

5.1. ЗНАЧЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

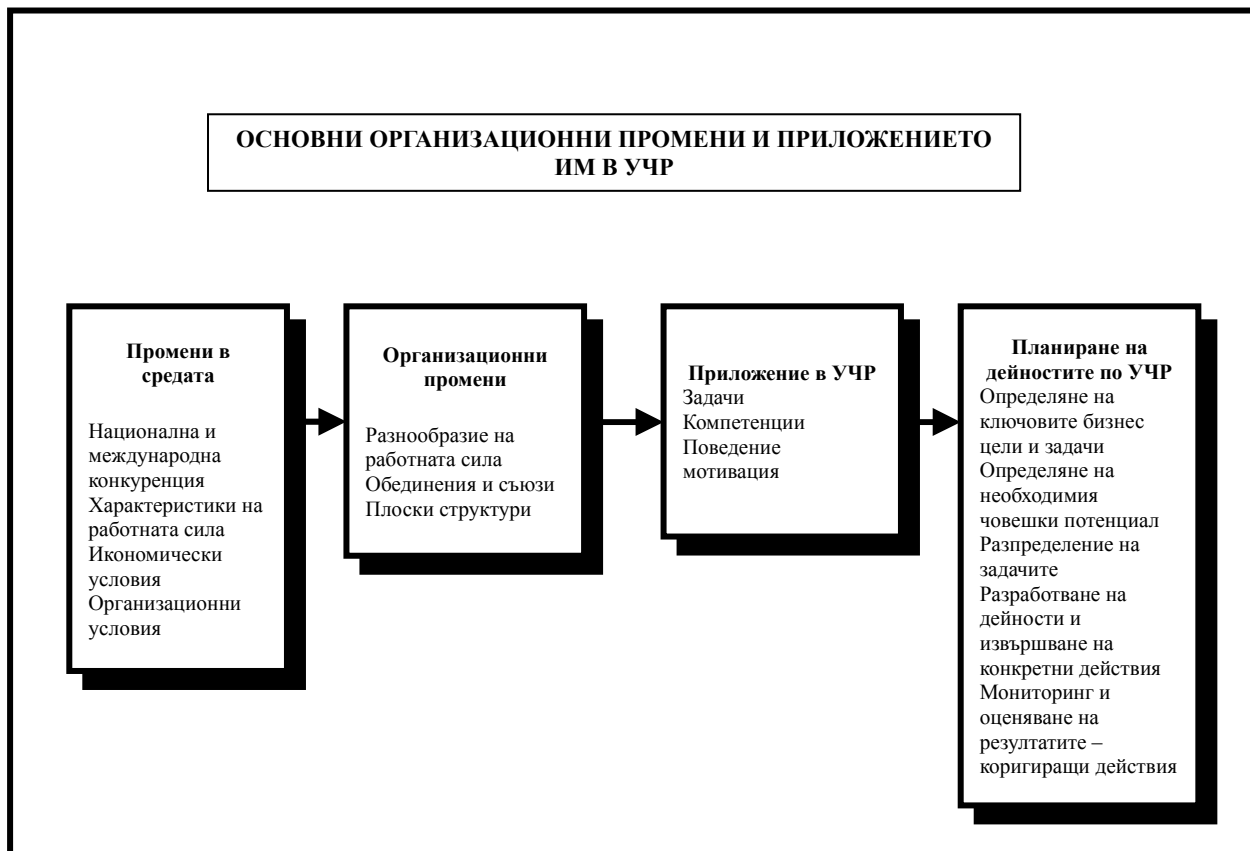
Ако ние развием нашите хора, след това същите тези хора ще развият нашия бизнес.

Директор на компания
за добиване на петрол, 1995

Управленската дейност днес търпи огромни и бързи промени. Динамичността на средата и бурното ѝ темпо на развитие налагат да се разработят нови стратегии за управление на човешките ресурси (Фиг. 5.1), тъй като се оказва, че класическите умения в тази насока вече не са достатъчни. Традиционните източници на власт ерозират, а старите мотивационни инструменти губят магическата си сила.

Причините са ясни: глобализация на икономиката, натиск от конкуренцията, реструктуриране на компаниите, преход от механистични към органистични структури, засилване на практиката на овластяване за сметка на контрола, съсредоточаване върху вътрешните ресурси и способности на организациите, поставяне акцента върху хоризонталните връзки и т.н.

Предизвикателствата на средата като че ли провокираха интереса към управленските умения и способности. Този променящ се контекст постави в центъра на вниманието, особено през 90-те години, управленската компетентност като ефективен инструмент за УЧР, търсейки отговор на въпросите: *Какво вършат мениджърите? Какво и как трябва да вършат? Как и на какво трябва да се учат?*



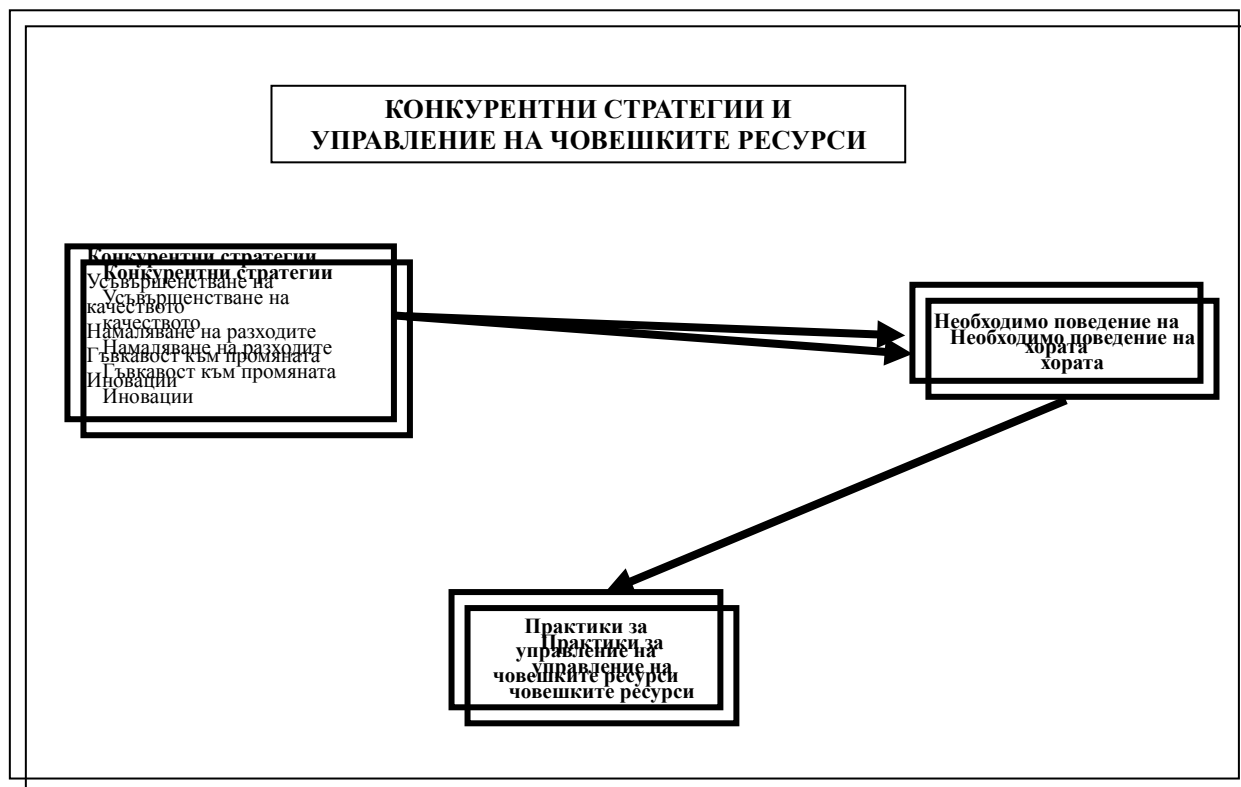
Фигура 5.1. Основни организационни промени и приложението им за управление на човешките ресурси

Защо компетенциите и компетентността станаха толкова важни?

