



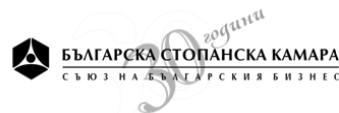
Европейски съюз

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 секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила

---

---

*Описание на концепция за секторен компетентностен модел и  
секторен компетентностен профил на длъжност*

---

Гр. София, 2011 г.

## РЕЗЮМЕ

*Настоящата разработка е създадена в рамките на националния проект за разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони (проектът) и има за цел да подпомогне създаването, внедряването и ефективното използване на управление, базирано на компетенции, чрез задаването на ясни рамкови изисквания за съдържание на секторен компетентностен модел и съдържание на компетентностен профил за ключова позиция. Допълнително се задават насоки за приложимостта на информационните източници при създаването на компетентностни модели, както и правила за адаптиране на информацията от съществуващи източници.*

*Документът се основава на пет методически разработки, както следва:*

*а/ Рамкови изисквания за съдържание на секторен модел, обобщено и формализирано, с цел да бъде ползвано в една национална система за оценка на компетенциите в България.*

*б/ Рамкови изисквания за съдържание на секторен компетентностен модел, обобщено и формализирано с цел да бъде ползвано за всички пилотни сектори и внедрено в Националната система за оценка на компетенциите в България.*

*в/ Рамкови изисквания за съдържание на компетентностен профил за ключова позиция, обобщено и формализирано с цел да бъде ползвано за всички пилотни сектори и внедрено в системата за оценка на компетенциите.*

*г/ Препоръки и оценка за приложимост на възможни информационни източници за създаване на компетентностни модели и профили, вкл. съществуващи международни/национални системи.*

*д/ Правила за адаптиране на информацията от съществуващи източници.*

*Документът е предназначен за широк кръг потребители, сред които:*

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

*Разработка има задължителен характер за консултантите, които работят в рамките на Проекта.*

Заглавие на анализа:	Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила от проект
Срок за изпълнение:	10 юли 2011 г.
Дата на представяне:	10 юли 2011 г.
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:	6.1. Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила.
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 checked="" type="checkbox"/> Ограничено
Изготвил(и):	Добрин Падалски
Отговорник:	Томчо Томов
Ръководител на дейността:	Томчо Томов
Партньор (ако има такъв):	<input type="checkbox"/> КНСБ <input type="checkbox"/> КТ „Подкрепа“
Кратко резюме (до 200 думи):	Целта на настоящия документ е да даде рамковите изисквания при съставянето на секторен модел, секторен компетентностен модел и компетентностен профил за ключова длъжност. Предложени са рамкови изисквания и за съставянето на секторен модел, в който са включени секторния компетентностен модел, компетентностните профили на длъжност, както и допълнителни елементи – знания и умения, необходими за развитието или придобиването на дадена компетенция, описание на длъжността и др. Представени са подходящи източници на информация при разработването на компетентностните модели с конкретни препоръки за начина на приложение.
Ключови думи (до 10 бр.):	Компетенции, компетентностен модел, компетентностен профил, ключови длъжности, КМ, УЧР, длъжност

## 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 проекта.....	7
1.1.2. Специфични цели .....	7
1.1.3. Основни дейности в рамките на проекта .....	7
1.2. Структура на документа .....	8
Раздел 2. Методология за работа.....	10
Раздел 3. Рамкови изисквания за секторен модел .....	11
Раздел 4. Рамкови изисквания за съдържание на секторен компетентностен модел.....	14
4.1. Какво е секторен компетентностен модел?.....	14
4.2. Специфики на секторния компетентностен модел .....	16
4.3. Цели на секторния компетентностен модел.....	17
4.4. Водещи принципи при създаването на секторния компетентностен модел.....	18
4.5. Тип на секторния компетентностен модел .....	19
4.6. Съдържание на секторния компетентностен модел.....	19
4.7. Потенциални рискове и несъответствия .....	22
Раздел 5. Рамкови изисквания за секторен компетентностен профил на длъжност.....	24
5.1. Какво е секторен компетентностен профил на длъжност? .....	24
5.1.1. Разлика между компетентностен профил на длъжност и длъжностна характеристика .....	25
5.1.2. Задължителни елементи на компетентностния профил на длъжност при адаптиране .....	27
5.2. Препоръчителна скала за оценка в ИСОК .....	28
5.3. Препоръчителен подход за оценка .....	29
Раздел 6. Допълнителни елементи в секторния модел .....	30
6.1. Методи за придобиване и развитие на компетенция .....	30
6.2. Инструменти и подходи за оценка на компетенцията.....	31
6.3. Полезни връзки–ресурсен каталог .....	32
6.4. Описание на длъжност и входящи изисквания .....	33
Раздел 7. Препоръки и оценка за приложимост на възможни информационни източници за създаване на компетентностни модели и профили, вкл. съществуващи международни/национални системи .....	34
7.1. Списък на възможните информационни източници .....	34
7.2. Какво представляват генеричните библиотеки или компетентностните речници .....	36
7.2.1. Workitect.....	37
7.2.2. Development Dimensions International - DDI .....	40
7.2.3. SHL- Saville & Holdsworth, Ltd. ....	43

7.2.4.	ZWELL International .....	50
7.2.5.	Hay Group – Hay/McBer .....	52
7.2.6.	Компетентностен модел на Clearinghouse .....	55
7.2.7.	Компетентностен речник на HUMAN RESOURCES SYSTEMS GROUP.....	58
7.3.	Кога да се използват генерични библиотеки/ речници на компетенциите .....	59
7.4.	Оценка за приложимост на генерични библиотеки.....	61
Раздел 8.	Правила за адаптиране на информация от съществуващи източници .....	63
8.1.	Пример за използването на генерични библиотеки .....	63
8.2.	Правила за работа с речници с готови компетенции .....	67
Раздел 9.	Приложения .....	68
9.1.	Приложение 1 - Описание на бизнес процеси.....	68
9.2.	Приложение 2 – Примерни скали за оценка .....	69
9.3.	Приложение 3 – Сравнителна таблица на методи за събиране на информация .....	71
9.4.	Приложение 4 – Примерни компетентностни модели от Workitect .....	73
Раздел 10.	Основни определения .....	80
Раздел 11.	Заклучение и препоръки, включително за промяна на нормативната база.....	81
Раздел 12.	Литературни източници.....	84

---

## Използвани съкращения:

---

БАИТ	-	Българска асоциация по информационни технологии
БСК	-	Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
ДОИ	-	Държавни образователни изисквания
ИКТ	-	Информационни и компютърни технологии
ИСОК	-	Информационна система за оценка на компетенциите
ИТ	-	Информационни технологии
КМ	-	Компетентностен модел
КП	-	Компетентностен профил
НАПОО	-	Национална агенция за професионално обучение и образование
НКИД	-	Национален класификатор на икономическите дейности
НКПД	-	Национален класификатор на професиите и длъжностите
НРМ	-	Национална референтна мрежа
НСОК	-	Национален съвет за оценка на компетенциите
НЦОК	-	Национален център за оценка на компетенциите
СКМ	-	Секторен компетентностен модел
СКП	-	Секторен компетентностен профил
СКС	-	Секторен консултативен съвет
СМ	-	Секторен модел
ЧР	-	Човешки ресурси
УЧР	-	Управление на човешките ресурси
DDI	-	Development Dimensions International
HRSG		Human Resources System Group
SHL	-	Saville & Holdsworth, Ltd

## Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

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

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

#### 1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

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

#### 1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ:

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

#### 1.1.3. СРЕД ОСНОВНИТЕ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА СА:

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

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

## 1.2. СТРУКТУРА НА ДОКУМЕНТА

*Раздел 1 „Въведение“* описва целите на проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“, както и структурата на този документ.

*Раздел 2 „Методология на работа“* описва накратко начина на извършване на работа по тази разработка, както и основните принципи, заложи в разработката на концепцията по отношение на желанния краен резултат, а именно: **яснота, простота, универсалност и приложимост**.

*Раздел 3 „Рамкови изисквания за Секторен модел“* показва **визията и структурата на Секторен модел (СМ)**, който е в основата на Информационната система за оценка на компетенциите. Секторния модел се състои от:

- Секторен компетентностен модел (СКМ)
- Секторен модел на длъжности, които се състоят от
  - Описание на длъжността;
  - Компетентностен профил(КП) на длъжността;
  - Входящи изисквания за заемане на длъжността.
- Допълнителни елементи:
  - Пътища за придобиване и развитие на компетенция;
  - Списък с инструменти и подходи за оценка на компетенциите;
  - Списък с полезни връзки – ресурсен каталог.

*В раздел 4 „Рамкови изисквания за секторен компетентностен модел“* подробно е представено **съдържанието на секторния компетентностен модел** (по бизнес процеси и по типове компетенции). Показани са спецификите на този тип компетентностен модел, както е и обърнато внимание на това какви **цели** са подходящи за СКМ, какви биха могли да бъдат **водещите принципи** при създаването му. Определен е **типът** на секторния компетентностен модел, а именно **универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности**. Представени са **примери** за начина, по който следва компетенциите да бъдат описани в секторния компетентностен модел. Не на последно място е обърнато внимание и на **потенциалните рискове и несъответствия** при създаването и внедряването на такъв тип модел, който не се отнася за отделно предприятие, а за цял икономически сектор.

*В раздел 5 „Рамкови изисквания за секторен компетентностен профил на длъжност“* са представени **основните и задължителни елементи на профила**. Много важен момент е представената



препоръчителна **скала за оценка**, която е **4-степенна цифрова скала**. Отново са дадени ясни примери, за да онагледят предписанията.

В раздел 6 „Допълнителни елементи на секторния модел“ са описани и дадени с пример всяка една от останалите секции на професионалния модел, като заедно с това е представена и **визията за бъдещето им развитие**.

В раздел 7 „Препоръки и оценка за приложимост на възможни информационни източници за създаване на компетентностни профили, вкл. съществуващи международни/национални системи“ са припомнени възможните източници на информация, които могат и е добре да бъдат ползвани при създаването, обогатяването и актуализирането на всеки компетентностен модел, независимо дали е секторен, фирмен или за отделна длъжност. Много ценен елемент на този раздел е краткото описание на **8 генерични библиотеки: Lominger, Workitect, Development Dimensions International DDI; SHL, ZWELL International, Hay-Group – Hay McBer; Clearinghouse, Human Resources System Group**. Освен представяне на това какво предлага всяка една библиотека, са показани структурите на техните предложения за общ компетентностен модел (където е възможно), както и примери на описание на компетенции. Интересното е, че всяка компания/библиотека има собствен подход за разбирането, и съответно за описанието на компетенциите. Допълнително е представена оценка, на базата на експертно мнение относно приложимостта им.

В раздел 8 „Правила за адаптиране на информация от съществуващи източници“ са представени **основните принципи при работа с генерични библиотека**. Или основния принцип –критичност при избора на това какво и как да се ползва от тях. По детайлни насоки и указания са вече описани в предходните методологии. В този раздел е разработен пример как би могло да се ползват библиотеките в работата на една компания.

В раздел 9 „Приложения“ е описано какво се разбира под бизнес процес; дадени са варианти на оценъчни скали, както и сравнителна таблица на методи за събиране на информация. Представени са и няколко примерни компетентностни модела от библиотеката на Workitect.

В Раздел 10 „Определения“ са представени работните дефиниции в рамките не само на тази концепция, но и в рамките на целия проект.

В Раздел 11 „Заключение и препоръки, включително промяна на нормативната база“ на кратко са представени основните изисквания, изводи и препоръки от тази концепция.

В Раздел 12 „Литературни източници“ са описани източниците, които са използвани от автора.

## Раздел 2. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА РАБОТА

Методологията на изработване на концепцията за рамкови изисквания за секторен компетентностен модел и секторни компетентностни профили на длъжности, вкл. оценката на приложимостта на различни информационни източници, включва сериозно запознаване и изследване на:

- Разработените до момента методики и указания в рамките на проекта;
- Запознаване с целите на проекта, както и с конкретните краткосрочни и средносрочни желани резултати;
- Преглед и анализ на добри примери и практики за секторни и индустриални компетентностни модели в света;
- Преглед и анализ на добри примери и практики за компетентностни профили на длъжности, които се прилагат в различни институции от частния и публичния сектор в България и по света;
- Преглед, анализ и обобщение на генерични библиотеки/речници с компетенции.

Изводите и предложенията в настоящата разработка са резултат от експертното мнение на автора, както и на ръководителите на дейността, до които е достигнато благодарение на ползотворното сътрудничество и ефективната комуникация в хода на работата.

Те са ръководени от следните принципи:

Яснота – рамковите изисквания са ясни и лесни за разбиране.

Простота – рамковите изисквания са направени са качествено и семпло, така че от една страна покриват всички необходими изисквания към съвременните компетентностни модели, а от друга страна са достатъчно лесни за употреба (*един от най-сериозните проблеми при създаването на компетентностни модели е сложността им и проблемите, които възникват при внедряването. Ето защо този принцип е много важен при работата*).

Универсалност – параметрите на рамковите изисквания са съобразени с тяхната универсалност, т.е. да се ползват както за всички пилотни сектори в момента, така и за всички останали сектори, които в един бъдещ период биха се възползвали от резултатите по проекта.

Приложимост – рамковите изисквания са съобразени с най-добрите практики по света и нас. Приоритетно са съобразени с практиката на българските предприятия и с това, бъдещите ползватели да са максимално улеснени от рамковите изисквания за секторен компетентностен модел, за да съумяват с лекота да внедряват моделите си и съответно да се възползват от техния ефект при управлението на човешките ресурси, и разбира се цялостното управление на предприятието.

Секторните професионални модели се създават, за да подкрепят българския бизнес да бъде по-ефективен и успешен в постигане на целите си. От друга страна е ясен стремежа да се приближи българското образование до нуждите на бизнеса. На трето място, целта е да се създаде Национална система за оценка на компетенциите, която да служи като мост между образование, хора на пазара на труда и организации (от частния и публичния сектор).

Секторните професионални модели се създават отдолу нагоре, т.е. след като са зададени целите на секторните професионални модел от секторните консултативни съвети, информацията се събира от избрани предприятия в сектора и се обобщава в отделните елементи на Секторния модел.

## Раздел 3. РАМКОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЕКТОРЕН МОДЕЛ

Настоящите рамкови изисквания имат за цел да подпомогнат създаването на **секторни модели**. Изискванията са разработени така, че да могат да се ползват универсално от всички сектори и подсектори в различните етапи на проекта.

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

Документът е предназначен за широк кръг потребители, сред които:

- Съставители на секторни компетентностни модели;
- Секторни консултанти;
- Бизнес мениджъри, ползващи в работата си компетентностни модели;
- Експерти по човешки ресурси и
- други ползватели на компетентностни модели.

Секторните компетентностни модели и компетентностните профили на ключовите длъжности в сектора са обединени в **СЕКТОРЕН МОДЕЛ**, в който присъстват и допълнителни елементи като описание на длъжността (*по зададен макет*) и съответно насоки за придобиване или повишаване на нивото на компетенция, секция за начините за оценка на нивото на компетенциите, както и секция с полезни връзки.

Така ИСОК подпомага реализирането на целта си: 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. Секторните професионални модели предоставят информация за:

- **Работодателите;**
- **Тези, които търсят работа;**
- **Тези, които искат да се преквалифицират;**
- **Образователните институции и органи;**
- **Сертифициращи организации и др.**

Фиг. 1: Дефиниция на секторен модел за целите на проекта

**Модел, обхващащ общи задължителни квалификации, умения и стандарти, необходими за ефективното функциониране на сектора.**

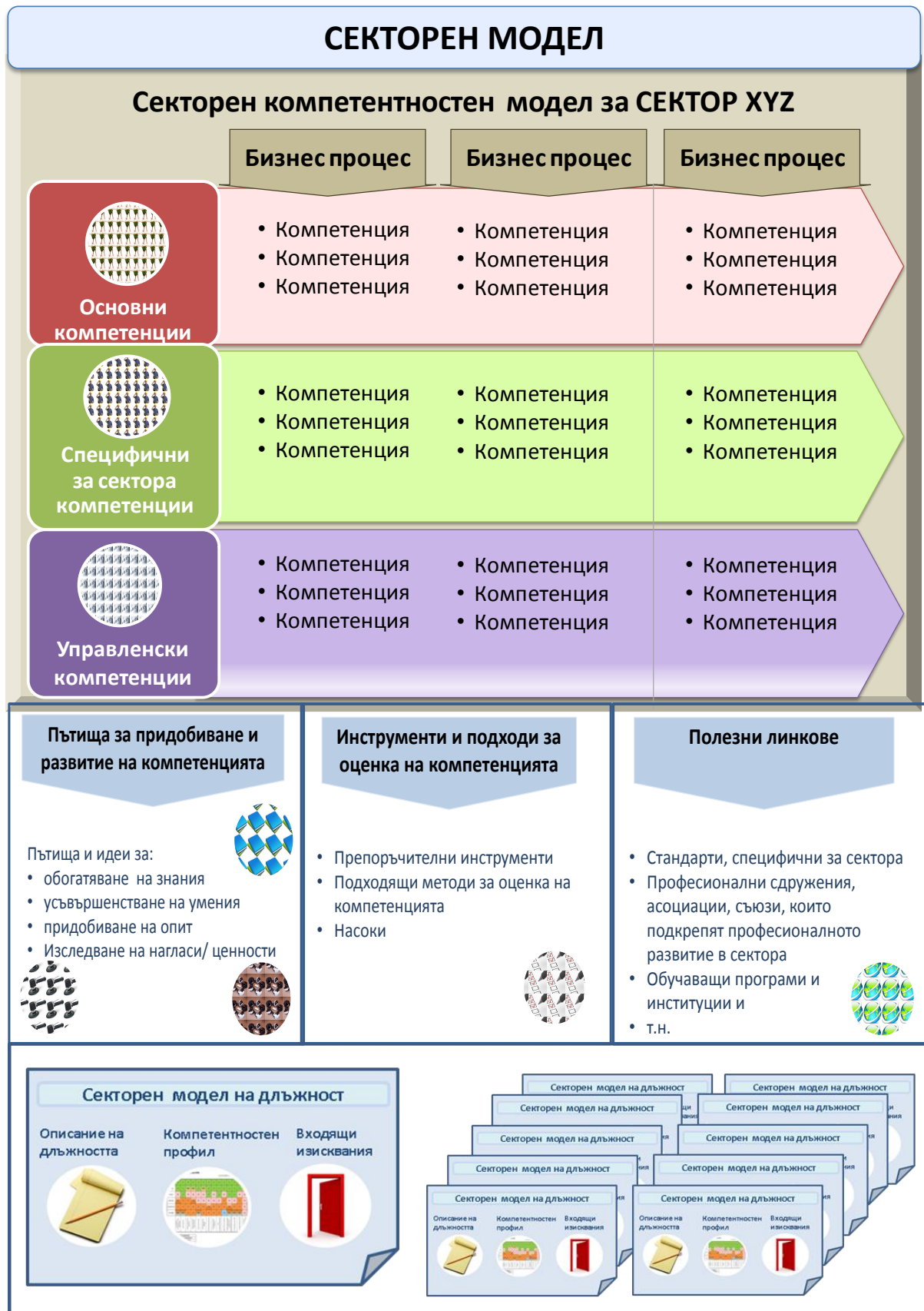
Елементи на секторния модел в ИСОК са:

- Секторен компетентностен модел;
- Секторен модел на длъжности, които се състоят от
  - Описание на длъжността;
  - Компетентностен профил на длъжността;
  - Входящи изисквания за заемане на длъжността.
- Допълнителни елементи:

- Пътища за придобиване и развитие на компетенция;
- Списък с инструменти и подходи за оценка на компетенциите;
- Списък с полезни връзки – ресурсен каталог.

По долу са показани графично отделните елементи на секторния модел, като в следващите глави са подробно описани чрез рамкови изисквания.

Фиг. 2: Визия за СЕКТОРЕН МОДЕЛ (СМ)



## Раздел 4. РАМКОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЪДЪРЖАНИЕ НА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Настоящите рамкови изисквания имат за цел да подпомогнат създаването на **секторни компетентностни модели**. Изискванията са разработени така, че да могат да се ползват универсално от всички сектори и подсектори в различните етапи на проекта.

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

Документът е предназначен за широк кръг потребители, сред които:

- Съставители на секторни компетентностни модели;
- Секторни консултанти;
- Бизнес мениджъри, ползващи в работата си компетентностни модели;
- Експерти по човешки ресурси и
- други ползватели на компетентностни модели.

Рамковите изисквания за съдържание на секторния компетентностен модел са съобразени с целите, изискванията и постигнатата работа по проекта до момента.

Рамковите изисквания са представени чрез елементите на компетентностния модел, които описани и графично визуализирани.

Предоставени са препоръки кои елементи да се включат, но допълнително е описано и какво може да се добави или изпусне, с цел максимална адаптивност на компетентностните модели при въвеждането им за конкретни предприятия.

### 4.1. КАКВО Е СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ?

В настоящия проект е прието да не се прави разлики между думите „компетенция“ и „компетентност“, а да се използват като синоними.

**Какво разбираме под компетенция/компетентност в рамките на проекта:**

Фиг. 3: Дефиниция на компетенция/компетентност за целите на проекта

**Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация.**

Важно е да се има предвид, че заради това компетенциите се описват чрез **поведения** (примери на поведения, поведенчески индикатори). Именно поведенията в дадена ситуация са доказателство за проявление на съвкупността от знания, умения, нагласи и т.н. на един човек, т.е. на това, доколко и как той владее дадена компетенция, дали я проявява в съответната ситуация. Друга причина **компетенциите да се описват само чрез поведения (а не чрез отделните им елементи – знания, умения, нагласи и т.н.)** е, че поведенията могат да бъдат регистрирани, оценени и не на последно място по важност – променяни. Това е водещ аргумент за все по-широката употреба на компетентностен подход на

управление на хората, а именно – че поведението на работното място може и следва да бъде управлявано.

