

## МОДЕЛ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ – БАЗА ЗА СЕЛЕКЦИЯ, ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА МЕНИДЖЪРИ

Доц. д-р Михаил Проданов  
Бургаски свободен университет

## COMPETENCY MODEL – A BASIS FOR SELECTION, TRAINING AND DEVELOPMENT OF MANAGERS

Assoc. Prof. Mihail Prodanov, PhD  
Burgas Free University

***Abstract:** The paper examines the main approaches and methods for selection, training and development of managers, which are based on the competency model. The methodology, including competency-oriented job (work) analysis is described. The methods of collecting data for this analysis include many different techniques - psychological methods such as interview, observation and empirical studies with questionnaires; data for the analysis of activity can be collected as well from written documents and materials, archival records, diaries of usual (routine) processes; also the Critical Incident Technique is used, functional job analysis (FJA), standardized job analysis questionnaires (PAQ, JCI) and structural job analysis. A generalized framework of managerial competencies is presented, including 25 core competencies. From this framework, the specific requirements for a given management position can be derived and formulated. The approach to assessing and selecting managers through Assessment and Career Development Centers is described in more detail. The advantages and opportunities of these centers to develop managers are outlined*

***Keywords:** management, job analysis, selection, career development, assessment centers*

### 1. Анализ на дейността(работата) - job analysis: теоретична рамка.

Безспорно е изключителното значение на ефективното формално лидерство в организациите от публичния и частния сектор, което се презентира от мениджмънта на различни равнища в организационните структури. Ако се анализира само фактора, свързан със лидерските качества и лидерските стилове на ръководителите, можем да направим извод, че дейностите по селекция, обучение и развитие на мениджърите са от критично значение за продуктивността и ефективността на работните процеси, качеството на крайните продукти и конкурентоспособността на съответната организация. В този контекст, методите за оценяване на отделните кандидати за съответните ръководни позиции придобиват значителна „тежест“ (Jex & Britt, 2008).

В настоящата публикация са разгледани основни подходи и методи за селектиране, обучение и развитие на мениджъри, които са базирани върху модела на компетенциите. Като цяло, в основата на селекцията за ръководни длъжности стоят два основни принципа: 1) между хората съществуват индивидуални различия (в способности, знанията и уменията, в нагласите и личностните черти). Следователно, индивидите не са еднакво пригодни за реализация на мениджърски функции. Оттук следва, че



процедурите, чрез които се установява степента на съответствие между хората и съответните ръководни позиции носят важни за организациите ползи; 2) вторият принцип гласи, че бъдещото поведение на даден индивид до голяма степен е предвидимо и може да се предскаже ефективността на изпълнението, както и тенденциите в развитието на съответния мениджър (Arnold et al., 2015). Един от основните подходи за реализация на успешната селекция на ръководен персонал е „анализът на дейността (работата)“. Този подход може да се определи като традиционен. Най-добрите практики за подбор на служители, прилагащи тази стратегия, включват цялостен анализ на дейността и обратна връзка от валидиращи изследвания с цел постоянно подобряване на точността и обективността на резултатите. За съжаление, невинаги това се прави в достатъчен обем. Процедурата „анализ на дейността(работата)“ има за цел да събере систематична информация за работата, включваща естеството на труда, отговорностите, използваното оборудване и екипировка, условията на труд и позицията на ролята в организацията. В резултат на това се получава пълно описание на дейността и/или спецификации за индивидуалните изисквания относно съответната роля. Трябва да се отбележи, че добрите анализи са предпоставка за много решения, свързани с живота на членовете на организациите: планирането и валидирането на процедурите за подбор, обучителните програми, кариерното развитие, оценяването на деловото поведение, оценката за безопасност на труда. Съществуват редица техники за анализ на дейността. Като цяло, има два основни подхода – първият е ориентиран към работата(задачите), а вторият – към служителя (работника), като много от изследванията в тази посока са фокусирани върху бъдещите изисквания на професионалната роля (Ригио, 2008). Анализът, ориентиран към работата акцентира върху самата дейност, описвайки използваната апаратура и оборудването, ресурсите и материалите, крайните резултати или цели на дейността. Обратно, насоченият към служителя(работника) анализ се концентрира върху описанието на психологическите или поведенческите изисквания, като комуникацията, вземането на решения. Повечето изследвания предимно са насочени към ориентиран към бъдещето анализ на дейността за новосъздавани професионални роли с акцент върху знанието, уменията и способностите, асоциирани с професионалната позиция сега и в бъдеще. Причината за това е, че много организации са ангажирани с бизнес процеси на реинженеринг, които налагат съкращения и реорганизация на професионалните роли. Това се отнася и за някои от равнищата на мениджмънта. Едновременно с това, налице е пренасочване на изследванията към обсъждане на трудови модели в по-общ план, където се прави разграничение между ориентацията към задачите (фокусирана върху специфичните отговорности) и контекстуалните делови характеристики (например, социално отговорното поведение на организациите, просоциално поведение, толерантност на работното място). Те изискват използването на различни критерии за подбор и съответни методи за оценяването им. Като цяло, все още тенденцията е да се поставя ударението повече върху анализа на деловите задачи, отколкото върху контекстуалните аспекти на дейността. Като обобщение, може да се каже, че традиционният анализ на дейността, насочен към подбора на персонал, има за цел „да напасне индивида към работата“. В този ракурс, трябва да се отбележи че променящото се естество на работата и динамиката в изискванията правят статичния подход нерелевантен: това се отнася и за мениджърите в една организация, което изисква по-голяма гъвкавост и актуализация на системата за селекция, обучение и развитие и на ръководния екип в дадено предприятие или административна структура (Arnold et al., 2015).