Подходите, основани на компетентността, представляват само една от многото програми за УЧР в цялостната стратегия за човешките ресурси (Фиг. 5.2). През последните години обаче този подход стана най-важният. Още в края на 80-те години редица организации започнаха да съсредоточават голяма част от политиката и практиката си върху определени управленски *компетенции* или *компетентност*.

Много са факторите, допринесли за нарастващото значение на подходите, основани на компетентността. Стратегическата промяна все по-често се оценява като процес на учене, в който способността да учиш по-бързо от конкурента – и следователно да изградиш нова или да приспособиш наличната база знания на организацията – е ключът за успеха сред конкуренцията. Това схващане се подкрепя и чрез пренасочването на съвременните теории – от такива, които разглеждат стратегията като обусловена от външни пазарни фактори към теории, свързващи стратегията с вътрешните ресурси и способности. За да осигурят стратегическо УЧР, мениджърите се нуждаеха от *интегрирана управленска технология*, която представлява:

- обучение на поведение (дела, не думи);
- усет за бизнеса, познаване на стратегията;
- явен стремеж към ефективна бизнес дейност.



Фигура 5.2. Конкурентни стратегии и управление на човешките ресурси

Таблица 5.1. Ключови роли на мениджъра по УЧР

Ключова роля	
1. Бизнес личност	<ul style="list-style-type: none"> ● Показва разбиране и загриженост за всекиго. ● Има усет за парите / разходите. ● Познава бизнеса и пазара. ● Има дългосрочна визия за това как трябва да бъде управляван бизнесът.
2. Формиращ (оформящ) промяната в съответствие с бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ● Може да управлява промяната чрез стратегия. ● Може да придава смисъл на неотложните неща. ● Може да мисли концептуално и да обединява вижданията на другите.
3. Консултант на организацията / партньор на линейните мениджъри	<ul style="list-style-type: none"> ● Разбира целта – фокуса и ценностната ориентация. ● Притежава способността да създава ангажираност чрез действия. ● Откликва на организационните потребности. ● Признава значението на екипната работа. ● Има способността да изгражда и създава връзки / да комуникира.
4. Планира стратегията / бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> ● Наясно е с плановете на висшето ръководство. ● Участва наравно с висшето ръководство в създаването на стратегия. ● Разработва и „продава” собствени планове и идеи – в състояние е да набави необходимите ресурси.
5. Управлява талантите	<ul style="list-style-type: none"> ● Има дългосрочна стратегия (от 3 до 5 години). ● Вижда и разпознава целенасочеността и усилията на конкретните личности, идентифицирани като талант и притежаващи умения, важни за организацията. ● Може да образова линейните мениджъри. ● Разпознава хората с висок потенциал и предугажда техните мисли и настроения.
6. Мениджър на хора	<ul style="list-style-type: none"> ● Инициира действия – не чака другите да привлекат

вниманието му.

- Може да обучава и „продава” идеи на линейните мениджъри.
- Може креативно да измерва ефективността по отношение на собствената си област на отговорност и другите области на организацията.
- Може да използва ефективно технологията.

5.2 СЪЩНОСТ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

През 80-те години на XX в. се появила редица конкуриращи се помежду си модели, определящи компетентността или компетенциите. (В специализираната литература тези термини нерядко се смесват и се използват като взаимозаменяеми).

Според Бояцис (Boyatzis, R.E., 1982) съществува определен брой „компетенции”, по отношение на които хората могат да се различават. Той приема дефиницията на Клемп (Klemp G.O., 1980) за компетенциите, които определя като *съществена характеристика на личността, която води до ефективно или съвършено, т.е. от световна класа, изпълнение на работата.*

Компетенциите са реални характеристики на човешките индивиди. Подобно на Кетъл (Cattell, R. B., 1990), който извежда 16 личностни черти, Бояцис твърди, че хората могат да бъдат описани чрез 21 компетенции (като напр. развитие на другите, логична мисъл, концептуализация, обективност, продуктивност и пр.)

Бояцис определя три равнища на компетентност:

- мотив и черта (характеристика);
- представа за себе си и за своята социална роля
- умение.

Изследването на компетенциите на тези три равнища дава възможност да се изгради богата психологическа картина за личността, обясняваща защо например конкретна личност се държи по определен начин и предсказваща как би се държала в бъдещи ситуации.

Подходът на Бояцис е бил предизвикан от потребността корпорациите да станат по-ефективни с помощта на подбора, развитието и възнаграждението на хората. В този смисъл той се концентрира върху определянето на характеристиките на съвършените изпълнители. В Англия правителството предприема по-различен подход, движен от по-различна цел – да се повишат минималните стандарти за изпълнение на работата в национален мащаб. За разлика от Бояцис, който поставя акцента върху личностните характеристики на индивида, британското правителство, чрез създадения Национален съвет за професионални квалификации, поставя фокуса върху задачите и резултатите, изисквани за дадена работа и отнасящи се по-често към компетентността, а не към компетенциите (Табл. 5.2).

Компетенции

Компетентност

Произход	САЩ	Англия
Цел	Определяне на изключителното изпълнение	Определяне на минимални стандарти
Фокус	Личността	Работата/ ролята
Обобщаване	Личностни характеристики	Задачите / резултатите
Целева група	Мениджърите	Всеки

В Таблица 5.2. по-долу се илюстрират разликите между компетенциите и компетентността.

Елемент за дефиниране	Какво представлява компетентността според МСИ (Management Chartered Institute)?	Какво представляват компетенциите според конкретни организации?
Описва	Знания, умения и отношения	Различно поведение на хората по време на работа и изпълняване на ролята или в контекста на организацията
Познава се чрез	Функционален анализ на ролите и задълженията на работното място	Поведенческо-събитийни изследователски методи
Обръща внимание на	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху задачата, които отразяват очакванията за изпълнението на дейността на работното място	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху личността, които имат за обект ефективността

Определя	Областите на компетентност (полетата на знание), които отделната личност трябва да използва ефективно	От какво се нуждаят хората, за да изпълняват дадена роля на съответното ниво
Критерии за изпълнение на работата	Начални стандарти (т.е. за постигане в по-далечна перспектива)	Характеристики на превъзходна (отлична) индивидуална работа
Приложение	Общи стандарти за длъжностите и организациите (т.е. общите черти)	Поведение, характерно само за една организация (т.е. разграничаване на характеристиките)
Ниво на анализ	Длъжности и браншове, основани на ключови позиции	Длъжностно ниво или управленска йерархия
Собственост	Притежава се, от една страна, от институции или организации и, от друга, от отделния индивид	Притежава се от индивида, който я пренася в организацията
Оценка на задълженията	Подбор, за да се придобие професионален статут	Определяне на потенциала, за да се осигурят най-добрите вътрешноресурсни решения.
Индивидуална мотивация	Постижения, които могат да се пренасят в друг контекст	Постижения с възможност за повишение

Таблица 5.2. Разграничаване на общите дефиниции при компетенциите и компетентността

Използване на компетентността/компетенциите за обединяване на системите за УЧР

Специфичните за организацията подходи, основани на компетентността/компетенциите, се използват успешно при създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР. Чрез основна група от типове ефективно поведение, които могат да се използват при създаването на набор от оценъчни инструменти, компетенциите поощряват затвърждаването на типове поведение в редица области на политиката на УЧР и създават многобройни точки на напрежение за промяна. Ползата от тях е в следните четири области на УЧР: набиране и подбор на персонала, развитие на кариерата, управление на дейността и управление на промяната.