ТАБЛИЦА 1: Уеднаквяване на понятията – какво Е и какво НЕ Е КОМПЕТЕНТНОСТ/КОМПЕТЕНЦИЯ

Термин	Какво Е (+пример)	Какво НЕ Е (+пример)
Компетенция	<p><b>Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация</b></p> <p><u>Пример</u></p> <p><i>Наименование на компетенция:</i>  <i>Ориентация към резултати</i></p> <p><i>Определение на компетенция:</i>  <i>ориентиран е към постигане на резултати, поставя си амбициозни цел, намира начини за постигане на резултати</i></p> <p><i>Поведения на компетенция:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Поставя си ясни цели</i></li> <li>- <i>Търси начини за постигането на всяка цел</i></li> <li>- ...</li> <li>- <i>Не се отказва</i></li> </ul>	<p><b>Не е ниво на отговорност или професионална експертиза „Това е във вашите компетенции, т.е. във вашите правомощия”, НЕ Е КВАЛИФИКАЦИЯ. НЕ Е ЗНАНИЕ ИЛИ УМЕНИЕ, защото те са част от компетенцията.</b></p> <p><u>Знание</u> – „Познава нормативната база, познава МСС“</p> <p><u>Умение</u> – „Управлява тежкотоварен автомобил”, „Умее да работи с Excel“</p> <p><u>Опит или квалификация</u> – „3 години стаж като шофьор”, „завършено средно образование“</p>

Тъй като е от изключително значение да се говори на един език в рамковите изисквания непрекъснато ще се реферира към горепосочената изходна дефиниция.

**Какво разбираме под секторен компетентностен модел в рамките на проекта:**

Фиг. 4: Дефиниция на секторен компетентностен модел

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

ТАБЛИЦА 2: Уеднаквяване на понятията – какво Е и какво НЕ Е СЕКТОР/ОЧАКВАНО НИВО НА ТРУДОВО ПРЕДСТАВЯНЕ

Термин	Какво Е (+пример)	Какво НЕ Е (+пример)
Сектор	<p>Приета степен на агрегация на икономическите дейности, на база НКИД 2008<sup>1</sup></p> <p>В този проект, приемаме че <b>сектор = раздел; група или клас</b>, според наименованията от НКИД.</p> <p><u>Пример</u></p> <p><b>Раздел:</b> А</p> <p><i>01: Растениевъдство, животновъдство...</i></p> <p><b>Група:</b></p> <p><i>01.1 Отглеждане на едногодишни растения</i></p> <p><b>Клас:</b></p> <p><i>01.11: Отглеждане на зърнени (без ориз) и бобови растения и маслодайни семена</i></p> <p>Също така „сектор” е синоним с думите „индустрия”, „отрасъл”, „бранш”.</p>	<p>В този проект понятието сектор се различава от класификацията на НКИД 2008, което е:</p> <p><u>Пример:</u></p> <p><i>А: СЕЛСКО, ГОРСКО И РИБНО СТОПАНСТВО</i></p> <p><i>Б: ДОБИВНА ПРОМИШЛЕНОСТ</i></p> <p><i>С: ПРЕРАБОТВАЩА ПРОМИШЛЕНОСТ (НКИД 2008)</i></p> <p>В смисъла на НКИД „сектор”-а обхваща прекалено много икономически дейности и е невъзможно да бъдат смислово определени със секторен компетентностен модел.</p>
Очаквано ниво на трудово представяне/ на постигане на резултати	<p>Показва какъв е стандарта, дефинира какво се очаква да се свърши на 100%.</p> <p>Пример:<i>Младши специалист. От него се очаква да е на основно ниво на компетентност „Вземане на решения”, т.е. на 60% от компетенцията. Ако той изпълнява 60% от компетенцията, следователно изпълнява на 100% трудовите си ангажименти (ако примерно предприятието е такова, че не желае младшите специалисти да имат много голяма свобода и обхват при вземане на решения, което на практика е разумен избор за редица професии).</i></p>	<p>Не е <b>изключително</b> ниво.</p>

## 4.2. СПЕЦИФИКИ НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ<sup>2</sup>

Секторните компетентностни модели се отличават с някои характерни особености, което налага изричното им уточняване и по-нататъшното им съблюдаване в процеса на създаване, внедряване и приложение.

Преди всичко тези модели са:

- Предназначени да бъдат ползвани от различни организации и затова съдържат общи принципи;

<sup>1</sup> Адаптирано от Кирова, В. (2010), Презентация „Методики”, 29.06.2010

<sup>2</sup> Адаптирано от Методика за създаване на компетентностни модели



- Доброволни и се правят с цел поддържане на единни стандарти за компетентност в сектора;
- Общи и отразяват „идеален” стандарт за компетентност и добро представяне;
- Съдържат предимно специфични (виж подраздел 4.1.2. Типове компетенции от Методология за създаване на компетентностни модели) компетенции, водещи сред които са специфичните за сектора (професионални/функционални) компетенции;
- Създават се от външни институции (секторни съвети, индустриални асоциации, др.) и имат препоръчителен характер по отношение на бизнеса;
- Ориентирани към поддържане на стандарти на професионално представяне, те не касаят конкретни процеси по управление на човешките ресурси, затова всяка организация, която внедри такъв модел, следва да го адаптира към своите процеси и за своите цели;
- Не са алтернатива на компетентностните модели на ниво компания, те са допълнителен ориентир и, в идеалния случай, авторитетен източник за стандарти за компетентност в съответния отрасъл.

### 4.3. ЦЕЛИ НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

Общата цел на проекта „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони” е *„Повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво”*.

За да бъде това възможно е необходимо да се започне с *„Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти”* (първа специфична цел на проекта).

Основна стъпка в тази насока е **създаването на секторни компетентностни модели**, по примери на добрите практики в Европа и по света, които конкретно да позволят в България мениджърите, служителите, учащите, работещи и безработни да:

- имат **източник на стимул и полезна информация** при работа с компетенции (Информационната система за оценка на компетенциите);
- се възползват от **управлението чрез компетенции** (като с работата по този проект се оказва изключителна подкрепа от БСК към българските предприятия и мениджъри, вкл. и към образователната система);
- **повишат качеството на образование**, чрез наличието на релевантна информация, която да послужи пред образователните органи относно липсващите елементи на качествено образование;
- разполагат с **лесно използвана и достъпна за различни по ниво на образование потребители** информационна система (т.е. да може да се ползва от мениджъра по управление на промяна в Хюлет Пакард (3000 служители+) и от ЕТ „Иван Петров“ (мебелист, с персонал от трима души).

Във всеки сектор е възможно целите на секторния компетентностния модел да се различават, но така или иначе рамковите изисквания предлагат следните изходни цели:

1. Секторния компетентностен модел **подкрепя повишаване на квалификацията чрез предоставяне на яснота за необходимите компетенции за работа в сектора**(компетенция = съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация)като акцентира върху специфичните за сектора компетенции;
2. Секторния компетентностен модел играе **свързваща роля** между работодател, работещ и учащ, като описва необходимите компетенции за успешно справяне на работното място;

3. Секторния компетентностен модел се ползва от **всички заинтересовани лица** – работодатели; работещи; хора, които желаят да се преквалифицират; образователни институции; държавна администрация и сертифициращи институции;
4. Секторния компетентностен модел **подкрепя развитието на сектора**, чрез предлагане на компетенции които предоставят конкурентно предимство и осигуряват стабилна основа за устойчива, успешна и ефективна работа на ползвателите (както бизнеса, така и образованието).

Примерни цели на КМ за ИТ сектора<sup>3</sup>, които са подчинени на Визия 2020 на DIGITALEUROPE<sup>4</sup> (Европейската асоциация в областта на информационните технологии, потребителска електроника и телекомуникации) и на мисията на БАИТ: „Мисията на БАИТ е да защитава общите интереси на своите членове, като активно работи за изграждането на информационното общество в държавата, за развитието на българската ИКТ индустрия и на ИКТ пазара като цяло„<sup>5</sup>.

- 1) Да подпомогне повишаването на конкурентоспособността на представителите на индустрията, чрез въвеждане на набор от стандарти за отлично изпълнение на професионалните роли в ИТ индустрията;
- 2) Да насърчи иновативността сред представителите на индустрията;
- 3) Да стимулира достъпа и използването на е-обучения сред учащите се и работещите в индустрията;
- 4) Да постанови етични норми за работа в сектора, чрез въвеждане на принципи на работа (ценности) за ИТ сектора в България.

Още веднъж подчертаваме, че специално при секторните компетентностни модели е от изключително значение да се постави ясна и адекватна цел. Секторните компетентностни модели обслужват редица организации и именно това обуславя сериозността на поставянето им в определен контекст. Нашата препоръка е да се направи задължително допитване до потенциалните ползватели на секторния КМ за това от какво имат нужда и какви цели биха поставили за изпълнение от бъдещия модел. Също така силно препоръчваме да се направи сравнение с добрата практика, т.е. други секторни КМ по света, за да се извлекат най-големите ползи от съществуването на такива модели, както и да се избегнат грешките при създаването и комуникирането на тези модели.

---

## 4.4. ВОДЕЩИ ПРИНЦИПИ ПРИ СЪЗДАВАНЕТО НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

---

Водещите принципи при създаването на секторния компетентностен модел улесняват значително работния екип в хода на проекта. Това са елементарни, но съществени правила, които подпомагат взимането на правилни решения. Правилата могат да бъдат различни, но настоящите изисквания предлагат следните правила като силно препоръчителни:

- Да е кратко, ясно и стегнато описан;
- Да е едностилен;
- Да подкрепя специфичните цели на сектора<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Адаптирано от Методика за създаване на компетентностни модели

<sup>4</sup> [http://www.digitaleurope.org/fileadmin/user\\_upload/document/V2020\\_ExecSum\\_LoRes\\_1272900415.pdf](http://www.digitaleurope.org/fileadmin/user_upload/document/V2020_ExecSum_LoRes_1272900415.pdf)

<sup>5</sup> <http://www.bait.bg/za-bait>

<sup>6</sup> Секторните консултативни съвети съдействат за реализирането на този принцип

При секторните модели не важи ограничението за максимум 12 компетенции, тъй като моделът задава профил на професии и предоставя на практика библиотека от компетенции - служи като ориентир за това, какви компетенции са необходими за отлично изпълнение на работата в съответния сектор. В този смисъл, в секторния модел могат да присъстват стотици предложения за компетенции, от които потребителя да си избере своите до 12.<sup>7</sup>

---

## 4.5. ТИП НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

---

В методиката за създаване на компетентностни модели са описани различните типове компетентностни модели<sup>8</sup>.

**Секторния компетентностен модел** по тази типология **представява „универсален набор от компетенции за всички служители и длъжности“**. Аргумент за това е, че СКМ следва да бъде от този тип компетентностен модел е факта, че той задава обобщена информация за сектора, която важи за всички заети или желаещи да бъдат заети в него.

От друга страна, секторния компетентностен модел не може да зададе поведенчески индикатори, тъй като те са специфични според контекста на извършваната работа (предприятие, стратегия на предприятието, цел на длъжността и т.н.) и също така не включва скала за оценка на нивото на проявление. За да бъдат улеснени потребителите на ИСОК е предвидена възможност да видят списък, обединяващ всички примери на поведения от компетентностните профили на длъжности.

В секторния компетентностен модел не може да говорим за изисквано ниво 'З' на компетенция 'А', тъй като изискванията за ниво са строго специфични и е необходимо да се съобразят не само със спецификите на длъжността, но и със стратегията и културата на организацията, в която се намира длъжността. Такава примерна скала може да се намери в секторните компетентностни профили на длъжността (в модел на длъжността), но отново е важно да подчертаем, че те нямат задължителен характер, а само ориентируващ и информативен.

**Компетентностните профили на длъжностите са от типа компетентностен модел по длъжности.**

---

## 4.6. СЪДЪРЖАНИЕ НА СЕКТОРНИЯ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ

---

**Секторен компетентностен модел**<sup>9</sup> се състои от:

1. Описание на **основни компетенции** (касаещи за всички, базови, напр. лична ефективност);
2. Описание на **специфични за сектора компетенции** (напр. работа с дървесина; внедряване на решението и т.н.);
3. Описание на **управленски компетенции**.

На практика той представлява библиотека с компетенции. Те могат да се видят класифицираните по типове, както е показано на фиг. 5 и 6, така и класифицирани по бизнес процеси.

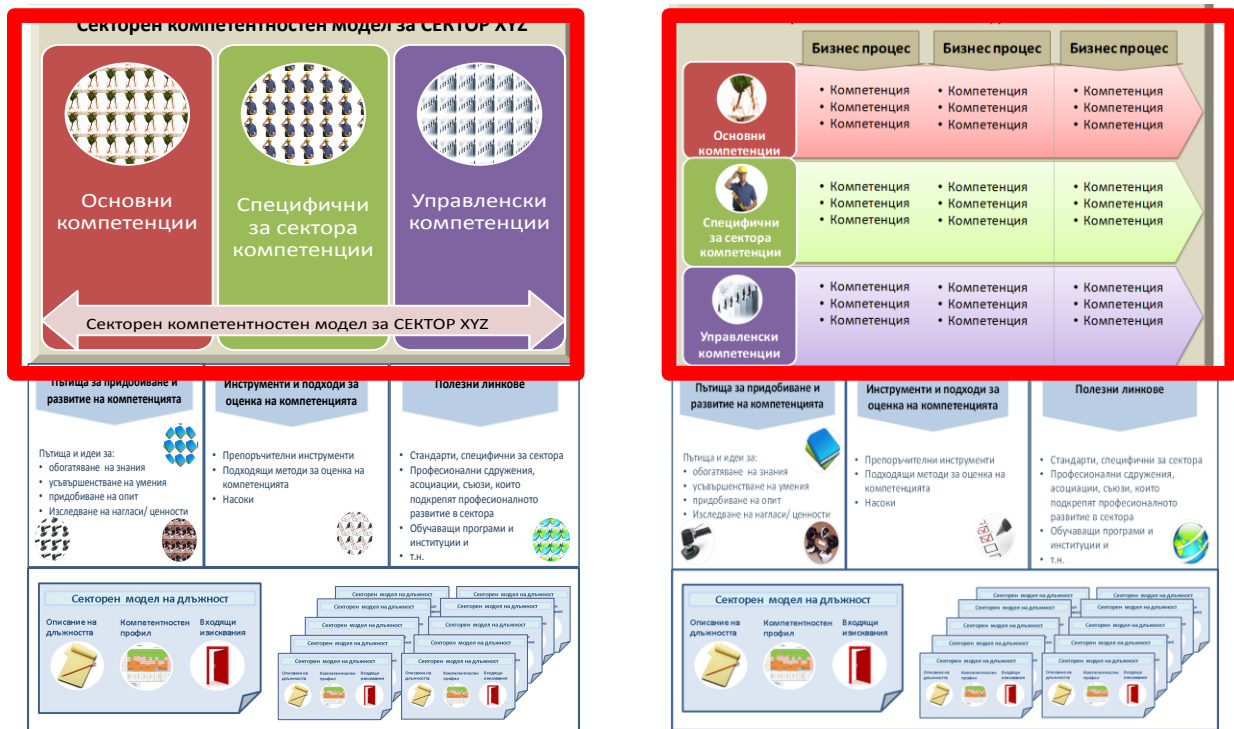
---

<sup>7</sup> Адаптирано от Методика за създаване на компетентностни модели

<sup>8</sup> 4.2. Теоретично описание на най-често използваните компетентностни модели

<sup>9</sup> по начина, по който е прието да се разбира компетенцията, като подход за управление, и по начина, по който е дефинирана компетенцията в рамките на този подход, т.е. компетентността не е квалификация

Фиг. 5: Визия на секторен компетентностен модел в различни разрези (по типове компетенции и по бизнес процеси) като елемент на секторния модел



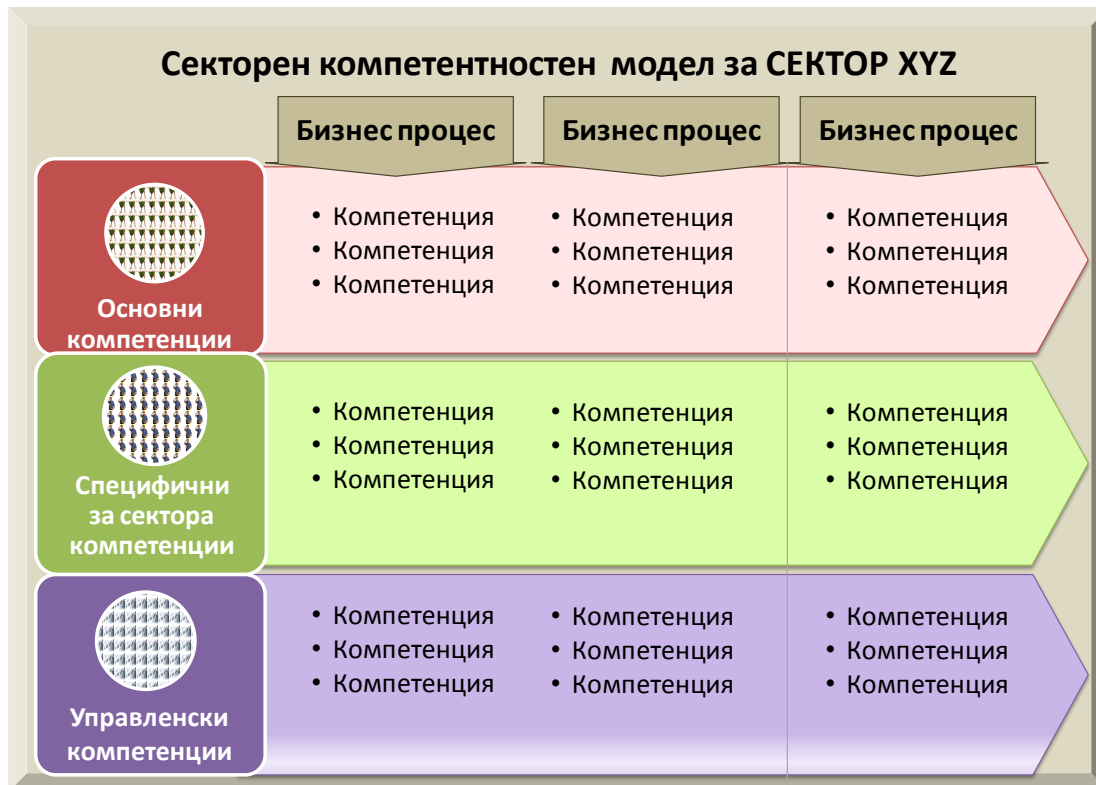
Фиг. 6: Визия на Секторен компетентностен модел – класификация по типове

## Секторен компетентностен модел



Описанието на компетентностите може да бъде подчинено на **характерните за сектора бизнес процеси**, които са в основата на дейността му. Във всеки секторен компетентностен модел следва да са представени най-малко 3 такива бизнес процеси – **оперативни** процеси (вж. Приложение 1), като по всеки от процесите са посочени необходимите компетенции по типове, съответно: основни; специфични за сектора и управленски. Паралелно с развитието на ИСОК и етапите по проекта е възможно тези бизнес процеси да бъдат увеличени като бройка или пък да бъдат допълнени като съдържание.

Фиг. 7: Визия на секторен компетентностен модел – класификация по бизнес процеси



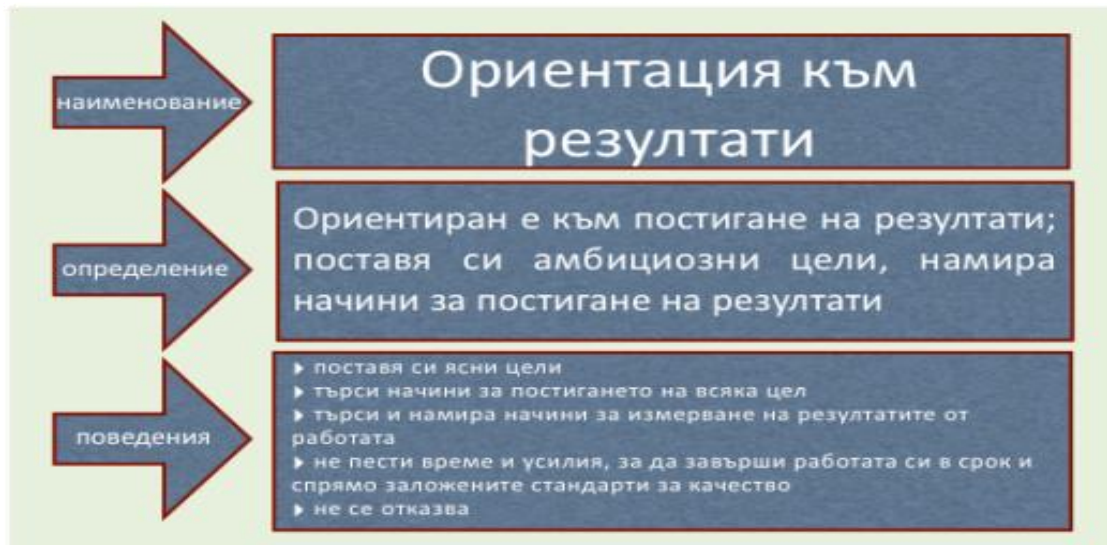
Компетенциите в секторния компетентностен модел са описани по стандартен начин<sup>10</sup>, независимо от типа им, т.е. всяка компетенция е представена с:

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

Много е важно да се има предвид, че в СКМ примерите на поведения са представени като списък от примерите на поведения, заложи в компетентностните профили на длъжностите. Т.е. тук целта е потребителя да може да се възползва максимално от богатството на примери, за да избере подходящото за себе си/компанията си. Не се претендира нито за изчерпателност, нито за прецизност – както би следвало да бъде в един компетентностен модел на ниво предприятие.

<sup>10</sup> Вж. Методология за създаване на компетентностен модел

Фиг. 8: ПРИМЕР НА РАЗПИСВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ, С НАИМЕНОВАНИЕ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ, ПРИМЕРИ НА ПОВЕДЕНИЯ



## 4.7. ПОТЕНЦИАЛНИ РИСКОВЕ И НЕСЪОТВЕТСТВИЯ

Критични моменти, които могат да възникнат при работа със СКМ са следните.

Етап	Критичен момент	Препоръка за справяне
Създаване на СКМ	Осигуряване на сериозна и стабилна подкрепа от страна на браншови организации и важни за сектора институции.	<b>Да се осигури надежден спонсор</b> – спонсорът има решаващо значение за успеха на целия проект. Това е човекът/организацията, който/която със своя авторитет “гарантира” за ползите от въвеждането на КМ.
	Определяне на компетенции.	Основен критичен момент в създаването на един компетентностен модел е <b>определянето на “правилните” (като брой, смисъл и послание) компетенции</b> и дефинирането на „точните” (ясни, изпълними и валидни) поведения. В този смисъл в секторните компетентностни модели и секторните компетентностни профили на длъжности е важно <b>ПРЕВЕС ДА ИМАТ СПЕЦИФИЧНИТЕ ЗА СЕКТОРА КОМПЕТЕНЦИИ</b> , т.е. професионалните/техническите. Само по този начин, СКМ и секторните КП на длъжностите ще изпълнят целите си.
	Включване на линейни/функционални мениджъри в процеса, особено в разработването.	Моделът не е ЧР инициатива – компетентностният модел носи измерими в приходи и организационни подобрения ползи за всеки служител и мениджър в сектора. Той дава яснота и информация какви компетенции са необходими за успешно справяне на работното място. Той служи за модел при създаването на фирмен компетентностен модел. Благодарение на него се

Етап	Критичен момент	Препоръка за справяне
		дава възможност на хората да планират своята кариерна посока по прозрачни критерии. Ето защо, <b>компетентностният модел трябва да бъде представян като стратегическа управленска инициатива и популяризиран с активната подкрепа на висшето ръководство и всички линейни мениджъри в сектора и с подкрепата на съответните държавни и браншови институции.</b>
Внедряване	Активна комуникация	От изключителна важност е навременната и подходяща информация, ето защо се препоръчва да се комуникира правилно и изчерпателно като: <ul style="list-style-type: none"> <li>• се подава подходящо информация, на време и на подходящите лица;</li> <li>• се обучават потребителите (настоящи и бъдещи), като обучението не е необходимо да има официален и формален характер;</li> <li>• провокират се коментари и обратна връзка;</li> <li>• намери се най-добрата за сектора форма за популяризиране на СКМ, която следва да бъде постоянно развивана и разнообразявана.</li> </ul>
	Въвличане на вътрешния клиент във внедряване на КМ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Да се осигури активното участие на мениджмънта, спонсора и в процеса на внедряване – най-полезната обратна връзка идва от самите потребители. В процеса на внедряване, е съществено да се разчита на преценката на вътрешния клиент и да се чуят неговите изисквания. Тук е валидна аксиомата – <b>компетентностният модел е ефективен, когато работи за тези, които го ползват.</b></li> <li>• Да се осигури подкрепа на при адаптиране на СКМ за целите на предприятията, както и при използването му за целите на подобряване качеството на образованието.</li> </ul>

## Раздел 5. РАМКОВИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЛЪЖНОСТ

Настоящите рамкови изисквания имат за цел да подпомогнат създаването на **секторни длъжностни компетентностни профили**. Изискванията са разработени така, че да могат да се ползват универсално от всички сектори и подсектори в различните етапи на проекта.

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

Документът е предназначен за широк кръг потребители, сред които:

- Съставители на секторни компетентностни модели;
- Секторни консултанти;
- Бизнес мениджъри, ползващи в работата си компетентностни модели;
- Експерти по човешки ресурси и
- други ползватели на компетентностни модели.

Рамковите изисквания за съдържание на секторния компетентностен профил на длъжността са съобразени с целите, изискванията и постигнатата работа по проекта до момента. Рамковите изисквания са представени чрез елементите на компетентностния профил на длъжността, които са описани и графично визуализирани.

Предоставени са препоръки кои елементи да се включат, но допълнително е описано и какво може да се добави или изпусне, с цел максимална адаптивност на компетентностните профили на длъжностите при въвеждането им за конкретни предприятия.

### 5.1. КАКВО Е СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЛЪЖНОСТ?

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

Компетентностния профил на длъжността описва **необходимите компетенции** за успешно представяне на дадена, характерна за сектора длъжност, а именно:

1. **Основни** компетенции (обща - касаещи за всички, **базови**)
2. Специфични компетенции
  - a. **Специфични за сектора** компетенции (технически/ функционални) (финансово бюджетиране, работа със специфични web-приложения);
  - b. **Управленски** компетенции (мениджърски и лидерски компетенции: развитие на хора; управление на ресурси и т.н.).

Допълнително са предоставени **примерни поведения**, които описват проявлението на компетенцията, за да може потребителя по-добре да се ориентира при използването на компетентностния профил. Те са с ориентировъчен характер и целта им е да подпомогнат ползвателя.



Също така е дадено и **примерно ниво на владеене** (според описана скала на ИСОК, вж. 5.2. Препоръчителна скала за оценка в ИСОК).

ТАБЛИЦА 3: КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА РЪКОВОДИТЕЛ ОТДЕЛ “ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ”

Секторен компетентностен профил на длъжността			Допълнителна информация в полза на потребителя (абсолютно незадължителен характер)	
тип <sup>11</sup>	компетенция	определение	Ориентировъчни примери на поведения	Очаквано ниво на владеене*
Основни	Екипност	Отдаденост на екипа и общата кауза	Организира екипни събития Отделя доброволно от времето си, за да помогне на колеги	4 (владее компетенцията, обучава другите)
	Толерантност	Отворен към промени и различия	Приема различно мнение с интерес Вижда възможности в проблемите Управлява различията в екипа	3 (демонстрира компетенцията автономно и самостоятелно)
Специфични за сектора	Грижа за клиента	Отдаден на клиентите си, изгражда дългосрочни ефективни отношения	Предвижда нуждите на клиентите Търси нестандартни решения, за да удовлетвори клиента	4 (владее компетенцията, обучава другите)
	Управление на финансите	Управлява делегираните ресурси ефективно	Анализира финансови резултати Следи финансовите отчети Изпълнява бюджета	2 (демонстрира компетенцията самостоятелно, но при поискване)
Управленски	Лидер	Ръководи ефективен и мотивиран екип	Екипът изпълнява целите Ниско текучество Развива приемственици	1 (демонстрира компетенцията при поискване и под супервизия)
	Стратег	Развива функцията си и реализира нови посоки	Планира дългосрочно Балансира между дългосрочни инициативи и краткосрочната стабилност	4 (владее компетенцията, обучава другите)

За потребителите, които биха искали да адаптират секторния компетентностен профил на длъжността, за да развият собствен компетентностен профил или компетентностен модел ИСОК предоставя примерни **скали за оценка** (вж. Приложение 2), т.е. 2 или 3 примера, от които потребителя да си избере.

### 5.1.1. РАЗЛИКА МЕЖДУ КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ НА ДЛЪЖНОСТ И ДЛЪЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА

Длъжностната характеристика е задължителен официален документ, който се изисква от закона. Тя описва накратко вида на работа, която следва да се извършва, основните задължения и отговорности, и всяка друга важна информация, касаеща ефективното изпълнение на трудовите ангажименти. Съществуват различни формати на длъжностни характеристики и всяка организация избира този, който е най-удачен за нея. В Методическите указания се препоръчва следното: форматът на длъжностната характеристика предполага тя да е възможно по-кратка и „в целта”, като в същото време представя реално отражение на работата. Състои се от следните девет секции:

#### 1. Обща информация;

<sup>11</sup> Незадължителен компонент  
\* Примерна скала

2. Цел на работата;
3. Области за постигане на ключови резултати;
4. Знания, умения и опит;
5. Ключови предизвикателства;
6. Ключови решения;
7. Обем;
8. Допълнителна информация;
9. Преценка.<sup>12</sup>

Както се вижда в длъжностната характеристика по този модел **не** присъства компетентностен профил на длъжността. Дадени са изисквания само за знания, умения и опит, които се описват по следния начин:

#### **Знания, умения и опит**<sup>13</sup>

Частта, представяща необходимите за изпълнение на длъжността знания, умения и опит, за изпълнение на изискуемите крайни резултати. Ако работата изисква специални умения или експертиза в научната, проектовата, бизнес или управленската сфера, е необходимо да бъдат описани:

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

Това е често срещана практика (компетенциите не са описани в длъжностната характеристика) , и обикновено, когато организациите създадат компетентностен модел те прикачат компетентностните профили на длъжностите към длъжностната характеристика като приложение.

На кратко, докато в длъжностната характеристика се намира информация за това **КАКВО** се извършва (задачи, отговорности, и т.н.), то в компетентностния профил на длъжността е описано **КАК** следва тази работа да се извършва.

---

<sup>12</sup> Методически указания, 2.3.2. Инструкции за изготвяне на нова длъжностна характеристика

<sup>13</sup> Методически указания, 2.3.2. Инструкции за изготвяне на нова длъжностна характеристика

Фиг. 9: ПРИМЕР НА РАЗПИСВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН ПРОФИЛ И ДЪЛЖНОСТНА ХАРАКТЕРИСТИКА



### 5.1.2. ЗАДЪЛЖИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПРОФИЛ НА ДЪЛЖНОСТ ПРИ АДАПТИРАНЕ

При адаптиране на секторния компетентностен профил на длъжността е нормално да се зададе въпроса какво може и какво не може да се променя. Тъй като системата сама по себе си на този етап няма законодателна функция, на практика всичко може да се променя. Това, което обаче е ценно и съответно се препоръчва **да не се променя** е следното, т.е. минималната база на един компетентностен профил на длъжност в предприятие се състои от:

- Описанието на компетенцията **ЗАДЪЛЖИТЕЛНО** да се даде чрез:
  - Наименование;
  - Описание на компетенцията (дефиниция – какво организацията разбира под това наименование);
  - Примери на поведение (мин. 3 на брой).
- Да има скала за измерване на нивото на проявление на дадена компетенция.





Желателно е да се спазва и предложената типология на компетенциите, т.е. те да се делят на основни, специфични за сектора и управленски. Това ще улесни потребителя при бъдещо разширяване на собствения си компетентностен модел на база на ИСОК. Също и когато секторния компетентностен модел се допълва, потребителят ще може лесно и сравнимо да се възползва от новата информация.

Разбира се, това е само препоръка и не е със задължителен характер.

## 5.2. ПРЕПОРЪЧИТЕЛНА СКАЛА ЗА ОЦЕНКА В ИСОК

Препоръчително е да се използва **цифрова оценъчна скала** (особено когато се адаптира секторния компетентностен модел/профил на ниво – организация и все още няма създадена култура на управление чрез компетенции). За тази цел е силно препоръчително да се създаде или да се използва **цифрова оценъчна скала с 4 нива**, защото именно такава скала (нечетна) изисква внимателна преценка, обмисляне и взимане на индивидуално решение<sup>14</sup>. ИСОК препоръчва следната скала:

ТАБЛИЦА 4 ЦИФРОВА СКАЛА НА ЛИКЪРТ ОТ 4 НИВА

Ниво на развитие на компетенциите	1	2	3	4
	Сътрудник	Специалист	Експерт	Майстор
	Базово ниво	Изпълнителско ниво	Експертно ниво	Майсторско ниво
	Ниско 	Средно 	Високо 	Много високо 
Критерии				
Индивидуална отговорност и автономност	Ограничена индивидуална отговорност и автономност.	Средна индивидуална отговорност и автономност.	Висока индивидуална отговорност и автономност.	Много висока индивидуална отговорност и автономност.
Изпълнение на задачи	Изпълнява рутинни задачи.	Може да изпълнява рутинни задачи и задачи със средна сложност.	Може да изпълнява нерутинни задачи и сложни задачи.	Може да изпълнява стратегически и сложни задачи.
Нужда от ръководство и помощ	Изисква се ръководство и помощ.	Изисква се ръководство и помощ за по-сложните задачи.	Може да подпомага работата на другите. Рядко се налага ръководство и помощ за сложните задачи.	Може да наблюдава и управлява работата на другите. Може да обучава другите.

<sup>14</sup> За повече информация относно скали и тяхното приложение вж. Методология за създаване на компетентностен модел

### 5.3. ПРЕПОРЪЧИТЕЛЕН ПОДХОД ЗА ОЦЕНКА

При оценката на нивото на владеене на компетенциите е много важно да се вземе предвид каква е целта на оценката и в какви случаи ще се използва. Към един компетентностен модел могат да се създадат няколко инструмента за оценка, например:

- за целите на подбор на персонал → център за оценка; поведенческо интервю със специално разработени бланки за оценки от интервюиращите; тест и т.н.;
- за целите на оценката на трудовото представяне → бланка за самооценка; бланка за оценка и т.н. ;
- за целите на управление на приемствеността и управлението на талантите – бланка за оценка на потенциала и т.н.

Каквато и да е целта на оценката се препоръчва да се следват две добри практики. От една страна да се предвиди възможността за **самооценка**. Това поставя основата на диалогичност и в последствие събиране на повече информация за начина, по който е възприета дадена линия на поведение, а оттук се генерират и повече идеи за евентуално коригиране и подобряване нивото на владеене на компетенцията.

Втората изключително добра практика, която силно се препоръчва е записването на коментари, когато се оценя компетенцията, независимо дали е самооценка или оценка. Коментарите следва да бъдат базирани на примерите на поведения за проявление на дадена компетенция и именно те представляват аргументите, фактите и доказателствата. По този начин се постига обективност, и още по-важно – и оценяващият и оценявания говорят на един език.

Фиг. 10: ПРИМЕР НА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИ

Специалист мебели	Подготовка на дървесината за обработка	Оценка			Коментари	
		Само-оценка	Оценка	Крайна оценка	Самооценяван/а	Оценяващ
	1. Закупуване на дървесина 2. Разрязване на дървесината (с големия трион, банциг) 3. Подготовка на фасониран материал 4. Сушене на дървесината					
<b>Основни компетенции</b>						
 Основни компетенции	Здраве и безопасни условия на труд	●	●	●	Няма инциденти	
	Грижа на добър стопанин	●	●	●		
	Организация	●	●	●	Можеше и да не допускам	Грешки се допускат, важно е да не се повтарят
	Качество	●	●	●	фيرا от чамовия материал, ако бях спазил процедурата	Системна липса на планиране 80% от произведената продукция е с високо качество, над очакваните стандарти
<b>Специфични за сектора компетенции</b>						
 Специфични за сектора компетенции	Преговаряне и договаряне	●	●	●	...	...
	Работа със дървообработващи машини	●	●	●	...	...
	Работа с дървен материал	●	●	●	...	...
	Работа с доставчици	●	●	●	...	...
<b>Управленски компетенции</b>						
 Управленски компетенции	Управление на хора	n/a	n/a	n/a		
	Управление на процеси	n/a	n/a	n/a		
	Управление на проекти	n/a	n/a	n/a		
	Планиране и бюджетиране	n/a	n/a	n/a		

## Раздел 6. ДОПЪЛНИТЕЛНИ ЕЛЕМЕНТИ В СЕКТОРНИЯ МОДЕЛ

Допълнителните елементи на секторния модел надграждат секторния компетентностен модел и секторните компетентностни профили на длъжности.

Допълнителните елементи са:

- Пътища за придобиване и развитие на компетенция;
- Списък с инструменти и подходи за оценка на компетенциите;
- Списък с полезни връзки- ресурсен каталог;
- Описание на длъжността, вкл. входящи изисквания за заемане на длъжността.

По долу допълнителните елементи са представени подробно.

### 6.1. МЕТОДИ ЗА ПРИДОБИВАНЕ И РАЗВИТИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ

Извън секторния компетентностен модел е предоставена информация за това, **как да се развият различните компетентности чрез описание на пътищата за придобиване и развитие:**

- Знания;
- Умения;
- Опит;
- Квалификация и т.н.


Фиг. 11: Насоки за придобиване и/или повишаване на нивото на компетенция



По този начин лесно се вижда връзката с образованието и необходимите усилия, които човек следва да положи, ако прецени, че иска да се квалифицира. Тази част на Секторния модел на практика задава каталог с ресурси, които могат да се използват за повишаване нивото на владеене на дадена компетенция или на нейното придобиване.

По-долу е представен пример каква информация може да бъде открита в тази част на секторния модел.

Фиг. 12: Насоки за придобиване и/или повишаване на нивото на компетенция

Компетенция	Пътища за придобиване и развитие на компетенцията		
	Обучения	Дейности по развитие	Идеи
<b>Иновация и оптимизация</b>  	Как да използваме MindMap	Работете с mind map (мозъчни карти)	Поставяйте под съмнение всяко решение - дали няма и по-добро
	Брейнсторминг - приложение на техниката в работния процес	Прочетете "Innovation Essentials Library: Award Winning Insights to Grow Your Business", HBR, 2011	Изпробвайте различни маршрути до работното си място, за да тренирате наблюдателността и творчеството си
	Посетете семинар за креативни техники	Абонирайте се за научно списание в областта на дизайна/мебелопроизводството, за да можете да следите най-новите изследвания в областта	В кои области на работата си може да направите иновация и да подобрите бизнеса си?
		Участвайте в брейнсторм сесии	Как реагирате на различни идеи и предложения от вашите?
		Участвайте в конференция по темата	

**ПРИМЕР**

**Обученията** са формални и организирани събития, най-често извън работното място, насочени към придобиване на нови знания. **Дейностите по развитие** най-често се изпълняват от служителите на работното им място, съвместно с ежедневните им задачи и имат за цел практикуване на придобити знания и развитие на конкретни умения. Секцията с **идеите** предлага по-различен и нестандартен подход, както и интересни въпроси, които стимулират откриването и предприемането на дейности, свързани с придобиването и развитието на съответната компетенция.

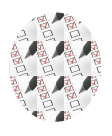
Тези предложения за обучения, дейности по развитие и идеи дават насоки, и са пряко свързани с поведението и описанието на съответната компетенция. Списъкът не претендира за изчерпателност и може да бъде допълван.

## 6.2. ИНСТРУМЕНТИ И ПОДХОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИЯТА

Фиг. 13: ИНСТРУМЕНТИ И ПОДХОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИЯТА

**Инструменти и подходи за оценка на компетенцията**

- Препоръчителни инструменти
- Подходящи методи за оценка на компетенцията
- Насоки




За да е възможно нещо да се развива е наложително то да бъде измервано. Ето защо за улеснения и подкрепа на потребителите е добавена и част в ИСОК, в която са подсказани различни инструменти, методи, техники и начини за оценка на компетенциите.

Въпреки, че начина, по който се измерват компетенциите не е част от секторния компетентностен модел, това е важна част от секторния модел.

По-долу е даден пример какъв тип информация може да бъде намерена в тази секция.

Фиг. 14: ИНСТРУМЕНТИ И ПОДХОДИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИЯТА

Компетенция	Методи и инструменти за оценка
<b>Иновация и оптимизация</b> 	Център за развитие
	Център за оценка
	Провеждане на 360 градусова обратна връзка
	Наблюдение на работното място
	Интервю - поведенческо
	Тест за ...
	и т.н.

**ПРИМЕР**


### 6.3. ПОЛЕЗНИ ВРЪЗКИ–РЕСУРСЕН КАТАЛОГ

Допълнително са представени и **полезни връзки** към обучаващи организации, професионални стандарти за сектора, сертифициращи органи и други полезни връзки.

Фиг. 15: ПОЛЕЗНИ ВРЪЗКИ – РЕСУРСЕН КАТАЛОГ

**Полезни линкове**


- Стандарти, специфични за сектора
- Професионални сдружения, асоциации, съюзи, които подкрепят професионалното развитие в сектора
- Обучаващи програми и институции и
- Т.н.



С развитието на ИСОК се очаква в този раздел, в ресурсния каталог, потребителя да се запознава с обучаващите и сертифициращи организации, със съдържанието на техните програми, както и с техния рейтинг. Това е полезна информация за избора на институцията, тъй като ще има гарант за качеството на предлаганите услуги чрез рейтинга, който им се дава.

По-долу е даден пример какъв тип информация може да бъде намерена в тази секция.

Фиг. 16: ПОЛЕЗНИ ВРЪЗКИ

Компетенция	Полезни линкове
<b>Иновация и оптимизация</b> 	<a href="http://www.ted.com/">http://www.ted.com/</a>
	<a href="http://www.innovationmagazine.com/">http://www.innovationmagazine.com/</a>
	<a href="http://futurelab.org.uk/">http://futurelab.org.uk/</a>
	<a href="http://www.spisanie8.bg/">http://www.spisanie8.bg/</a>
	<a href="http://um.nbu.bg/bg/news/90-nov-otvoren-kurs-za-upravlenie-na-inovatsiite-predlaga-uchilishteto-po-menidzhmant.html">http://um.nbu.bg/bg/news/90-nov-otvoren-kurs-za-upravlenie-na-inovatsiite-predlaga-uchilishteto-po-menidzhmant.html</a>

**ПРИМЕР**



## 6.4. ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТ И ВХОДЯЩИ ИЗИСКВАНИЯ

Освен компетентностния профил на длъжността е добавено **ОПИСАНИЕ** на длъжността, за да има яснота и сравнимост при използването на ИСОК. Причината описанието на длъжността е изнесено, тъй като е необходима и задължителна информация, но не е компетенция.