## 2. Анализ на дейността, насочен към компетенциите.

Анализът на компетенциите е станал много популярен в съвременните организации на развитите икономически страни в света. Чрез него се дефинират критериите за оценяване, базирани върху личността (Ригио, 2008, стр.70-94). Компетенцията се дефинира като специфична характеристика и поведенчески модел, които служителят би трябвало да притежава, за да извършва достатъчно ефективно деловите си задачи. Даден кандидат е компетентен за извършване на определена трудова дейност, ако притежава нужните компетенции за това (терминът „компетентност“ е по-обща оценка за личността, която е производна от наличие на определени компетенции – б.м.). Целта на анализа на компетенциите е да се изведе съответния модел на компетенциите за целевата делова роля. Моделът на компетенциите включва изчерпателен списък от всички релевантни компетенции, необходими за съответната позиция. За да може да се прилага за целите на селекцията на ръководни кадри, този модел трябва да съдържа три основни компонента:

- Първите два включват списък и дефиниции на важните за изпълнение на професионалните роли на мениджъра компетенции;
- третият компонент се отнася до релевантните поведенчески индикатори за всяка описана компетенция; тук могат да бъдат включени както позитивни, така и негативни индикатори;

Тези три компонента са еднакво значими, защото в съвкупност те придават не само яснота за това кои са необходимите и достатъчни компетенции за съответната ръководна позиция, но и описват всяка от тези компетенции със съответните желателни (или нежелателни) експлицитни поведения. Тази операционализация дава възможност за обективно прилагане на диагностичен инструментариум, чрез който може максимално точно да бъде оценена дадената компетенция. Може да се посочи следния пример: компетенцията „емпатия (съпричастност) и подкрепа на партньорите“ може да се дефинира като сензитивност и разбиране, което се проявява както към болките, така и към радостите на своите колеги; отзивчивост и подкрепа за удовлетворяване нуждите на колегите. Като поведенчески индикатори могат да се посочат следните аспекти от деловото поведение на мениджъра:

- Създава атмосфера, в която колегите се чувстват спокойни и сигурни;
- Отнася се отговорно към всеки колега и спазва конфиденциалност;
- Дава си сметка за чувствата на колегите;
- Насърчава ги, вдъхва им увереност;
- Използва „Аз разбирам това, което казвате“;
- Фокусиран върху позитивното;
- Отнася се с уважение към колегите си;
- Демонстрира загриженост за потребностите на колегите (Arnold et al., 2015).

Разбира се, тук са включени само позитивни индикатори за оценка на емпатията. Възможно е да бъдат оценявани и негативни поведенчески индикатори, които да се калкулират с отрицателен знак в общата оценка.

Една примерна извадка от компетенции, които са нужни за ефективния мениджмънт от всички равнища на организационната йерархия е представена по-долу (Джонев, Димитров, 2018, стр.1096-1097). Според авторите на списъка тя претендира за изчерпателност (репрезентативност) за всички възможни мениджърски компетенции, като в конкретните случаи се препоръчва да се направи подбор, който да включва от 5 до 9 компетенции в зависимост от спецификата на мениджърската позиция, за която се прави селекция или се оценява деловото поведение. Представеният „опис“ включва 25 отделни компетенции, които са дадени само с кратки дефиниции:



- Техническа и професионална компетентност – мениджърът притежава необходимите знания, умения и образование, които му позволяват ефективно да управлява техническите процеси, за които отговаря и изпълнението на които организира;
- Лидерски умения: увличане, влияние, ръководство – води групата към постигане на стоящите пред нея цели, увлича и направлява членовете, които го следват с готовност;
- Активност, инициативност, ангажираност – поема инициативата в свои ръце, целенасочено и устойчиво се ангажира с решаването на задачите и тяхното изпълнение;
- Умения за организиране и планиране – ефективно планира, поставя цели, координира и организира човешки, информационни, материални и финансови ресурси;
- Умения за решаване на проблеми, решителност – заема се с разрешаването на възникналите проблеми, търси и открива решения, превъзможва колебанията си, стои зад решенията си и ги провежда на дело;
- Експериментиране, поемане на разумни рискове – в трудни и неопределени ситуации предприема обмислено експериментиране, поема разумен и неизбежен риск, вместо да стои парализиран или да изчаква в бездействие;
- Отстояване на позиция чрез аргументация, способност да убеждава – убедително и аргументирано изразява и отстоява мнението и преценките си и не ги оставя без подкрепа, дори и да са непопулярни или да срещат сериозна съпротива, освен ако не се убеди, че има по-добра налична алтернатива;
- Поемане на отговорност – поема върху себе си отговорността и последствията от своите решения, действия и предприети рискове, вместо да ги отрича, омаловажава или прехвърля върху други лица и фактори;
- Логическо мислене, анализ и синтез – намира нужната информация, анализира я, търси и открива връзки между фрагментите, систематизира информацията и прави изводи;
- Оригиналеност, креативност, иновативност – откъсва се от шаблона, създава и предлага нетрадиционни, оригинални идеи и нови решения. Използва чужд опит и идеи и ги прилага изобретателно в своята дейност;
- Адаптивност, гъвкавост, пластичност – успешно се адаптира към променящи се условия, ефективно и без съпротива работи в широк диапазон от ситуации и роли при изисквания за промяна;
- Коммуникативни умения – общителен, инициативен в контактите, ефективно обменя информация за и до постигането на взаимно разбиране и съгласуваност на действията като използва богат спектър от форми за комуникация;
- Социална компетентност – разбира се с хората, умее да влезе в положението им и да ги приеме, адекватно да подходи към тях и да ги предразположи, вместо да ги настрои враждебно, да ги обиди или отблъсне;
- Умения за работа в екип, кооперативност – работи в тясно и ефективно взаимодействие с другите за постигането на обща цел, сътрудничи си с всички, активно се включва;
- Емпатия, съпричастност, подкрепа за партньорите – съпричастен както към болките, така и към радостите на своите колеги, отзивчив и подкрепящ;
- Позитивно мислене, оптимизъм – поддържа оптимистични, конструктивни очаквания за реализация на идеите и намеренията – собствените и на другите колеги; подпомага действията и допринася за успешните резултати, вместо да

отхвърля, систематично да подлага на съмнения или да убива още в зародиш всяко нововъзникнало начинание;

- Умения за посредничество и разрешаване на конфликти – не е склонен да иницира конфликти, лесно ги преодолява и компетентно посредничи при разрешаването на конфликти, като ги управлява за да се постигнат конструктивни, полезни резултати;
- Умения за работа в условия на стрес – издържа и успешно се справя при работа под напрежение – при претовареност, социален и йерархичен натиск, кратки срокове, аварии и произшествия, в ситуация на неопределеност при отсъствие на изградени модели и правила за поведение;
- Презентационни умения – писмена и пред аудитория – подготвя и реализира информативни и ефективни презентации в писмена и устна форма; умело владее себе си и управлява комуникацията със събеседниците;
- Стремение към развитие и усъвършенстване – активно се ангажира с усвояване на нови познания и умения, с разширяване и задълбочаване на своята квалификация и постигане на високи стандарти за изпълнение на деловите ангажменти;
- Методическо ръководство, обучение, наставничество – умело и последователно се грижи за професионалното израстване на хората около себе си и успешно провежда и ръководи постоянния обмен на полезен опит и добри практики;
- Критичност и самокритичност – обективно и безпристрастно съди за нещата и изразява критично мнение както по отношение на околните, така и спрямо себе си своите пропуски и грешки;
- Умения за контрол и корекция на изпълнението – определя критерии за степента на изпълнение на задачите и организира система за супервизия, оценка и обратна връзка, за изработване и реализация на правила за позитивна промяна;
- Мрежа от социални връзки – има широки формални и неформални контакти и връзки както в организацията, така и извън нея; използва тези контакти ефективно в служебната си дейност за решаване на проблемите на организацията;
- Поведение на интегритет – работи всеотдайно и продуктивно за компанията, съблюдавайки нейните интереси, идентифицира се с нея, привързан е към организацията, пази нейния авторитет и имидж, дискретен и конфиденциален;

Както беше казано по-горе, за целите на селекцията на ръководни кадри е достатъчно да се направи преценка кои от тези компетенции са релевантни към съответната мениджърска позиция и имат най-голяма тежест по отношение ефективния стил на ръководство.

