

ОБУЧЕНИЕТО, ОСНОВАНО И БАЗИРАНО НА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ. МЕТОДИЧЕСКИ ИНСТРУМЕНТАРИУМ ЗА ОЦЕНКА НА КАПАЦИТЕТА И КОМПЕТЕНТНОСТТА НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Дияна Гешкова Маринова¹, Свилен Ангелов Цветанов²

diana.marinova18@abv.bg, tsvetanov2008@abv.bg

¹*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,
катедра „Икономика и счетоводство в транспорта”,
София, ул. „Гео Милев” № 158*

²*Академия на Министерство на вътрешните работи
София, ул. „Александър Малинов” № 1
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ*

Ключови думи: човешките ресурси, капацитет, компетентност, обучение, оценка, методическа инструментариум.

Резюме: Докладът има за цел да разгледа и определи методическия инструментариум за оценка на капацитета и компетентността на човешките ресурси, също така да представи обучението, основано и базирано на компетентностите. За целта са анализирани и изведени основните моменти при изграждането на компетентност, като се фокусира върху усвояването на нови знания, умения и опит.

ВЪВЕДЕНИЕ

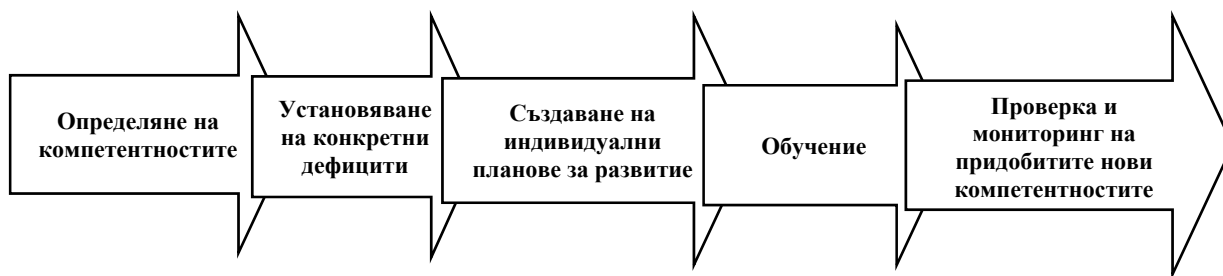
Компетентността е типово изискване за изпълнение на определена задача, план или цел. Тя представлява съвкупност от познания, умения и цялостно поведение.

„Изграждане“ на компетентност, представлява в най-общ аспект даване на насоки, светлина за развитие на компетенцията и таланта с помощта на обучение, усъвършенстване или развитие. Всяка организация би трябвало да има своите значими причини да инвестира в „изграждането“ на компетентността и таланта, вместо пасивно да очаква квалифицирани служители, които да изявят желание да работят в тази организация.

Обучението, основано и базирано на компетентностите

С помощта на управленските дейности и практики по обучение, развитие и усъвършенстване се осъществява изграждането на компетентността и таланта.

На фигура 1 са представени графично етапите за обучение, базирано на компетентности.



Фигура 1. Етапи на обучението, основано и базирано на компетентностите

Източник: Собствени заключения

Обучението, основано на компетентностите, е сравнително нов подход към проектирането на обучителния процес, който се оказва все по-популярен сред работодателите. Обучението е насочено към намаляването на дефицита или липсата на компетентност на служителите, така че той да е в състояние да се справя ефективно с изпълнението на своите служебни задачи. Усъвършенстването е насочено към прогреса на развитието на компетентността и таланта като се фокусира върху усвояването на опит.

Последователните управленските решения, които се вземат при изграждането на компетентност са:

- ✓ кой да вземе участие в програмите за обучение и развитие;
- ✓ как да бъдат проектирани, структурирани програмите за обучение и развитие;
- ✓ как трябва да се развие потенциалът на служителите;
- ✓ какъв трябва да бъде крайният ефект от програмите за обучение.

„Задържане” на компетентни служители е управленска дейност и практика, чиято цел е да ограничи текучеството сред компетентните служители, които по някаква причина имат намерение да напуснат организацията.

За задържането на компетентните служители, специалистите по УЧР трябва да направят следното: **1/** да открият и анализират първостепенните причини, поради които компетентните служители искат да напуснат; **2/** да предложат нови и адекватни финансови възможности на тези компетентни служители, независимо че финансовите средства не са основен фактор за вътрешна мотивация на тези служители; **3/** да се предложи привлекателна програма за тяхното професионално/кариерно развитие.

При организационното развитие в съвременни условия все по-ясно се осъзнават преимуществата от обвързването на служителите в обучителни проекти и програми, системни практики, тренинг програми, с цел развитие и усъвършенстване на капацитета и компетентността:

- *Изграждане и подобряване на междуличностните и функционални отношения в организацията.*

За да осъществим ефикасно и резултатно целите си в динамичната и постоянно променящата се работна среда, в която работим, ние се нуждаем от подобрени умения за междуличностно общуване и изграждане на ефективни човешки отношения. Успешните взаимоотношения в работна среда зависят изцяло от нашите нагласи, нормите и модели на поведение, социална и организационна компетентност. Целта на тази тренинг програма е да се подобрят и развият процесите на самоопознаване, самооценка и самоанализ.

- *Формиране и подобряване на лична и устойчива самоорганизация*

Целта на тази тренинг програма е да се формира ефективен и резултатен стил на самоорганизация, както и ефикасно използване на личните ресурси. Подпомага

изграждането на по-успешни лични модели на поведение, като същевременно анализира вътрешните и външните първоизточници на напрежение.

- *Лична ефективност в екипа*

Тази тренинг програма включва методи и способности за формиране на личния авторитет и формите на социално влияние. Основна съставна част от програмата са практическите упражнения, а именно решаване на реални казуси и проблеми в работна среда.

- *Усъвършенстване на лидерските способности чрез реализация и демонстрация на потенциала*

Ключовият елемент в тази тренинг програма е акцентът как лидерите да стимулират, мотивират, ангажират и вдъхновяват служителите за по-високи резултати, за иновативни и креативни промени в самата организация. Създаването на личен план за реализация, на база лидерски потенциал може да се изгради и осъществи, на основата на задълбочено проучване и разбиране за индивидуалния лидерски стил.

- *Формиране на продуктивен и ефективен мениджър*

Тук основният акцент се явява, идеологията, че всеки от нас може практикува резултатно професията мениджър със свой забележителен и неповторим стил, същевременно съответстващ на индивидуалността, корпоративния и организационния му опит. Най-важно в дейностите на съвременния мениджър е да изгражда и реорганизира постоянно личната си организационна и корпоративна култура, както и да подобрява и усъвършенства целенасочено личното си поведение. На базата на тази реорганизация и усъвършенстване, той ще влияе успешно върху работата на служителите в организацията.

- *Практики и умения за повишаване на ефективността в планирането и осъществяването на промените в организацията*

Това са подходи и действия за изграждане на работи отношения с клиента, развиване на умения и способности, касаещи всички страни свързани с промените в организационната система. Реализацията на всеки конкретен проект за организационна промяна, налага постоянна оптимизация на стратегията за действие от страна на мениджърите, отчитайки промените в средата на организацията и активизирайки готовността за подкрепа от страна на сътрудниците си.

- *Инвестиции в човешки капитал*

В условията на пазарна икономика инвестициите в човешки капитал са целесъобразни, ако очакваните приходи от тях са по-високи от направените инвестиционни разходи. Тази практика поражда възможности за обмен на опит в сътрудничеството на практиките и ролите, свързани с професионалния подбор, продължаващото обучение и организационното развитие и усъвършенстване.

При едно обобщение следва да се отбележи, че обучението за изграждането и формирането на капацитета на ЧР е управленска дейност, която намалява дефицита, недостига на компетентност на служителя, така че той да бъде в актуално състояние да се справя резултатно с изпълнението на трудовите си задачи; изграждането и формирането на капацитета на ЧР е управленска дейност, насочена към напредъка в усъвършенстването на компетентността, като се залага изцяло на усвояването на опит.

Аутсорсинг е една от най-съвременните дейности за усъвършенстване на капацитета и компетентността на ЧР. Понятието аутсорсинг произлиза от английската дума (outsourcing) съкращение от Outside Resource Using – използване на външни ресурси. Тази дейност представлява концепция за вземане на вътрешни функции на дадена компания и предоставянето им за изпълнение на друга външна компания. В силно конкурентна и динамична среда, каквато е днешната, всеки бизнес изпитва необходимост от служители притежаващи специфични умения, познания и опит, но

наемането на такъв персонал, на практика изисква сериозни финансови средства и не всяка организация може да си го позволи. Още повече, че висококвалифицираните и квалифицирани специалисти са ограничени като количество и тяхното спечелване се оказва жестока борба. Правилното решение на този т. нар. проблем се явява възможността за споделяне на опит и познание на специалисти в едни и същ момент от различни организации, което на практика представлява аутсорсингът. Този вид дейност реално би довело до намаляване на разходите по наемане на висококвалифицирани и квалифицирани служители и до постигането на по-високо качество на самите процеси по практиките и дейностите.

На практика дейността по аутсорсинга на човешките ресурси показва, че към момента се изнасят дейностите по подбор, обработка на възнагражденията, планиране и провеждане на обученията и атестация на персонала.

Основните гледни точки и аспекти от въвеждането на дейности и тренинг програми за управлението на компетентността на ЧР:

- ✓ подробно се изучават и използват техники и инструменти за анализ и подобряване на организационното развитие;
- ✓ практическа насоченост към усвояването на методологични и технологични елементи на организационното развитие;
- ✓ изграждат се познанията и уменията, необходими за индивидуална и екипна организационна практика;
- ✓ формиране на мотивация и ангажираност за надграждане на познания и практическа компетентност, необходима за повишаване на организационната ефективност при управление на проекти.

Методически инструментариум за оценка на капацитета и компетентността на човешките ресурси

В една организация, независимо от нейния характер – държавен или частен, служителите са едни от най-важните и ценни ресурси, осигуряващи устойчиво и успешно развитие на дадена дейност. Заедно с финансовите и материалните ресурси те подлежат на цялостно управление, което трябва да се конструира по такъв начин, че постигането на общите и стратегически цели на организацията да бъде укрепено с подходящи и целесъобразни мерки за изменение и оптимизация на организационната структура, задълженията на ръководния и изпълнителския състав, както и съвременно професионално насочване на служителите, касаеща тяхната подготовка и квалификация.

Важно и ключово условие за ефективното и ефикасно развитие на една организация, е правилното балансиране на интересите и целите на неговите собственици, инвеститори, служители и т.н.. Именно поради тази причина трябва да се отбележи, че организационното усъвършенстване и управлението на човешките ресурси се трансформират в една от главните функции на управлението на организацията.

Оценката на персонала (човешките ресурси) е дейност или практика, която се осъществява на различни етапи и с различна цел от действащата система за управление на човешките ресурси, а именно: при определяне на необходимостта от човешки ресурси в етапа на периодично или календарно планиране, когато се прави оценка на наличните трудови ресурси; при подбора на човешките ресурси, на етапа привличане на човешки ресурси, като основната цел е определяне на адаптивността на кандидатите за вакантните длъжности; при определяне на необходимостта от повишаване на квалификацията на човешките ресурси на етапа за обучение, развитие и усъвършенстване на човешките ресурси. На този етап се оценява и сравнява фактическото ниво на компетентност на персонала с необходимото такова, след което

се прецизира и определя необходимостта от продължаващо обучение на конкретни служители. При етап атестиране на човешките ресурси, също се използва оценка на човешките ресурси, с цел проверка на състоянието на нивото на кадровия потенциал и изграждането и използването на различни регулиращи въздействия, а именно: за вземането на управленски решения свързани с трудовите възнаграждения, повишенията, наказанията и уволненията, както и за разработването на мерки за стимулиране и мотивиране на трудовото изпълнение, така и за планирането на персонални промени.

Процесът по оценка на персонала включва следните основни етапи:

➤ Преглед и анализ на данни и информация; Справки за служителя (от предходен работодател, учебно заведение и др.) Проучване, обследване и проверка на знанията (тестване); Събеседване (интервю);

Ключовият момент на всяка оценка е правилният подбор на индикатори, характеризиращи както общите моменти, касаещи всички служители от организацията, така и специфичните норми на труда и поведението за конкретната длъжност. В първият случай индикаторите на оценката показват принадлежността на служителя към конкретната организационно-социална система; във вторият случай – фактичката корелация на служителя спрямо професионалните изисквания.

Индикаторите за оценка са много и различни, но те условно могат да се групират по следният начин: 1/ продуктивност/ резултатност на труда; 2/ организационно-професионално поведение; 3/ личностни качества.

Под „двигател (или условия) за постигане на резултатите от труда“ се разбират способностите или моментната мотивация за изпълнение на общите функции на управлението както по отношение на другите фактори на въздействие, така и по отношение към самия себе си; планиране на дейността; организация, отчет и контрол на изпълнението на работата.

Индикаторите охарактеризиращи организационното-професионално поведение са: концепцията за ангажираността, сътрудничество и колегиални взаимоотношения при изпълнението на трудовия процес, самостоятелност при решаване на трудови задачи; готовност за поемане на отговорност; готовност за поемане на допълнително натоварване в процеса на трудовото изпълнение и т.н.

Последната група индикатори за оценка са личностните качества, те могат да са различни, да се видоизменят и реалното им възприемане е почти винаги субективно. Един от конвенционалните начини за оценка на персонала е периодичната атестация, която представлява процес на оценка на постигнатите резултатите в трудовата дейност, което се осъществява от прекия ръководител на служителя.

Целта на периодичната атестация е: да се дефинират и оценят знанията, уменията и личностните качества на служителя; да се разгърнат, оценят и усъвършенстват силните страни на служителя; да се охарактеризират слабите страни на служителя и съвместно и своевременно да се вземат правилните мерки за тяхното отстраняване; да се констатират фактичките потребности от обучение, проблеми с дисциплината; да се оцени и придобие реална и цялостна представа за състоянието на човешките ресурси.

При управлението на човешките ресурси във всяка организация, освен специфичните, съществуват и базови елементи за управление и към тях се отнасят: оперативна отчетност на кадри; организационно развитие и усъвършенстване; оценка на компетенциите на човешките ресурси; контрол върху производителността на труда и трудовата дисциплина.

Ако оперативната отчетност на кадри е прозрачна, отчетлива и понятна задача, то останалите базови елементи за УЧР изискват специален и опитен подход за анализ

на множество фактори и последващо обработване на значителни по обем данни и информация. Практически решаването на такива проблеми е меко казано невъзможно без подходящите инструменти, способности и методи.

Качествата на човешките ресурси могат да се изследват въз основа на сравнение на квалификацията на различните сътрудници в професионалните колективи. Обемът на реалните знания на всеки един служител охарактеризира нивото на неговата квалификация, а обемът на необходимите знания, посочени в длъжностната характеристика охарактеризират нивото на изискванията към служителя. Оценката на професионалната връзка съотношение на човешките ресурси се формира върху сравненията на нивата на изискванията и нивата на класификация на всеки един служител.

Ефективността на наличната организационна структура и цялостната система за управление може да се оцени чрез анализа на качествата на човешките ресурси, защото получените резултати могат да послужат като основа за изграждане, разработване и реализиране на последващите насоки и тенденции за работа с човешките ресурси.

Професионалната подготовка е свързана изцяло с постоянно обучение на служителите, което позволява на предприятието своевременно и адекватно да реагира на динамичните пазарни промени и при необходимост да коригира целесъобразно своята дейност. При откриване на служители с по-ниска оценка от изискваната, то това ще бъде основа за коректно формиране на календарен тематичен план и съществено обосноваване за финансовите средства или бюджета за обучението. Без яснота кой и на какво следва да бъде обучаван е невъзможно ефективно и резултатно да се провежда професионална подготовка.

Ключовата цел на дейността за ротацията на кадри е рационалното разпределение на кадрите от различните йерархични нива в цялото предприятие за успешно и резултатно развитие на бизнеса. Ротацията на кадри е вътрешно преразпределение на служители в съответствие с йерархичното и професионално израстване на персонала, също така тя позволява да се реши кардинално проблема с йерархичното израстване на мениджърите от различни нива, като им дава възможност да разгърнат и осъществят личностния и професионалния си потенциал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изграждането, развитието и подобряването на фирмени дейности за обучение се явяват неразделна част от управлението на човешките ресурси. Съществуват различни техники, способности и инструменти за оценка и подбор на кадри, като различни видове интервюта, тестове по конкретни направления, практически казуси и задачи и др.

На практика *способите и инструментите според целите* на измерването и обхвата на приложение са: набиране и подбор на персонал; професионално и кариерно развитие; програми за обучение; консултиране; оценка на трудовото изпълнение, а според обекта на измерване или отделните видове компетентности са: тестове за оценка на емоционалната интелигентност и когнитивните способности; тестове за специфични – професионални знания; цялостни дейности за оценка на личността, професионалната ангажираност, вътрешната и външна мотивация; тестове за оценка на ръководните и лидерските компетентности; тестове за лоялност и коректност; въпросници за специфични умения: лидерство, търговски, социални и комуникативни и др.; центрове за оценка, развитие и усъвършенстване – комплексен способ за оценка на широко обхватни компетентности.

Използването на множество техники, способности инструменти за оценката на компетентността позволява прозрачно, коректно и обективно създаване на личен компетентностен профил на оценявания кадър.

Чрез центровете за оценка, развитие и усъвършенстване се осъществява комплексния подход за оценка и участието на колеги, преки ръководители и клиенти гарантират обективността на получените резултати.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] З. Арнаудов, Б., Тенденции в развитието на човешките ресурси в транспорта, ИК – УНСС, София, 2013.
- [2] Вачкова, Е., Обучение по управление на човешките ресурси, базирано на компетенциите, International University, България.
- [3] Гратън, Л., Жизнена стратегия. Как да поставите хората в центъра на корпоративната стратегия, изд. „Класика и стил“ ООД, София, 2002.
- [4] Голман, И., Емоционална интелигентност, Изд. „Изток-Запад“, София, 2011.
- [5] Стратегии за управление на човешките ресурси, www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf,
- [6] Илиев, Й., Управление на човешките ресурси, ИК – УНСС, С., 2014.
- [7] Дракър, П., Практика на мениджмънта, Изд., „Класика и стил“ ООД, София, 2010.
- [8] Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Изд. „Тракия – М“, С., 2012.
- [9] Паунов, М., Организационна култура, УИ „Стопанство“, С., 2011.
- [10] Управление на таланта, Harvard Business School Press „Класика и стил“, С., 2009
- [11] Вайсилова, Е., Предизвикателствата на 21 век пред висшето образование и в частност пред ВТУ „Т. Каблешков“, Научно списание Механика, транспорт, комуникации, том 16, брой 1/2018 г., статия № 1557, ISSN 1312-3823 (print), ISSN 2367-6620 (online)

COMPETENCE, BASED AND COMPETENCE-BASED TRAINING. METHODOLOGICAL TOOL FOR ASSESSING THE CAPACITY AND COMPETENCE OF HUMAN RESOURCES

Diyana Geshkova Marinova¹, Svilen Angelov Cvetanov²
diana.marinova18@abv.bg, tsvetanov2008@abv.bg

*¹Todor Kableshkov University of Transport,
Sofia, 158 Geo Milev Str.,*

*²Ministry of Interior MIO Academy
Sofia, 1 Alexander Malinov Str
THE REPUBLIC BULGARIA*

Key words: *human resources, capacity, competence, training, evaluation, methodological tools.*

Abstract: *The report aims to review and define the methodological tools for assessing the capacity and competence of human resources, as well as to present training based on and based on competencies. For this purpose, the main points in the building of competence are analyzed and presented, focusing on the acquisition of new knowledge, skills and experience.*