Описанието включва:

- **Наименование на длъжността** (код по НКПД);
- **Описание на длъжността** (какво се прави, кратко стегнато изложение, което дава визия за извършваните дейности; възможно е да се фокусира върху основните задължения на длъжността);
- **Входящи изисквания** (какви са минималните изисквания за заемане на длъжността от гледна точка на умения/знания и ако има някакви нормативни изисквания).

Фиг. 17: Визия на модел на длъжност – описание на длъжността, секторен компетентностен профил на длъжността и входящи изисквания



За в бъдеще се предвижда описанието на длъжността да даде стандарт за минимален праг за заемане на длъжността, т.е. ще предписва какво минимално е необходимо даден човек да знае и може, за да заема съответно тази длъжност.

ИСОК също така предвижда описанието на длъжността да се подаде в **стандартен формат на длъжностна характеристика**, която от една страна добре да описва спецификите на длъжността, а от друга страна да улесни потребителите като зададе

подходящ за използване формат на този задължителен документ.<sup>15</sup>

Фиг. 18: Входящи изисквания



Специално внимание следва да се обърне на частта с входящи изисквания. Тук се предвижда да се опишат минималните изисквания за:

- Ниво на знания;
- Ниво на умения;
- Ниво на придобит опит/ квалификации,

които са нужни, за да се упражнява съответната длъжност. За в бъдеще тази информация ще представлява основата на стандартите за изпълнение на длъжността.

<sup>15</sup> Вж. още презентация на Ваня Кирова „Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила в България (ИСОК); (Проект No BG051PO001-2.1.06); Концептуален модел, юли 2011

## Раздел 7. ПРЕПОРЪКИ И ОЦЕНКА ЗА ПРИЛОЖИМОСТ НА ВЪЗМОЖНИ ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ ЗА СЪЗДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ И ПРОФИЛИ, ВКЛ. СЪЩЕСТВУВАЩИ МЕЖДУНАРОДНИ/НАЦИОНАЛНИ СИСТЕМИ

Представен е списък на възможните информационни източници за създаване на компетентностни модели и профили, т.нар. генерични библиотеки. В зависимост от целите на приложение е представена и оценка на всяка система в следния вид:

- Може да се използва;
- Частично може да се използва;
- Не може да се използва.

Генеричните библиотеки са кратко описани, за да се постигне по-голямо разбиране за съответните системи, тяхната цел и приложимост.

### 7.1. СПИСЪК НА ВЪЗМОЖНИТЕ ИНФОРМАЦИОННИ ИЗТОЧНИЦИ

Информационните източници, които могат да се ползват при създаване на компетентностни модели и компетентностни профили могат да бъдат най-общо разделени на две основни групи:

- **Вътрешни**, т.е. от предприятията, които са в сектора и съответните браншови организации;
- **Външни** – от всички останали източници, които не са горе посочените.

Преди да се направи преглед на възможните информационни източници е важно да се припомни от Методиката за създаване на компетентностни модели както предимствата и недостатъците им, така и критериите за избор на източник на информация.

ТАБЛИЦА 5 ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ НА ВЪТРЕШНИ И ВЪНШНИ ИЗТОЧНИЦИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

Подход	Предимства	Недостатъци
Събиране на информация от вътрешни източници	<ul style="list-style-type: none"><li>• Събира се информация за действително автентични поведения на конкретни служители от предприятията в сектора, което спомага да се създаде стойностен и максимално съобразен със спецификата на сектора СКМ.</li><li>• Използват се типични за сектора фрази, характерен начин на изразяване, което допринася за уникалността и релевантността на модела.</li><li>• Участието на представителите на сектора в процеса на събиране на</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Процесът е времеемък и трудоемък.</li><li>• Ако е планиран неправилно, освен че може да отнеме много време, има опасност и от събиране на значително количество излишна информация, което понякога изнервя участниците в процеса.</li></ul>

Подход	Предимства	Недостатъци
	<p>информация допринася за тяхното въвличане в процеса на изграждане на СКМ. Въвлечените хора са по-мотивирани в утвърждаването на КМ като инструмент за управление.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>В хода на събиране на информация представителите на сектора се образоват за това какво е КМ, какво са компетенции и как влияят те върху работния им процес. Често в хода на работа се изчистват редица недоразумения, които по-късно биха могли да са сериозни пречки при внедряване на готовия модел.</li> </ul>	
<p>Ползване на информация от външни източници</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Библиотеките с компетенции предлагат прекрасни възможности от избор на добре дефинирани компетенции.</li> <li>Предложените компетенции са валидирани през хиляди организации.</li> <li>Служат за вдъхновение при редакцията на поведения и компетенции, събрани чрез вътрешни източници.</li> <li>По-бърз метод.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Генеричните компетенции и поведения не са адаптирани за съответния сектор, и ако не се направи адекватна адаптация, съществува реален риск да са нерелевантни и неработещи.</li> <li>Достъпът до добрите библиотеки е скъп.</li> <li>Необходимо е специализирано обучение за правилното и ефективно използване на информацията от библиотеките.</li> </ul>

При избора на източник на информация е критично важно да се съобразят адекватни критерии за избор. Ето няколко такива от Методиката за създаване на компетентностни модели:

- **Валидност** – кои методи ще позволят да се изследват по-точно нужните компетенции;
- **Надеждност** – чрез кои методи, при различни приложения (например многократни интервюта или изследвания в различни локации), ще се измерват по един и същи начин компетенциите;
- **Приложимост** – кои методи ще са най-подходящи с оглед приложението на компетентностния модел;

- **Ефективност** – колко време и какви ресурси ще отнеме набирането на информация;
- **Практичност** – възможно ли е практически използването на избраните инструменти предвид спецификите на организациите, които представят сектора;
- **Одобрение** – ще приемат ли хората в сектора избрания метод и ще участват ли активно в процеса.

**Препоръчително е използването на поне два метода за събирането на качествена информация**

Вътрешни източници на информация са:

- Преглед на документи;
- Интервюта;
- Фокус групи;
- Анкети;
- Наблюдение и др.

Подробна информация за това как да се ползват тези източници на информация е представена в Методика за създаване на компетентностен модел.

В Приложение 3 са представени в сравнителен план различните методи на събиране на информация.

---

## 7.2. КАКВО ПРЕДСТАВЛЯВАТ ГЕНЕРИЧНИТЕ БИБЛИОТЕКИ ИЛИ КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ РЕЧНИЦИ

---

В практиката на консултанти и ЧР специалисти с богат опит в областта на работата с компетенции са създадени така наречените общи (генерични) библиотеки с компетенции, или компетентностни речници. Те представляват концептуална рамка на често срещани и използвани компетенции, заедно с описанията на поведенията, които ги характеризират. Обикновено такава генерична библиотека се състои между 20 и 40 компетенции, като всяка една от тях в описана с между 5 и 15 поведенчески индикатора<sup>16</sup>. Колкото по-дълго време е разработвана дадена библиотека, толкова повече компетенции се натрупват в нея, не само като отделни наименования, но и като начин на разписване.

Генеричните библиотеки са много практични и удобни, поради следните причини:

- Дават отправна точка при конструирането на компетентностите/ компетентностния модел спрямо:
  - **Категоризирането на компетенциите** – освен че предлагат списък с компетенции, библиотеките се отличават с определена система за структурирането на компетенциите в клъстър и/или групи, което може да се заимства в работата на „архитектите“ на новия КМ като структура на КМ;
  - **Описание на компетенциите** – библиотеките задават както чудесни „етикети“ на компетенциите, така и предлагат дефиниции на компетенциите;
  - **Описание на поведенческите индикатори** – могат да се намерят много добре описани компетенции с пълен набор от поведенчески индикатори, които да отговарят на

---

<sup>16</sup> Practical Questions in Building Competency Models By Dr. Richard S. Mansfield

наблюдаваните такива на работното място, но също така и да дадат идея за това, какво е добре да се проявява и за в бъдеще на работното място;

- **Стила на изказване** на компетенциите и поведенческите индикатори – в някои случаи те са само позитивно формулирани, в други случаи се използват предимно активни глаголи, на трето място се дават поведения, които демонстрират наличието на компетенцията, липсата ѝ или прекаленото ѝ проявяване, също така описанието на компетенцията може да е дълго и описателно, или кратко, но съдържателно и т.н.
- Генеричната библиотека може да се използва като **база за конструирането на инструменти за създаване на компетентностен модел/компетенции** – за въпросници, анкети, интервюта, фокус групи и т.н. Така бъдещите ползватели на КМ са улеснени да избират от предварително изготвен списък с общи компетенции, вместо да предлагат такива от опита и наблюденията си. От друга страна анализаторите са улеснени да подготвят сценариите за своите интервюта (critical event interview и т.н.) и методи за оценка.

Генеричните библиотеки само задават рамка и в никакъв случай не е необходимо конструирания компетентностен модел задължително да се съобразява с нея. Възможно е да се ползват няколко речника с компетенции, както и да се добавят компетенции, които не са описани в нито една библиотека, но пък са релевантни за работата или за организацията.

Така или иначе, ползата от тези речници или библиотеки е неоспорима. По долу са представени едни от най-популярните такива. За съжаление, но и разбираемо, много малко от тях са безплатни. Професионалните консултантски организации разполагат с пълните им версии и ги използват при предоставяне на консултантски си услуги (Lominger/Kern&Ferry, Development Dimensions International (DDI), Personel Decisions International (PDI Ninth House), SHL, Zwell, Hay/McBer и много други). Някои компании предлагат възможност за сертифициране за използването и предлагането на инструменти, свързани с използваемостта на генеричните библиотеки (Lominger/ Kern&Ferry; SHL, Hay Group и т.н.). Съществуват и безплатни примери, които предоставят добра ориентация, но пък следва да се има предвид и че са много общи. В огромна част от случаите те описват само не-технически, личностни и мениджърски компетенции. Въпреки тези обективни ограничения, ползата от такива речници е огромна и когато е възможно е добре да се включват в работата при създаване, допълване и/или актуализиране на компетентностни модели/компетенции.

По долу са описани няколко примера на такива генерични библиотеки или още както се наричат речници с компетенции.

### 7.2.1. WORKITECT<sup>17</sup>

---

Генеричната библиотека на Workitect се състои от 34 компетенции, които са представени на сайта на компанията<sup>18</sup>. Те са разделени в три групи, като в първите две групи има формирани и по два клъстъра от компетенции. Компетенциите са представени с тяхното наименование, дефиниция и няколко примера за поведения. В някои компетенции, примерите за поведение за дадени за ниво служител и за ниво мениджър.

---

<sup>17</sup>[www.workitect.com](http://www.workitect.com)

<sup>18</sup>[http://www.workitect.com/pdf/Competency\\_Dictionary.pdf](http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf)

Фиг. 19: ОБЩА СТРУКТУРА НА КЛЪСТЪРИТЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ РЕЧНИК/ГЕНЕРИЧНА БИБЛИОТЕКА НА WORKITEST



Фиг. 20: СТРУКТУРА НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ РЕЧНИК/ГЕНЕРИЧНА БИБЛИОТЕКА НА WORKITECT

Компетенции, които се отнасят до работата с другите	Компетенции, които се отнасят до работата	Компетенции, които се отнасят до работата със себе си
<b>Хора</b>	<b>Бизнес</b>	<b>Себе си (самоуправление)</b>
Водене на другите	Предотвратяване и разрешаване на проблеми	
1 Задаване на фокус	17 Събиране на информация за анализ	31 Самоувереност
2 Предоставяне на мотивираща подкрепа	18 Аналитично мислене	32 Управление на стреса
3 Насърчаване на екипната работа	19 Напредниково мислене	33 Лично достойнство
4 Овластяване на другите	20 Концептуално мислене	34 Гъвкавост
5 Управление на промяната	21 Стратегическо мислене	
6 Развитие на другите	22 Техническа експертиза	
7 Управление на трудовото представяне		
8 Насърчаване на разнообразието	Постигане на резултати	
Общуване и влияние	23 Инициатива	
9 Внимание към общуването	24 Ориентация към предприемачество	
10 Устна комуникация (вербална)	25 Насърчаване на иновацията	
11 Писмена комуникация	26 Ориентация към резултати	
12 Убеждаваща комуникация	27 Цялост	
13 Междulichностна ефективност	28 Решителност	
14 Влияние върху другите	29 Бизнес находчивост	
15 Изграждане на партньорски взаимоотношения	30 Глобална перспектива	
16 Ориентация към клиента		

workitect

## Workitect's Competency Dictionary

WITH DEFINITIONS AND OBSERVABLE BEHAVIORS THAT MAY INDICATE THE EXISTENCE OF A COMPETENCY

COMPETENCIES DEALING WITH PEOPLE	COMPETENCIES DEALING WITH BUSINESS	COMPETENCIES DEALING WITH SELF MANAGEMENT
<b>LEADING OTHERS</b>	<b>PREVENTING AND SOLVING PROBLEMS</b>	31 Self Confidence
1 Establishing Focus	17 Diagnostic Information Gathering	32 Stress Management
2 Providing Motivational Support	18 Analytical Thinking	33 Personal Credibility
3 Fostering Teamwork	19 Forward Thinking	34 Flexibility
4 Empowering Others	20 Conceptual Thinking	
5 Managing Change	21 Strategic Thinking	
6 Developing Others	22 Technical Expertise	
7 Managing Performance	<b>ACHIEVING RESULTS</b>	
8 Fostering Diversity	23 Initiative	
<b>COMMUNICATING AND INFLUENCING</b>	24 Entrepreneurial Orientation	
9 Attention To Communication	25 Fostering Innovation	
10 Oral Communication	26 Results Orientation	
11 Written Communication	27 Thoroughness	
12 Persuasive Communication	28 Decisiveness	
13 Interpersonal Effectiveness	29 Business Acumen	
14 Influencing Others	30 Global Perspective	
15 Building Collaborative Relationships		
16 Customer Orientation		

Фиг. 21: КОМПЕТЕНЦИЯ ОТ WORKITECT

7. УПРАВЛЕНИЕ НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ	
<b>Определение:</b> Поема отговорност за собственото си трудово представяне и това на служителите, като поставя ясни цели и очаквания; следи прогреса по отношение постигането на целите; осигурява обратна връзка и веднага предприема действия при проблеми с трудовото представяне	
<b>Поведения за служители</b>	
a)	Заедно с нейния/неговия мениджър поставя конкретни, измерими цели, които са реалистични, но същевременно и предизвикателни, и с краен срок за изпълнение
b)	Заедно с нейния/неговия мениджър изяснява очакванията за това какво следва да бъде направено и как
c)	Използва подкрепата на мениджъра си за осигуряване на информация, ресурси и обучение, които да му/й позволят да работи ефективно
d)	Навреме уведомява мениджъра си за проблеми, които възпрепятстват постигането на планираните цели
e)	Търси обратна връзка по отношение на трудовото представяне от мениджъра си и от другите, с които си взаимодейства по време на работа
f)	Подготвя личен план за развитие с конкретни цели и времеви план за тяхното постигане
g)	Предприема сериозни действия да развие уменията необходими за доброто изпълнение на сегашните и бъдещи трудови ангажименти
<b>Поведения за мениджъри</b>	
a)	Осигурява, че служителите има ясни цели и отговорности
b)	Работи съвместно със служителите за да постави и комуникира ясни и измерими стандарти за трудово представяне
c)	Подкрепя служителите в техните усилия да постигнат работните си цели (например като предлага ресурси, премахва пречки, действа като буфер)
d)	Информирани/а е относно програмите и трудовото представяне на служителите както чрез официалните методи (например отчети и т.н) така и чрез неформалните методи (управление чрез разходка по работните места / management by walking around)
f)	Справя се твърдо и навреме с проблемите с трудовото представяне; информира хората какво се очаква от тях и кога

В Приложение 4 са представени няколко интересни предложения от Workitect:

- Компетентностен модел за консултанти;
- Компетентностен модел за ЧР професионалисти, които работят на глобално ниво;
- Компетентностен модел за проектни мениджъри във високотехнологични организации.

## 7.2.2. DEVELOPMENT DIMENSIONS INTERNATIONAL - DDI<sup>19</sup>

DDI са сред пионерите в използването на компетенции и компетентностен подход (от 1970г.) и до днес продължават да са сред водещите организации в тази област. Силна тяхна черта е създаването на решения в областта на обучението и развитието на базата на компетенции. Интересното е, че DDI са избрали да наричат компетенциите – **дименсии**, като по този начин елегантно се измъкват от безкрайния спор какво е компетенция, какво е компетентност и кое всъщност е важното за една организация.

<sup>19</sup><http://www.ddiworld.com/>



Генеричната библиотека на DDI може да се намери под името DDI’s High-Performance Library. Компанията предлага два продукта, които подпомагат създаването, поддържането и актуализирането на компетентностни модели. Това са Success Profiles® Навигатор и Success Profiles® Карти. В този продукт са използвани 114 компетенции, има достъп да над 2000 завършени Success профила, и както самите те рекламират „над 40 години опит в областта на управлението чрез компетенции, заедно с добрите практики в областта“.

Отново, както и при останалите компании DDI стартират процеса с разбиране и описание на бизнес процесите, в които участва една длъжност. На базата на това се изгражда и съответния компетентностен профил на длъжността, а оттам и самия компетентностен модел.

Фиг. 22: SUCCESS PROFILE®



ТАБЛИЦА 6 Генерична библиотека на DDI<sup>20</sup>

Генерична библиотека на DDI		
Приспособимост	Делегиране на отговорности	Управлява работата
Насочване на трудовото представяне към успех	Развитие на другите	Води срещи
Изграждане на клиентска лоялност	Двигател на изпълнението	Участие по време на срещи
Изграждане на партньорства	Установява стратегическа насока	Мобилизира ресурси
Изграждане на успешни екипи	Улеснява промяната	Преговори
Изграждане на стратегически работни взаимоотношения	Вземане на финансови решения	Вземане на оперативни решения
Изграждане на доверие	Завършване на започнатото	Планиране и организация
Бизнес находчивост	Печели ангажираност	Ориентация към качеството
Лидерство по време на промяна	Влияние над другите	Предприемане на риск
Коучинг	Мониторинг на информацията	„Продава“ визията
Общуване	Инициира действие	Вземане на стратегически решения
Непрекъснато усъвършенстване	Иновация	Дизайн на длъжности на стратегическо ниво
	Вдъхновява другите	Цени многообразието
	Цялостност	Работни стандарти
	Води с визия и ценности	

<sup>20</sup>Competency Links, www.ddiworld.com

Генерична библиотека на DDI		
Непрекъснато учене Принос към екипния успех Фокус към клиента Вземане на решения	Управлява конфликта	Анализ на проблеми/възможности Преценка

По долу са представени дефинициите на две дименсии/компетенции, принадлежащи на много по-голям списък, които са предназначени за използване за системи за набор и подбор на персонал и системи за оценка на трудовото представяне.<sup>21</sup> Ясно се виждат два подхода за описание на дименсии/компетенции.

### **Първи подход – дименсия/компетенция, параграф с описание, примерни поведения в групи**

**ИЗГРАЖДАНЕ НА ДОВЕРИЕ** – Развитие на увереността у другите в него/нея чрез демонстриране на постоянство в действията, ценностите и комуникацията; спазва лични ангажименти и уговорки, включително време за срещи, работни ангажименти, подкрепа или помощ, възнаграждение или други договорени дейности.

#### **ОСНОВНИ ПОВЕДЕНИЯ**

##### **Изграждане и поддържане на взаимоотношения**

- Грижи се за чувствата и безпокойствата/грижите на другите.
- Слуша и отговаря с емпатия на чувствата на колегите.
- Казва или прави неща, които подкрепят или засилват самоуважението.
- Моли колегите за помощ и насърчава тяхното включване.
- Кара колегите си да се чувстват уверени по отношение на техните преценки и способности.

##### **Постоянство**

- Осигурява, че е постоянен/на в думите и действията си.
- Спазва обещания и ангажименти.
- Има постоянно поведение, така че хората знаят какво могат да очакват.
- Не включва другите, когато се справя с лична фрустрация.

##### **Откритост**

- Разкрива мислите, чувствата и аргументите си.
- Позволява на колегите си да се изразят без да е рисковано за тях.
- Предразполага хората спокойно да говорят, когато става дума за бариерите, които срещат.
- Помага на другите да оправят грешките.
- Насърчава колегите си да поставят под въпрос действия или идеи.

##### **Представяне на другите**

- Дава кредит на колегите си за техните идеи (вместо да го взема).
- Поддържа колегите си пред другите.

**Втори подход** - ясно описана и разбираема дименсия/компетенция, която се състои от 3 части: **параграф с дефиниция; основни дейности и представителни примери.**

<sup>21</sup>Developing dimension-/competency-based human resource systems, a monograph, by William c. Byham, Ph.D.

**АНАЛИЗ**—Идентифицира и разбира теми, проблеми и възможности; сравнява данни от различни източници, за да стигне до заключение.

#### ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ

- **Идентифицира теми, проблеми и възможности** – разпознава темите, проблемите и възможностите и определя какви действия са необходими.
- **Събира информация** – идентифицира нуждата от и събира информация, за да разбере по-добре дадена тема, проблем или възможност.
- **Интерпретира информацията** – събира информация от различни източници, разпознава тенденции, прилики и причинно-следствени връзки.

#### Представителни примери

- Изследва и разбира личните и междуличностните конфликти, които се появяват в офиса.
- Преглежда исторически отчетите за приходи и разходи и целите на регионално ниво, за да създаде изпълним годишен бюджет.
- Оценя възвръщаемостта на инвестициите от дейностите за развитие на бизнеса (напр. разхода на един семинар срещу прихода, която може да генерира).
- Изисква историческа справка за регулациите от брокерите, както и допълнителна информация, която проверява по време на интервю, за да установи, че няма сериозни нарушения на нормата. В течение е с промените.
- Чува неформалните коментари в офиса, които подсказват нуждата да се следят определени търговски дейности (напр. коментар на брокер или помощен персонал).
- Идентифицира проблеми или потенциални проблеми между брокер и клиент.
- Задава сондиращи въпроси и слуша внимателно, за да определи какво е най-важно за един брокер да изгради бизнеса си.
- Следи как протичат високо бюджетните транзакции между брокер и клиент (напр. пита защо са направени такива транзакции, осигурява, че те са в синхрон с целите на клиента).
- Оценя ресурсите, които са необходими за адресиране на дадена тема или проблем.
- Създава план за наемане на персонал, който определя броя на брокерите, които трябва да бъдат назначени (напр. преглежда предвиждането на отчета за приходи и разходи; определя нормата на текучество, изчислява общата производителност на новоназначените, обвързва плана за наемане с демографията на целевите пазари).

### 7.2.3. SHL<sup>22</sup>- SAVILLE & HOLDSWORTH, LTD.

В SHL компетенциите се описват като поведенията, които подкрепят постигането на бизнес целите и са двигател на организационния успех. Компанията е разработила Универсална рамка на компетенциите (The Universal Competency Framework (UCF)) която очертава на най-високо ниво 8 компетентностни области. В тези области са групирани 20 компетентностни дименсии (competency dimensions) и най-накрая са подробно са описани и дефинирани 112 компетенции. Тази детайлност и дълбочина на генеричната библиотека на SHL позволяват тя да бъде използвана в широк набор от професионални роли и типове организации.

Универсалната рамка на компетенциите измерва както настоящето ниво на владене на компетенциите при служителите, така и потенциала им. По този начин се покрива целия път на служителя в

<sup>22</sup> www.shl.com

организацията – от набора през развитието до повишението. Разбира се, рамката може и се използва за създаването, актуализирането и обогатяването на компетентностни модели и компетенции.

Фиг. 23: УНИВЕРСАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТНА РАМКА НА SHL – КОМПЕТЕНТНОСТНИ ОБЛАСТИ

SHL'S "GREAT EIGHT" Competencies	
Leading and Deciding	Takes control and exercises leadership. Initiates action, gives direction and takes responsibility.
Supporting and Co-operating	Supports others and shows respect and positive regard for them in social situations. Puts people first, working effectively with individuals and teams, clients and staff. Behaves consistently with clear personal values that complement those of the organisation.
Interacting and Presenting	Communicates and networks effectively. Successfully persuades and influences others. Relates to others in a confident and relaxed manner.
Analysing and Interpreting	Shows evidence of clear analytical thinking. Gets to the heart of complex problems and issues. Applies own expertise effectively. Quickly learns new technology. Communicates well in writing.
Creating and Conceptualising	Open to new ideas and experiences. Seeks out learning opportunities. Handles situations and problems with innovation and creativity. Thinks broadly and strategically. Supports and drives organisational change.
Organising and Executing	Plans ahead and works in a systematic and organised way. Follows directions and procedures. Focuses on customer satisfaction and delivers a quality service or product to the agreed standards.
Adapting and Coping	Adapts and responds well to change. Manages pressure effectively and copes with setbacks.
Enterprising and Performing	Focuses on results and achieving personal work objectives. Works best when work is related closely to results and the impact of personal efforts is obvious. Shows an understanding of business, commerce and finance. Seeks opportunities for self-development and career advancement.

ТАБЛИЦА 7 8ТЕ ВИСОКИ КОМПЕТЕНЦИИ НА SHL (SHL "GREAT EIGHT" COMPETENCIES)

	Компетентностна област	Описание
1	<b>Водене и вземане на решения</b>	Поема контрола и упражнява лидерство. Инициира действието, задава насока и поема отговорност.
2	<b>Подкрепа и сътрудничество</b>	Подкрепя другите и показва позитивно отношение към тях. Поставя хората на първо място, работи ефективно както с отделни хора, така и с екипи, клиенти и служители. Поддържа постоянна линия на поведение, която отговаря на личните му/й ценности и кореспондира с ценностите на организацията.
3	<b>Общуване и представяне</b>	Общува и създава познанства лесно и ефективно. Успешно убеждава и влияе над другите. Свързва се с останалите уверено и спокойно.
4	<b>Анализиране и интерпретиране</b>	Показва доказателства за ясно аналитично мислене. Стига до същността на сложни проблеми и теми. Ефективно прилага собствената си експертиза. Бързо заучава нови технологии. Добре комуникира писмено.
5	<b>Създаване и концептуализиране</b>	Отворен към нови идеи и преживявания. Търси възможности за учене. Справя се със ситуациите и проблеми по иновационен и творчески начин. Мисли широко и стратегически. Подкрепя и насърчава организационна промяна.

	Компетентностна област	Описание
6	<b>Организиране и изпълнение</b>	Планира напред и работи по системен и организиран начин. Следва насоки и процедури. Фокусира се върху удовлетворението на клиента и предоставя качествени услуги или продукти спрямо договорените стандарти.
7	<b>Адаптиране и справяне с новото</b>	Добре откликва на промяна и умело се адаптира към нея. Ефективно управлява напрежението и се справя със спънките.
8	<b>Предприемачество и представяне</b>	Фокусира се върху резултатите и постигането на личните си работни цели. Работи най-добре, когато работата е обвързана с конкретни резултати и влиянието на личните усилия е видимо. Показва разбиране за бизнеса, търговията и финансите. Търси възможности за развитие и напредък в кариерата.

ТАБЛИЦА 8 ПРИМЕРИ НА ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ ОТ УНИВЕРСАЛНАТА РАМКА НА SHL

	Компетентностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
1	Водене и вземане на решения	Поема контрола и упражнява лидерство. Инициира действието, задава насока и поема отговорност.	1.1. Решителности предприемане на действие	Поема отговорност за дейностите, проектите и хората; поема инициатива и работи под собствено направление; инициира и генерира дейности и внедрява промени в работните процеси; взема бързо решения, които са ясни и за които се изисква да се направи труден избор или да се поеме значителен риск.
			1.2 Водене и ръководене	Дава ясни насоки на другите, мотивира и овластява; наема висококачествени хора; предоставя възможности за развитие на служителите си, коучва; поставя подходящи стандарти за трудово поведение.
2	Подкрепа и сътрудничество	Подкрепя другите и показва позитивно отношение към тях в обществото. Поставя хората на първо място, работи ефективно както с индивиди, екипи, клиенти и	2.1 Работа с хора	Уважава гледните точки и приноса на останалите членове на екипа; показва емпатия; слуша; подкрепя и се грижи за другите; консултира и споделя информация и опит с другите; изгражда екипен дух и потушава конфликтите; адаптира се към

Компетен- тностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
	служители. Поддържа постоянна линия на поведение, която отговаря на личните му/й ценности и кореспондира с ценностите на организацията.		екипа и му/й пасва добре.
		2.2 Придържа се към принципи и ценности	Подкрепя етиката и ценностите; демонстрира цялостност; поддържа и защитава еднаквите възможности; изгражда екипи от хора с различни способности; насърчава организационната и индивидуалната отговорност към обществото и околната среда
3 Общуване и представя- не	Общува и създава познанства лесно и ефективно. Успешно убеждава и влияе над другите. Свързва се с останалите уверено и спокойно.	3.1 Взаимо- отношения и мрежи от контакти	Лесно установява добри взаимоотношения с клиенти и служители; свърза се добре с хора на всякакви нива; изгражда широки и ефективни мрежи от контакти; използва хумора подходящо, за да разчупи и освежи взаимоотношенията с другите
		3.2 Убеждаване и влияние	Постига ясна ангажираност от другите чрез убеждаване и преговаряне; ефективно използва политическите процеси да влияе и да убеждава другите; пропагандира собствените си идеи и идеите на другите; има силен отпечатък върху останалите; грижи се за това какво впечатление остава у хората.
		3.3 Презентиране и представяне на информация	Говори ясно и разбираемо; ясно изразява мнения, информация и ключови моменти от даден аргумент; прави презентации и умело и уверено говори пред публика; бързо откликва на нуждите на аудиторията и техните реакции и обратна връзка; вдъхва доверие.

Компетен- тностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
4 Анализира -не и интер- претиране	Показва доказателства за ясно аналитично мислене. Стига до същността на сложни проблеми и теми. Ефективно прилага собствената си експертиза. Бързо заучава нови технологии. Добре комуникира писмено.	4.1 Писане и отчитане	Пише убедително; пише ясно, стегнато и вярно; избягва излишната употреба на жаргон или сложен език; при писане има добра, логична структура на изложението; организира информацията по начин, по който да удовлетвори нуждите и да улесни разбирането на аудиторията.
		4.2 Използване на опит и технологии	Прилага специфична и техническа експертиза; използва технологиите, за да постигне работните си цели; развива познание за работата (едновременно теоретично и практично) чрез непрекъснато професионално развитие; демонстрира разбиране за работата на различните организационни отдели и функции.
		4.3 Анализиране	Анализира числови данни и други източници на информация; свежда ги до основните им компоненти, модели и взаимовръзки; търси допълнителна информация и/или по-дълбоко разбиране на даден проблем; прави рационални оценки на базата на наличната информация и анализ; демонстрира разбиране за това, как един проблем може да е част от много по-голяма система.
5 Създаване и концептуа- лизиране	Отворен към нови идеи и преживявания. Търси възможности за учене. Справя се със ситуацията и	5.1 Учене и изследване	Бързо заучава нови дейности и запомня информация; демонстрира разбиране на ново-предоставена информация; събира адекватна информация,

Компетен- тностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
	проблеми по иновационен и творчески начин. Мисли широко и стратегически. Подкрепя и насърчава организационна промяна.		за да обоснове взимането на решение; насърчава организационното учене (т.е. учи се от успехите и грешките на другите и търси обратна връзка от служителите и от клиентите).
		5.2 Създаване и иновирание	Създава нови идеи, подходи или гледни точки; създава иновативни продукти и дизайни; дава множество решения за даден проблем.
		5.3 Формулиране на стратегии и концепции	Работи стратегически за да реализира организационните цели; създава и развива стратегии; развива позитивна и вдъхновяваща визия на бъдещия потенциал на организацията; взема предвид широк набор от теми в организацията и такива, които имат отношение към организацията.
6 Организиране и изпълнение	Планира напред и работи по системен и организиран начин. Следва насоки и процедури. Фокусира се върху удовлетворението на клиента и предоставя качествени услуги или продукти спрямо договорените стандарти.	6.1 Планиране и организиране	Поставя ясно дефинирани цели; планира дейностите и проектите предварително, така че да може да вземе предвид възможни промени в обстоятелствата; идентифицира и организира ресурсите, които са необходими за извършването на дадена задача; управлява ефективно времето; следи трудовото представяне спрямо поставени крайни срокове и ключови събития (milestones).
		6.2 Постигане на резултати и удовлетворяване на очакванията на клиентите	Фокусира се върху нуждите на клиентите и тяхното удовлетворение; поставя високи стандарти за качество и за количество; следи и поддържа качество и продуктивност;



Компетен- тностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
			работи по систематичен, методичен и подреден начин; постоянен/на е в постигането на целите
		6.3 Следва инструкции и процедури	Следва инструкции по подходящ начин без да провокира висшестоящите, ако не е необходимо; следва политики и процедури; спазва разписания; пристига навреме за работа и срещи; показва ангажираност към организацията; спазва законовите изисквания и стандартите за здраве и безопасност на работното място, свързани с професионалната му/й роля.
7	Адаптиран е и справяне с новото	7.1 Адаптиране и реакция към промяната	Адаптира се към променящите се обстоятелства; приема нови идеи и инициативи за промяна; адаптира междуличностния си стил спрямо различните хора и ситуации; показва интерес към нови преживявания.
		7.2 Справяне с напрежението и спънките	Притежава позитивно отношение към работата; работи продуктивно в напрегната обстановка; държи емоциите под контрол в трудни ситуации; справя се добре с критиката и се учи от нея; балансира личен и професионален живот.
8	Предприемачество и представяне	8.1 Постигане на личните трудови цели и задачи	Приема и подхожда с ентузиазъм към изискващи цели; здраво работи и при това продължително, когато се налага; търси развитие на ролята си като увеличава отговорностите и влиянието си; анализира собствените си

Компетен- тностна област	Описание	Компетенция	Определение на компетенцията
	влиянието на личните усилия е видим. Показва разбиране за бизнеса, търговията и финансите. Търси възможности за развитие и напредък в кариерата.		потребности от обучение и се възползва от възможностите за обучение и развитие.
		8.2 Пред- приемаческо и търговско мислене	Информиран е за състоянието на конкурентите и на пазара; идентифицира бизнес възможности за организацията; наясно е с развитието на организационната структура и политика; демонстрира финансова култура; контролира разходите и мисли в термините на печалба, загуба и добавена стойност.

#### 7.2.4. ZWELL INTERNATIONAL <sup>23</sup>

Zwell International повече от 25 години работи в областта на компетенциите, както и в областта на консултирането за управление на човешкия капитал и организационно развитие на базата на управлението чрез компетенции. Компанията предлага генерична библиотека от поведенчески и търговски компетенции, които са допълнени с поведенческа скала (BARS - behaviorally anchored rating scales), въпроси за провеждане на интервю и стъпки за дейности по развитие и обучение.

ТАБЛИЦА 9 КОМПЕТЕНЦИИ ОТ ZWELL INTERNATIONAL

Лидерство	
Изграждане на ангажираност към организацията	Стратегическа ориентация в глобален аспект
Управление на промяната	Управление на трудовото представяне
Развитие на другите	Мотивиране на другите
Овластяване	Стратегическо мислене
Резултати	
Бизнес находчивост	Иновация
Концептуално мислене	Преговаряне
Решителност	Страст
Съвършенство и качество	Решаване на проблеми
Гъвкавост	Продуктивност

<sup>23</sup><http://www.zwell.com/competency.htm?sp=lbc>

Влияние	Ориентация към резултати
Инициативност	
<b>Взаимоотношения</b>	
Сътрудничество и работа в екип	Лично достойнство
Общуване	Политическа находчивост
Разрешаване на конфликти	Изграждане на взаимоотношения
Ориентация към клиента	Самоуважение
Влияние	Социална интелигентност
<b>Компетенции, свързани с управлението на територията</b>	
Управление на клиенти	Бизнес находчивост
Изпълнение на целите на региона (областта)	Работа с търговски инструменти
Управление на дейностите	Продуктово познаване
<b>Компетенции, свързани с процеса на продажба</b>	
Идентифициране	Преговаряне
Оценка на потенциала на клиента	Затваряне
Предложение на решения	
<b>Компетенции, свързани с изграждането на взаимоотношения</b>	
Отговорност, доверие и чувство на собственост (ownership)	Изграждане на взаимоотношения
Фокус към клиента	Работа в екип и сътрудничество
Справяне с неопределеността	

ТАБЛИЦА 10 КОМПЕТЕНЦИИ ОТ ZWELL INTERNATIONAL

<b>Развитие на другите:</b> Способства останалите да постигнат потенциала си като предоставя точна и полезна обратна връзка и ефективен коучинг	
Ниво 1	Не демонстрира тази компетентност в необходимата степен.
Ниво 2	Прави малко за да помогне на останалите да развият способностите си и да дадат най-доброто от себе си.
Ниво 3	Понякога предоставя точна обратна връзка за силните страни и страните за подобрене на другите, идентифицира възможни области за подобрене и ги подкрепя в овладяването на уменията им, необходими за изпълнение на работните ангажименти.
Ниво 4	Прави точен анализ на силните и слабите страни, причините за дадено трудово представяне и пропуските в уменията, както и по отношение на потенциалните пътища за подобрието им. Задава релевантни въпроси за да събере информация и да подкрепи хората в изграждането им на визия за тях самите и техния потенциал. Помага на хората да напаснат талантите си, стила и опита си докато работят за тяхното лично развитие. Осигурява че хора

	с различен опит са наети на работа, с цел увеличаване и поддържане качеството на организационния талант.	
Ниво 5	Изгражда култура на учене и модели, които служат за пример; дава личен пример, води, тренира и мотивира хората в цялата организация да създават култура на даване и получаване на обратна връзка и коучинг. Инвестира в процеси и решения, които увеличават качеството на човешкия капитал на организационно ниво. Осигурява, че развитието на хората е приоритетна дейност на всички лидери.	
<b>Поведения</b>		
Изгражда култура на учене, която служи за пример.	Осигурява, че развитието на хората е приоритетна дейност на всички лидери.	
Служи за пример, води, тренира и мотивира хората в цялата организация да дават обратна връзка и да коуват.	Точно анализира силни страни и слабости, причини за пропуски в трудовото представяне и потенциални пътища за подобряване.	
Инвестира в процеси и решения, които увеличават качеството на човешкия капитал на организационно ниво.	Осигурява, че хора с различен опит са наети на работа, с цел увеличаване и поддържане качеството на организационния талант.	

### 7.2.5. HAY GROUP – HAY/MCBER<sup>24</sup>

Hay Group е една от международните консултантските компании, които също разполагат със собствена библиотека от компетенции. В различните приложения и инструменти, които компанията предлага са внедрени и различен набор от компетенции. Така например те предлагат компетентностен модел за развитие на Емоционалната интелигентност. Разполагат с т.нар. Competency Toolbox, в който са предложени общи наименования на компетенциите с тяхното определение, подробни поведенчески дескриптори, примери, както и нива на усложняване на компетенцията, виж примера по-долу.

Фиг. 24: ПРИМЕР ОТ COMPETENCY TOOLKIT НА HAY GROUP

**Социална осъзнатост**  
 Емпатия  
 Емпатията е да има способността да разбираш другите хора. Това е способността да чуваш точно и да разбираш неизказаните или частично изказаните мисли чувства и тревоги на хората. Тя измерва увеличаващата се сложност и дълбочина на разбирането на другите и е възможно да включва межкултурното разбирателство.  
**Пример:** Хора, които притежават емпатия са способни непрекъснато да улавят емоционални знаци, знаейки какво е почувствано и помислено дори и да не е ясно изразено. Те дори могат да съобразят поведението си с тези емоционални знаци. Оценят не само какво другия казва, но и защо го казва. На най-високо ниво те също разбират произхода на тези чувства при другия човек.  
 Нива:  
 1. Слуша  
 2. Разчита невербалните знаци...

Разработена е и библиотека с компетенции на Hay/McBer.

ТАБЛИЦА 11 РЕЗЮМЕ НА ГЕНЕРИЧНИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ<sup>25</sup>

Компетенция	Основен въпрос
<b>1. Ориентация към постижения/ Achievement Orientation (ACH)</b>	Мисли ли човека за това как да постигне и надскочи поставените цели и предприема ли премерени рискове?
<b>2. Аналитично мислене/ Analytical Thinking (AT)</b>	Разбира ли човека причинно-следствените връзки и взаимоотношения?
<b>3. Концептуално мислене/ Conceptual Thinking (CT)</b>	Вижда ли човека съвпадението на различни модели? Умее ли да напасне много различни парчета в една цяла картина? Създава ли нови начини за поглед върху нещата?
<b>4. Ориентация към обслужване на клиента/ Customer Service Orientation (CSO)</b>	Действа ли така, че да служи на другия?
<b>5. Развитие на другите/ Developing Others (DEV)</b>	Работи ли в посока да развива дългосрочните характеристики (не само умения) на другите?
<b>6. Инструктаж/ Directiveness (DIR)</b>	Поставя ли твърди стандарти за поведения и държи ли отговорни другите хора за спазването им?
<b>7. Гъвкавост/ Flexibility (FLX)</b>	Може ли да сменя скорости или да изпуска някои задачи,

<sup>25</sup>От McBer's Scaled Competency Dictionary 1996 Hay Acquisition Company, Inc.

Компетенция	Основен въпрос
	ако обстоятелствата го изискват?
<b>8. Влияние и въздействие/ Impact and Influence (IMP)</b>	Използва ли обмислени стратегии и тактики за влияние и въздействие?
<b>9. Търсене на информация/ Information Seeking (INF)</b>	Търси ли повече от очевидното?
<b>10. Инициатива/ Initiative (INT)</b>	Мисли ли в перспектива за бъдещите потребности и възможности?
<b>11. Цялостност/ Integrity (ING)</b>	Действа ли спрямо вярванията и ценности си, дори и когато това е трудно?
<b>12. Междоличностно разбиране/ Interpersonal Understanding (IU)</b>	Наясно ли е с това, какво другите чувстват и мислят, дори и да не са изказали?
<b>13. Организационно познание/ Organizational Awareness (OA)</b>	Чувствителен/а ли е за реалностите на организационната политика и структура?
<b>14. Ангажираност към организацията/ Organizational Commitment (OC)</b>	Избира ли да действа съобразно властта, организационните стандарти, потребности и цели?
<b>15. Изграждане на взаимоотношения/ Relationship Building (RH)</b>	Полага ли усилия да изгражда лични взаимоотношения?
<b>16. Самочувствие/ Self-Confidence (SCF)</b>	Предприема ли рисковани задачи или конфликти, с тези, които йерархично са над него?
<b>17. Екипно лидерство/ Team Leadership (TL)</b>	Ръководи ли група от хора, така че да работят ефективно заедно?
<b>18. Работа в екип и сътрудничество/ Teamwork and Cooperation (TW)</b>	Действа ли така, че да улесни дейностите на екипа, от който е част?

ТАБЛИЦА 12 **ОБОБЩЕНИЕ НА ОЦЕНЪЧНАТА СИСТЕМА ЗА ГЕНЕРИЧНАТА КОМПЕТЕНЦИЯ РАЗВИТИЕ НА ДРУГИТЕ (DEV)**<sup>26</sup>

<b>РАЗВИТИЕ НА ДРУГИТЕ:</b>	включва искреното намерение да засили дългосрочното учене или развитие на другите чрез подходящото ниво на анализ на потребностите от обучение, или други тип разсъждение или усилие. Фокусът е върху намерението за развитие и ефекта от това, отколкото върху формалната роля на обучението.
<b>Основен въпрос:</b>	Работи ли в посока да развива дългосрочните характеристики (не само умения) на другите?
<b>Оценъчни бележки:</b>	Неоспоримо ясно е основното намерение да се насърчава развитието на другите. Това е особено важно за по-ниските нива на DEV, защото те биха

<sup>26</sup> From McBer's Scaled Competency Dictionary 1996 @ 1996 Hay Acquisition Company, Inc.

<b>РАЗВИТИЕ НА ДРУГИТЕ:</b>	включва искреното намерение да засили дългосрочното учене или развитие на другите чрез подходящото ниво на анализ на потребностите от обучение, или други тип разсъждение или усилие. Фокусът е върху намерението за развитие и ефекта от това, отколкото върху формалната роля на обучението.
	могли да се объркат с ниските нива на Инструктаж (Directiveness (DIR)). Именно намерението за развитие е разликата между двете компетенции.
<b>Оценяване на нивото на владеене за даден човек:</b>	
<b>1. Изразява позитивно очакванията си към даден човек:</b>	Прави положителни коментари по адрес на бъдещото развитие на другите: настоящи и очаквани бъдещи способности и/или потенциал да учи дори и в „трудни“ решение. Вярва, че другите искат и могат да се учат, за да подобрят личното си трудово представяне.
<b>2. Дава решения от тип КАК-ДА?:</b>	Дава детайлни инструкции и/или демонстрация на работното място, казва как да се свърши работата; прави конкретни и полезни предложения.
<b>3. Дава аргументи и подкрепа на другите:</b>	Дава насоки или демонстрира аргументи и обосновка като стратегия за обучение. Дава практическа подкрепа и помощ, за да улесни работата на подчинените (напр. дава доброволно допълнителни ресурси, инструменти, информация, експертно мнение и т.н.). Задава въпроси, тества или използва други методи, за да установи че другите са разбрали обяснението или насоките.
<b>4. Дава насърчаваща обратна връзка:</b>	Дава конкретна позитивна или смесена обратна връзка с цел развитие. Насърчава другите, когато се сблъскат с пречки. Дава негативна обратна връзка като коментира поведението, а не личността, и изразява позитивни очаквания за бъдещето представяне или дава индивидуални предложения за подобрение.
<b>5. Обучава и коучва дългосрочно:</b>	Организира подходящи и полезни проекти, формални обучения или други преживявания с цел да поощри и подпомогне ученето и развитието на човека. Дава възможност на хората сами да дадат отговор на проблемите си така, че действително да се научат, вместо да им дава готови отговори. Това не включва формалното обучение, което се прави за да отговори на корпоративните изисквания. Може да включва идентифицирането на потребности от обучение и развитие и структурирането на нови програми или създаването на материали, за да удовлетворят тези потребности.

## 7.2.6. КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ НА CLEARINGHOUSE<sup>27</sup>

В САЩ е създадена може би една от най-популярните библиотеки за компетенции, които отразяват спецификите и особеностите на различните индустрии. Тя е включена в системата O\*Net. До голяма степен тази система е вдъхновение за разработките в ИСОК. Секторите, за които могат да се намерят компетентностни модели са следните:

ТАБЛИЦА 13 СЕКТОРНИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В CLEARINGHOUSE

### Сектори

<sup>27</sup> [www.careeronestop.org/competencymodel/default.aspx](http://www.careeronestop.org/competencymodel/default.aspx)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Производство/ Advanced Manufacturing</li> <li>• Космос/ Aerospace</li> <li>• Автоматизация/ Automation</li> <li>• Бионаука/ Bioscience</li> <li>• Строителство – на търговски площи/ Construction - Commercial</li> <li>• Строителство – тежко (на производствени площи) / Construction - Heavy</li> <li>• Строителство – на жилищни сгради / Construction - Residential</li> <li>• Енергия/ Energy</li> <li>• Предприемачество/ Entrepreneurship</li> <li>• Финансови услуги/ Financial Services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гео технологии/ Geospatial Technology</li> <li>• Здраве: Електронни здравни системи/ Health: Electronic Health Records</li> <li>• Гостоприемство/ Хотели и вили Hospitality/Hotel and Lodging</li> <li>• Информационни технологии/ Information Technology</li> <li>• Дългосрочна грижа, подкрепа и услуги / Long-term Care, Supports, and Services</li> <li>• Мехатроника/ Mechatronics</li> <li>• Търговия на дребно/ Retail</li> <li>• Транспорт/ Transportation</li> <li>• Воден сектор/ Water Sector</li> </ul>
---	--

По долу са показани 2 примера за начина, по който са конструирани компетенциите в Clearinghouse – едната е основна, личностна компетенция – Желание за учене. А другата е специфична – Зелено производство.

ТАБЛИЦА 14 ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ В CLEARNGHOUSE – ЖЕЛАНИЕ ЗА УЧЕНЕ

<b>Желание за учене</b>
Показва желанието да се учи и да прилага нови знания и умения
<b>Демонстрира интерес към ученето</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Любопитен е и внимателен към бизнес възможности (средата, в която бизнеса оперира непрекъснато се променя);</li> <li>• Очаква промени в работните изисквания;</li> <li>• Търси и участва в проекти и/или обучения, които отговарят на променените изисквания;</li> <li>• Отнася се към неочакваните обстоятелства като възможности за учене.</li> </ul>
<b>Стратегии за учене</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поставя си дългосрочни цели за учене;</li> <li>• Идентифицира кога е необходимо да придобие ново знание или умение;</li> <li>• Търси възможности да развие и придобие нови знания, умения и опит.</li> </ul>
<b>Идентифицира кариерни предпочитания</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поема отговорност за личното си кариерно развитие като идентифицира предпочитанията си, силните си страни, възможностите си и новите бизнес възможности;</li> <li>• Взима задълбочено кариерни решения, които се основават на преценка на обратната връзка от другите, както и на преценка на достъпните възможности.</li> </ul>

ТАБЛИЦА 15 ОПИСАНИЕ НА КОМПЕТЕНЦИЯ В CLEARINGHOUSE – УСТОЙЧИВО ЗЕЛЕНО ПРОИЗВОДСТВО

<b>Устойчиво зелено производство</b>
--------------------------------------



Произвежда продукти като използва процеси, които:

- минимизират негативния ефект върху околната среда;
- пестят енергията и естествените ресурси;
- безопасни са за служителите, обществото и потребителите;
- и са икономически смислени.

#### **Критично важни работни изисквания (минимум)**

- Стремеж да минимизира отпадъците, да подобри ефективността и да намали употребата на ресурси;
- Оперира, постигайки положителен резултат едновременно и в трите области: финансова печалба, интегритет при опазване на околната среда и социално равенство;
- Взима предвид анализа на жизнения цикъл: екологичните и икономическите ефекти на продукта във всеки един от етапите на живота му: от добиването на материалите, през производството, употребата и изхвърлянето му.

#### **Технически области (минимум ниво)**

##### **Отпадъци и намаляването им**

- Потоците на твърди отпадъци и техните източници се основават върху принципите на четирите Р (Откажи се, Намали, Използвай отново; Рециклирай 4Rs=Refuse, Reduce, Reuse, Recycle).

##### **Устойчивост в действие**

- Доказва необходимостта за внедряването на цялостно управление на околната среда или програма за устойчивост със съответната солидна финансова, икономическа и др. обосновка.

##### **Управление на енергията**

- Управява потреблението на енергията и инвестира в енергийна ефективност, за да намали разходите за енергия и въглеродните емисии.

##### **Опазване на водата**

- Прилага ниско-разходни и пестящи принципи/практики при оперирането на и изграждането на водни системи.

##### **Решения на замърсяването**

- Подобрява системите за контрол на емисиите и управление на околната среда, използва нови технологии, за да намали замърсяването на въздуха.

##### **Зелена химия**

- Прилага зелени химични принципи и технологии в целия бизнес.

Компетенциите в Clearinghouse са описани по различен начин, както по отношение на структура, така и по отношение на това, че една компетентност в различните секторни модели може да бъде представена с еднакво име, но с различно описание и различни поведения.

Едно от основните предимства на тази генерична библиотека представлява специфичността, която дава със секторните компетентностните модели и от тази гледна точка, това е полезен източник за

информация, както за създаването на секторни компетентностни модели, така и за създаването на фирмени модели.

## 7.2.7. КОМПЕТЕНТНОСТЕН РЕЧНИК НА HUMAN RESOURCES SYSTEMS GROUP<sup>28</sup>

Компанията HUMAN RESOURCES SYSTEMS GROUP (HRSG) също предлага на своите клиенти речник на компетенции, които могат да се ползват чрез техния софтуер iSkillSoft. В сайта на компанията е описано, че развиват компетенциите от повече от 30 години, заедно с компетентностните профили и инструменти, които подкрепят редица организации от частния и публичния сектор, както малки така и големи (от 10 до 30000 служители).

Компетентностната библиотека i-SkillSuite’s разполага с 82 компетенции, които са представени в скала и 76 компетентностни профила. Те могат да бъдат използвани както са представени, но разбира се могат да бъдат и модифицирани. Могат да се представят нови компетенции или пък да се премахнат съществуващи.

Всяка компетенция е представена с кратко описание и с няколко нива на владение (proficiency levels), като от компанията препоръчват да се ползват между 4 и 6 нива, въпреки че софтуера дава възможност да се направят колкото нива желае клиента. Краткото описание на компетенцията е само за информация, като поведенческите индикатори, подредени в скалата са кумулативни. Т.е. служител, който изпълнява компетенцията на ниво 5, следва да покрива и поведенията от 1<sup>во</sup> до 4<sup>то</sup> ниво.

Фиг. 25: ПРИМЕР НА КОМПЕТЕНЦИЯ ОТ ISKILLSOFT, HRSG

Група от компетенции:	Общи компетенции: Отразят много общи характеристики, които са характерни за всички длъжности в дадена област на заетост (сектор)				
Компетенция:	Адаптивност: Адаптира се, за да работи ефективно в неясна или променяща се среда, както и с различни хора и групи.				
Детайлен поглед върху компетенцията					
Ниво 1	Ниво 2	Ниво 3	Ниво 4	Ниво 5	
Разпознава необходимостта от адаптиране	Адаптира се към ситуацията	Адаптира се до широк кръг от потребности	Адаптира планове и цели	Адаптира организационни стратегии	
Изразява желание да прави нещата по различен начин	Променя собственото си поведение или подход за да кореспондира на ситуацията	Адаптира се към нови идеи и инициативи сред множество от проблеми или ситуации	Адаптира организационните или проектните планове, за да посрещне новите изисквания и приоритети	Приспособява широки/макро организационни стратегии, директиви, приоритети, структури и процеси към променящите се нужди на заобикалящата среда	
Разбира и цени другите гледища, както и другите начини за правене на нещо	Гъвкаво прилага правила и процедури, като през цялото време се води от организационните ценности	Подкрепя и се адаптира към сериозни промени, които предизвикват обичайния начин на действие	Ревизира целите на проекта, когато обстоятелствата го налагат	Адаптира поведението за да работи ефективно в рамките на непрекъснатата промяна, неяснота и в определени моменти - хаос	
Позитивен/а е, когато се изправя срещу неопределеността и промяната	Адаптира поведението си така, че ефективно да работи при променящи се или неясни условия	Адаптира личния си стил към различни типове хора и групи в множество от разнообразни ситуации Очаква промяната и адаптира собствените си планове и приоритети	Разпознава и бързо откликва на променщи се възможности и рискове	С готовност сменя справянето с макро-стратегически теми и критични детайли  Очаква и капитилизира задаващи се възможности и рискове	

Софтуера предлага следните групи компетенции:

- Общи;
- Лидерски.

И за следните функции в организацията:

<sup>28</sup><http://www.hrsg.ca/competency-dictionary?q=lp-finance-competencies>

- Счетоводство (финанси);
- ЧР;
- ИТ;
- Маркетинг;
- Продажби.

По-долу са представени примери от компетенциите, подходящи за отдел Счетоводство/Финанси, както и примерни профили.

ТАБЛИЦА 16 ПРИМЕРНИ КОМПЕТЕНЦИИ ОТ ФИНАНСОВ КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ И ОПИСАНИЕ НА ДЛЪЖНОСТЕН ПРОФИЛ

Финансови компетенции(пример)	Финансови компетентностни профили (пример)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Счетоводство и отчитане;</li><li>• Одит;</li><li>• Финансово бюджетиране, планиране и отчитане;</li><li>• Развитие, интерпретиране и прилагане на финансова политика;</li><li>• Финансови системи, процеси и технологии;</li><li>• Обработване и отразяване на финансови транзакции;</li><li>• и др....</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Банков мениджър;</li><li>• Картови услуги;</li><li>• Финансов служител;</li><li>• Финансов планировчик;</li><li>• Инвестиционен анализатор;</li><li>• Кредитен инспектор;</li><li>• Супервайзор;</li><li>• Специалист Връзки с клиентите;</li><li>• Касиер;</li><li>• и др....</li></ul>


### 7.3. КОГА ДА СЕ ИЗПОЛЗВАТ ГЕНЕРИЧНИ БИБЛИОТЕКИ/ РЕЧНИЦИ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Генерични библиотеки и речници могат да се използват по всяко време при работа с компетенции. Единственото нещо, което не бива да се пропуска при работа с тях е, че те са **общи инструменти** и за да могат да служат добре е необходимо **критично да са анализирани, преработени, обогатени и/или редактирани**, преди да генеричните компетенции да станат част от подготвяния компетентностен модел или профил.

Също така, независимо за каква цел ще се използва генеричната библиотека – за справка, за помощ при изготвяне на инструмент, за вдъхновение относно дефиниция на компетенция, за пример на поведение и т.н., винаги следва да се установи **какво е разбирането за компетенция на авторите на тази библиотека**. Това е необходимо, тъй като за едни това е лична способност, за други описания на поведения, за трети – квалификация. Това многообразие от мнения няма как да бъде ограничено, ето защо още веднъж подчертаваме че следва да сте изключително критични при избора си какво и как да почерпите от генеричната библиотека.

Генеричните библиотеки са подходящ източник за информация при създаването на всякакви инструменти и/или подходи за управлението на човешките ресурси, изграждане на организационна култура и развитие на организацията.

Фиг. 26: КОГА ДА СЕ ПОЛЗВАТ ГЕНЕРИЧНИТЕ БИБЛИОТЕКИ?

		Lominger	Workitect	DDI	SHL	ZWELL	Hay/McBer	Clearinghouse	HRSG
1	Създаване на компетентностен модел (обогатяване, актуализиране)								
2	Създаване/ актуализиране на длъжностни профили								
3	Обучения и развитие								
4	Наемане на нови служители – при набор и при подбор								
5	Планиране на приемствеността								
6	Даване на обратна връзка (360 градуса и др.)								
7	Управление на трудовото представяне								
8	Създаване на план за развитие								
9	Коучинг на лидери								
10	Създаване на ЧР система за управление чрез компетенции								

Факт е, че създаването, обогатяването и актуализирането на компетентностните модели, стига да се използват, е в изключителна полза за организацията, защото силно подкрепят постигането на организационния успех и създаването на култура, ориентирана както към постижения, така и към хората. Факт е също така, че съществуването на компетентностен модел не замества ролята на мениджърите, нито им намалява работата, нито пък замества важни бизнес процеси като стратегическо управление и управление на трудовото и бизнес представяне. Ето защо е хубаво да се припомни какво е и какво не е компетентностния модел, в това число и речниците с компетенции, както и какво могат и какво не могат да правят.

ТАБЛИЦА 17 КАКВО Е И КАКВО НЕ Е КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ

Компетентностния модел Е	Компетентностния модел НЕ Е
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Инструмент за професионално развитие:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Рамка, която подпомага целеполагането, обучението, и оценката на трудовото представяне;</li> <li>○ Основата на дискусии със служителите, насърчаваща развитието им;</li> </ul> </li> <li>• Инструмент за повишаване нивото на трудово представяне и производителност.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Комплект от цели за трудово представяне;</li> <li>• Средство за бърза поправка на дефицитите по отношение на умения и лидери в организацията;</li> <li>• Заместител на бизнес резултатите;</li> <li>• Подробна длъжностна характеристика;</li> <li>• Каталог на технически умения, характерни за сектора/ професията/ длъжността;</li> <li>• Радикално нова технология или модна прищявка.</li> </ul>

ТАБЛИЦА 18 КАКВО МОЖЕ И КАКВО НЕ МОЖЕ ДА ПРАВИ КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ

Компетентностния модел ПРАВИ:	Компетентностния модел НЕ ПРАВИ:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Описва новия начин на поведение и работа</li> <li>• Подкрепя удовлетворяването на нуждите от развитие;</li> <li>• Подпомага подбора на качествен персонал;</li> <li>• Подкрепя постигането на бизнес целите.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Не описва всички възможни потребности от обучение на човека, той/тя може да има нужда да работи върху едно или друго умения, или върху компетенция, специфична за работата, ролята и т.н.;</li> <li>• Не замества нуждата от разговори със служителите относно тяхното развитие;</li> <li>• Не стои статичен, трябва непрекъснато да бъде хармонизиран с бизнес целите, стратегиите и условията на работа;</li> <li>• Оценя директно компетенциите на хората, следва да се изготвят инструменти за това (карти, бланки и т.н.);</li> <li>• Не взема решения вместо хората;</li> <li>• Не е магическа пръчка, с която се разрешават проблемите на трудовото управление и управлението на човешките ресурси;</li> </ul>

## 7.4. ОЦЕНКА ЗА ПРИЛОЖИМОСТ НА ГЕНЕРИЧНИ БИБЛИОТЕКИ

Важно е да се отбележи, че генеричните библиотеки са полезни, но е много важно да има внимателен подбор и критичен избор на това, какво ще се използва от тях и как. На практика, към всяка една библиотека или речник с компетенции има поне една консултантска компания или създаден софтуер, които могат да подпомогнат да се постигнат поставените цели и задачи. Ето защо, ако се каже, че почти всички генерични библиотеки са приложими няма да е грешно. В таблицата е представена информация за това какъв тип компетенции могат да се намерят в една или друга генерична библиотека. Разбира се, това е само ориентираща информация, в никакъв случай не представлява твърда оценка.

ТАБЛИЦА 19 ОПИСАНИЕ НА ГЕНЕРИЧНИ БИБЛИОТЕКИ И НАСОКИ ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО ИМ

Източник на информация	Общи компетенции	Специфични за сектора компетенции	Управленски компетенции
1. Workitect - www.workitect.com	Може да се използва	Частично може да се използва (за консултанти, мениджъри на проекти)  Платената версия може да се използва	Може да се използва

Източник на информация	Общи компетенции	Специфични за сектора компетенции	Управленски компетенции
2. DDI – Development Dimensions International www.ddiworld.com	Може да се използва	Платената версия може да се използва	Може да се използва
3. SHL www.shl.com	Може да се използва	Платената версия може да се използва	Може да се използва
4. ZWELL - www.zwell.com	Може да се използва	Платената версия може да се използва	Може да се използва
5. Hay/ McBer - www.haygroup.com	Може да се използва	Платената версия може да се използва	Може да се използва
6. Clearinghouse - www.careeronestop.org	Може да се използва	Може да се използва (по секторите)	Може да се използва
7. HRSG - www.hrsg.ca	Може да се използва	Платената версия може да се използва (за счетоводители, ЧР специалисти, финанси, ИТ, маркетинг и продажби)	Може да се използва

## Раздел 8. ПРАВИЛА ЗА АДАПТИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ ОТ СЪЩЕСТВУВАЩИ ИЗТОЧНИЦИ

В този етап е показано с конкретен пример какъв е процеса за адаптиране на информация от съществуващ източник. Правилата за адаптиране на информация от генерични библиотеки са отделно обобщени и представени подходящо за по-лесна употреба.

Тъй като адаптацията на информация от съществуващи източници на компетенции и компетентностни модели е част от създаването на компетентностни модели, то те са съобразени максимално с дадените препоръки в методиките по проекта.

### 8.1. ПРИМЕР ЗА ИЗПОЛЗВАНЕТО НА ГЕНЕРИЧНИ БИБЛИОТЕКИ

Както бе описано до момента, генеричните библиотеки са изключително удобни и полезни за създаването, обогатяването и актуализирането на компетентностни модели. За да бъде нагледно представянето ще използваме компания X, която е специализирала в изработването на офис мебели и основно се занимава с износ. Компанията е българска и работи с над 50 служителя. Има собствен център за развойна дейност. Да приемем, че е настъпил момента в компанията да се въведе компетентностен подход при управлението на служителите. Т.е. компанията е готова да създаде свой собствен компетентностен модел, на базата на който да се целеполага, да се подкрепя и оценя трудовото изпълнение на служителите, както и те да се развиват, промотират и възнаграждават. Компанията би искала на този етап да състави компетентностен модел, който да се отнася за всички служителите в компанията, и специално за звеното, свързано с развойна дейност и с производството.<sup>29</sup>

Компанията изповядва следните ценности:

#### КАЧЕСТВО<sup>30</sup>

- Безкомпромисно качество **на изработката**: познание и опит
- Перфектно качество **на материалите**: прецизна селекция
- Качество **на обслужването**: персонално внимание

#### РАЗНООБРАЗИЕ

- Разнообразие от **функционални решения** за работното място: над 20 000 продукта
- Разнообразие на използваните **материали**: масив, MDF, ПДЧ, фурнир, меламин, стъкло, метал, кориан
- Разнообразие на дизайн и **цветове**: представителност, естетика и ергономичност

#### ДИЗАЙН

- **функционалност**: модулност и адаптивност
- **естетика**: изчистена линия и елегантен силует
- **ергономичност**: удобство и комфорт

Да приемем също така, че стратегическите цели на компанията до 2012 са:

<sup>29</sup>70 души, от които 3 технолози, 4 конструктора, 2 дизайнера, 5 човека ръководен персонал

<sup>30</sup><http://ort.bg/pages/>

- 1) Развитие на компанията чрез създаване на нови, по-ниско бюджетни продукти, които носят удовлетворение на своите притежатели от първия момент.
- 2) Довършване на нова производствена база, в която да се произведат поне 300000 бройки от Seat Table<sup>31</sup>).
- 3) Запазване на темпа на растеж на компанията (оборот 30%↑ и печалба – 20%↑).

И така нека, да разгледаме сега как да могат да се използват генеричните библиотеки в различните етапи на работа с КМ.

Първото нещо, което е добре да направи компанията е да прецени какви компетенции иска да включи в компетентностния си модел, на база на стратегическите цели на компанията, както и разбира се съобразени с културата/ценностите на компанията. Възможно е първо да се одобри структура на модела. За тази цели екипа се запознава със структурата на няколко речника с компетенции:

## 1. ИСОК

Фиг. 27: Секторен компетентностен модел в ИСОК



## 2. Workitect

Фиг. 28: Структура на генеричната библиотека на Workitect



Да речем, че класификацията която се харесва на работния екип съвпада с тази на ИСОК – т.е. компетенциите ще бъдат разгледани в 3 групи<sup>32</sup>.

- Основни – отнасящи се за всички служителите;

<sup>31</sup><http://kd.intournet.biz/images/stories/ORT-k.pdf>

<sup>32</sup> Възможен е и другия подход, първо да се определят компетенции, и след това да се клъстъризират.



- Специфични – отнасящи се само за звената 1)развойна дейност 2)производство;
- Управленски – за мениджърите.

Добре би било работния екип да подготви инструменти за избор на подходящи компетенции, които да бъдат включени в модела на база на генеричните библиотеки. Например, ако в ИСОК разгледаме секторния компетентностен модел (Фиг. 31), допълнително може да се сравни с компетенциите от Workitect (вж. Приложение 4). Добра идея е да се сравни с модели на компании от бранша (StellCase, Bene, Herman Miller и т.н.), ако има такава възможност.

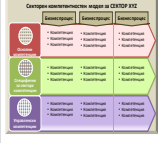


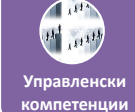
Ето примерен краен резултат за вариант на компетентностен модел на компанията, който е съставен на базата на справки с генерични библиотеки и разбира се на използване на информация от самата компания – бизнес процесите, указания за работа, интервюта с представители на компаниите и т.н.

Фиг. 29: КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ НА КОМПАНИЯ X

Целева група	Развойна дейност	Производство на офис мебели	Мениджъри
Тип компетенция			
Основни	Качество		
	Финансова култура и дисциплина		
	Удовлетворение от работата		
Специфични	Управление на проекти		Управление на проекти
	Оптимизиране и иновация		
		Работа със специфични машини	
		Работа с дървесен материал	
Управленски		Работа с мебелен обков	
			Стратегическо управление
			Развитие на екипи
			Насърчаване на иновативността

При обогатяване и актуализиране на компетентностния модел отново може да се използват генеричните библиотеки като справочник както за подобряване на структурата на компетентностния модел, така и за идеи за нови компетенции или описания на поведението, и разбира се като помощни средства за създаване/използване на инструменти за извличане на информация (анкети, въпросници, интервюта и т.н.).

Фиг. 30: СЕКТОРЕН КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ ЗА ПРОИЗВОДСТВО НА МЕБЕЛИ ОТ ИСОК (ПРИМЕР)

ИСОК	Подготовка на дървесината за обработка	Дизайн на мебелите	Производство на мебели
	Закупуване на дървесина Разрязване на дървесината (с големия трион, банциг) Подготовка на фасониран материал Сушене на дървесината	Разработка на прототип Тестване Презентиране на дизайнерските решения Конструране Оптимизация на прототипите Избор на финален продукт Определяне на технологичен път	Разкрояване (разрязване) на материала Кантиране, разпробиване, огъване Фрезование Байцване, лакиране Сглобяване на детайлите в мебел (поставяне на мебелен обков (механизми, дръжки, панти и т.н.) и др)
<b>Основни компетенции</b>			
	Здраве и безопасни условия на труд	Здраве и безопасни условия на труд	Здраве и безопасни условия на труд
	Грижа на добър стопанин	Грижа на добър стопанин	Грижа на добър стопанин
	Организация	Организация	Организация
	Качество	Качество	Качество
<b>Специфични за сектора компетенции</b>			
	Преговаряне и договаряне	Творчество	Работа със дървообработващи машини
	Работа със дървообработващи машини	Иновация и оптимизация	Работа с дървен материал
	Работа с дървен материал	Презентации на дизайнерски решения	Работа с химични материали в дървообработването
	Работа с доставчици		Обработка на мебелни детайли
			Работа с мебелен обков
<b>Управленски компетенции</b>			
	Управление на хора	Управление на хора	Управление на хора
	Управление на процеси	Управление на процеси	Управление на процеси
	Управление на проекти	Управление на проекти	Управление на проекти
	Планиране и бюджетиране	Убеждаване	

## 8.2. ПРАВИЛА ЗА РАБОТА С РЕЧНИЦИ С ГОТОВИ КОМПЕТЕНЦИИ

- Да се прилага прецизен анализ и голяма доза КРИТИЧНОСТ!!!
  - Във всяка една генерична библиотека и във всеки един компетентностен модел е възможно да съществува различна типология и различно разбиране за това какво е компетенция. Препоръчително е да се избере тази, която сте убедени, че ще ви помогне да си постигнете целите!
  - Съществува различен начин на формиране на скалите. Скалите са помощно средство при работата с компетентностен модел и могат да бъдат различни според различните нужди – например за една и съща компетенция, с едно и също описание и поведенчески индикатори е възможно да се използват 3 скали: една цифрова скала при оценка на трудовото представяне; друга поведенческа скала при селекция на нови кадри и трета скала, отново поведенческа при събиране на обратна връзка от тип на 360°. Важно е да се непрекъснато да се следва целта, поради която компетентностния модел се създава/актуализира.
- **НИКОГА** да не се използва подхода „Сору-paste“
- **ВИНАГИ** да се верифицира с бъдещите ползватели доколко:
  - Компетенциите са еднозначно формулирани;
  - Описанията на компетенциите са ясни, кратки и точно;
  - Примерите на поведения са 1) ясни и разбираеми 2) подходящи за компанията 3) подкрепят описанието на компетенцията.
- Да се ползват **поне 2 източника на информация**
  - Винаги да се съчетават използването на вътрешни източници на информация с външни;
  - Ако е възможно да се съчетаят ползването на генерична библиотека с примери на работещи компетентностни модели от практиката (от конкуренти, от стандартизиращи и обучаващи организации).
- Необходимо е да се прилага изключителна прецизност и голяма доза критичност, когато се избират:
  - Име на компетенция;
  - Пример на поведение;
  - Скала за измерване на нивото.

Останалото, което е необходимо да се съобрази е описано в методологиите по Проекта, в частите където се описва как да се обработва информация за анализ и верифициране на компетенции.

## Раздел 9. ПРИЛОЖЕНИЯ

### 9.1. ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - ОПИСАНИЕ НА БИЗНЕС ПРОЦЕСИ

#### Какво разбираме под бизнес процес?

Фиг. 31: Дефиниция на бизнес процес

**Бизнес процеса представлява последователност от логически свързани дейности или задачи (такива както планиране, производство или продажби), които се изпълняват за да се постигнат определени резултати.**

Бизнес процесите могат да бъдат разделени на:

- **Управленски** процеси – тези, които управляват дейността. Типични примери за това са корпоративно управление, стратегическо управление и т.н.
- **Оперативни** процеси – т.е. процесите, които представляват същността на бизнеса и образуват основната верига за добавяне на стойност. Типични примери за това са закупуване, производство, маркетинг, продажби (в зависимост от сферата на дейност на организацията).
- **Подпомагащи** процеси – т.е. такива, които подкрепят основните, ключови процеси. Такива са счетоводство, подбор и набор на персонал, техническо обслужване и т.н.

За целите на проекта, бизнес процесите, които приоритетно се разглеждат са **ОПЕРАТИВНИТЕ ПРОЦЕСИ**, или онези, които отразяват същността на бизнеса в една организация. На практика това изискване формулира ясно приноса на ИСОК към по-добро разбиране нуждите на бизнеса като подчинява структурата на секторния компетентностен модел на логиката на бизнес процесите от една страна, а от друга представя картината на изискваните компетенции, които са специфични за съответния сектор.

## 9.2. ПРИЛОЖЕНИЕ 2 – ПРИМЕРНИ СКАЛИ ЗА ОЦЕНКА

Подробна информация за скалите е предоставена изчерпателно в Методика за създаване на компетентностен модел, откъдето за взаимствани и тези примери. Там ще намерите информацията кои скали в кои случаи се препоръчва да се употребяват.

ТАБЛИЦА 20 Скала на Ликърт с 4 нива

1	2	3	4
Не покрива очакванията	Покрива някои от очакванията	Покрива всички очаквания	Надхвърля очакванията
Служителят не притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в срок и не отговаря на изискваното качество.	Служителят не отговаря на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре.	Служителят демонстрира всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%.	Служителят има отлично представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.

ТАБЛИЦА 21 Скала на Ликърт с 5 нива

1	2	3	4	5
Не покрива очакванията	Покрива някои очаквания	Покрива всички очаквания	Надхвърля някои от очакванията	Значително надхвърля очакванията
Служителят не притежава нито една от нужните компетентности за неговата позиция. Работата му не е изпълнена в срок и не отговаря на изискваното качество.	Служителят не отговаря на критериите за добро представяне, но показва способности. Изпълнява по-простите задачи с нужното и качество и в срок, но в повечето случаи не се справя достатъчно добре.	Служителят демонстрира всички изисквани компетентности за неговото ниво. Изпълнява целите си на 100%.	В редица случаи служителят показва по-високо ниво на владеене на дадена компетентност, отколкото се изисква за неговото ниво. Изпълнява задачите си и понякога надхвърля целите си.	Служителят има отлично представяне, може да служи за модел на поведение. Постига изключителни резултати. Демонстрира знания и умения на експертно ниво.

ТАБЛИЦА 22 ПОВЕДЕНЧЕСКА СКАЛА

<b>Компетенция “Търсене на данни”:</b> Търсенето на данни е подбудено от основното желание да се научи повече за определени неща, хора или проблеми. Изисква се навлизането под рутинните изисквания за позицията, така че да се “изнамери” точна и конкретна информация	
0	Не се наблюдава
1	Задава въпроси. Задава директни въпроси на хора, които присъстват или обикновено отговарят за ситуацията.
2	Лично проучва. Лично участва в проучването на дадена ситуация, когато тя не е стандартна. Научава подробности относно случилото се от хората, които са най-близо до проблема.
3	Дълбае надълбоко. Задава поредица от проучващи въпроси, за да навлезе под повърхността на проблема. Не се задоволява с първия отговор и продължава задълбочено да търси причината.
4	Използва нетипични методи за информация. Обсъжда с хора, които не са лично свързани с проблема, за да получи странична гледна точка и да разшири своето познание за проблема.
5	Прави проучвания. Полага системни усилия за кратък период от време с цел да получи необходимите данни или обратна връзка, използвайки нетрадиционни източници. Провежда формално проучване чрез медия, печат, Интернет и др.
6	Използва собствени системи или навици, за да получи информация.
7	Включва останалите членове на екипа. Включва хора, които обикновено не биха били част от проекта и ги кара да търсят информация.

## 9.3. ПРИЛОЖЕНИЕ 3 – СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА НА МЕТОДИ ЗА СЪБИРАНЕ НА ИНФОРМАЦИЯ

ТАБЛИЦА 23 СРАВНИТЕЛНА ТАБЛИЦА

методи	ИНТЕРВЮТА	ФОКУС ГРУПИ	АНКЕТИ	НАБЛЮДЕНИЕ	ПРЕГЛЕД НА ДОКУМЕНТИ
<b>Предимства</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Надеждни, подробни</li> <li>Създават контакт и доверие</li> <li>Намаляват притесненията от поверителност</li> <li>Позволяват наблюдение на невербалното поведение</li> <li>Информация за поведения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Времеспестяващи</li> <li>Икономични</li> <li>Информация от повече източници</li> <li>Груповата динамика насърчава споделянето</li> <li>Експертна информация</li> <li>Наблюдение на поведението</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обективни</li> <li>Лесно се събира информация от различни географски локации</li> <li>Лесно се разработват и модифицират</li> <li>Насърчават откровеността</li> <li>Подробна информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ефективно</li> <li>Валидност на информацията</li> <li>Наблюдава се невербалното поведение</li> <li>Надеждна информация за ефективни поведения</li> <li>Информация за културата на организацията</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Значима информация за ключово важните изисквания за работата</li> <li>Информация за общи компетенции</li> <li>Информация за предвиденото съдържание на длъжността</li> <li>Икономичен и времеспестяващ</li> <li>Отговаря на въпроса “Какво?”</li> </ul>
<b>Рискове</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Времеемки</li> <li>Трудоемки, скъпи</li> <li>Изискват подготвен интервюиращ</li> <li>Може да има разминаваща се информация поради различна информираност на участниците</li> <li>Сложност на анализа</li> <li>Информацията може да се повлияе от външни фактори – стрес, умора, притеснение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Изискват обучен фасилитатор</li> <li>Може да намали искреността</li> <li>Групово мислене</li> <li>По-малко възможност за подробности</li> <li>Трудоемко по отношение на организация и анализ на данните</li> <li>Субективна информация, ограничена в определен контекст</li> <li>Социално желателна, вместо реална емпирична информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Липсва контрол върху качеството на информацията</li> <li>Липсва информация за контекста</li> <li>Информацията е ограничена до зададените въпроси</li> <li>Позволяват социално желателни отговори</li> <li>Няма възможност за наблюдение на невербалното поведение</li> <li>Няма механизми за проверка на разбираемостта на въпросите от респондентите</li> <li>Трудна обработка на данни от отворените въпроси</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Времеемко</li> <li>Трудоемко</li> <li>Изисква подготвен наблюдател</li> <li>Субективност</li> <li>Демонстрират общо поведение, не съпоставено с модел на трудовото представяне</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Липсва информация за средата</li> <li>Освен ако няма данни за предишен модел, липсва информация за практически работещи поведения</li> <li>Не описват реалния процес на постигане на резултати</li> <li>Не отговарят на въпроса “Как?”</li> </ul>

Препоръчи-телно за	<ul style="list-style-type: none"> <li>Събиране на информация от висшето ръководство</li> <li>Информация от отличните изпълнители</li> <li>Малки организации</li> <li>Ключови длъжности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Големи организации</li> <li>Верифициране на разработени компетенции</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предварителна фаза на събиране на информация</li> <li>Големи организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ключови длъжности</li> <li>Частични модели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предварителна фаза от разработване на КМ</li> <li>Съпътстваща информация за работните процеси</li> <li>Коректив на работните компетенции</li> </ul>
--------------------	--	---	--	--	--



## 9.4. ПРИЛОЖЕНИЕ 4 – ПРИМЕРНИ КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ ОТ WORKITECT

В Workitect са дадени примерни компетентностни модели за консултанти, за ЧР специалисти и за проектен мениджър в организация, която работи в индустрията с високи технологии.

### Компетентностен модел за консултанти на Workitect.

Компетентностния модел е изграден като се следва логиката на обичайния бизнес процес в консултирането – от започването на взаимоотношение между клиент и консултант, през договаряне, сключване на договор, събиране на информация, анализ, подаване на обратна връзка, развитието на различни сценарии, планиране на дейности, внедряване, оценка и приключване. Допълнително са разгледани 6 консултантски „специалности“/ роли характерни за консултантската гилдия, а именно:

- Технически консултант;
- Групов фасилитатор/ фасилитатор на екипния процес;
- Управленски коуч, който работи на индивидуална база (one to one);
- Консултант по обслужване на клиенти;
- Стратегически консултант;
- Консултант, управляващ промяната.

На базата на тези роли или специалности на консултанта са разработени ключови компетенции. Workitect предлага обучение именно базирано на този компетентностен модел за консултанти.

### **Основни консултантски роли и ключови компетенции за тях**

<b>Технически експерт</b>	Събиране на информация
Задълбочен опит в областта	Мотивиране на другите
Водещо знание в областта	Развитие на другите
Писмена и вербална комуникация	Иновация
Анализ	Самочувствие
Решаване на проблеми	Слушане
Иновация	Вдъхва доверие
<b>Фасилитатор на групови/екипни процеси</b>	Оценка на поведениа
Задълбочено знание за поведението на малките групи	Изграждане на компетентностни модели
Ефективно конфронтиране	<b>Консултант по обслужване на клиенти</b>
Интерпретиране на невербалното поведение	Задълбочено познание за изискванията на клиентите
Слушане	Измерване на удовлетворението
Правене на карти (мрежи)Charting	Събиране на информация за диагностициране
Скициране на процес	Анализ
Изграждане на екип	Иновация
Изграждане на взаимоотношения	<b>Консултант по развитие на стратегии</b>
<b>Управленски коуч на индивидуална база</b>	Формулиране на мисия
Ориентация към резултати	Стратегическо бизнес моделиране

Анализ на несъответствията	Реализира цели
Анализ на представянето (бизнес и трудово)	
Събиране на информация за диагностициране	<b>Потребности:</b>
<b>Консултант по управление на промяната</b>	1. Познание за процеса на промяна
Задълбочено познание за процеса на промяна	2. Умения/ характеристики на агента на промяната
Вдъхва доверие	3. Способности да внедри промяната
Събиране на информация за диагностициране	4. Вдъхва доверие
Изграждане на взаимоотношения	- точност
Създаване и внушаване на визия	- постоянство
Решаване на проблеми	- изпълнява ангажименти
Иновация	- химия/ рапор
Поддържане на фокус	- противопоставя се адекватно
Културна чувствителност	- цялостност
<b>Мениджър на промяна/процес</b>	- мисли нестандартно (извън кутията)
<b>Характеристики на агента на промяната:</b>	- доверителност
Диагностицира проблеми	- слуша и се фокусира върху проблемите на ръководителите
Изгражда взаимоотношения с клиенти	
Артикулира визия	
Установява програмата на лидерите	
Разрешава проблеми	

Допълнително са представени основните, базови компетенции, които е необходимо всеки един консултант да притежава, разделени в няколко клъстъра.

#### **Основни и критични компетенции за консултант**

##### **ВЛИЯНИЕ**

###### **Лидерство**

Поема инициативата и предприема агресивни действия за да постигне целите; води ефективни срещи; предприема смели действия; адаптира стила си на ръководене, за да пасне на ситуацията.

###### **Влияние**

Повлиява служителите, мениджърите и висшите ръководители да подкрепят организационните цели; изгражда мрежи от партньорства от колеги сред цялата организация, за да промотира и подкрепя проекта; създава взаимноизгодни ситуации.

###### **Организационна тактичност**

Знае как да осъществи нещата в организацията; ефективно управлява сложни взаимоотношения; показва политическа

проницателност; разбира политическите програми

###### **Коучинг и съветване**

Предоставя полезни и практични съвети, подкрепя другите да постигнат целите си.

##### **АДМИНИСТРАТИВНИ**

###### **Управление на проекти**

Планира и организира проекти съвместно с другите; изяснява целите и взаимните очаквания; установява работни взаимоотношения и партньорства, вкл. разпределение на ролите, планиране на непредвидени обстоятелства, оценка на резултатите.

##### **ОБЩУВАНЕ**

###### **Говорене и информиране**

Навреме уведомява хората за решения, промени и друга важна информация; говори

ефективно – т.е. ясно и директно, в разговори със събеседник.

#### **Слушане**

Оказва внимание към и демонстрира разбиране на коментарите и грижите на другите.

#### **РАЗРЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ**

##### **Техническо знание**

Като предпоставка разполага с необходимото техническо знание в областта, в която консултира; разпознат е от останалите в организацията като експерт в областта.

##### **Диагностика**

Диагностицира основните теми; включва другите в анализа на проблемите.

#### **МЕЖДУЛИЧНОСТНИ**

##### **Даване на обратна връзка**

Представя ясна и директна обратна връзка, която е информативна и полезна; фокусира обратната връзка към критични теми; дава позитивна обратна връзка, но и такава, която пряко третира проблеми.

#### **Управление на конфликти**

Изважда конфликта или несъгласието наяве, като го използва по продуктивен начин; постига конструктивни решения, като същевременно поддържа позитивни взаимоотношения.

##### **Фасилитиране**

Подпомага другите да постигнат целите; фасилитира групи; прави срещите продуктивни.

##### **Изграждане на взаимоотношения**

Развива и поддържа кооперативни работни взаимоотношения; представя се като достъпен, загрижен човек, на когото можеш да се довериш и да разчиташ, като същевременно показва уважение и грижа към останалите.

Workitect предлага компетентностен модел за ЧР професионалисти, които работят на глобално ниво.

Фиг. 32: КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ НА WORKICTECT ЗА ЧР ПРОФЕСИОНАЛИСТИ, КОИТО РАБОТЯТ НА ГЛОБАЛНО НИВО



## КОМПЕТЕНЦИИ ЗА БИЗНЕС ПАРТНЬОРИ

### 1. Ориентация към бизнеса и вътрешните клиенти

**Дефиниция:** Осигурява, че дейностите по управление на човешките ресурси са в синхрон с философията и оперативните инициативи на организацията; поема водеща роля в постигането на бизнес целите и бизнес стратегиите; обвързва ЧР целите с бизнес и финансовите целите; показва на другите ценността на хората.

### 2. Предвиждане, анализ на потребностите и планиране

**Дефиниция:** Предвижда организационните потребности; планира персонала за всички случаи; координира организационните ресурси, така че да съответства на нуждите на ЧР; управлява планирането на приемствеността в организацията.

### 3. Фасилитиране на смесени екипи

**Дефиниция:** Изгражда синергии между различните работни групи и индивиди, за да осигури позитивен краен резултат; работи съвместно с другите, за да постигне ефективна работа в екип и сътрудничество.

### 4. Организационни развитие и водене на промяната

**Дефиниция:** Включва се в анализ и преработка на процесите; грижи се процесите на промяна да са позитивни и леки; осигурява, че организационната промяна е в унисон с фирмената култура; включва компетенциите в създаването на ефективни УЧР програми; посреща проблемите с иновативни решения.

## КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЧР ЛИДЕРСТВО

### 5. Промотиране на ценности и култура

**Дефиниция:** Ефективно комуникира основните ценности и поведенчески стандарти; следи и фасилитира вътрешната комуникация; подава необходимата информация на подходящите страни; развива организационния имидж сред общността.

### 6. Шампион по отношение на Отлично обслужване и Отлични програми

**Дефиниция:** Промотира ЧР Програмите на другите; представя резултатите от ЧР Програмите; управлява предоставянето на отлични услуги и качествени продукти; осигурява, че служителите и процесите са използвани, за да се увеличи качеството на услугата.

### 7. ЧР Подкрепа

**Дефиниция:** Комуникира ЧР визията и ЧР способностите както вътре в организацията, така и извън нея; изгражда ангажираност в останалите по отношение на ЧР целите; изгражда взаимоотношения, на които може да се разчита и вярва; използва ЧР целите, за да подпомогне постигането на организационните цели.

### 8. Спазване на правни и организационни изисквания

**Дефиниция:** Разбира ключови правни прецеденти, политики и практики и ги прилага, за да защити интереса на организацията и отделните служители; осигурява, че организационните стандарти се спазват и че функцията УЧР се управлява ефективно.

### 9. Коучинг и консултиране

**Дефиниция:** Ангажиран е с развитието на другите; изгражда коучинг взаимоотношения; насърчава непрекъснатото учене; идентифицира и подхранва талантите на другите на индивидуална база.

## КОМПЕТЕНЦИИ ОТНОСНО ЛИЧНИ УМЕНИЯ И ЗНАНИЯ

### 10. Комуникация със служители

**Дефиниция:** Подпомага мненията и препоръките на служителите да бъдат правилно представени и чути; инициира и следи как протича вътрешната комуникация; изгражда двупосочни канали на комуникация.

### 11. Възнаграждения и придобивки

**Дефиниция:** Осигурява, че компетентни преки служители се грижат за администрирането на процеса по управление на възнаграждения и придобивките, така че да отговорят на организационните цели; мотивира служителите чрез възнаграждения; работи с нови технологии, за да подобри производителността.

### 12. Управление и развитие на трудовото представяне

**Дефиниция:** Създава и управлява системи за управление на трудовото представяне; работи съвместно с другите, за да управлява проблемите с трудовото представяне при отделните служители; подкрепя предоставянето на обратна връзка към служителите, както и подкрепа за развитието им; оценя потребностите от развитие на служителите; коучва служителите, за да подобрят уменията си.

### 13. Набор и подбор на персонал

**Дефиниция:** Набира талантливи и мотивирани кандидати; акцентира важноста от използването на структурирани техники при интервюиране; предоставя реалистичен поглед за перспективите на длъжността и организацията на кандидатите; осигурява че всички отдели разполагат с необходимия персонал, за да посрещат изискванията на клиентите; разполага правилните хора на правилните

позиции; работи в посока осигуряване на високопродуктивни служители да бъдат задържани с предварително установени бюджети.

#### **14. Взаимоотношения със служителите и трудово законодателство**

**Дефиниция:** Разбира, цени и насърчава наличието на межкултурна работна сила; осигурява здравето и безопасността на служителите; създава синергии между противопоставящи се групи, за да осигури положителен резултат; познава и разбира законовите изисквания; спазва духа и буквата на закона.

### **КОМПЕТЕНЦИИ СВЪРЗАНИ С УМЕНИЯ/ЗНАНИЯ ЗА ОБУЧЕНИЕ**

#### **15. Развитие и учене на служителите**

**Дефиниция:** Предоставя възможности на служителите да заучават нови умения; изгражда обучителна програма, чийто резултати имат добавена стойност за обучаемите; използва организационната култура и ценности в обучението; изгражда бъдещи визии за инициативи, свързани с обучението; участва се в предвиждането и изграждането на програма.

#### **16. Дизайн на обучителни материали**

**Дефиниция:** Създава подходящо съдържание за конкретни обучителни нужди; прави дизайн на обучения – семинари и системи, така че да постигне обучителните цели; създава подробни наръчници и помощни указания, свързани с работата и със задачите; провежда анализ на работата; анализ на контекста; анализ на потребителя; анализ на съдържанието (контент анализ) и анализ на съответствието.

#### **17. Водене на обучения**

**Дефиниция:** Опитен в различни технологии за обучение; фасилитира групов процес; ангажира обучаемите в процес на активно учене; осигурява максимално приложение на наученото в работното ежедневие; генерира процедури и политики.

#### **18. Оценка на обучението**

**Дефиниция:** Включва се в цялостна оценка на обучението; събира обратна връзка от различни източници; оценява доколко обучителната програма отговаря на изискванията и потребностите на организацията.

Workitect предлага компетентностен модел за проектни мениджъри в организации, които работят с високи технологии.

### **УПРАВЛЕНИЕ НА ЗАДАЧИ**

- 1. Събиране на информация за диагностициране:** Навика да търси информация от няколко източника и по няколко начина; да изясни ситуациите и да фасилитира ефективно планиране, вземане на решение и разрешаване на проблеми.
- 2. Аналитично мислене:** Способността логично да подходи към разглеждането на даден проблем, като първо го раздели на отделни части и се справи с всяко парче по систематичен начин.
- 3. Ориентация към резултати:** Навика да държи в главата си желан краен резултат – собствения или този на звеното си, като си поставя цели и се фокусира върху тях неуморно, докато не бъдат постигнати.
- 4. Внимание към детайла:** Загриженост да осигури, че работата и информацията са цялостни и точни, изразена в това, че се подготвя внимателно за срещи и презентации, и заедно с останалите се грижи че поетите ангажименти и отговорности са изпълнени.

### **УПРАВЛЕНИЕ НА ХОРА**

5. **Насърчаване на работата в екип:** Способността да събереш групата и да я накараш да работи кооперативно чрез активно включване на членовете ѝ, създаване на климат на уважение и откритост и прилагането на ефективни техники за групова фасилитация.

6. **Управление на трудовото изпълнение:** Способността да дава насоки, задачи, обратна връзка, коучинг и съвети към хората, които управлява.

### **ОБЩУВАНЕ И ВЛИЯНИЕ**

7. **Осъзнаване на въздействието:** Способността да очаква приблизителния ефект от действията и събитията върху другите и да нагоди собственото си поведение, така че да постигне желаните ефекти от другите.

8. **Умение за влияние:** Способността да спечели подкрепата на другите за идеи, предложения, проекти и решения, чрез логически аргументи, обръщане към интересите на другите и множество косвени стратегии.

9. **Междучелностна осъзнатост:** Способността да забележиш, интерпретираш и предположиш безпокойствата и чувствата на другите, и да комуникираш тази осъзнатост по емпатичен начин към тях.

10. **Яснота:** Загриженост да се осигури, че всеки, включен в проекта разбира какво трябва да се направи, защо, как, кога и от кого.

11. **Самоувереност:** Вярата в собствената си способност да бъде успешен/а и желание да бъде асертивен/а, да провокира другите и да повдига въпроси, дори и когато може да се очаква конфронтация.

Термин	Определения (работна дефиниция)
Дейности по развитие	Дейностите по развитие най-често се изпълняват от служителите на работното им място, съвместно с ежедневните им задачи и имат за цел практикуване на придобити знания и развитие на конкретни умения.

## Раздел 10. ОСНОВНИ ОПРЕДЕЛЕНИЯ



Длъжност	Съвкупност от функции, задачи и други изисквания към лицето, като знания и умения за конкретен вид трудова дейност, изпълнявани на работно място.
Длъжностна характеристика	Сбор от най-важните характеристики на работата. Идентифицира работата и описва нейното естество, специфични отговорности, резултати и изискванията към служителя.
Ключова длъжност	Длъжност, която е от ключово значение за постигането на стратегията на предприятието, концентрирала в себе си ключови знания, решения и/или значително влияние.
Ключови резултати	Резултати, които предприятието определя за постигане през следващите години на базата на стратегията си.
Компетенция	Съвкупност от умения, знания, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (нива на представяне) в дадена професионална роля или в определена организация. Компетенцията се описва с наименование – определение – примери на поведения.
Компетентностен профил	Набор от компетенции, описващи изискванията за необходимото представяне на определена длъжност.
Компетентностен модел	Съвкупността от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин.
Обучение	Обученията са формални и организирани събития, най-често извън работното място, насочени към придобиване на нови знания.
Секторен компетентностен модел	Секторния компетентностен модел описва компетенциите, необходими за да се изпълнява трудова дейност според очакваното ниво/според очакваните резултати в определен сектор.
Секторен компетентностен профил на длъжност	Компетентностния профил на длъжността описва необходимите компетенции за успешно представяне на дадена, характерна за сектора длъжност.
Предприятие	За предприятие се счита всяко лице, осъществяващо стопанска дейност, независимо от правно-организационната му форма. Това, в частност, включва самонаетите лица и семейните бизнеси, които осъществяват занаятчийска или други дейности, както и дружествата и сдруженията, осъществяващи на постоянна основа стопанска дейност (редовно заети с определена икономическа дейност).
Индустрия	Основна категория за бизнес дейност. Терминът може да описва конкретна бизнес дейност (напр. Полупроводници) или по-обща бизнес дейност (напр. Потребителски стоки) <sup>33</sup>
Сектор	В този проект, приемаме че сектор = раздел; група или клас, според наименованията от НКИД.

## Раздел 11. ЗАКЛЮЧЕНИЕ И ПРЕПОРЪКИ, ВКЛЮЧИТЕЛНО ЗА ПРОМЯНА НА НОРМАТИВНАТА БАЗА

Секторните модели са централна и основна част от ИСОК. Елементи на Секторния модел в ИСОК са:

- Секторен компетентностен модел
- Секторен модел на длъжности, които се състоят от
  - Описание на длъжността;
  - Компетентностен профил на длъжността;

<sup>33</sup><http://www.investorwords.com/2447/industry.html>

- Входящи изисквания за заемане на длъжността.
- Допълнителни елементи:
  - Пътища за придобиване и развитие на компетенция;
  - Списък с инструменти и подходи за оценка на компетенциите;
  - Списък с полезни връзки – ресурсен каталог.

Създаването на секторни модели в ИСОК подпомага **по-ефективното управление на организациите в България (както от частния, така и от публичния сектор), тъй като задава рамка на изискванията за добро представяне на работното място**. Гъвкавостта, която е предвидена като основна характеристика на системата, гарантира, че в нея има адекватна, актуална и непрекъснато обогатяваща се информация. Факт за това и са допълнително създадените структури (СКС, НРМ и т.н.), които следва да са гарант за качеството и използваемостта на предложените инструменти, източници и информация в системата.

Съществена полза от Секторните модели е **улесняването на връзката между образованието и българските работодатели**. Минималните изискванията (а и не само) посочени в секторните модели следва да бъдат критично и внимателно прегледани от образователните и законодателните институции с цел инкорпорирането им в учебните програми като крайни резултати от процеса на обучаване.

Изключително интересно и наложително е да се обърне внимание на това **как компетентностния подход следва да се интегрира в процеса на образование**, като това важи не само за държавните учебни институции и отговорни законодателни органи, но и за частните учебни организации, било то училища или консултантски компании (тренинг компании). Компетенцията е проява на натрупани знания, умения, опит, но и на определени лични вярвания, ценности и мотивация. Това със сигурност изисква промяна в **подхода** на обучение.

Хората, които са на пазара на труда, независимо дали са заети или не, както и учащите имат редици ползи, ако работят с ИСОК за това да се ориентират кариерно, да се запознаят с изискванията за ефективно изпълнение на дадена длъжност, да се възползват от източниците на информация за развитие и придобиване на дадена компетенция, както и от ресурсния каталог за повишаване на своята квалификация и развитие в сектора.

Мениджърите в организациите на свой ред имат ценен инструмент под ръка за създаване, обогатяване и актуализиране на компетентностни модели на ниво организация.

Препоръките за работа с ИСОК и Секторните модели е да се създаде **самообучение** (най-подходящо е да се съчетае електронно обучение, с горещ телефон за връзка и въпроси) на всички ползватели на системата за това какво е компетентност, какво е компетентностен модел и какво е компетентностен подход за управление. Препоръчително е да се обмисли варианта, в който не се дава достъп до системата на потребители, които не са преминали успешно през това самообучение. Самообучението следва да се актуализира на определен период от време и съответно да се изисква опресняване на знанията на потребителите.

За в бъдеще е силно препоръчително да се въведе **стандарт за качество на обучителните институции, т.е. рейтинг**, който ще ориентира ползвателите на ИСОК къде биха могли да намерят качествено и ефективно образование. Една такава рейтингова система, направена професионално и работеща ефикасно, ще гарантира и по-висока конкуренция сред институциите, предлагащи образователни услуги, както и ще повиши изискванията на потребителите на услугите им.

Също така, в рамките на краткосрочното бъдеще е добре да се въведе стандартно описание на длъжността, което би могло да се направи и под формата на **стандартизиран формат на длъжностна характеристика**. Ако такава изискване се превърне в норма има вероятност да се облекчат работодателите при избор на формат на длъжностна характеристика, която да използват. А от друга страна работещите ще се ориентират по-бързо и лесно при смяна на работното място. Разбира се,

говорим за минимални изисквания за съдържанието на длъжностната характеристика, т.е. задължителни елементи.

Съществена препоръка е **секторните модели да се обвържат с проектния формат на новите държавни образователни изисквания (ДОИ), и по специално с Единици резултати от учене**. Ако новия формат на ДОИ, разработен като резултат от проект на НАПОО, хармонизира на целите, смисъла и разбирането за компетенция в ИСОК, както минималните изисквания за знания, умения, опит и квалификация за заемане на длъжност в ИСОК съответстват на тези в ДОИ, ще се получи силен синергиен ефект, което ще даде редица ползи за цялото българско общество – учещи, работещи, работодатели, образователни институции и законодателни власти.

Друга посока, която следва да се има предвид е потенциала на ИСОК да се превърне в **международен речник на компетенции по сектори**. За тази цел е необходимо да се помисли в посока превеждането на информацията на още няколко европейски езика.

## Раздел 12. ЛИТЕРАТУРНИ ИЗТОЧНИЦИ

- Кирова, В. (2010), Презентация „Методики“, 29.06.2010
- Кирова, В. (2011), Презентация „Информационна система за оценка на компетенциите на работната сила в България (ИСОК); (Проект No BG051PO001-2.1.06); Концептуален модел“
- Методика за създаване на компетентностни модели
- Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила
- Информационни системи, инструменти и партньорски мрежи за оценка на компетенциите на работната сила
- Practical Questions in Building Competency Models By Dr. Richard S. Mansfield
- Developing dimension-/competency-based human resource systems, a monograph, by William c. Byham, Ph.D.
- McBer's Scaled Competency Dictionary 1996 Hay Acquisition Company, Inc.
- Competence At Work, by Lyle Spencer and Signe Spencer; 1993, John Wiley & Sons.
- Creating a Culture of Competence, Michael Zwell, Ph.D. , John Wiley & Sons, Inc
- Human Resource Champions-The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results, Dave Ulrich, Harvard Business School Press
- [www.digitaleurope.org](http://www.digitaleurope.org)
- [www.bait.bg](http://www.bait.bg)
- [www.lominger.com](http://www.lominger.com)
- [www.workitect.com](http://www.workitect.com)
- [www.workitect.com/pdf/Competency\\_Dictionary.pdf](http://www.workitect.com/pdf/Competency_Dictionary.pdf)
- Competency Links, [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)
- [www.shl.com](http://www.shl.com)
- [www.zwell.com](http://www.zwell.com)
- [www.haygroup.com](http://www.haygroup.com)
- [www.careeronestop.org](http://www.careeronestop.org)
- [www.hrsg.ca](http://www.hrsg.ca)
- <http://ort.bg/pages/>
- <http://kd.intournet.biz/images/stories/ORT-k.pdf>
- <http://www.onetonline.org>
- <http://www.personneldecisions.com/>
- <http://www.brefigroup.co.uk>
- [http://www.management-standards.org/client\\_files/A1%202008.pdf](http://www.management-standards.org/client_files/A1%202008.pdf)
- [http://wyomingworkforceplanning.state.wy.us/wyoming\\_competencies/wyoming\\_competencies\\_core\\_home.htm](http://wyomingworkforceplanning.state.wy.us/wyoming_competencies/wyoming_competencies_core_home.htm)
- <http://www.staff.uct.ac.za/training/PPS/competencies/>
- <http://www.hr.uottawa.ca/appraisal/competencies/index.php>
- <http://www.ubc.ca/okanagan/facultystaff/hr/forms/pmt/compdict.html>
- <http://hr.od.nih.gov/workingatnih/competencies/core/default.htm> и др.

## Списък на таблиците и фигурите

Фиг. 1: Дефиниция на Секторен модел за целите на Проекта .....	11
Фиг. 2: Визия за секторен модел (СМ) .....	13
Фиг. 3: Дефиниция на компетенция/компетентност за целите на Проекта .....	14
таблица 1: Уеднаквяване на понятията – какво Е и какво НЕ Е компетентност/компетенция .....	15
Фиг. 4: Дефиниция на секторен компетентностен модел .....	15
таблица 2: Уеднаквяване на понятията – какво Е и какво НЕ Е сектор/очаквано ниво на трудово представяне .....	16
Фиг. 5: Визия на Секторен компетентностен модел в различни разрези (по типове компетенции и по бизнес процеси) като елемент на Секторния модел .....	20
Фиг. 6: Визия на Секторен компетентностен модел – класификация по типове .....	20
Фиг. 7: Визия на Секторен компетентностен модел – класификация по бизнес процеси .....	21
Фиг. 8: Пример на разписване на компетенция, с наименование, определение, примери на поведения .....	22
таблица 3: Компетентностен профил на Ръководител отдел “Обслужване на клиенти” .....	25
Фиг. 9: Пример на разписване на компетентностен профил и длъжностна характеристика .....	27
таблица 4: Цифрова скала на Ликърт от 4 нива .....	28
Фиг. 10: Пример на оценка на компетенции .....	29
<b>ПРИМЕР</b> .....	29
Фиг. 11: Насоки за придобиване и/или повишаване на нивото на компетенция .....	30
Фиг. 12: Насоки за придобиване и/или повишаване на нивото на компетенция .....	30
Фиг. 13: Инструменти и подходи за оценка на компетенцията .....	31
Фиг. 14: Инструменти и подходи за оценка на компетенцията .....	32
Фиг. 15: Полезни връзки – ресурсен каталог .....	32
Фиг. 16: Полезни връзки .....	32
Фиг. 17: Визия на модел на длъжност – описание на длъжността, секторен компетентностен профил на длъжността и входящи изисквания .....	33
Фиг. 18: Входящи изисквания .....	33
таблица 5: Предимства и недостатъци на вътрешни и външни източници за събиране на информация .....	34
Фиг. 19: Обща структура на клъстерите на компетентностния речник/генерична библиотека на Workitect .....	38
Фиг. 20: Структура на компетентностния речник/генерична библиотека на Workitect .....	39
Фиг. 21: Компетенция от Workitect .....	40
Фиг. 22: Success Profile® .....	41
таблица 6: Генерична библиотека на DDI .....	41
Фиг. 23: Универсална компетентностна рамка на SHL – компетентностни области .....	44
таблица 7: 8те Високи компетенции на SHL (SHL “Great Eight” competencies) .....	44
таблица 8: примери на описание на компетенции от Универсалната рамка на SHL .....	45
таблица 9: Компетенции от ZWELL International .....	50
таблица 10: Компетенции от ZWELL International .....	51
Фиг. 24: Пример от Competency Toolkit на Hay Group .....	53
таблица 11: Резюме на генеричните компетенции .....	53
таблица 12: Обобщение на оценъчната система за генеричната компетенция Развитие на другите (DEV) .....	54
таблица 13: Секторни компетентностни модели в Clearinghouse .....	55
таблица 14: Описание на компетенция в Clearinghouse – Желание за учене .....	56
таблица 15: Описание на компетенция в Clearinghouse – Устойчиво зелено производство .....	56

---

Фиг. 25: Пример на компетенция от iSkillSoft, HRSG.....	58
таблица 16 Примерни компетенции от Финансов компетентностен модел и описание на длъжностен профил.....	59
Фиг. 26: Кога да се ползват генеричните библиотеки? .....	60
таблица 17 Какво <b>Е</b> и какво <b>НЕ Е</b> компетентностния модел .....	60
таблица 18 Какво <b>МОЖЕ</b> и какво <b>НЕ МОЖЕ ДА ПРАВИ</b> компетентностния модел.....	60
таблица 19 Описание на генерични библиотеки и насоки за използването им .....	61
Фиг. 27: Секторен компетентностен модел в ИСОК .....	64
Фиг. 28: Структура на генеричната библиотека на Workitect .....	64
Фиг. 29: Компетентностен модел на компания X .....	65
Фиг. 30: Секторен компетентностен модел за производство на мебели от ИСОК (пример).....	66
Фиг. 31: Дефиниция на бизнес процес .....	68
таблица 20 Скала на Ликърт с 4 нива.....	69
таблица 21 Скала на Ликърт с 5 нива.....	69
таблица 22 Поведенческа скала.....	70
таблица 23 Сравнителна таблица .....	71
Фиг. 32: Компетентностен модел на Workitect за ЧР професионалисти, които работят на глобално ниво	76