето информацията, която предоставя е налична под формата на ясно дефинирани правила или документи.				
ПРИЛАГА	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: 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 предоставят конкретни нужди или услуги, за да се предоставят готови съвети.				
ОСИГУРЯВА ПРОЦЕСА	4: Способност да извършва работа засягаща редица от по сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.			4: Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложените 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.				
СЪВЕТВА, КОНТРОЛИРА	5: Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо ниво на знания по специалността.			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.				
ИНИЦИИРА	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: 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 компанията. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.					
ОПРЕДЕЛЯ СТРАТЕГИЯ	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 дисциплини/функция, придобити за значителен период от време.			7: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на организацията за действия, които влияят значително върху крайния резултат. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.					

4.2.3.2 Правила за оценяване на входящи изисквания за образование, опит, езикови умения, дигитални умения

Изисквания като английски език, дигитални умения и други подобни се доказват с наличието на документ или сертификат (н.р. сертификат за владене на английски език, дигитални умения и др.). Ако кандидатът не ги притежава за доказване на подобни изисквания се използват различни инструменти за оценка като интервюта, тестове, разговор и др.

Наличието на опит и образование се доказват с документи като: трудова книжка, диплома и др. и се оценяват като налични или не.

Входящите изисквания като „знания” и „умения” се разписват в системата за оценка на длъжностите и се оценяват чрез използването на различни инструменти за оценка⁴⁸. Това е уникална възможност, която дава настоящият проект за оценка на входящите изисквания за длъжността от една страна, а също и за признаване на неформални или придобити от професионален опит умения.

4.2.3.3 Връзка между входящи изисквания за длъжността и компетенции, свързани с представяне в работата

Връзката между входящите изисквания и изискванията за компетенции, свързани с представяне в работата е показана във Фигура 6, където по вертикала са разположени входящите изисквания, а по хоризонтала компетенциите като нива на представяне:

ФИГУРА 6 Връзка между входящи изисквания за длъжността и компетенции

Ниво на експертиза – входящи изисквания	Нива на представяне					
	Минимално	Основно	Средно	Напредно	Майсторско	
Skill Level Required	PERFORMANCE LEVEL INDICATORS					
Foundational (Core)	<p>Generator and supports the development of new ideas through insight, imagination, and analysis.</p> <p>Develops novel, unique, innovative solutions in new or ambiguous situations.</p> <p>Demonstrates highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Outstanding</p> <p>Develops novel, unique, innovative solutions in new or ambiguous situations.</p> <p>Demonstrates highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Highly Successful/Highly Effective</p> <p>Identifies unique solutions to problems.</p> <p>Demonstrates moderately imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Successful/Effective</p> <p>Identifies solutions to problems.</p> <p>Demonstrates minimally imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Development Needed/Ineffective</p> <p>Struggles to develop unique solutions to problems when needed.</p> <p>Does not demonstrate imaginative thinking when solving problems.</p>	<p>Developers</p> <p>Has to be challenged to develop unique solutions to problems when needed.</p> <p>Has to be challenged to demonstrate imaginative thinking when solving problems.</p>
Emerging (Individual Contributor)	<p>Generator and supports the development of new ideas through insight, imagination, and analysis.</p> <p>Develops novel, unique, innovative solutions in new or ambiguous situations.</p> <p>Demonstrates highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Outstanding</p> <p>Develops novel, unique, innovative solutions in new or ambiguous situations.</p> <p>Demonstrates highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Highly Successful/Highly Effective</p> <p>Identifies unique solutions to problems.</p> <p>Demonstrates moderately imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Successful/Effective</p> <p>Identifies solutions to problems.</p> <p>Demonstrates minimally imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Development Needed/Ineffective</p> <p>Struggles to develop unique solutions to problems when needed.</p> <p>Does not demonstrate imaginative thinking when solving problems.</p>	<p>Developers</p> <p>Has to be challenged to develop unique solutions to problems when needed.</p> <p>Has to be challenged to demonstrate imaginative thinking when solving problems.</p>
Emerging (Supervisor)	<p>Translator and helps others translate new ideas (or a combination of new and existing ideas) into action to support the development of relevant and valued work outcomes.</p> <p>Challenges team to use novel new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Creates an environment that encourages highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Outstanding</p> <p>Challenges team to use novel new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Creates an environment that encourages highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Highly Successful/Highly Effective</p> <p>Suggests that team should use a few new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Encourages imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Successful/Effective</p> <p>Suggests that team should use a few new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Indicates that imaginative thinking should be used when solving problems.</p>	<p>Development Needed/Ineffective</p> <p>Fails to request the use of any new technologies or methods when formulating solutions to problems.</p> <p>Does not indicate that imaginative thinking should be used when solving problems.</p>	<p>Developers</p> <p>Has to be challenged to use new technologies or methods when formulating solutions to problems.</p> <p>Immediately diminishes imaginative thinking.</p>
Precise (Middle Manager)	<p>Translator and helps others translate new ideas (or a combination of new and existing ideas) into action to support the development of relevant and valued work outcomes.</p> <p>Drives the use of multiple new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Creates an environment that encourages highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Outstanding</p> <p>Drives the use of multiple new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Creates an environment that encourages highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p>	<p>Highly Successful/Highly Effective</p> <p>Drives the use of a few new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Indicates that imaginative thinking should be used when solving problems.</p>	<p>Successful/Effective</p> <p>Drives the use of a few new technologies or methods in formulating solutions to problems.</p> <p>Indicates that imaginative thinking should be used when solving problems.</p>	<p>Development Needed/Ineffective</p> <p>Fails to drive the use of any new technologies or methods when formulating solutions to problems.</p> <p>Does not indicate that imaginative thinking should be used when solving problems.</p>	<p>Developers</p> <p>Has to be challenged to use new technologies or methods when formulating solutions to problems.</p> <p>Immediately diminishes imaginative thinking.</p>
Expert (Executive)	<p>Actor or role model for team members when generating and supporting the development of new ideas through insight, imagination, and analysis.</p> <p>Initiator and supports the open discussion and healthy debate of new ideas.</p>	<p>Outstanding</p> <p>Acts or role models demonstrating the benefits of highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p> <p>Initiator and supports the open discussion and healthy debate of new ideas.</p>	<p>Highly Successful/Highly Effective</p> <p>Creates an environment that encourages highly imaginative thinking with regard to solving problems.</p> <p>Initiates the open discussion of new ideas.</p>	<p>Successful/Effective</p> <p>Indicates that imaginative thinking should be used when solving problems.</p> <p>Supports the discussion of new ideas.</p>	<p>Development Needed/Ineffective</p> <p>Does not indicate that imaginative thinking should be used when solving problems.</p> <p>Does not support the discussion of new ideas.</p>	<p>Developers</p> <p>Immediately diminishes imaginative thinking.</p> <p>Does not support the discussion of new ideas and that team members do not discuss it.</p>

⁴⁸ Методика за оценка на компетенциите, разработана по настоящия проект

Раздел 5. ПРАВИЛА ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА СЪОТВЕТСТВИЕ НА НИВАТА НА ВЛАДЕЕНЕ НА ВКЛЮЧЕНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ В КМ ПО ПРОЕКТА С ПОСОЧЕНИТЕ В ЕВРОПЕЙСКАТА КВАЛИФИКАЦИОННА РАМКА (ЕКР, EQF)

Този раздел включва:

- Създаването на правила за установяване на съответствие на нивата на владение на включените компетенции в КМ, въведени по настоящия проект⁴⁹ в ИСОК с посочените в Европейската квалификационна рамка (EQF, ЕКР).
- Оценка възможността за приложение на системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET);

5.1. ЕВРОПЕЙСКА КВАЛИФИКАЦИОННА РАМКА (ЕКР)

ЕКР е обща европейска референтна рамка, която установява връзки между националните квалификационни системи, изпълнявайки функцията на инструмент за обяснение на съдържанието и повишаване на разбираемостта на квалификациите, в рамките на различните страни и системи в Европа. Рамката поставя две основни цели: насърчаване на мобилността на гражданите между отделните страни и улесняване на тяхното обучение през целия живот. ЕКР поставя акцент върху резултата от обучението като показател за онова, което учещият знае, разбира и може да направи при завършване на учебния процес. Резултатите от обучението са конкретно описани в три категории: знания, умения, компетенции.

- „знания“ - резултат от усвояване на информация в процеса на учене: съвкупност от факти, принципи, теории и практики, които са свързани с определена сфера на работа или обучение.
- „умения“ - способност за прилагане на знанията и използване на ноу-хау при изпълнение на задачи и решаване на проблеми.
- „компетентност“ - означава доказана способност за използване на знания, умения и личностни, социални и/или методологични дадености в работни или учебни ситуации и в професионално и личностно развитие

Дефинирани са 8 нива на квалификация.

Таблица 7 ЕКР нива на квалификация

Ниво	Знания	Умения	Компетентност
	В контекста на ЕКР знанията се определят като теоретични и/или фактологични	В контекста на ЕКР уменията са познавателни (включващи използване на логическо, интуитивно и творческо мислене) и практически (включително сръчност и използване на методи, материали, уреди и	В контекста на ЕКР компетентността се описва с оглед на степента на поемане на отговорност и самостоятелност

⁴⁹ Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”, управляван от БСК

		инструменти)	
Ниво 1	основни общи знания	основни умения, необходими за изпълнение на прости задачи	работа или обучение под пряко наблюдение в структуриран контекст
Ниво 2	основни фактологични знания в определена сфера на работа или обучение	основни познавателни и практически умения, при които се изисква използване на съответната информация за изпълнение на задачи и решаване на рутинни проблеми чрез използване на прости правила и инструменти	работа или обучение под пряко наблюдение, с известна степен на самостоятелност
Ниво 3	познаване на факти, принципи, процеси и общи понятия в определена сфера на работа или обучение	набор от познавателни и практически умения, необходими за изпълнение на задачи и решаване на проблеми чрез подбор и прилагане на основни методи, инструменти, материали и информация	поемане на отговорност за изпълнение на задачи при работа или обучение приспособяване на собственото поведение към обстоятелствата при решаване на проблеми
Ниво 4	фактологични и теоретични знания в широк контекст в определена сфера на работа или обучение	набор от познавателни и практически умения, необходими за намиране на решения на конкретни проблеми в определена сфера на работа или обучение	способност за самоуправление в рамките на насоките за работен или учебен контекст, който обикновено е предвидим, но подлежи на промяна наблюдение на обичайната работа на други, като се поема известна отговорност за оценка и подобряване на работните или учебни дейности
Ниво 5	всестранни, специализирани, фактологични и теоретични знания в рамките на определена сфера на работа или обучение и осъзнаване на границите на тези знания	богат диапазон от познавателни и практически умения, необходими за разработване на творчески решения на абстрактни проблеми	упражняване на управление и наблюдение в контекста на работни или учебни дейности, при които съществуват непредвидими промени преглед и развитие на собствените постижения и постиженията на другите
Ниво 6	задълбочени познания в определена сфера на работа или обучение, които включват критическо разбиране на	напреднали умения, които показват овладяване и новаторство, необходими за решаване на сложни и непредвидими проблеми в специализирана сфера на работа или обучение	управление на сложни технически или професионални дейности или проекти, поемане на отговорност за вземане на решения в непредвидим работен или учебен контекст поемане на отговорност за

	теории и принципи		управление на професионалното развитие на лица и групи
Ниво 7	високо специализирани знания, някои от които представляват най-новите познания в дадена сфера на работа или обучение, като основа за оригинално мислене и/или изследователска дейност критическо осмисляне на въпроси, свързани със знанията в определена сфера и допирните точки между различни сфери	специализирани умения за решаване на проблеми, необходими при научни изследвания и иновации, за да се развият нови знания и процедури и да се включат знания от различни сфери	управление и трансформиране на работен и учебен контекст, който е сложен, непредвидим и изисква нови стратегически подходи поемане на отговорност с цел осигуряване на принос към професионални познания и практики и/или за анализ на стратегическите постижения на екипи
Ниво 8	най-нови знания в определена сфера на работа или обучение и допирните точки между сфери	усъвършенствани и специализирани познания и техники, включително синтез и оценка, необходими за решаване на ключови проблеми в сферата на научните изследвания и/или иновациите, които разширяват и дават нови определения на съществуващи знания или професионални практики	проява на значителен авторитет, новаторство, независимост, научна и професионална завършеност и трайна обвързаност с разработването на най-нови идеи или процеси в работен или учебен контекст, включително научни изследвания

Правилата за установяване на съответствието описват процеса, който трябва да се реализира, за да се определи степента на съответствие или да се постигне пълно съответствие. Те се реализират в рамките на 4 етапа.

По настоящият проект би могло да се търси съответствие с Националната квалификационна рамка (НКР) и нейните изисквания за знания, умения, компетенции обобщени в ниво на НКР. НКР е изградена на принципа на EQF (по проект) като е определена връзката между ниво по EQF и ниво по НКР. По тази причина обвързването на резултатите от настоящия проект с EQF е достатъчно, за да се въведе (на последващ етап, ако е необходимо) съответствие с НКР.

5.1.1. ПРАВИЛА ЗА УСТАНОВЯВАНЕ НА СЪОТВЕТСТВИЕ НА НИВАТА НА ВЛАДЕЕНЕ НА ВКЛЮЧЕНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ В ИСОК С ПОСОЧЕНИТЕ В EQF50:

Етап 1. Запознаване с основните елементи на двете системи (EQF, ИСОК).

Правило №1. Определят се всички елементи на двете системи.

Правило №2. Определя се принципът за провеждане на сравнителния анализ. В този пункт се взема решение дали ще се сравняват всички елементи, или само определени елементи, определени като ключови, основни или съществени от гледна точка на някакъв критерий за сравнение.

Правило №3. Определят се критериите за дефиниране на елементите като ключови, ако сте избрали селективен подход за сравнителен анализ.

Правило №4. Определят се видът и характеристиките на ключовите елементи.

Правило №5. Определя се степента на съответствие между ключовите елементи.

EQF съдържа елементи на описание на длъжността: знания, умения, компетенции, примери за ключови поведения⁵¹. ИСОК определя следните елементи на описание: знания, умения, компетенции и примери (описание на поведението) на ниво секторен компетентностен модел или на ниво длъжност. Доколкото в EQF се съдържат описания на поведението, които трябва да бъдат валидни за всички дейности, професии и длъжности, може да се очаква, че в ИСОК поведението трябва да бъдат разписани много по-конкретно дори и на секторно ниво.

Етап2. Запознаване с нивата на описание на компетенциите.

Този етап предвижда запознаване в детайли с описанието на нивата на компетенциите по EQF⁵² и ИСОК. В Приложение 4 са показани допълнителни дескриптори на нивата на компетенциите в EQF, които трябва да бъдат „проследени”.

Правило №1. Определят се характеристиките на описанията на нивата на компетенциите в двете системи.

Правило №2. Определят се детайлно разликите между тях.

Правило №3. Определя се степента на съответствие между съдържанията на отделните нива по всички елементи.

Етап 3. Съгласуване.

Този етап предвижда определяне на корелацията между нивата на компетенциите в EQF и ИСОК. Подходът на e-CF⁵³, който представлява обща европейска мрежа за професионалисти в областта на ИКТ, е подходящ пример за корелация на нивата на EQF към друга система. В Приложение 4 е показана връзката между двете системи. Избраният подход за установяване на корелация, обаче страда от някои неотстраними недостатъци.

В него остават недостатъчно изяснени, аргументите за елиминиране на първите две нива на EQF и за сливане на 4-то и 5-то ниво на EQF. И ако определянето на първите две нива като нерелевантни може донякъде да се приеме, защото се касае за мрежа от

⁵⁰ Таблица 7

⁵¹ http://en.wikipedia.org/wiki/European_Qualifications_Framework

⁵² http://en.wikipedia.org/wiki/European_Qualifications_Framework

⁵³ www.ecompetences.eu

професионалисти, то сливането на 4-то и 5-то ниво е трудно да се аргументира с твърде малката разлика между тях. Дори и първото запознаване с текста открива значими различия (напр. по параметъра предвидимост – непредвидимост на работния контекст или по параметъра «избира стандартни решения», в ниво 4 и „избира нестандартни решения” в ниво 5 и т.н.).

Всъщност централния проблем е, че става дума за организация от професионалисти, което автоматично изключва от обхвата на класификацията „непрофесионалистите”, поради това всеки опит да бъде намерено пълно съответствие е обречен на неуспех. На практика трябва да се елиминират всички нива на развитие на компетенциите, които са **под** някакво ниво определено, като степен на развитие „професионалист”. Обратния случай бихме имали например с професията „хигиенист”, при нея трябва да елиминираме всички нива над 3-то.

EQF е замислена по идея за всички дейности и професии, поради което не е напълно приложима за отделни групи професии в пълният ѝ обхват, затова не е и нужно да се търси пълно съответствие между нея и други системи за дефиниране на компетенции, създадени за нуждите на определени групи професии - **те никога няма да съвпадат!**

Правило №1. Определя се степента на търсеното съответствие т.е. ще се търси пълно съответствие между двете системи или частично съответствие, поради наличието на специални основания и по специфични критерии, както в случая с е-CF.

Правило №2. Определя се размерността на скалите за оценка на компетенциите.

Могат да се изберат равноразмерни скали и в двете системи или да се изберат скали с различен размер, но с **еднакъв брой** степени. В разработените методики по проекта се развива тезата, че е по – целесъобразно, при внедряването на компетентностен модел в пилотните предприятия да се започне с модел, който включва по-малък брой нива за оценка на компетенциите – най-често 4 нива.

Модел със 7 нива се оценява като прекалено сложен за хора, които нямат опит в приложението на компетентностни модели. Поради това по-долу е предложен подход за установяване на пълно съответствие между двете системи базиран на модел с 4 нива на развитие на компетенциите, без да бъде изключена възможността след период от 3г. в някои от пилотните предприятия, да бъде възможно да се премине към 7 степенен модел на нива за оценка на компетенциите.

Възможен подход за определяне на корелацията между нивата на компетенциите в EQF и ИСОК е да се дефинират в ИСОК нивата на компетенциите и нивата на проявление на отделните поведения по такъв начин, че да се постигне пълно съответствие с EQF.

За целта е необходимо да се уточни съдържанието на дефиницията за **ниво на развитие на компетенциите**, като се въведе нулево ниво т.е. практическо отсъствие на развитието на дадена компетенция или нейното развитие на толкова ниско ниво, че то да може да се приеме за нулево. Например, по-ниско от 15% от необходимото за първо ниво съгласно „метода за незабележимите различия”.

Необходимо е да се отчете, че първото ниво на EQF визира практически неграмотен в съответната област човек, съгласно българската социална култура, тъй като второто ниво съответства на нивото на познания получавани през периода 1-4 клас на английското начално училище т.е. по българските разбирания това е човек, който образно казано „не е ходил и в първи клас”. В този смисъл нивото на знания, умения и компетенции на такъв човек може да се определи, като „съвсем елементарни познания, умения и компетенции”, които не могат

практически да бъдат демонстрирани самостоятелно, а само под стриктна супервизия и външно ръководство и могат да се изпълняват съвсем прости задачи.

Правило №3. Определят се степените на съответствие между скалите.

След като се въведе нулевото, елементарно, базово ниво, 4 степени заедно с междинните им стойности ще бъдат достатъчни, за да се получи фактически 8 степенна скала, напълно съответстваща на 8 степенната скала на EQF т.е. еквивалентна.

За целта е необходимо да се обособят 4 нива на реално развитие на компетенцията т.е. такива, които могат да бъдат наблюдавани и оценявани и съответно нулево ниво, което само се регистрира и 4 реални нива на проява на отделните поведения в компетенцията плюс нулево ниво на проява на поведението. По този начин в рамките на пет степенна скала получаваме фактически модел с 4 нива еквивалентен на броя и основните елементи на съдържанието на нивата в EQF.

Резултатите от оценката на поведението се сумират и се определя средна величина за развитието на компетенцията, като цяло. Тази величина може да варира от 0 до 4. Определят се и 8 ключови стойности в диапазона от 0 до 4.

Първата най-ниска стойност е 0.75 в зависимост от броя поведения подлежащи на оценка. Следващата стойност е 1, следващата 1,5 и т.н до 4 през интервал от 0,5. Всяко от тези нива отговаря на съответното ниво от 1 до 8 в EQF.

Изчислените стойности на индивидуалните компетенции ще варират около тези нива, поради което е необходимо да се определи размер на възможното отклонение, който да ни позволи да отнесем определена стойност към едно или друго ниво. Можем да определим размера на това отклонение на 0.25.

Следователно всяко отклонение по-малко от 0.25 ще води до приемане, че индивидуалната компетенция е развита в съответната степен – например 3.5, т.е всички стойности в диапазона 3.25 – 3.75 определят общата оценка за развитие на компетенцията на 3.5 или 7-мо ниво по EQF.

Можем да илюстрираме дефинираната теоретична схема със следните две таблици.

Таблица 8 **СКАЛА ЗА ОЦЕНЯВАНЕ.**

0	1	2	3	4
слабо	ограничено	средно	много добро	високо
СЛАБО	<i>Отрицателно поведение или практическо отсъствие на поведение за оценяване</i>			
ОГРАНИЧЕНО	<i>Налично поведение, но с недостатъчни прояви</i>			
СРЕДНО	<i>Налично поведение на средно добро ниво на владееене, подходящо за оценяване</i>			
МНОГО ДОБРО	<i>Налично поведение, което започва да бъде отличителна характеристика на участника – много добро ниво на владееене</i>			
ВИСОКО	<i>Наличното поведение е стабилна отличителна характеристика за участника - отлично ниво на владееене</i>			

Таблица 9 Вариации в минимални стойности

Компетенции	Описание	Поведения	0	1	2	3	4
Ориентация резултати	Съпричастност, упоритост и настойчивост в работата, насоченост към резултати	- Работи постоянно за постигане на успех - Отдаден в работата, отстранява пречки и поддържа активност - Насочен е към резултати и постигане на цели					
Иновативност	Преосмислят начина, по който винаги са се правили нещата	- Поощрява нови идеи/различни решения за обичайни неща - Предлага нови идеи и перспективи - Въвежда действия за постигане на промяна - Търси подкрепа за иновативни идеи и промяна					

От Таблица № 9 се вижда, че възможните стойности за двете отделни компетенции могат да варират от 0.66 до 4 за първата компетенция и от 0.75 до 4 за втората. Вариациите в минималните стойности зависят от броя поведения подлежащи на оценяване включени в конкретната компетенция.

Етап 4. Вземане на решение.

Правило №1. Определя се дали взетите в предишните етапи решения визират междинни състояния или са окончателни.

В случаите, когато те са междинни състояния следва да се предвидят периодите и критериите за тяхната ревизия.

Правило №2. Определят се прецизно всички стойности и числови коефициенти.

Посочените по-горе стойности са примерни и могат да бъдат коригирани при необходимост, въпреки че при модел с 4 нива възможностите за избор не са много.

Правило №3. Определя се окончателно степента на съответствие между елементите на съдържанието на компетенциите и нивата за оценка в двете системи и се фиксират в специална работна таблица за съответствие.

Може да се използва за пример таблицата посочена в Приложение 4.

ФИГУРА 7 АДАПТИРАНЕ НА ИСОК КЪМ ЕКР



5.2. ПРИЛОЖЕНИЕ НА СИСТЕМАТА ЗА АКУМУЛИРАНЕ И ТРАНСФЕР НА КРЕДИТИ В ПРОФЕСИОНАЛНОТО ОБУЧЕНИЕ И ПРЕКВАЛИФИКАЦИЯ (ECVET) В ИСОК

5.2.1. ИНФОРМАЦИЯ ЗА ECVET

Системата за акумулиране и трансфер на кредити в професионалното обучение и преквалификация (ECVET) е европейски инструмент, подкрепящ ученето през целия живот, мобилността на обучаващите се европейци и гъвкавостта на обучителните пътеки, по които, да се придобива нужната квалификация.⁵⁴

Системата на ECVET е обвързана с придобиване на точки за всеки предмет или област на квалификация (дефиниран като юнит⁵⁵). Точките са цифровото изражение на цялостните резултати от обучението и относителната тежест на предметите във връзка с дадена квалификация. Заедно с предметите, описанието на резултатите от обучението и информацията за нивото на квалификация, ECVET точките подпомагат разбирането на квалификацията. Броят на ECVET точките за дадена квалификация, заедно с други спецификации може да индикира например дали обхватът на квалификацията е тесен или широк. Броят на ECVET точките, дадени по един предмет дава информация на обучавания за относителното тегло от квалификацията, който е акумулирал до момента (Таблица 10).

За оценяване на индивидуалните резултати ECVET присъжда кредити. Кредитът за резултати от обучението определя индивидуалните резултати от обучението, които са постигнати и които може да бъдат акумулирани към дадена квалификация или прехвърлени към други обучителни програми или квалификации. Кредитът се отнася до факта, че обучавания е постигнал очакваните резултати от обучението, които са оценени положително и резултатът от оценката е документирана в личния файл на обучавания. Базирайки се на тази документация други обучаващи институции може да признаят кредита на обучавания.

Таблица 10 Насоки за присъждане на ECVET точки

Насоки за присъждане на ECVET точки/ Примерна таблица	Точки
UC1 Международен маркетинг	20%
UC11 Изследване на пазари и планиране на международни пазари	10
UC12 Бизнес информационни системи	10
UC2 Износ	20%
UC 21 Обратна връзка от клиента	10
UC 22 Преговори	10
UC3 Внос	20%
UC31 Идентифициране на потенциални доставчици и ресурси	10
UC32 Организация на преговорите	10
UC4 Управление на международни търговски сделки	20%
UC41 Избор и работа с доставчици на услуги	10
UC42 Управление на международна бизнес администрация	10
UC5 Работа в мултикултурен контекст	20%
UC51 Бизнес английски А	8
UC52 Бизнес международен език В	8
UC53 Комуникации	4
	Общо 100

⁵⁴ http://ec.europa.eu/education/lifelong-learning-policy/doc50_en.htm

⁵⁵ Юнит е компонент на квалификация, съставен от знания, умения и компетенции, които може да бъдат оценени и валидирани

5.2.2. ПРИЛОЖИМОСТ НА ПРИНЦИПИТЕ НА ECVET В ИСОК

КОК съдържа информация относно компетенциите, необходими за дадената ключова длъжност на секторно ниво. В ECVET се оценяват клъстери от юнити, в ИСОК клъстери от компетенции, към които по същия начин може да се присъждат точки съотнесени към цялостния профил. Индивидуалната оценка записвана в КОК може да бъде оценявана на базата на кредити.

Предлагаме да се обсъди вариант на подход, който да включва частично приложение на ECVET в ИСОК в частта на определяне на нивата на компетенциите и присъждане на кредити, с които се характеризира професията. Предлагаме подхода на ECVET да бъде възприет в ИСОК за определянето на общи правила и подходи за присъждане на кредити за различни компетенции и професии, приложими във всички образователни и оценяващи институции. По този начин хората придобили конкретна професия ще имат издаден документ, който определя наборът от компетенции, които притежават и с какъв брой кредити е оценен.

Възможен подход е да се използват секторните компетентностни модели, като бенчмарк за придаване на значимост на отделните компетенции и за присвояване на кредити. Ако в секторния компетентностен модел са разписани минимални или препоръчителни нива на развитие на компетенциите за успешното изпълнение на дадена длъжност, те могат да се използват от предприятията при процесите на подбор и развитие.

Идеята за юнитите като частични квалификации и компетенции може да бъде много полезна за дефиниране на заявките на бизнеса към системите на образование и обучение. Неудовлетворените потребности на бизнеса много често касаят само една или няколко отделни компетенции, които не са развити в нужната степен в хората, които завършват определено ниво на образование. Регионалните центрове за оценка на компетенциите към БСК могат да бъдат тези структури, които да прецизират регионалните заявки на бизнеса към съответните обучаващи организации.

В ИСОК може да се поддържа динамична база данни за вида и броя на компетенциите необходими за успешното изпълнение на дадена длъжност, които да се използват, както от обучаващите се, така и от хора желаещи да сменят длъжността и професията си. Чрез сравнителен анализ на наличните компетенции и препоръчителните всеки един от тях може да получи оценка за съответствие и препоръки за развитие и обучение.

В случай, че бъде определена относителна тежест на отделните компетенции в секторните модели на тях могат да им бъдат придавани различен брой кредити, пропорционално на значението им за успешното изпълнение на определена длъжност. По този начин ще бъде насочвано обучението и развитието на хората в посока на най-значимите, към различни форми на след дипломна квалификация или усвояване на части от професия в системата на професионалните центрове за обучение.

Раздел 6. ОБОБЩАВАНЕ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОВЕДЕНИТЕ С КОК ОЦЕНКИ ПО СЕКТОРИ С ЦЕЛ ПРОМЯНА НА ОБРАЗОВАТЕЛНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ

Настоящият проект⁵⁶ цели да анализира и дефинира изискванията към компетенциите на работната сила като отчете европейските, национални и браншови изисквания и стандарти, както и да изгради браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила.

Един от многото аспекти на действие на проекта, управляван от БСК, е създаването на КМ. В тази дейност последваща стъпка предвижда уточняване и обобщаване на част от разглежданите елементи в ИСОК, а именно: знания, умения, образование, компетенции за ключовите длъжности в 20 сектора. Тези елементи се обобщават в КОК. В тази си част проектът ще даде уникалната възможност да се уточнят и актуализират държавните образователни изисквания (ДОИ).

С проблемите на пазара на труда, образованието и квалификацията се занимават различни държавни и обществени организации в България. Проблемът от една страна е, че всяка от тях намира и интерпретира данните в „своята орбита”, в зависимост от своите ведомствени и организационни приоритети.⁵⁷ Работодателите изразяват неудовлетворение от подготовката на кадрите на пазара на труда, както и от остарелите и неактуални изисквания за професиите. По отношение на ДОИ липсва изграден процес и методика на базата, на която да се определят изискванията за професиите (особено компетенциите, характерни за тях). В повечето случаи те се подготвят от преподаватели и се базират единствено на тяхната индивидуална преценка за професията. Компетенциите би трябвало да се определят и разписват по методика (за целта може да се използва информация от Методика за създаване на КМ), както и с въвличане на заинтересованите страни.

Две са направленията, които може значително да се подобрят по отношение на ДОИ:

- 1) Връзка между ДОИ и нуждите на бизнеса – да се създаде връзка между определящите изискванията за професиите и бизнеса. Опитът на други държави членки на ЕС показва, че обикновено има свързващо звено между институциите, разработващи ДОИ и бизнеса. Това са частни или държавни институции, работещи в тясна връзка с работодателите и подпомагащи институциите, разработващи ДОИ.
- 2) Прилагане на методика, на която да стъпи подготовката на изискванията за професиите (най-вече в частта им образование, знания, умения, компетенции). Тази методика предполага прилагането ѝ да става от експерти с опит в създаване и прилагане на ДОИ, анализ на длъжности и създаване на КМ.

Работейки по настоящия проект БСК прие предизвикателството да разработи и внедри Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (ИСОК), която ще изгради и развие партньорска мрежа в управлението на процесите, свързани с дефинирането на изискванията, оценяването и усъвършенстването на уменията на работната сила. Един от многото резултати по проекта е дадената възможност на

⁵⁶ Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони”

⁵⁷ Източник: Наръчник за работа на референтните звена в Националната референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила в България

работодатели, институции, които се занимават с проблемите на пазара на труда и синдикати с помощта на експерти и нужните методики да определят изискванията към длъжностите на пазара. Работодателите ще имат възможност да се обединят към единен КМ и КП за ключовите длъжности в различните сектори. По този начин ще се създаде единно становище за изискванията на бизнеса към голям брой длъжности, обединени в КОК. Тази информацията ще е от изключителна полза за институциите в областта на образованието, за да определят някои от елементите на ДОО, а именно: образование, знания, умения, компетенции за професиите. Използвайки информацията от проекта на БСК, ДОО може да променят изискванията към професиите с тези, базирани на експертни познания за определяне и разписване на компетенции, както и изискванията на бизнеса, като основен ползвател на системата.

ДОО по професии съдържат следните елементи:

изисквания за минималното входящо квалификационно и образователно равнище за ученици и за възрастни;

- описание на трудови дейности;
- цели на обучението;
- резултати от ученето - знания, умения; професионални и личностни качества;
- изисквания към материалната база за обучение по теория и по практика;
- изисквания към обучаващите.

ИСОК съдържа голям набор от информация. Съдържа напълно изследваните в този документ елементи на ДОО като включително добавя други, наред с които и елемента компетенции.

Създаването на стандартно съдържание на описание на компетенциите (до момента в ДОО няма компетенции, степени и описания) в ИСОК ще насърчи процеса по прогнозиране на нуждите от включване и подробно описване на компетенции в ДОО. Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) е направила стъпка в тази посока, включвайки описание на компетенции като проект на новите ДОО за някои специалности. В новите проекти на ДОО е наблегнато на компетенциите, но засега не е направена разлика между умения и компетенции и компетенциите не са разписани на базата на методика. Списъкът с компетенции е безкрайно дълъг. Проектът на БСК ще предложи списък с актуални за пазара на труда компетенции, както и детайлни описания на тези компетенции.

6.1. ЕТАПИ ПО АКТУАЛИЗАЦИЯ НА ДОО

Етапите, през които преминава един процес по актуализиране и промяна на ДОО⁵⁸ са:

- 1) Запознаване с информацията от ИСОК и ДОО (образование, знания, умения, описание на трудови дейности, знания, умения, компетенции за ключовите длъжности в сектора⁵⁹ за длъжността⁶⁰);

⁵⁸ В Приложение 9 е дадена таблица, която служи за за обобщаването на информацията от ИСОК с цел актуализиране на ДОО при настоящите (с изключение на проектните) ДОО. Там се съдържат елементите, които могат да се изследват и начин на обобщаване на препоръчителните промени в ДОО.