### **3. Центрове за оценяване и кариерно развитие.**

Центровете за оценяване и кариерно развитие (Assessment Centers) са една ефективна съвременна методология за системна оценка на служители и праграмирано подпомогане на развитието на специфични компетенции, свързани с изпълнението на трудовите задачи и професионално значими качества и нагласи (Joiner, 2002). Те са много популярен (не толкова за България – б.м.) подход за селекция и оценка предимно на кандидатите за управленски позиции в организациите. Най-общо, това представлява процес(не само някакво място), включващ множество оценки, за което се използват много различни методи и достатъчен брой оценители(счита се, че са нужни поне 3 добри експерти) (Ригио, 2008; Джонев, Димитров, 2018; Vyham, Smith, & Paese (2000); Howard, 2001; Dilchert, Ones, 2009). Реализирането на процеса става



чрез събиране на множествена информация чрез различни методи. Методите могат да включват работни казуси (във вид на групови задачи, презентации, in-tray(in-box) казуси, ролеви игри), симулации, интервюта (ориентирани към компетенциите или определени ситуации), психометрични тестове (за способности, за постижения, личностни въпросници). Резултатът от комплексното оценяване е профилирано на кандидатите по съответните критерии. Времетраенето е от половин ден до три дни. Като цяло се приема, че центровете за оценка притежават сравнително добра критериална валидност (един мета-анализ от 2001 и 2003 г. определя среден коефициент на критериална валидност от 0,37, отнасящ се до прогнозата за общото делово поведение) (Arnold, Silvester, Patterson, Robertson, Cooper & Burnes, 2015, стр.132-167). Но съществуват и мнения за това, че прогностичната валидност е повлияна от ефекти, които се отразяват неблагоприятно на нейната обективност. Могат да бъдат посочени няколко причини за това: 1) възможно е резултатите от центъра за оценка да въздействат директно върху решенията за промотиране на съответните служители, защото мениджърите от по-горните равнища в субординацията, научавайки за тези оценки, се базират на тях в бъдеще при атестирането и издигането на кандидатите; 2) „фино замърсяване“ – предполага се, че оценителите оценяват индивидите според това, какви качества те самите считат за нужни на организацията, а не толкова от гледна точка на дефинираните компетенции за делово поведение; 3) темата за самоефикасността (self-efficacy) – когато кандидатите се представят добре в центъра за оценка, те придобиват самоефикасност, която се пренася на свой ред върху цялостното делово поведение, водеща до по-голяма ефективност в бъдеще; 4) консистентност в поведението – макар да се очаква, че оценителите не познават предварително кандидатите, това не би могло да се контролира напълно (например, чрез CV-та и други материали може да се формират нагласи към кандидатите). Така може да се стигне до предубеденост на оценителите; 5) равнището на интелигентност – възможно е оценката за интелектуалното равнище на кандидатите да има най-голяма тежест върху общото оценяване чрез механизма на ефекта на „ореола“ (Halo effect). Все пак, убеждението, че тези центрове притежават добра прогностична валидност произтича от факта, че оценяването се базира върху непосредственото наблюдение на поведението, които са свързани с работата. Друг аргумент за това е използването на множество техники за оценяване. Според общоприетите разбирания центровете за оценка трябва да отговарят на следните критерии:

- Да са формулирани експлицитни (ясни, недвусмислени) измерения, които са свързани със съответните съществени компетенции, определени чрез анализ на дейността, които да дефинират ключови способности, знания, умения и качества, изискващи се за съответната роля. Като база за определяне на тези измерения би могла да послужи предложената по-горе „рамка“ от възможни компетенции, от която предварително експертите да направят извадка от тези, които ще бъдат оценявани. Корпоративната рамка на организационно-функционално значимите компетентности, необходими за ефективния мениджмънт, дава диагностичен ориентир за редица дейности, свързани с оценяването – за избора на методите и диагностичните техники, за формулиране и идентифициране на ясни поведенчески индикатори, които ще се наблюдават от експертите, което да намали до минимум субективизма, за улесняване на процедурата по валидиране на оценяването;
- Да се използват много и различни методи за получаване на релевантна на тези измерения информация;

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“**  
**РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ**  
**В ИНДУСТРИЯ 5.0**

---

---

- