

## **СПЕЦИФИЧНИ ОСОБЕНОСТИ ПРИ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ НА БАЗА ОЦЕНКА НА КАПАЦИТЕТА И КОМПЕТЕНТНОСТТА**

*Свилен Ангелов Цветанов*  
[tsvetanov2008@abv.bg](mailto:tsvetanov2008@abv.bg)

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

***Ключови думи:** управление на човешките ресурси, капацитет, компетентност, оценка, методическа компетентност, техническа компетентност, инструменти за оценка, области на приложение на оценката на компетентността.*

***Резюме:** Докладът има за цел да изясни същността и значението на управлението на човешките ресурси на база капацитета и компетентността, като за целта са анализирани и изведени основните направления при управление на човешките ресурси на база капацитета и компетентността.*

*Оценката на компетентността се разглежда като аспект от управлението на човешките ресурси, като са определени ключовите области на приложение. Анализират се начините и способите за приложение на техниките за оценка на компетентността, като се дефинират етапите от процеса на оценка на компетенциите.*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Управлението на човешките ресурси по своята същност е ключова дейност и значима част от мениджмънта на всяка организация, независимо от нейния характер – държавен или частен. Съвременната управленска практика се базира на тезата, че усъвършенстването на компетентността на човешкия фактор чрез непрекъснато продължаващо обучение е от ключово значение за развитието на иновационните процеси, както и за изграждане на ефективна и устойчива работна среда. По своята същност гореизложеното създава нарастваща потребност от научни изследвания и определя актуалността на настоящата разработка.

В най-общ план може да се каже, че компетенциите представляват съвкупност от знания, способности, умения, методи, опит, потребности и стойности, които личността придобива, надгражда, усъвършенства и демонстрира. Мотивацията и способността за продължаващо учене, последващо развитие на техническите компетенции (готовността да се решават корпоративни задачи и проблеми, на база на технически знания и налични умения, по подходящ методичен начин), методическите компетенции (готовността да се използват техниките и методите за решаване на проблеми, във връзка с организиране на собствената и екипна работа, както и развитие на личността и

социалните отношения), социалните компетенции (способността да се решават възникнали конфликти, способността за общуване, комуникация, сътрудничество и информиране) и личностните компетенции (способността на личността да влияе на собственото си развитие) са останалите съществени и значими елементи.

### **1. Управление на човешките ресурси на база капацитета и компетентността – същност и значение**

Управлението на компетентността на човешките ресурси представлява комбинация от знания, нагласи, способности и умение за учене. Постигането на висока степен на взаимовръзка между индивидуалните способности и социалните цели на личността е основна и ключова цел на процеса управление на компетентността на човешките ресурси. *Изхождайки от тази ключова цел може да се направи изводът, че основната дейност при УЧР, базирано на капацитета и компетентността може да се групира в три основни направления:*

➤ **личностно развитие и усъвършенстване през целия живот** – трябва да подпомагат и стимулират хората в постигането на техните житейски цели, които са пряко зависими от техните интереси и мечти, да се образуват през целият си съзнателен живот;

➤ **интензивна социална и гражданска позиция** – трябва да дават възможност на всички да участват интензивно в обществения живот;

➤ **адаптивност и пригодност на заетост** – способността на всеки да се реализира успешно на пазара на труда.

В съвременната концепция за УЧР ясно се формулират и отличават четири характерни особености: 1/ Пряко обвързване на дейностите в управление на човешките ресурси с организационната и корпоративна стратегия; 2/ Човешкият капитал в организацията, като основен източник на постоянно ключово предимство; 3/ Хората, като ключов инструмент за ефективното развитие на организацията; 4/ Съществена и значима роля на преките ръководители за управление на човешките ресурси.

След обширен преглед на специализираната и научна литература, може да се направи следното обобщение, мениджърите по УЧР, трябва да притежават следните умения: 1/ *Човешки (социални) умения* – това е способността да се работи с хора, които да са стимулирани, мотивирани и разбирани както индивидуално, така и групово; 2/ *Технически (специфични) умения* - това е способността да се демонстрират и прилагат професионални – специфични знания, техники и опит в мениджърската дейност; 3/ *Концептуални умения* – това е способността да се идентифицират и анализират конкретни сложни ситуации, да се вземат адекватни решения и да се избере правилна алтернатива за последващи действия.

В последно време повечето изследователи приемат, че основната компетентността рамка за управление на капацитета и компетентността на човешките ресурси трябва да включва компетентности, необходими за всяко ниво, а именно:

- **базисни (общи) компетентности** – това са компетентности, които са необходими за всяка позиция в организацията и същевременно подкрепят организационните ценности, възгледи и нагласи.

- **функционални (групови) компетенции** - това са характеристики, които се изискват от всички служители изпълняващи общи функции или са на сродни позиции в организацията;

- **отличителни (специфични) за позицията компетентности** – това са компетентности свързани с технически или професионални изисквания, които се отнасят до специфични позиции в организацията или само до една професия.

Съвременната концепция за развитието и управлението на компетентността може да се определи като „**доказана способност за използване на знания, умения, личностни и методологични дадености в учебна, практическа или работна среда**“ (**European Qualifications Framework – EQF**). По смисъла на Европейската квалификационна рамка способностите се очертават с оглед на степента на поемане на отговорност, самостоятелност и автономност. В този аспект основните понятия са „знанията“ и „уменията“.

- *Знанията* – те са резултат от възприемането и усвояването на информация в процеса на учене. Знанията са комплекс от принципи, теории и практики, които са свързани с конкретна сфера на работа или обучение. В контекста на Европейската квалификационна рамка знанията се описват като теоретични и/или фактологични.
- *Уменията* – това е способността за демонстриране и прилагане на знанията при изпълнение на задачи и решаване на конкретни проблеми. В контекста на Европейската квалификационна рамка уменията се описват като познавателни и практически.

Развитието и подобряването на съвременната концепция за управлението на компетентността може да се дефинира като способността на организациите и прилежащите и служителите да имат подходящо организационно поведение, да притежават умения, да се придържат към процеси и техники, необходими за изпълнение на дадена задача/и или, които се прилагат за постигането на търсения (очакван) резултат.

Ключовите компетенции, които трябва да притежава всеки един служител са следните: комуникационни умения, умения за работа в условия на стрес, умения за работа в екип, управление на конфликти, управление на времето, лидерски умения, овладяване и демонстриране на дейностите, свързани с принципите за резултатност и успешност.

Според едно от изследванията на Института за развитие на хора (CIPD) най-често срещаните компетенции в компетентностните модели са следните: *комуникативни умения, умения за работа в екип, ориентация към постигане на резултати, умения за решаване на проблеми и управление на хора.*

Предвид динамичното и бързо развитие на пазара на труда се налага все повече включването на концепцията за преносимите компетентности в университетските програми и програмите за обучение и подготовка на специалистите по всички квалификационни степени. В тези случаи успехите и нагласите в личното и професионално развитие са в тясна зависимост от онези специални умения, които образователните специалисти наричат „скрити“. Това са т.нар. компетенции и умения извън реалната професионална среда, които са отличителен-индивидуален белег на социалната и личностна ориентация на работната сила. За разлика от знанията и реалните професионални умения, преносимите умения никога не могат да се окажат „извън употреба на пазара на труда“.

## **2. Приложение на техниките за оценката на компетентността, като аспект от управлението на човешките ресурси**

Чрез компетентностния подход в организацията се представя и осигурява една обща рамка на търсените поведения, които отразяват нагласите, ценностите, преимуществата, приоритети и отличителните (характерните) свойства на дейността. Този подход намира реално приложение във всички дейности на управление на човешките ресурси: анализ и проектиране на длъжности; планиране на ЧР; подбор на кандидати за работа; оценяване на трудовото представяне; стимулиране и мотивиране на персонала; обучение, развитие и усъвършенстване; формиране на трудовите възнаграждения.

Все по-голямо значение в теориите и практиките придобива оценката на компетенциите на персонала, в съответствие с желаните цели и приоритети на конкретните организации. Компетенциите се явяват съществен и значим елемент от дейностите за управление на персонала в много компании.

Понятието „оценка“ се определя и представя като систематична процедура за измерване на част от индивидуални поведения. Brown F.G. счита, че оценката също така е процес на документиране в термините за измерване на нагласи, възгледи, познания и умения. Оценката се осъществява с помощта на числови скали, с които се охарактеризират наблюдаваните поведения.

За един от най-важните показатели за конкурентоспособност на организацията се определя нейната способност да се развива и придобива нови компетенции, касаещи пряко целите на организацията. В краткосрочен, средносрочен и дългосрочен план конкурентното предимство на организацията се дължи на ключовите способности за формулиране, изграждане и управление на нови компетенции. Същностните характеристики на компетенциите изискват постоянно учене и продължаващо обучение.

В дейностите и практиката по УЧР в България компетентностният подход продължава да се развива, усъвършенства, ратифицира и утвърждава.

В България най-често се използват общи компетенции за съответните нива длъжности – за висши и средни мениджърски нива, за нива експертен и изпълнителски състав. Ключовите компетенции в голяма степен се припокриват за висш и среден мениджърски състав.

В техниките по оценяването на компетенциите се включват и нивата на очакваното им изпълнение от служителите. Прилага се там, където компетентностен профил се разработва за всяка длъжност и отразява фактическото желаното ниво на развитие на всяка компетенция. Целта на този профил е да са направят проверка на съответствието на компетенциите на оценяваното лице с компетентностния профил на длъжността и да се вземат адекватните управленски решения във връзка с целите на оценката: кариерно развитие, продължаващо обучение и т. н.

Практиката в България показва, че се прилагат различни видове техники и инструменти за оценка на компетенциите. Най-често в организациите, в които има вече разработени компетентностни профили се прилагат: проучване и анализ на документи, интервюта, работни задачи и казуси за оценка на технически компетенции.

Техниките, инструментите и компетентностният подход за оценка на компетенциите намират реално приложение във всички дейности на УЧР. **Подходите и методите за оценка на капацитета и компетентността на човекия фактор са:** *интервюта, тестове и въпроси за оценка на знания, умения, личностни качества, проучване и анализ на документи, наблюдение, анализ на постижения, практически задачи и казуси, ролеви игри и др.*

**Областите на приложение на оценката на капацитета и компетентността при УЧР са:**

❖ **Вътрешен и външен подбор на персонал**

Правилното приложение на компетентностния подход подобрява ефективността на процеса по набиране, привличане, подбор и назначаване на служители в организацията чрез: определянето на критерии за подбор; предварително пресяване на постъпилите документи; оценка на кандидатите; решение и назначаване на благоприятните кандидати; мониторинг на процеса „подбор“.

В зависимост от политиките на управление на дадена компания, приложение намират всички инструменти за оценка: интервю, тестове и личностни въпросници, работни задачи, практически казуси и др.

### ❖ **Обучение, развитие и усъвършенстване**

Чрез приложението на компетентностния модел се подобрява и повишава ефективността на процеса по обучение и развитие чрез: формулиране и изграждане на организационни програми за продължаващо обучение, развитие и усъвършенстване; определяне на стандарти за постигане на целите на при процеса на обучение; измерване на успеха и крайният ефект от обучението.

В компаниите, в които има разработени и действащи компетентностни профили за различните длъжности, основните инструменти за определяне на нуждите от обучение се явяват центровете за оценка, развитие и усъвършенстване. Практиката показва, че най-често годишната оценка или т. нар. „атестация“ е основа за оценка на нуждите от развитие, подобряване или усъвършенстване на някои компетенции. При установена разлика между необходимото ниво на дадена компетенция и нивото, което демонстрира оценяваният, се прави анализ на различията и се дават адекватни насоки за включване в програми за развитие.

### ❖ **Оценка на трудовото изпълнение**

Приложението на компетентностния подход може да повиши ефективността на оценката на трудовото изпълнение чрез: определяне на важните и съществени компетенции и техните нива, които гарантират успешното изпълнение на длъжността; правилен подбор на инструментите за оценка на изпълнението, базирано на оценката на компетенциите; установяване на нуждите на потребностите от подобрене на трудовото изпълнение и развитие на компетенциите; осигуряване на обратна връзка ръководители (мениджъри) и колеги чрез различни способности и методи.

Пълната оценка на трудовото изпълнение допуска измерване и отчитане, както на представените и демонстрираните при трудовото изпълнение компетенции, така и на получените резултати и индивидуалните и организационни въздействия. В България повечето организации, които имат действащи системи за оценка на трудовото изпълнение, обединяват в тази система и оценката за компетенциите и оценка за изпълнението на плана (целите). Класификация на инструментите, техниките и способите за оценка на компетенциите са посочени в таблица 1.

**Таблица 1. Класификация на инструментите, техниките и способите за оценка на компетенциите**

<b>Категории инструменти, способности и техники</b>	<b>Видове</b>
Интервю	<ul style="list-style-type: none"><li>• Неструктурирано;</li><li>• Полуструктурирано;</li><li>• Структурирано;</li><li>• Ситуационно;</li><li>• Компетентностно (Поведенческо);</li></ul>
Общи и професионални тестове	<ul style="list-style-type: none"><li>• За знания – общи;</li><li>• По определени области – икономически, инженерни, езикови и др.</li><li>• Тестове за емоционална интелигентност;</li><li>• Тестове за лоялност и коректност;</li><li>• Тестове за оценка на личността;</li><li>• Тестове за оценка умения и способности;</li></ul>

Документи за постижения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Референции;</li> <li>• Портфолио;</li> <li>• Информация за образование и професионален опит;</li> <li>• Сертификати;</li> </ul>
Реални - работни казуси и задачи	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Практически казуси;</li> <li>• Писмени задачи</li> <li>• Ролеви игри;</li> <li>• Симулации;</li> </ul>
Център за оценка, развитие и усъвършенстване	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа в групи;</li> <li>• Презентации;</li> <li>• Решаване на проблеми;</li> <li>• Намиране на практически алтернативи;</li> <li>• Психометрични тестове;</li> <li>• Упражнения за намиране и идентифициране на факти;</li> </ul>
Мониторинг и инструменти за обратна връзка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наблюдение на реалната дейност на работното място;</li> <li>• 360 градусова оценка;</li> </ul>
Данни, аргументи и доказателства от трети страни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• От служители и преки ръководители;</li> <li>• От обучения и постигнати резултати;</li> </ul>

*Източник: Собствени обобщения*

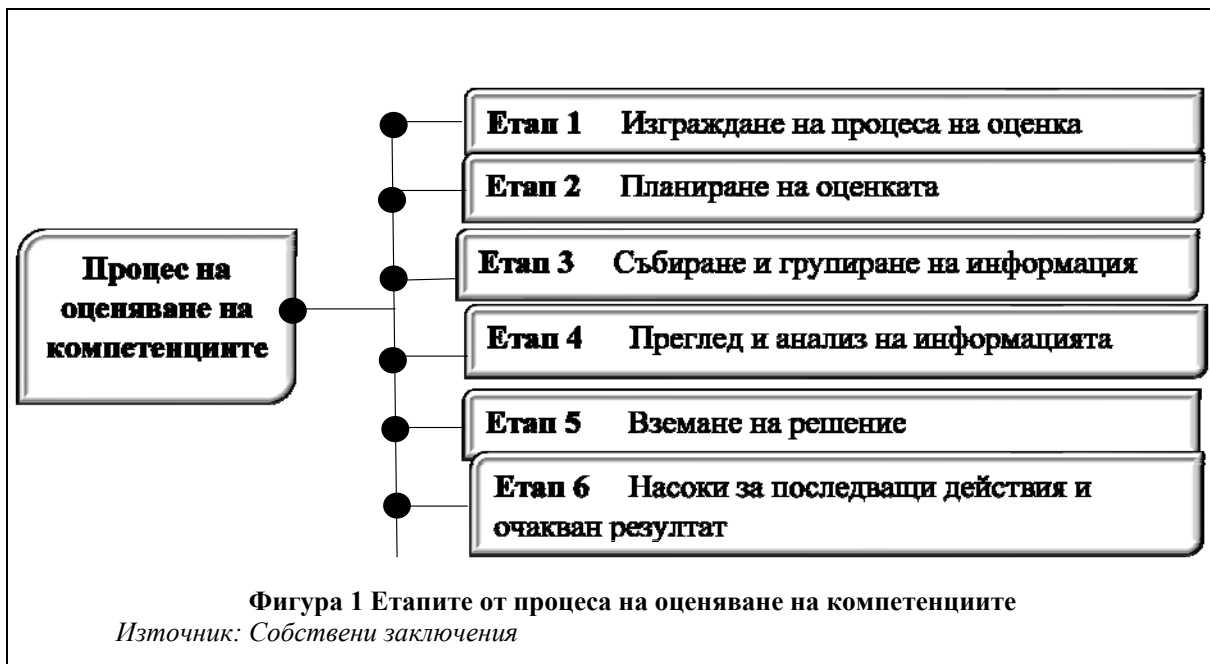
Повечето компании разработват и изграждат собствени форми за оценка на компетенциите. При проектирането на формата за оценка на компетенциите се наблюдава и спазва следната последователност от стъпки: изграждане на модел на компетенции и/или анализ на съществуващия модел; изграждане или анализ на установените в компанията ключови компетенции; избор на показатели, стандарти и критерии за оценка; ратификация на формата за оценка. Оценката на основните компетенции се определя и прецизира чрез карта на компетенциите (таблица 2).

**Таблица 2. Карта на компетенциите**

№	Основни компетенции	Изпълнител	Експерт	Ръководител
К	Технически или специфични			
К-1	Познаване на основните дейностите			
К-2	Основни ключови умения			
К-3	Технически, специфични умения			

*Източник: Собствени обобщения*

**Процесът на оценяване на компетенциите се състои от шест основни етапа:** изграждане и планиране на оценката, събиране и групиране на информация, преглед и анализ на информацията, вземане на решение, насоки за последващи действия и очакван резултат. Процесът на оценяване на компетенциите е представен на фигура 1.



### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Системата за управление на човешките ресурси в най-новата история на България се характеризира с бавни трансформации в търсене на ефективни концептуални и управленски модели. От една страна това е свързано с промяната на организационно-културните ценности и норми, а от друга с разработването на политики по развитие и усъвършенстване капацитета и компетентността на човешкия фактор, като мощен и ключов инструмент за управление на човешките ресурси.

Правилната и своевременна оценка, управлението и усъвършенстването на капацитета и компетентността, дават реалното отражение на трудовото изпълнение на служителите, тяхното кариерно израстване и същевременно генерират положителни и утвърдителни резултати в работния процес.

Като налагащ се извод може да се подчертае, че развитието, усъвършенстването и управлението на човешкия фактор, в т.ч. и на капацитета и компетентността имат смисъл, тогава, когато се използват като стратегически инструмент за разкриване на скритите възможности и оползотворяването им по един достъпен и релевантен начин.

### ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Атанасова, М., Подбор и обучение на персонал. С., 1997.
- [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] Владимирова, К., Управление на човешките ресурси. С., 1999.
- [5] Стратегии за управление на човешките ресурси, [www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf](http://www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf)
- [6] Вачкова, Е., Управление на човешките ресурси. Европейски сравнителни изследвания, УИ „Стопанство“, С., 1998.
- [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] Управление на таланта, Harvard Business School Press „Класика и стил“, С., 2009

[9] 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)

## **SPECIFIC FEATURES IN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT BASED ON CAPACITY AND COMPETENCE ASSESSMENT**

**Svilen Angelov Cvetanov**

[tsvetanov2008@abv.bg](mailto:tsvetanov2008@abv.bg)

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

**Key words:** *human resources management, capacity, competence, assessment, methodological competence, technical competence, assessment tools, areas of application of competence assessment.*

**Abstract:** *The report aims to clarify the nature and importance of human resource management on the basis of capacity and competence, and for this purpose the main directions in the management of human resources on the basis of capacity and competence are analyzed and derived.*

*Competency assessment is considered as an aspect of human resource management, identifying key areas of application. Analyzes the ways and means of applying competency assessment techniques, defining the stages of the competency assessment process.*