⁵⁹ Елементите от Таблица 11

⁶⁰ ДОО разглежда професии и специалности, докато в ИСОК първоначалната информация ще бъде по длъжности, което гарантира всеобхватност на ИСОК. В списъка на професиите за професионално образование и обучение е показано съответствието между професия и специалност в НАПОО с длъжност в НКПД.

Информация за тези елементи в ИСОК се намират в ПМД, КОК, описанието на длъжността (ключовите длъжности в сектора имат описание, което съдържа минимални изисквания за заемане на длъжността – образование, знания, умения, трудови дейности и др.);

Информация за тези елементи се съдържа в наредбите, които описват ДООИ по професии и специалности;

- 2) Сравнителен анализ на изискванията на ДООИ и ИСОК за длъжността;
Описание на елементите според ИСОК и ДООИ в Приложение 5;
- 3) Оценка на степента на съответствие на изискванията на ИСОК и ДООИ за длъжностите;
- 4) Формулиране на препоръки за промяна в ДООИ;
- 5) Адресиране на препоръките за промяна до съответните институции.

ФИГУРА 8 ИСПОЛЗВАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ОТ ИСОК С ЦЕЛ ПРОМЯНА НА ДООИ



6.2. АКТУАЛИЗИРАНЕ И НАДГРАЖДАНЕ НА ДООИ ЧРЕЗ КОК

Специфичният принос на генерираната информация в КОК ще бъде основно в частта на ДООИ, отнасяща се до структурен компонент „Резултати от ученето”. В ДООИ там е предвидено да бъдат описани компетенции като наименования и резултатите от ученето. Съгласно методическите указания за разработване на ДООИ няма ясна методика за определяне, дефиниране и разписване на компетенции и съответните им нива. По проектът на БСК бяха разработени методика за определяне на ключови длъжности, методики за разработване на компетентностен модел и методика за оценка на компетенциите, както и методически указания, които са основата при изготвянето на компетентностни профили на ключовите длъжности в 20 сектора в страната, секторни професионални и компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите.

Фигура 3 отразява как елементи от акумулираната информация в КОК лесно би могло да се използват в структурен компонент „Резултати от ученето” на ДООИ. Предимството на информацията извлечена от КОК е в използваните методики при разработването на компетенциите, както и факта, че информацията е извлечена от действащите предприятия в сектора, съобразена с техните изисквания и тенденциите, които се наблюдават в реалния бизнес. По този начин би могъл да се надгради процеса по разработването на ДООИ.

Фигура 3 показва как в колоните от КОК - тип на компетенция съответно се извлича много детайлна и задълбочена информация за специфичните за специалността компетенции.

Елементът компетенции в табличната форма на точка 4 Резултати от ученето на ДОО обобщава информация от следните колони на КОК - наименованието на компетенцията, както и описанието на компетенцията. В същата таблична форма на ДОО - графа резултати от ученето (по конкретно: Обученият трябва да...) се регистрира описанието на целевото ниво на компетенцията от КОК за длъжността. По този начин се осигурява адекватно разписване на компетенциите за специалността и професията, на база на реални резултати от предприятията.

От друга страна ИСОК чрез изградените секторни професионални модели по проекта ще допринесе в цялост за попълване на актуална информация от бизнеса (пилотни предприятия в 20 сектора в страната) по отношение на останалите структурни компоненти на ДОО, а именно входни характеристики, описание на професията, цели на професията и т.н. По този начин връзката между работодателите и НАПОО ще бъде по силна и ефективна, в полза както на професионалното образование в лицето на обучаващите се, така и на действащите предприятия.

Предлагаме да се използва формуляр за обратна връзка до ДОО, подготвян от секторните консултанти и оценителите по проекта. Този формуляр съдържа препоръки за промяна на следните елементи: образование, знания, умения, компетенции. Минималната информация, която трябва да подават секторните консултанти и оценителите по настоящият проект е за елементите знания, умения и компетенции.

Фигура 9 Актуализиране и надграждане на информацията в ДООИ ЧРЕЗ КОК .

МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ
НАЦИОНАЛНА АГЕНЦИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО
ОБРАЗОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

Държавно образователно изискване
 за придобиване на квалификация
 по професията „...”

Професионално направление:	
...	...
Наименование на професията:	
...	...
Специалности:	Степен на професионална квалификация
...	...

София, 2011 г.

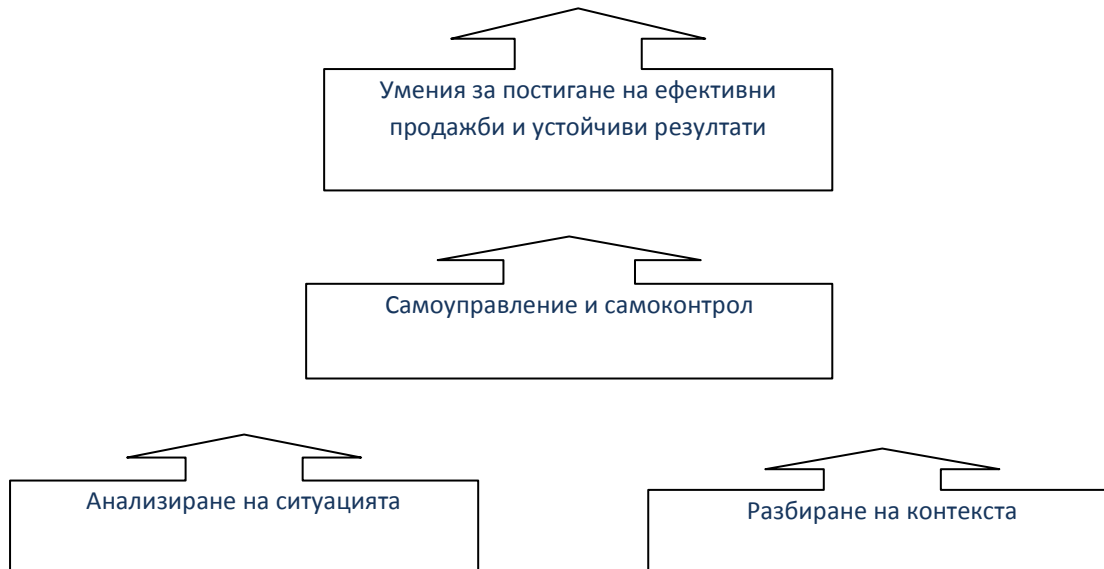
- Входни характеристики**
 - Изисквания за входно ниво на образование: минимално образователно равнище за ученици и лица, навършили 16 години
 - Изисквания за входно квалификационно равнище или професионален опит.
- Описание на професията**
 - Трудови дейности, отговорности, личностни качества, особености на условията на труд, оборудване и инструменти, изисквания за упражняване на професията, определени в закони и подзаконови актове (здравословно състояние, правоспособност и др.);
 - Възможности за продължаване на професионалното обучение;
 - Възможности за професионална реализация съгласно Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД).
- Цели на обучението**
 - Цели на обучението по общата задължителна професионална подготовка – единна за всички професии от професионално направление**
 След завършване на обучението по професията, обучаваният трябва да:
 - Цели на обучението по отрасловата задължителна професионална подготовка, единна за всички професии от професионално направление**
 След завършване на обучението по професията, обучаваният трябва да:
 - Цели на обучението по специфичната за професията „...” задължителна професионална подготовка**
 След завършване на обучението по професията, обучаваният трябва да:
- Резултати от ученето**
 - Общи за професията
 - Специфични за специалност
 - Специфични за специалност

Карта за оценка на компетенциите

Наименование на длъжността:	Компетенции				Ниво на компет.	Описание нивото на компетенцията	Целево ниво на компетенцията
	Знания и умения	компетенцията	компетенцията	компетенцията			
Отдел:	1А: Анализирани на ситуацията	Аналично мислене					
Група от длъжности/семеитво	1А: Анализирани на ситуацията	Концептуално мислене					
Знания: K1, K2, K3; Умения: C1, C2, C3, C4	1С: Мотивация	Управление на представянето	Използва ефективни процедури по селекция и подбор за да назначи успешни служители. Поставя ясни цели за представяне и очаквания	1	Основно разбиране и способности да прилага компетенцията в рутинни ситуации		
	1С: Мотивация						наблюдава редовно техния прогрес. Представя обратна връзка и коучинг на служителите си за да максимизира тяхното представяне. Анализира причините за проблеми в представянето и взема мерки за разрешаването им.
	1С: Мотивация			2	Солидно разбиране и последователни способности да прилага компетенцията в повечето ситуации		
	1С: Мотивация			3	Изявено разбиране и способности да прилага компетенцията в пълния обхват от ситуации		
	1С: Мотивация			4	Цялостно (всеобхватно) разбиране и способности да прилага компетенцията креативно в най-комплексните ситуации		

Раздел 7. ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1: ПРИМЕР ЗА КЛЪСТЕР ОТ КОМПЕТЕНЦИИ



Пример за клъстер от компетенции „Анализиране на ситуацията“:

- Аналитично мислене
- Концептуално мислене
- Специализирано ноу-хау
- Търсене на информация
- Работа в екип и взаимодействие

ПРИЛОЖЕНИЕ 2: ОБЩИ ПРИНЦИПИ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ИНТЕРВЮ, БАЗИРАНО НА КОМПЕТЕНЦИИ НЕЗАВИСИМО ОТ НЕГОВАТА ЦЕЛ: ЗА КОНСТРУИРАНЕ НА КМ ИЛИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Общи насоки за провеждане на интервюто:

- избягвайте въпроси от типа „защо“ – те окуражават интервюирания да излезе над „водната линия“ и хипотезите или философиите. Повечето от нас знаят какво „трябва“ да се направи или да се каже – интервюто на база компетенции се отнася до това, което ние реално правим в практиката.
- използвайте въпроси от типа „какво“ и търсете – чувства, действия, контекст, мисли.
- Вашата роля е да откриете какво точно те са – казали, почувствали, помислили, направили.
- задавайте въпросите в минало време.

Задаване на въпроси – събиране на необходимата кодирана информация:

- Въпросите трябва да се задават в писмен вид. Проверява се дали се разбират от страна на интервюирания, а ако е необходимо, те се перифразират/повтарят или разясняват.
- Определя се време, през което интервюираният трябва да обсъди всеки един въпрос.
- Остава се между 15 и 20 минути време за всеки въпрос.
- Обръща се внимание да не се прескочи някоя секция.
- Разбиране на контекста и ролята, която изпълнява индивидът.
- Следване на примерите.
- НЕ СЕ задават затворени или насочващи въпроси.
- Окуражавайте интервюираните, ако те предоставят „добра информация“.
- НЕ опитвайте и НЕ ранкирайте по време на интервюто.
- Не си мислете, че трябва да зададете всички въпроси или да отделите максимално много време за всеки един от тях, ако данните, които предоставя, са неподходящи.

Какво да си записваме под формата на бележки по време на интервюто?

- Всяка дума и фраза абсолютно точно когато е възможно.
 - Не се записват изказани вярвания и мнение.
 - Не се анализира или интерпретира.
-
- В края на интервюто благодарете на интервюирания за съдействието му.
 - Уверете се, че интервюираният ясно разбира следващите стъпки при осъществяване на процеса.
 - Уверете се, че оставяте достатъчно време за въпроси.
 - Завършете интервюто позитивно.

Как да разпознаем полезната информация: „кодиране”?

- Кодирането е техника, използвана за анализ на събраната по време на интервюто информация с цел откриване на компетенции.
- Има стриктни правила за това какво означава „наличие на компетенция”.
- Поведение, което не отговаря на тези правила, дава незадоволително доказателство, че определеният човек притежава конкретната компетенция, т.е. определената длъжност се характеризира с конкретната компетенция.
- Кодирането изисква да се обърне особено внимание на това, което се говори буквално по време на интервюто, отколкото на това, което се намеква или се интерпретира.
- Кодираната информация трябва да бъде записана и по-късно сравнена с индикатори, включени в подходящ модел.

„Правила” на кодирането

Има два основни принципа, използвани при кодирането. Поведението (отразена мисъл, дума или действие) потенциално може да се кодира, ако:

- е логически подобно на поведенчески индикатор на компетенция, включена в компетентностен модел;
- отговаря на следните стандарти за специфичност:

Можете да кодирате:	Не можете да кодирате:
Изявления, започващи с „аз”, които описват какво интервюираният е направил, казал, помислил или почувствал (например, „Аз си помислих, че е по-добре да говоря първо с неговия шеф...”)	Изявления, в които лицето използва „ние”, „той и аз”, „нашият екип” и т.н. (например, „Ние планирахме и организирахме постигането на нашите цели...”) ПРОБЛЕМ: Какъв е приносът на интервюирания към груповите усилия? Не можете да сте сигурни.
Изявления от първо лице („Аз”), в които интервюираният описва неговото/ нейното участие в една ситуация (например, „В четвъртък сутрин се обадох на Ед...”)	Изявления, които започват с „Това, което направих...”, „Обикновено аз”, „Аз бих” и т.н. (например, „Аз бих опитал да направя това първо...”) ПРОБЛЕМ: Това са обобщения на това как той/ тя вижда ситуацията или предпочита да действа. Във всяка ситуация един човек може да постъпи или пък не по типичния или желан начин. Това е твърде общо изказване, за да може да се кодира.
Изявления, които, въпреки че не уточняват лицето, извършващо действието, изясняват в контекста, че лицето е интервюираният (например, „Така че докладът беше готов навреме... Моят шеф винаги ми възлага да пиша месечните доклади.”)	Неточни изказвания относно действия, мисли, съвместна работа, резултати, по отношение на които не е ясно кой какъв принос е имал (например, „той се убеди накрая”). ПРОБЛЕМ: Всички интервюирани се изразяват неточно в някой момент по време на интервюто относно това кой какво е вършил. Освен ако интервюиращият не се опита да изясни изречението или интервюираният доброволно да даде повече детайли, интервюираният няма да има полза от отговорите на тези въпроси.

Примерни въпроси за провеждане на интервюто:

Ориентация към постигане на целите – „Разкажете ми за времето, когато сте направили нещо добре, когато сте постигнали нещо. Разкажете ми за момент, в който сте иницирали промяна или нещо ново на работа.”

Ориентация към клиентите – „Разкажете ми за времето, когато сте се справили с недоволство от страна на някой клиент.”

Влияние/ Присъствие – „Разкажете ми за време, когато сте накарали хората да Ви подкрепят/ да се съгласят с предложен от Вас план за действие.”

Аналитично мислене – „Разкажете ми за време, когато е трябвало да разрешите проблем или да измислите нова идея за разрешение на труден проблем.”

Грижа за реда и точност – „Опишете как се подготвихте за важните срещи/ презентации (Вашия последен изпит – държавния)”.

Лидерство – Разкажете ми за време, когато сте били начело на хора с цел постигане на обща цел.”

ПРИЛОЖЕНИЕ 3: ВАРИАНТИ НА КОК

КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ

Наименование на длъжността:									
Име, презиме, фамилия:									
Описание на изискваните знания и умения:									
Образование:									
Опит:									
ОПИСАНИЕ НА НИВОТО ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ	ФАКТОР: ЗНАНИЯ	Целево ниво	Индивидуално ниво	ОТГОВОРНОСТИ ЗА РАБОТА С КОЛЕГИ/КЛИЕНТИ	Целево ниво	Индивидуално ниво	ФАКТОР:	Целево ниво	Индивидуално ниво
СЛЕДВА	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: Основни умения за работа с хора. Обсъжда и обменя информация, която засяга собствената му работа и отдел.				
ПОДПОМАГА	2: Способност да извършва работа в съответствие със сравнително основни изисквани знания, което обхваща набор от дейности, включващи прилагане на лесно разбираеми правила.			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.				
ПРИЛАГА	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: 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 предоставят конкретни нужди или услуги, за да се предоставят готови съвети.				
ОСИГУРЯВА ПРОЦЕСА	4: Способност да извършва работа засягаща редица от по сложни задачи, придържаща се към една функция или област на действие, което изисква детайлни знания по специалността.			4: Умения за мотивиране и убеждаване на хора за постигането на една или друга цел, която е част от заложените 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.				
СЪВЕТВА, КОНТРОЛИРА	5: Извършва работа от изключителна сложност и разнородно естество, която изисква напреднало/високо ниво на знания по специалността.			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.				
ИНИЦИИРА	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: 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 компанията. Отговаря за особено спорна и конфиденциална информация.					
ОПРЕДЕЛЯ СТРАТЕГИЯ	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 дисциплини/функция, придобити за значителен период от време.			7: Умения за мотивиране, убеждаване на хора за постигане на цели на организацията за действия, които влияят значително върху крайния резултат. Предоставя и получава значително комплексна, конфиденциална, спорна информация, за която бариерите при приемане са особено високи.					

БАЗОВА КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Наименование на длъжността:

Име на служителя

Отдел:

Процес:

Група от длъжности/семејство

Тип на компетенцията	Наименование на компетенцията	Тежест на компетенцията	Описание на компетенцията	Ниво на компетенцията	Описание на ниво на компетенцията	Целево ниво на компетенцията	Индивидуално ниво	Разлика между целево и индивидуално ниво
1А: Анализиране на ситуацията	Аналитично мислене							
1А: Анализиране на ситуацията	Концептуално мислене							
1С: Мотивация	Управление на представянето		Поставя ясни и недвусмислени насоки на служителите и екипите за това какво се очаква от тях. Това включва определяне на ясни и последователни цели, спрямо които се измерва представянето. Наблюдава редовно техния прогрес. Предоставя обратна връзка и коучинг на служителите си за да максимизира тяхното представяне. Анализира причините за проблеми в представянето и взема мерки за разрешаването им.	1	Основно разбиране и способности да прилага компетенцията в рутинни ситуации			
1С: Мотивация				2	Солидно разбиране и последователни способности да прилага компетенцията в повечето ситуации	2		
1С: Мотивация				3	Изявено разбиране и способности да прилага компетенцията в пълния обхват от ситуации			
1С: Мотивация				4	Цялостно (всеобхватно) разбиране и способности да прилага компетенцията креативно в най-комплексните ситуации			
Препоръки за усъвършенстване:								

ОПИСАТЕЛНА КАРТА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ									
Наименование на длъжността:									
Отдел :					Процес:				
Група от длъжности/семејство									
Тип на компетенцията	Наименование на компетенцията	Тежест на компетенцията	Описание на компетенцията	Поведения	Ниво на компетенцията	Описание на ниво на компетенцията	Целево ниво на компетенцията	Индивидуално ниво	Разлика между целево и индивидуално ниво
1A: Анализиране на ситуацията	Аналитично мислене								
1A: Анализиране на ситуацията	Концептуално мислене								
1C: Мотивация	Управление на представянето		Поставя ясни и недвусмислени насоки на служителите и екипите за това какво се очаква от тях. Това включва определяне на ясни и последователни цели, спрямо които се измерва представянето. Наблюдава редовно техния прогрес. Предоставя обратна връзка и коучинг на служителите си за да максимизира тяхното представяне. Анализира причините за проблеми в представянето и взема мерки за разрешаването им.	служителите за очакванията към тях; Определя ясни цели и ги обяснява; Наблюдава редовно прогреса	1	Основно разбиране и способности да прилага компетенцията в рутинни ситуации			
1C: Мотивация				Поставя високи стандарти за представяне; Определя ясни цели и получава съпричасност; Определя ясни роли и отговорности; Обяснява бизнес целите като част от индивидуалната отговорност	2	Солидно разбиране и последователни способности да прилага компетенцията в повечето ситуации	2		
1C: Мотивация				Следи представянето, за да осигури постигане на целите; Поддържа постижими стандарти на представяне; информира другите за постигането на целите; Адресира лошото представяне директно и отворено	3	Изявено разбиране и способности да прилага компетенцията в пълния обхват от ситуации			
1C: Мотивация				Точно и обективно определя нивото на представяне; разпознава отличното изпълнение, предоставя коучинг и обратна връзка на служителите с цел да максимизира тяхното представяне; взема мерки да спре лошото представяне (закрие отдел или уволни човек); създава нови системи за да проследява представянето в собствената си област	4	Цялостно (всеобхватно) разбиране и способности да прилага компетенцията креативно в най-комплексните ситуации			
Препоръки за усъвършенстване:									

КАРТА СЪЛБА ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ									
Наименование на длъжността:									
Име на служителя/кандидата:									
Отдел:					Процес:				
Група от длъжности/семејство:									
Тип на компетенцията	Наименование на компетенцията	Тежест на компетенцията	Описание на компетенцията	Поведения	Ниво на компетенцията	Описание на ниво на компетенцията	Целево ниво на компетенцията	Индивидуално ниво	Разлика между целево и индивидуално ниво
1А: Анализиране на ситуацията	Аналитично мислене								
1А: Анализиране на ситуацията	Концептуално мислене								
1С: Мотивация	Управление на представянето		Използва ефективни процедури по селекция и подбор за да назначи успешни служители. Поставя ясни цели за представяне и очаквания за служителите като наблюдава редовно техния прогрес. Предоставя обратна връзка и коучинг на служителите си за да максимизира тяхното представяне. Анализира причините за проблеми в представянето и взема мерки за разрешаването им.	Дава ясни насоки на служителите за очакванията към тях; Определя ясни цели и ги обяснява; Наблюдава редовно прогреса	1	Има нужда от развитие: Промотира ефективност на екипа			
1С: Мотивация				Поставя високи стандарти за представяне; Определя ясни роли и отговорности; Обяснява бизнес целите като част от индивидуалната отговорност	2	Демонстрира компетенцията: Осигурява поведението му да демонстрира новата насока или послание, което някой е комуникирал. Грижи се за екипа	2		
1С: Мотивация				Следва ясни цели и получава съпричасност; Следи представянето, за да осигури постигане на целите; Поддържа постижими стандарти на представяне; информира другите за постигането на целите; Адресира лошото представяне директно и отворено	3	Възприеман е като лидер: Дава яснота на целите, за да генерира ентузиазъм за преследване на новите цели или стратегия за екипа или организацията			
1С: Мотивация				Точно и обективно определя нивото на представяне; разпознава отличното изпълнение, предоставя коучинг и обратна връзка на служителите с цел да максимизира тяхното представяне; взема мерки да спре лошото представяне (закрие отдел или уволни човек); създава нови системи за да проследява представянето в собствената си област	4	Комуникира завладяваща визия: Енергизира екипа около новата насока или стратегия с последователна съпричасност и фокус. Въвежда нови подходи			
Препоръки за усъвършенстване:									

ПРИЛОЖЕНИЕ 4: ИСОК И EQF

EQF- ниво	EQF-описание	БСК ниво	БСК описание	Сложност	Автономност	Поведение
Ниво 8	Най-нови знания в определена сфера на работа или обучение и допирните точки между сфери Усъвършенствани и специализирани познания и техники, включително синтез и оценка, необходими за решаване на ключови проблеми в сферата на научните изследвания и/или иновациите, които разширяват и дават нови определения на съществуващи знания или професионални практики Проява на значителен авторитет, новаторство, независимост, научна и професионална завършеност и трайна обвързаност с разработването на най-нови идеи или процеси в работен или учебен контекст, включително научни изследвания			Неструктурирана - непредвидима	Демонстрира изключително лидерство и самостоятелност в непознати условия, изискващи решаването на проблеми включващи множество взаимодействащи си фактори.	Формулира идея/план, трансформира, иновира, намира творчески решения чрез прилагане на широка гама от технически и / или управленски принципи

<p>Ниво 7</p>	<p>Високо специализирани знания, някои от които представляват най-новите познания в дадена сфера на работа или обучение, като основа за оригинално мислене и/или изследователска дейност; Критическо осмисляне на въпроси, свързани със знанията в определена сфера и допирните точки между различни сфери; специализирани умения за решаване на проблеми, необходими при научни изследвания и иновации, за да се развият нови знания и процедури и да се включат знания от различни сфери Управление и трансформиране на работен и учебен контекст, който е сложен, непредвидим и изисква нови стратегически подходи поемане на отговорност с цел осигуряване на принос към професионални познания и практики и/или за анализ на стратегическите постижения на екипа</p>				<p>Демонстрира лидерство и иновативност в непозната, сложна и непредсказуема среда. Занимава се с проблеми, включващи множество взаимодействия си фактори.</p>	
<p>Ниво 6</p>	<p>Задълбочени познания в определена сфера на работа или обучение, които включват критическо разбиране на теории и принципи Напреднали умения, които показват овладяване и новаторство, необходими за решаване на сложни и непредвидими проблеми в специализирана сфера на работа или обучение Управление на сложни технически или професионални дейности или проекти, поемане на отговорност за вземане на решения в непредвидим работен или учебен контекст поемане на отговорност за управление на професионалното развитие на лица и групи</p>			<p>Структурирана - непредвидима</p>	<p>Работи самостоятелно по разрешаване на текущи проблеми и се занимава с по- сложни въпроси. Има положително въздействие върху производителността на екипа</p>	<p>Планира, взема решения, контролира, изгражда екипи, обучава хората, оценява представянето, намира творчески решения чрез прилагане на специални технически или бизнес знания/умения</p>

<p>Ниво 5</p>	<p>Всестранни, специализирани, фактологични и теоретични знания в рамките на определена сфера на работа или обучение и осъзнаване на границите на тези знания. Богат диапазон от познавателни и практически умения, необходими за разработване на творчески решения на абстрактни проблеми Упражняване на управление и наблюдение в контекста на работни или учебни дейности, при които съществуват непредвидими промени преглед и развитие на собствените постижения и постиженията на другите</p>					<p>Проектира, управлява, проучва, наблюдава, оценява, подобрява, намира нестандартни решения</p>
<p>Ниво 4</p>	<p>Фактологични и теоретични знания в широк контекст в определена сфера на работа или обучение Набор от познавателни и практически умения, необходими за намиране на решения на конкретни проблеми в определена сфера на работа или обучение Способност за самоуправление в рамките на насоките за работен или учебен контекст, който обикновено е предвидим, но подлежи на промяна; Наблюдение на обичайната работа на други, като се поема известна отговорност за оценка и подобряване на работните или учебни дейности</p>			<p>Структурирана - предвидима</p>	<p>Работи под ръководство в среда, в която могат да настъпят непредвидими промени. Независимо решава текущи въпроси, които възникват от дейностите по проекта</p>	<p>Планира, организира, интегрира, избира стандартни решения, взаимодействия, комуникира, работи в екип</p>

<p>Ниво 3</p>	<p>Познаване на факти, принципи, процеси и общи понятия в определена сфера на работа или обучение. Набор от познавателни и практически умения, необходими за изпълнение на задачи и решаване на проблеми чрез подбор и прилагане на основни методи, инструменти, материали и информация. Поемане на отговорност за изпълнение на задачи при работа или обучение; Приспособяване на собственото поведение към обстоятелствата при решаване на проблеми</p>				<p>Има ограничена независимост, когато контекстът е стабилен с малко променливи фактори</p>	<p>Прилага, адаптира, разработва, внедрява, поддържа, ремонтира, намира прости решения</p>
----------------------	---	--	--	--	---	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 5: ПРИМЕР ЗА АДАПТИРАНЕ И АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ДЪРЖАВНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРОФЕСИЯ С ИЗИСКВАНИЯТА НА БИЗНЕСА (ИСОК)

Пример за адаптиране и актуализиране на държавните изисквания за професия с изискванията на бизнеса (ИСОК).

Длъжност: Консултант- продавач

При наличието на описание на длъжността, КМ и КП се сравняват основните изисквания за образование, опит, знания и умения от ИСОК с основните изисквания на образователната институция. Документите, от които се извлича информация от ИСОК са КМ⁶¹ и таблица „КП на длъжността”⁶². Окончателните резултати се записват в Таблиците по долу по обобщените препоръчителни елементи:

	Професия	Специалност и код	Квалификационн о и образователно изискване	Опит	Описание на трудови дейности	Резултати от ученето - знания, умения;	Резултати от ученето - компетенции
Изисквания на ИСОК		Продавач консултант – Код: Единична група 5220 (НКПД)	Средно образование	-	Компетенции: Грижа за клиента; Работа в екип, Толерантност,

⁶¹ «Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила» съдържат образец на секторен КМ

⁶² «Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила» съдържат образец на КП на длъжността

Изисквания на ДОО	Продавач консултант	Продавач – консултант, код: 3410201 (Списък на професиите за професионално образование и обучение)	Основно образование	-	Създава условия за бързо и качествено обслужване на клиентите; Контролира спазването на санитарно хигиенните изисквания; Организира и контролира доставките и правилното съхранение на необходимите хранителни, нехранителни продукти и полуфабрикати;	Методи и системи на продажби; Форми на продажби; Етика и естетика в търговската дейност; Уреждане на сметните отношения с клиентите; Комуникация с клиентите; Поддържане на интериора и екстериора на търговския обект.	Професионални и личностни качества: Взискателност; Отговорност; Културни обноси; Комуникативност; Работа в екип; Морал; Етичност; Трудова дисциплина; Прецизност,
-------------------	---------------------	--	---------------------	---	--	---	---

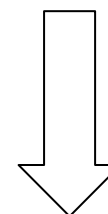
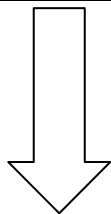
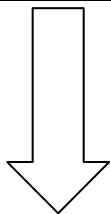
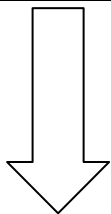


Таблица с предложения за промени в ДОО							
Изисквания на образователната институция	Продавач консултант	Продавач – консултант, код: 3410201 (Списък на професиите за професионално образование и обучение)	5 г.		Компетенции:

ПРИЛОЖЕНИЕ 6: ВЪПРОСНИК С НАСОЧВАЩИ ВЪПРОСИ ЗА ПРОВЕЖДАНЕ НА ФОКУС ГРУПА ЗА ИДЕНТИФИЦИРАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЗА КЛЮЧОВИТЕ ДЛЪЖНОСТИ

1. Кои са основните знания и умения, характеризиращи длъжността?
2. Кои са основните задачи, характеризиращи дейността, за която отговаря длъжността?
3. Опишете идеалния служител на длъжността според таблица 8, приложение 4 от Методиката за разработване на КМ.
4. Кои са ключовите дейности, в които ще се постигат резултати от длъжността?
5. С какви бизнес решения и проблеми се характеризира длъжността? Какви са основните предизвикателства?
5. Какви поведения са успешни за постигането на ключовите резултати? (запишете ги в таблица 4 от раздел 3.1. Процес на създаване на компетентностен профил).
6. Какви поведения са успешните за справяне с основните предизвикателства?
7. Кои са основните за длъжността компетенции?
8. Кои компетенции, изведени от секторния модел важат за конкретната длъжност?
8. Кои компетенции, изведени от генеричните библиотеки важат за конкретната длъжност?
8. Колко важна е всяка една от изведените компетенции в работата?
9. Колко често се използва всяка една от компетенциите в работата?
10. Как всяка една от компетенциите отличава отличните изпълнители от останалите? Защо? Как?
11. Задължително ли е владенето на компетенцията при встъпване в длъжност или тя може да бъде развита с времето? Защо? Как?
12. Какво бихте добавили от получения списък с компетенции? Защо?
13. Какво бихте извадили от получения списък с компетенции? Защо?

Раздел 8. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ⁶³ (ИЗПИСВАТ СЕ В УНИФИЦИРАН ФОРМАТ⁶⁴)

56 report best practices, М.Армстронг

Reward Management, 5th Edition, Michael Armstrong and Helen Murlis

<http://www.eqf-reference-nqf.net/>

http://en.wikipedia.org/wiki/European_Qualifications_Framework

www.ecompetences.eu

“Методика за определяне на ключови длъжности”

“Методика за създаване на компетентностен модел”

“Методика за оценка на компетенциите”

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

⁶³ Недопустимо е използването на текст, графики, таблици и данни без точното позоваване на източника. Цитирането на използваните източници в текста да се извършва чрез функцията Footnote, а за таблиците и графиките – под тях се изписва „Източник:.....”. Недопустимо е директното използване на текст в обем повече от 1000 знак.

⁶⁴ Формат за изписване на източниците:

IMS Reusable Definition of Competency or Educational Objective - Information Model, Version 1.0 Final Specification, IMS RDCEO http://www.imsglobal.org/competencies/rdceov1p0/imsrdceo_infov1p0.html
Koper R., Specht M., (2008) TENCompetence: Life-Long Competence Development and Learning. In M-A Cicilia (Ed.), Competencies in Organisational e-learning: concepts and tools, pp. 234-252. Hershey: IGI-Global, <http://hdl.handle.net/1820/823>

Списък на таблиците и фигурите

фигура 1 Създаване на КОК базова.....	19
фигура 2 Създаване на КОК описателна и КОК стълба.....	20
фигура 3 Процес по управление на изпълнението.....	21
фигура 4 Процеси и системи по УЧР.....	24
фигура 5 Входящи изисквания за длъжността.....	33
фигура 6 Връзка между входящи изисквания за длъжността и компетенции.....	35
Фигура 7 Адаптиране на ИСОК към ЕКР.....	42
Фигура 8 Използване на информация от ИСОК с цел промяна на ДООИ.....	47
Фигура 9 Актуализиране и надграждане на информацията в ДООИ чрез КОК.....	49
Таблица 1 Описания на нива на компетенции с 5 нива.....	16
Таблица 2 Описания на нива на компетенции с 4 нива.....	16
Таблица 3 Елементи на КОК базова, КОК описателна и КОК стълба.....	18
Таблица 4 Приложимост на КОК на база ЧР бизнес процеси.....	23
Таблица 5 Възможни подходи при избор на КОК.....	26
таблица 6: Карта за оценка на входящи изисквания.....	34
Таблица 7 ЕКР нива на квалификация.....	36
Таблица 8 Скала за оценяване.....	41
Таблица 9 Вариации в минимални стойности.....	42
Таблица 10 Насоки за присъждане на ECVET точки.....	43