Фелтъм (Feltham, R., *Using competencies in recruitment and selection*. In R. Boam and P. Sparrow. (eds), *Designing and Achieving Competency*, 1992) определя основните предимства при набиране и подбор на персонала, възникнали от подходи, основани на компетентността. Те са удобни за целта, тъй като създават общи разбирания за типовете хора, необходими на новите системи, за съгласувани стандарти и по-систематични процеси за подбор, за реалистични прегледи на длъжностите и за определяне на най-подходящите методи за оценка. Подобни предимства засягат и използването на компетенциите при развитие на кариерата. Решения за планиране на кариерата се вземат на базата на вероятен резултат от дейността на следващо ниво, което позволява да се прилагат по-смислени, планирани и ефективни решения. Подходът има потенциал в действащата управленска среда и може да се използва при решаване на проблеми, свързани с ефективното функциониране на системите, чрез създаването на общ език относно дейността, рамката за определяне на цели, оценяването и подобряването на качеството на интервютата за оценяване (Torrington, D., Hall, L, 1995).

В последните години някои компании започват да оценяват факта, че процесът на определяне на поведенческите индикатори е от значение за организацията и предоставя език и средство за осъзнаване на културните промени (Ples, P., 1992). На практика обаче приложенията в тази област са малко, макар че могат да бъдат посочени и добри примери в тази насока. Т.напр. в „Бритиш Петролиъм“ се полагат усилия да се свържат висшите компетенции с културния компетентностен модел (Bognano 1990, 1992; Mils D.Q. and B. Frisen, 1992); „Диджитъл Икуипмънт Юръп Лимитид“ създават бизнесориентирана стратегия за човешките ресурси на базата на компетенциите (1992); компанията „Бейс“ използва този подход при модернизирането, реструктурирането и набирането на персонал, за да създаде нова фирмена култура; „Ранк Ксерокс“ определят компетенциите на управителните съвети с цел да улеснят дейността на директорите (Thomas – Colin Coulson, 1992); банка „Натуест“ ускорява промяната в практиката спрямо персонала и бизнес дейността чрез определяне на компетенциите (Francis, K., 1992, *Using a competency*

approach to achieve higher business performance and the acceleration of change in personnel practices: a line manager's, in: Sparrow, M. Bognanno, Managing learning, 1994, McGraw-Hill, London).

Какво се крие в името?

Става ясно, че компетенциите са атрактивна технология, която все повече се използва при осигуряване не само на хоризонтална интеграция сред практиките на УЧР, но и на вертикална интеграция със самата стратегия. При разглеждането на стратегическата практика на УЧР съществуват редица явни силни и слаби места, свързани с компетентностния поход (вж. Таблица 5.3.).

Силни места

- Определя изискването към потенциални мениджъри.
- Подпомага набора на хора понастоящем и в бъдеще.
- Подобрява и разширява процеса на подбор.
- Подобрява вътрешната надеждност при оценяване на потенциала.
- Подпомага по-ясното съсредоточаване върху прегледа на извършената дейност или върху процеса на оценяване на изпълнението.
- Уеднаквява изказа (езика) при формулиране на същността на ефективната дейност.
- Улеснява самооценяването и собственото развитие.
- Служи за база при обучение и тренинг.
- Осигурява средство за развитие на бизнес културата.
- Осигурява метод за определяне на приложението на промените в работата или организационното развитие.

Таблица 5.3. Силни места на компетентностните подходи в УЧР

И така, какво представлява компетентностният подход?

Както стана ясно, необходимо е да разграничаваме *компетентност* и *компетенции*.

Компетентността означава способността на човека да изпълнява дадена работа в съответствие с определени стандарти. В този смисъл понятието трябва да бъде отнесено към контекста (областта на дейност), в който личността е компетентна.

Компетентността = знания + умения + отношения + нагласи

Компетенциите от своя страна се отнасят до измеренията на поведението, лежащо зад компетентното изпълнение, или как хората трябва да се държат, за да осъществяват ролята си.

Компетентността не се свързва само с изпълнението в настоящия момент или период от време, а предсказва и характера на бъдещото изпълнение.

На основата на добрата практика, т.е. използвайки обширен емпиричен функционален анализ на действителното поведение на мениджъри в успяващи фирми, във Великобритания бяха създадени *Стандарти за управленска компетентност*, които вече претърпяха няколко подобрени редакции. Вниманието се насочва към определяне на *крайния продукт*, подплатен с описание на това какво отделният човек получава и произвежда в ситуация, която управлява ефективно.

Някои от дефинициите за компетентност, използвани от водещи компании и станали елемент от тяхната всекидневна работа, са:

Thomas Cook: необходими знания, опит и умения, за да се посрещнат изискванията на ролята, и способност да се изпълни ролята по отношение на изискваните стандарти.

Glaxo Wellcome: Какво трябва да се знае и да се прави и как ще се прави от конкретните индивиди или екипи, тъй щото да доведе до положителни резултати за компанията.

Portsmouth Housing Trust: компетентността се отнася до това какво вършат хората – какво поведение имат, когато изпълняват своите роли добре. Хората са напълно компетентни, когато използват своите знания и умения, опит и вещина ефективно и притежават личностни качества, необходими да се постигнат очакваните от тях резултати.

Компетентността/ компетенциите като средство за измерване на ефективността на човешката дейност

Същността на тези подходи е, че компетентността/ компетенциите се разглеждат като измерима величина, а това дава възможност да бъдат управлявани. Ще илюстрираме казаното, като за целта използваме разграничението между *вход*, *процес* и *изход* на изпълнението на работа и как компетентността/ компетенциите могат да бъдат измерени по отношение на тях.

Като вход компетентността/ компетенциите се измерват по способността, с която хората вършат добре своята работа. Способността се отнася до „багажа”, който хората носят със себе си под формата на знания, умения и личностни характеристики.

Като процес компетентността/ компетенциите се измерват чрез поведението, изисквано от хората, за да могат ефективно да трансформират входа в изход (резултат).

Като изход (резултат) компетентността/ компетенциите се измерват чрез резултатите от поведението на хората, използвали по най-добрия начин своите знания, умения и качества.

Ролята на подхода, основан на компетентността/ компетенциите за УЧР

Ако се вгледаме по-внимателно в определенията на цитираните по-горе компании, ще забележим, че компетентността съдържа два аспекта: единият е свързан с работата (бизнеса), а другият – с поведението.

Компетентността, свързана с работата, се отнася до очакванията за изпълнение на работата, до стандартите и резултатите, които трябва да се постигнат при изпълнението на определени роли. Този тип компетентност е свързан повече с ефекта отколкото с усилието, повече с влияние и въздействие отколкото с влагане. Подходът е известен като *подход за управленска компетентност*, основан на функционален анализ. Той съдържа в себе си описание на това, което мениджърът трябва да прави, работейки в определен контекст. Така се стига до обширен списък от елементи на компетентност, групирани в главни функционални, или *ключови*, ролеви области: управление на операциите, управление на финансите, управление на човешките ресурси и управление на информацията. Това от своя страна резултира в *критерии за изпълнение на работата на мениджърите*, определящи минимално необходимите нива на компетентност.

Във фокуса на вниманието на функционалния анализ са наблюдаемите резултати, поведение и постижения. Компетентността се отнася единствено до това, което един мениджър наистина може да прави що се отнася до конкретни роли и функции.

Поведенческата компетентност се отнася до необходимите личностни характеристики при изпълнението на ролите: лидерство, ориентация към постижения, стратегическа перспектива и др. Този подход към управленската компетентност е известен като тип личностна характеристика. Разграничават се *прагови* компетенции, които важат за всички за дадена длъжност, и *диференциращи*, които разграничават отличния мениджър от средния.

И така, основните управленски компетенции са комбинация от умения, мотивация и социални роли.

Компетентностният подход е прагматичен инструмент за създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР, безспорно полезен за генериране на нови идеи във връзка с дейността на мениджърите.

Основните му приложения са свързани с:

- набиране и подбор на персонала;

- обучение и развитие на кариерата;
- управление на изпълнението на дейността;
- културна и стратегическа промяна: ориентация към обучение, растеж и непрекъснато развитие;
- системи за възнаграждения и мотивация.

5.3. НОВИТЕ РОЛИ И УМЕНИЯ НА МЕНИДЖЪРИТЕ

В условията на динамични промени мениджърите трябва непрекъснато да събират информация, да си изграждат ясна представа за това, което се случва, и да имат на разположение няколко добре преценени варианта, за да вземат обосновани решения. Мениджърите трябва да изградят и да развият гъвкави мрежи и екипи, които да надхвърлят организационните граници, и да усъвършенстват персонала си така, че той да поема по-големите отговорности, свързани с опростяването на управленските структури. Освен всичко останало мениджърите трябва да вземат, обосновават и уверено да прилагат решения – особено когато едно-единствено *правилно* решение не съществува; трябва да представят тези решения ясно и да получават политическа подкрепа за тяхното осъществяване. В допълнение ръководителите трябва да въвеждат промяната, която ще доведе до очакваното изпълнение на организацията.

Промяната в ролите на мениджърите поставя нови изисквания към характера и качествата на техните умения и компетенции.

Задълбоченият преглед на литературата и на практиките в управленското поведение в световен мащаб разкрива усилията в търсене на възможности за нов тип подготовка на мениджърите в условията на засилена обществено-икономическа динамика. Като пример за илюстрация може да се посочи инициативата, предприета от Хари Шрьодер (Schroeder, Н.М., 1989), бивш професор по психология в Принстън, а понастоящем професор по мениджмънт в Университета на Южна Флорида. Той работи в няколко изследователски области, за да определи и изпробва валидността на единадесет *мениджърски компетенции за отлично изпълнение на дейността* (вж. Таблица 5.4). Шрьодер провежда изследване в „NatUest”, за да провери откритията си, които показват, че високите нива на изпълнение на дейността могат да се постигнат в променящи се условия само когато мениджърите използват определени компетенции.

Търсене на информация	Събира различни видове информация и използва широко множество източници, за да изгради богата информационна среда като подготовка при вземането на решения в организацията.
Формиране на концепция	Изгражда мрежи или модели или формира концепции, хипотези или идеи на базата на информацията; осъзнава образците, тенденциите, причинно-следствените връзки чрез свързване на различната информация.

Концептуална гъвкавост	Определя възможните алтернативи или многобройните възможности при планирането и вземането на решения; едновременно с това се придържа към различни варианти и оценява положителните и отрицателните им страни.
Междупersonностно изследване	Използва отворени и тестващи въпроси, обобщения, перифрази и т.н., за да бъдат разбрани идеите, концепциите и чувствата на другия; „схваща” събитията, въпросите, проблемите, възможностите от гледната точка на другия човек.
Управление на взаимодействието	Въвлича другите и може да изгражда екипи, в които членовете чувстват, че имат стойност и власт, както и общи цели.
Ориентация към развитието	Създава положителен климат, в който личността успява да осъзнае собствените си сили и граници, и осигурява обучение и ресурси за развитие, за да се подобри дейността.
Влияние	Използва множество методи (т.е. привеждане на убедителни аргументи, моделиране на поведения, изобретяване на символи, изграждане на съюзи и признаване на интереса на другите), за да спечели подкрепа за идеи, стратегии и ценности.
Вяра в собствените сили	Изразява собствено становище или позиция по въпросите: взема незабавно решения, когато това е необходимо; заявява увереността си в успеха на предстоящите действия.
Изпълнение на работата	Представя ясно и увлекателно идеи, така че другият човек (или аудитория) да разбере за какво става дума; използва ефективно технически, символни, невербални и визуални помощни средства.
Проактивна ориентация	Структурира задачите на екипа; внедрява плановете и идеите; поема отговорност за всички аспекти на ситуацията.
Ориентация към постигането	Притежава високи вътрешни работни стандарти и поставя амбициозни, но постижими цели; иска да прави нещата по-добре, да подобрява, да бъде по-ефективен и ефикасен; измерва напредъка си в съответствие с целите, които си е поставил.

Таблица 5.4. Единадесет мениджърски компетенции за отлично изпълнение

Тези компетенции по-скоро са форми на управленско поведение, което издига изпълнението

на дейността до ниво *отлично (от световна класа, свършено)*.

Повечето компании използват и адаптират следните 12 компетенции за:

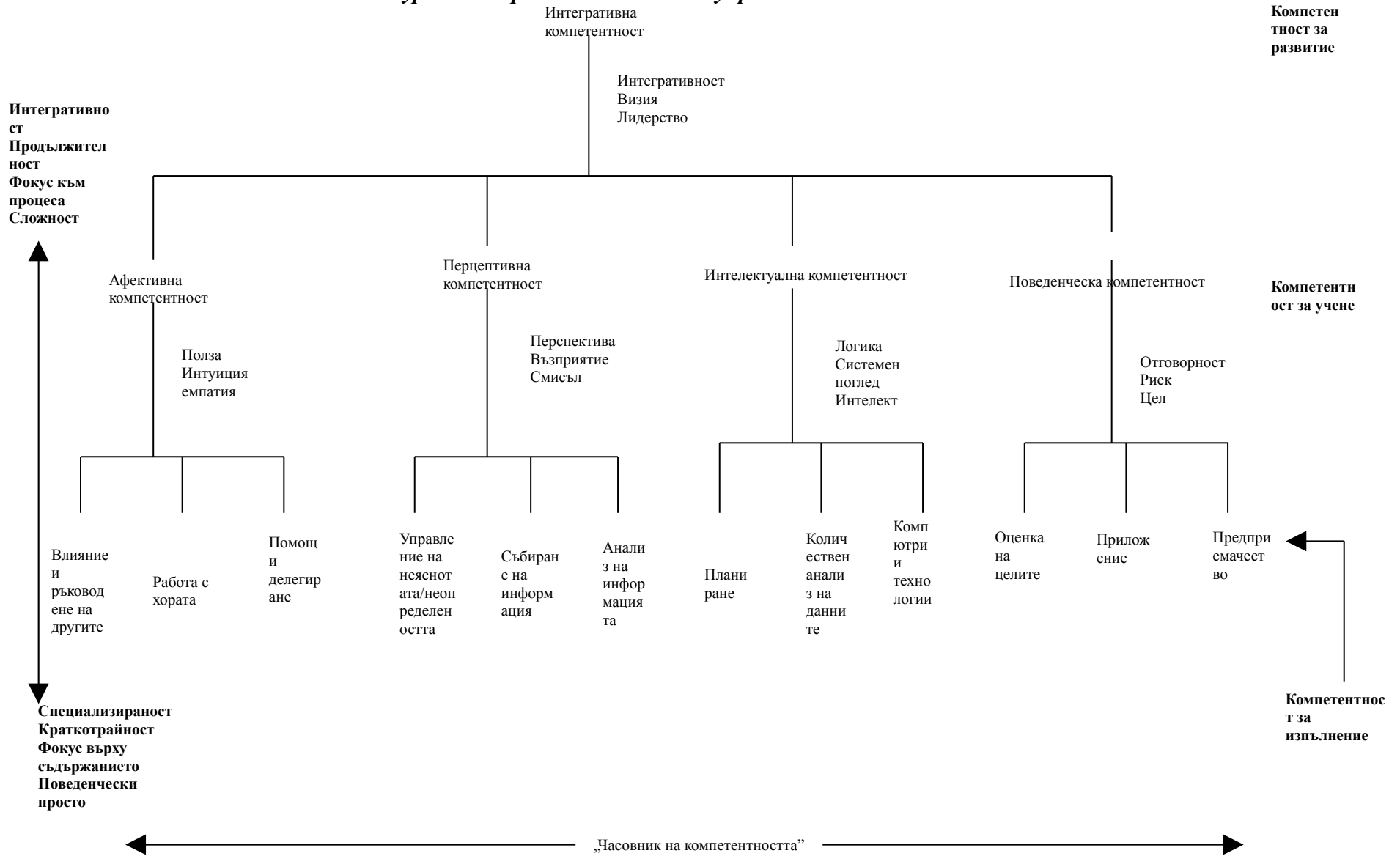
- комуникация,
- ориентация към постижения / резултати,
- фокус върху клиента,
- екипна работа,
- лидерство,
- планиране и организиране,
- отлично познаване на бизнеса,
- гъвкавост/ адаптивност,
- развитие на другите,
- решаване на проблеми,
- аналитично мислене,
- изграждане на връзки (взаимоотношения).

Тези 12 компетенции могат да бъдат обединени в три групи, които кореспондират с добрата стара трипартитна система, известна още от времето на древните гърци, за:

- мислене (когнитивна),
- усещане (афективна),
- действие (конативна).

Следователно, ако трябва да се намалят компетенциите до управляван брой, трябва да се работи чрез понятията *мислене, усещане (или свързване, отнасяне) и действие* (Фиг. 5.3).

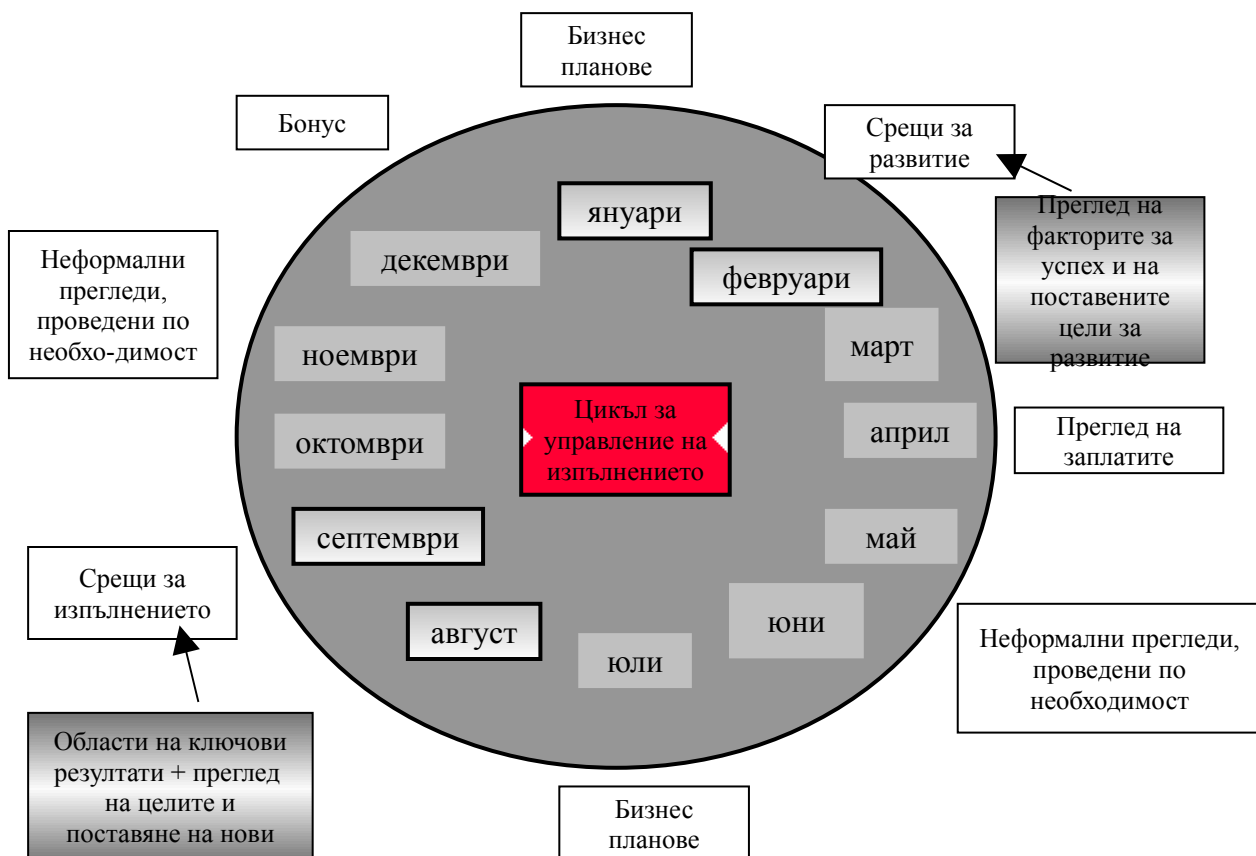
Фигура 5.3. Йерархична карта на управленската компетентност



5.4. ПРАКТИЧЕСКО ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД В СИСТЕМИТЕ ЗА УЧР

Приложение в системите за атестиране на персонала (преглед на изпълнението на работата)

Прегледът на изпълнението на дадена работа е част от процесите на управление на изпълнението и се отнася до всички ситуации, в които се прилагат процедурите за преглед на ИР на служителите (виж Фиг. 5.4) .



Фигура 5.4. Процес на оценяване на изпълнението на дейността

Какво означават факторите за успех?

Факторите за успех представляват изискването за ключово поведение, което е необходимо, за да се постигне съвършено изпълнение в рамките на компанията. Като резултат от вътрешно изследване са определени *12 ключови фактора*, които се подразделят на 4 клъстъра:

Допълнително всеки фактор за успех се класифицира в една от следните три групи:

1. **Основни (базови):** фактори, които се прилагат във всички видове работа (отбелязани в схемата със знака ✓).
2. **Критични:** фактори за успех, които са от особено значение за постигането на резултати в работата. Те могат да варират в зависимост от работата и отдела.
3. **Участващи:** фактори за успех, които са подходящи, но не толкова важни в сравнение с критичните фактори за успех.
4. **Допринасящи:** фактори за успех, които са по-маловажни в сравнение с критичните фактори за успех.

За да се проведе успешно, прегледът на изпълнение на работата изисква умения, а те от своя страна – инструменти в помощ на този процес.



Фигура 5.5. Фактори за успех

Цел на прегледа на ИР

Защо е необходим прегледът на ИР? От гледна точка на фирмата причините за неговото провеждане включват:

- справяне с посредствено ИР – установяване на нуждите от обучение и развитие за изпълнение на настоящата роля;
- идентифициране на потребности от обучение и развитие за изпълнение на бъдещи роли;
- мотивиране на персонала;
- възнаграждаване на изпълнението;
- внедряване на заявените корпоративни морални ценности и култура;
- планиране на успеха/ издигане в кариерата;
- откриване на силните страни и нуждите от развитие, съществуващи във фирмата.

От гледна точка на служителя тези причини включват:

- идентифициране доколко добре даден служител изпълнява работата си;
- идентифициране на потребностите от обучение и развитие за настоящата длъжност;
- рейтинг на изпълнението с цел определяне на възнаграждение;
- идентифициране на потенциала за издигане или преместване на друга длъжност.

Обобщено прегледът на ИР се фокусира върху една или повече от следните цели:

- да се установят конкретни нива на изпълнение;

- да се установят нуждите от подобряване на изпълнението;
- да се идентифицира развитието на потенциала за напредък в кариерата;
- да се обсъдят интересите по отношение на развитието на кариерата.

В какво се състои прегледът на ИР

Прегледът на ИР често е част от по-голям процес (например оценяване и кариерно планиране). Тези по-големи процеси обикновено започват с формулиране на цели и съставяне на планове за действие, основаващи се върху изискванията за дадена длъжност и върху способностите и потребностите на служителя от развитие. След това процесът продължава с междинни разговори и анкети за мониторинг и преглед на плановете за действие – под формата или на модифицирани цели, или на план за обучение и/или развитие. Кулминацията на процеса обикновено е под формата на официален преглед или оценка на ИР спрямо целите и плановете за действие.

Под каквато и форма да е прегледът, той обикновено включва и обратна връзка за проверка на резултатите от изпълнението.

Принос на компетентностния подход за прегледа на ИР

Компетентностният подход има значителен принос за постигането на всяка една от изброените по-горе цели и може да се види ясно в стъпките, през които преминава прегледът на ИР. Без значение колко сложен или опростен е този процес, всички форми на преглед обикновено имат сходна структура:

- идентифициране на факторите, които са съотнесими с изпълнението на длъжността;
- събиране на информация за изпълнението;
- организиране на информацията;
- обсъждане или преглеждане (например индивидуално) на информацията;
- постигане на споразумение относно резултатите.

Идентифициране на факторите, влияещи върху ИР

Всеки служител в организацията има конкретни цели за постигане (например норма на бройки, които трябва да произведе; стоки, които да продаде, или разговори, които да проведе). Колкото по-конкретна и измерима е една цел, толкова по-лесно е да се направи преглед на дадено изпълнение. Целите трябва да включват измерими резултати, които са показатели за напредъка на служителя и на практика представляват измерител на ИР.

Прегледът на ИР може да се фокусира само върху това доколко добре служителят се справя с постигането на целите си. Изпълнението обаче се измерва не само с това *какво* постига служителят, а и *как* го постига (т.е. става дума за демонстрираното от служителя поведение).

Информация за поведението можем да събираме, търсейки пряко свидетелство за компетентност, като изготвим рейтинг на компетенциите или чрез обратна връзка за компетентност, която се предоставя от запознати с длъжността на служителя лица.

Компетенциите сами по себе си предоставят структура за събиране на доказателства за изпълнение/ демонстриране на поведение.

Ако събирането на информация за изпълнението се ограничи само до компетенциите, жизненоважни единствено за постигането на изискваното ниво, това ще намали и времето, и усилията за събиране на информацията. Ето защо прегледът на ИР трябва да се фокусира върху нужните за конкретната длъжност видове компетенции, например като тези, които са изброени в длъжностния профил. Дадената рестрикция прави по-лесно обсъждането на прегледа и неговото фокусиране върху демонстрираното поведение.

Длъжностни профили, които се основават на компетентност/ компетенции, би трябвало да се разработват чрез обсъждане между служителите, изпълняващи съответните длъжности, и техните ръководители, тъй като тези служители имат практическите знания за изискванията на определената длъжност. Ако такъв профил вече съществува, служителят и ръководителят трябва поне да обсъдят и сверят дали той все още е уместен, т.е. дали не са настъпили промени, които да променят профила, съдържащ компетенциите, необходими за постигане на целите на длъжността.

И накрая: важно е да се сме наясно каква е целта на прегледа на ИР. Така например, ако неговата цел е да подпомогне дискусия за кариерното развитие, то фокусът му може да бъде върху онези компетенции, които ще бъдат важни за изпълнението на бъдещи длъжности/ роли. При прегледи за установяване на нивата на изпълнение обикновено фокусът е върху видовете компетенции, които се изискват за дадена длъжност/ роля в момента.

5.5 ИЗТОЧНИЦИ НА ИНФОРМАЦИЯ ЗА СТЕПЕНТА НА КОМПЕТЕНТНОСТ

Събиране на информация за ИР

Съществуват няколко начина за събиране на информация за поведението. Това са:

- рейтинг на изпълнението;
- коментари на изпълнението;
- образци на изпълнението.

Видът събирана информация най-вероятно ще варира според наличността на информация за ИР и целите на прегледа. Така например голям брой организации използват рейтинг на изпълнението само там, където се търси общ рейтинг на ИР като резултат от прегледа – т.е. става дума за преглед на ИР, който директно се обвързва с възнаграждението. Друг широко използван начин за събиране на доказателства за компетентността/ компетенциите на служителя е използването на процес на оценяване, съсредоточен в т.нар. *центрове за оценяване*. Този подход е оправдан за оценяване на компетенции, необходими за изпълнението на бъдещи роли или за съществено променящи се роли, както и за подбор на кандидати за нови роли. Трудно е обаче да се оправдае използването на такъв метод спрямо прегледа на изпълнението на настояща роля – освен ако (1) нормалният процес на управление и преглед не е бил използван ефективно или (2) налице са сериозни пречки информацията за изпълнението да се събере пряко, „лице в лице”. Често пъти центрoвете за оценяване се наричат „центрове за развитие”, но това название не е точно, защото първостепенната цел е да се оценява изпълнението и чрез него – нуждите за развитие на служителя. Ние предпочитаме да наричаме процесите от този тип *център за оценяване с цел развитие*.

Ако един служител вече изпълнява дадена длъжност, тогава информацията би трябвало да се събира пряко, като се използва един (или комбинация) от следните инструменти и/или няколко техники:

- анкетни карти,
- записи на постиженията,
- задачи.

Таблица 5.5. обобщава различните видове информация и методи за събиране, които

могат да се използват за различни прегледи на ИР.

Цел на прегледа	Източници на информация	Методи за събиране
Да се установи нивото на изпълнение (настояща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • документиране/записи на постижения; • наблюдения.
Да се идентифицира нуждата от подобряване на изпълнението.	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи; • лични обстоятелства; • фирмени проблеми. 	<ul style="list-style-type: none"> • анкетни карти; • записване на постижения; • наблюдения; • дискусии (например със служителя).
Да се идентифицира потенциалът за развитие (бъдеща роля).	<ul style="list-style-type: none"> • изпълнение/ демонстриране на поведение; • постигане на резултати; • изпълнение на задачи. 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • задачи.
Да се обсъдят интересите, свързани с израстване в кариерата.	<ul style="list-style-type: none"> • професионално и личностно развитие до момента; • профил на компетентността; • стремежи; • интереси, познания и способности; 	<ul style="list-style-type: none"> • центрове за оценяване с цел развитие; • центрове за оценяване с цел израстване в кариерата • дискусии със служителя.

Таблица 5.4. Пример за източници на информация и методи за събиране, които се използват при различните прегледи

Събиране на информация чрез въпросници

Готовите типови въпросници могат да бъдат много удобни за организации, които нямат компетентностна рамка, или в случаи, когато рамката не покрива групата от роли, за които е нужна обратна връзка за резултатите. Типовите въпросници:

- Са леснодостъпни.
- Много често са пригодени за машинно обработване.
- Предоставят (част от тях) сравнения с рейтинги, които са получени в други компании.
- Съдържат доклади на професионалисти.

Разбира се, готовите въпросници могат да създадат и проблеми, ако предварително няма отговор на следните въпроси:

- Отражават ли фирмените ценности/ култура?
- Ще подкопаят ли доверието в съществуващата рамка?
- Ползвателите ще бъдат ли разконцентрирани или объркани от наличието на повече от една рамка?
- Доколко хората ще се чувстват съпричастни към съдържанието на въпросника?

Двата основни типа въпросници, които се използват за получаване на обратна връзка, независимо дали са готови/ типови или специално съставени, са:

- основаващи се на рейтинг;
- основаващи се на коментари.

В основаващите се на рейтинг въпросници от анкетираните се иска да подредят според даден рейтинг всеки показател за всяка компетенция. Общият за една компетентност рейтинг се изчислява чрез комбиниране на рейтинги на показателите на компетентността.

Ето защо е важно въпросникът да предоставя възможност на тези, които го попълват, да дадат най-точната си оценка на изпълнението /демонстрирането на тип

поведение от другите служители. Това може да се направи по-лесно чрез предлагането на въпросници, които съдържат образци за поведенчески показатели на конкретни длъжности – например твърдения, които описват как да бъде наблюдавано всяко едно поведение в точно определена роля или длъжност.

Скала за рейтинг

Особено важно при изготвянето на въпросниците е разработването на подходяща рейтингова скала. Тя изисква от анкетираните да посочат доколко ефективен според тях е служителят във всички ситуации или колко често използват ефективно различните типове поведение. Скалите могат да варират в зависимост от конкретното поведение. Поради факта, че не всички анкетиранци са имали шанс да наблюдават всички изброени във въпросника типове поведение, много е важно там, където е подходящо, да бъде включен отговорът „не мога да кажа”. Всяка точка от рейтинговата скала трябва да е ясно дефинирана, а дефинициите да са колкото се може по-опростени.

Таблицы 5.6. и 5.7. предлагат примери за рейтингови скали.

В Табл. 5.7. от анкетираните се иска да използват и двете скали за рейтинг на всеки тип поведение. Този подход дава възможност за по-прецизен рейтинг отколкото изложения в Таблица 5.6.

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал посочените във въпросника типове поведение	
5. Не мога да кажа	Вие не сте присъствали в ситуации, когато на служителя му е било необходимо да прибегва до такова поведение.
4. Много ефективно	Служителят ефективно прибегва до това поведение винаги, когато ситуацията го налага.
3. Умерена ефективност	Служителят прибегва до това поведение в повечето ситуации, които го налагат, и го прави ефективно.
2. Ефективност на долната граница	Този тип поведение не се следва много често в ситуации, които го налагат, а когато е било следвано, не е било ефективно.

1. Малка ефективност	Този тип поведение не е било следвано в ситуации, които са го налагали. Когато е било следвано, не е било ефективно.
----------------------	--

Таблица 5.6. Образец 1 за рейтингова скала за преглед на ИР

Използвайте следната скала, за да посочите колко често и колко ефективно служителят е използвал изброените във въпросника типове поведение			
Рейтинг	Честота на употреба	Рейтинг	Ефективност
5.	Не сте имали възможност да наблюдавате		
4.	Във всички случаи, в които е било необходимо	4.	Винаги
3.	В повечето случаи, в които е било необходимо	3.	Обикновено
2.	В много малко случаи, в които е било необходимо	2.	На моменти
1.	Никога, дори и ситуацията да са го налагали	1.	Никога

Таблица 5.7. Образец 2 за рейтингова скала за преглед на ИР

Събиране на информация чрез документиране (записване) на постиженията

При прегледа на ИР редица компании използват и т.нар. *записи на постиженията* – например дневници за обучение и развитие, в които се включват образци на изпълнение/ примери от работата. Тези примери могат да бъдат илюстрация на действителни резултати – например копия от писма или отчети или писмени обобщения как се справя даден служител в определени ситуации, използвайки длъжностния си профил на база компетенции.

Когато се използва инструментариумът *записи на постиженията*, задължително трябва да се обучава както преглеждащият, така и служителят, който събира информацията. И преглеждащият, и служителят трябва да са наясно за типа и качеството на изискваната

информация. Това намалява рисковете да се трупа огромна по обем безполезна документация.

Каре 5.1.

Примери от работата

За да можем да оценим уменията и компетентността на кандидата, той трябва да *направи* нещо, което ние бихме могли да наблюдаваме и оценим. Проблемът тук е свързан с поведението, което трябва да се възприеме за кратко време и което трябва да бъде насочено към постигане на определена цел или задача. Уменията на кандидата често могат да се оценят чрез *примери от работата*, когато кандидатите трябва да приведат пример за изпълнението на работата или да покажат как ще изпълняват конкретната длъжност. Смята се, че тестовете чрез примери от работата са сред методите, които най-добре предсказват бъдещото изпълнение на работата и притежават висока валидност поради факта, че кандидатите ги приемат по-добре от тестовете с хартия и молив. Освен това те не са така дискриминационни по отношение на малцинствата и позволяват на кандидатите по-надеждно да преценят дали подхождат за определената длъжност. Чрез тях може също да се натрупа полезна информация за развитието на персонала. В професионалната и управленската сфера методът, известен като *примери от работата*, може да включва устни презентации, групови дискусии без водещ, управленски и ролеви игри, интервюта лице в лице и т.н. Този метод често е съставна част от работата на центъра за оценяване, който може би е най-ясният и точен метод, въпреки че оценява управленските умения и потенциал много строго.

Събиране на информация чрез поставяне на задания/ задачи

Заданието е проект, който се базира на работата и е съставен така, че да дава възможност на служителя да демонстрира компетентност/ компетенции в съответните обстоятелства. Заданията могат да бъдат полезно средство за прегледа на ИП и при настоящи, и при бъдещи роли. Те се използват при настоящи роли, когато служителят:

- не е бил на тази длъжност достатъчно дълго, за да има работни примери;
- се натоварва с нови отговорности;

- е получил смесен вид обратна връзка относно изпълнението на дадена част от работата си.

Тъй като всяка компетенция може да допринесе за ефективното извършване на повече от една ключови дейности, заданията обикновено осигуряват събиране на информация за повече от една компетенция.

Заданията трябва да са внимателно специфицирани, за да е сигурно, че задачите в тях са представителни за атестираната длъжност и че тези задачи предоставят адекватни възможности за наблюдение и записване на поведения, които се отнасят до демонстриране на определени компетенции.

Събиране на информация чрез центрове за оценяване с цел развитие (ЦОЦР)

В последните години центрoвете за оценяване започват все повече да се използват в Западна Европа, особено за целите на индивидуалното и организационното развитие, а не само за подбор. В този контекст центрoвете все повече се наричат *центрове за развитие* или *уъркшопове за развитие на кариерата*, отколкото *центрове за оценяване*, за да се подчертае разликата в ударението и целта. За организациите и действащите специалисти става все по-ясно, че използването им налага други промени в тези центрове, за да се улесни сътрудничеството, участието и ангажираността от страна на оценявани и оценители (особено групови ръководители) и да се смекчат нюансите на „обективното измерване” в традиционния център за оценяване.

Целта на ЦОЦР е да се идентифицира какво би трябвало да научи или да усъвършенства служителят, за да бъде преценен като подходящ кандидат за друга длъжност или определена схема на развитие. ЦОЦР се използват при извънредни обстоятелства за оценка на необходимостта от развитие на настояща длъжност. Обикновено ЦОЦР са мероприятия, в които служителите изпълняват редица оценявани действия. Изпълнението на всяка дейност от страна на служителя се съпоставя с набор от показатели – маркери. На базата на това сравнение се разработва профил, който се предоставя обратно на служителя. Резултатът от процеса обикновено е план за действие с цел развитие. Този план покрива онези области, в които отделното изпълнение не е било според показателите/ маркерите и на практика съществуват дефицити в ИР. Тук компетентностната рамка може да се използва като:

- средство за проектиране на дейностите на ЦОЦР;
- показател – маркер, по който да се измерват компетенциите;
- рамка за обсъждане на резултатите със служителя.

Две неща могат да се направят, за да се подобри приносът на ЦОЦР:

1. Да се идентифицират видовете или нивата на компетентност, които са съществени за ефективното изпълнение на разглежданата длъжност (или група длъжности) или пък са жизненоважни за успеха на дадена програма за развитие.
2. Да се идентифицират образците на общи поведенчески показатели – т.е. как всъщност ще изглеждат в бъдеще тези показатели в разглежданата длъжност, в група от длъжности или в програма за развитие.

Дейностите на ЦОЦР по същество са същите като оценъчните дейности за подбор на кандидати – т.е. те позволяват на наблюдаващите да оценяват нивата на изпълнение спрямо предварително дефинираните показатели-маркери. Същевременно разликата е в събитията, които съпровождат ЦОЦР, и онези, които съпътстват центровете за оценяване с цел подбор. Тези разлики са:

- в определянето на показатели-маркери;
- в мащаба на събитието;
- в обратната връзка.

По почти същия начин, по който могат да се адаптират за употреба в мероприятия за подбор, формулировките за поведението се използват и в ЦОЦР. Тук обаче е вероятно да се използва по-широк обхват от компетенции, а следователно и повече твърдения за поведение, особено в случаи, в които служителите участват в ЦОЦР, за да оценят потенциала си за преместване на друга работа или за по-високо йерархично ниво във фирмата. В този смисъл ЦОЦР е с по-голяма продължителност в сравнение с центрове за оценяване с цел подбор на кандидати.

Друга ключова разлика между последните и ЦОЦР е акцентът върху обратната връзка по време на и след мероприятиято. В ЦОЦР обратната връзка е пространна и се фокусира повече върху това *какво е било* и *какво не е било* наблюдавано отколкото върху рейтинга или изпълнението. Вниманието, което ЦОЦР отделя на разбирането и диагностицирането на ИР е точно толкова голямо, колкото и при оценяването на ИР.

Каре 5.2.

Центрове за оценяване

В своята статия, озаглавена *Центровете за оценяване – средство за определяне на дълготраен потенциал и за самооценка*, Йероен Зеегерс (холандски консултант) не само описва какво представлява центърът за оценяване, по какво се различава от психометричното оценяване и от оценката за изпълнението на работата, но и илюстрира с примери как този метод може да се използва за оценяване на потенциала и за развитието на мениджърите. Там авторът прави интересно съпоставяне, според което докато в САЩ центърът за оценяване се използва главно като алтернативен метод за подбор, то в Европа той играе ролята на диагностичен инструмент за оценяване на потенциала, планиране на кариерата и развитието на мениджърите. Този метод често се нарича с термините *център за развитие* или *уъркшоп за развитие на кариерата*. Повечето от дискусиите, посветени на центрoвете за оценяване, включително и мнението на Зеегерс, поставят ударението върху зараждането на този метод в частния сектор в САЩ. Центровете за оценяване дължат голяма част от своята популярност на елементи, които са били заимствани от американския модел през 70-те и 80-те години на ХХ в., но всъщност тази техника води началото си от използването на симулации в британската и немската армия преди 1945 г. и тяхното по-късно интегриране в сектора на обществените услуги във Великобритания и други страни.

По-долу са приведени редица примери на центрове за оценяване в сектора на обществените услуги, полицията, армията, прилагани за целите на подбора.

Каре 5.3.

Центърът за оценяване в сектора на обществените услуги

В центъра за оценяване кандидатите се разделят на групи по петима. Оценяването продължава два дена и се извършва от екип, включващ трима оценители. Информацията за обучаващите се млади административни специалисти – евентуални

таланти, се черпи от:

- предишна информация и доклади на т.нар. *рецензенти*;
- когнитивни тестове;
- интервюта лице в лице;
- симулации на длъжността.

Източник: McCleod, D. (1995)

Каре 5.4.

Центрове за оценяване: провеждане на „разширено интервю” в полицията

Те се използват за подбор на редовни полицаи за попълване на местата в схемата за ускорено израстване в кариерата, т.нар. „Специален курс”. Групите от 5–6 кандидати се оценяват от екипи по 3-ма оценители, двама от които са редовни висши полицейски служители. Процедурата включва:

- дискуссионни групи без водещ за обсъждане на въпроси от общ интерес;
- упражнение – симулация на комисия с председател на ротационен принцип;
- писмена оценка на определен проблем, примерен тест под формата на тактично, но настоятелно писмо;
- тестове за когнитивните способности, тестове за обща култура;
- интервюта; класация от колегите: тип „най-добър висш служител” и „предпочитан приятел за отпуската”.

Източник: Фелтъм, 1988, стр. 131–2.

Каре 5.5.

Център за оценяване в Британската армия (специалисти, отбиващи редовната си военна служба)

Отделните кандидати (млади специалисти, недипломирани специалисти,

военнослужещи, стипендианти и кадети) участват в четиридневен център за оценяване в екипи по осем души. Те извършват следните дейности:

- упражнение за дискусия без водещ;
- упражнение за планиране на дейността в група без ръководител;
- практически задачи на открито, свързани с подаване на команди;
- практически задачи на открито без ръководител;
- интервюта, тестове за интелигентност;
- писане на есе;
- петминутна презентация на „минилекция”.

Източник: Добсън и Уилямс, 1999

Аналогично в центровете за оценяване в публичния и в частния сектор фокусът се насочва предимно към симулации на длъжността, групови упражнения и наблюдение от екип обучени оценители. В публичния сектор обаче повече се използват тестовете за способности и по-малко – тестове за личностните качества; по-широко се използват ролевите игри и упражненията тип комисия (за вземане на решения), както и разширените интервюта. Освен това повече се прилагат и упражненията за обогатяване на „общата култура – знания и интереси” вместо упражнения за изпълнение на специфичната длъжност; налице са повече физически, практически задачи и по-голямо внимание се отделя на работата на оценявания по време на упражненията, отколкото на съпоставката с определени критерии, свързани с работата.

Един от големите въпроси тук е как трябва да се определят критериите. Проучване на центровете за оценяване в здравеопазването, проведено от Олбан Меткаф (1999), хвърля светлина върху добрата практика в тази област. Провеждането на една консултация дава на оценителите единствено названието на търсения критерий (например „влияние”) и кратка обобщена дефиниция за съдържанието на това название. В един от центровете „влиянието” се определя като:

... способност да се влияе във всички посоки. Способност да се печели сътрудничество и съгласие чрез умения за убеждаване и преговаряне; да се спечели уважение и доверие, особено да се спечели доверието на медицинския персонал. Способност да се поддържа балансирана независимост и за справяне с трудни хора и

конфликти.

(Олбан Меткаф, 2005, 2006)

Приведеното сбито и обобщено определение дава малко индикатори за това какво специфично поведение трябва да търсят оценителите във всяко упражнение или по време на интервюто за оценяване на изпълнението на работата, за да направят преценка. То не дава насоки какво всъщност трябва да *правят* ефективните или неефективните мениджъри, за да получат висока оценка. Единият от начините за определяне на критериите или компетентността/ компетенциите е показан в Таблица 5.8., която съдържа поведенческите показатели за подбор на групови мениджъри в публичния сектор в отдела по заетост и икономическо развитие към Градския съвет на Шефилд.

Настоятелност (асертивност) (способност да се действа спокойно, но твърдо, без агресия, сарказъм или неуважение независимо от ранга или длъжността)	Определения за насоките на действие
<i>Резултат</i>	
1.	Не прави усилия да се изправи лице в лице със ситуацията и да я разреши.
2.	Реагира на критиката с раздражителност, сарказъм или приема казаното с неохота.
3.	Прави колебливи опити да прояви настоятелност и отстъпва, когато нещата загубят.
4.	Проявява настоятелност по-последователно, но отстъпва при пряка конфронтация.
5.	Проявява настоятелност и може да посрещне трудните ситуации.
6.	Проявява настоятелност и запазва спокойствие дори когато се сблъсква с гнева, сарказма и неуважението

	на другите.
Творчество, инициативност (способност да се откриват други начини, чрез които да се правят нещата, и да се проявява инициатива) <i>Резултат</i>	Определения за насоките
1.	Спира напредъка, потискайки инициативността на другите.
2.	Трябва да му/ ѝ се казва какво да прави и кога да го направи.
3.	Инициира дейност, но ентузиазмът му/ ѝ бързо се изчерпва.
4.	Инициира и поддържа дейност.
5.	Проявява фантазия (творчество) и устойчивост пред проблемите.
6.	Проявява творческа инициативност, твърдост и помага на другите да развият своите идеи.

Източник: Дейл и Айлс, 1992.

Таблица 5.8. Поведенчески рамки в центъра за оценяване на Градския съвет на Шефилд

В този център кандидатите се оценяват по няколко критерия – например стратегическо мислене, мащабност на мисленето, настоятелност, творчество и инициативност, управление на многообразието. За целта кандидатите участват в шест упражнения, свързани с изпълнението на следните дейности: отговор на доклад на комисията за проверка; среща с директорите; среща с младши мениджър, чиято роля се изпълнява от оценител; среща за преместване в нов офис; стратегическа среща и упражнение за самооценяване (Дейл и Айлс, 1992). Градският съвет на Шефилд използва центрове за оценяване и развитие от няколко години например за да установи индивидуалните потребности от обучение на супервайзорите от най-ниско управленско ниво.

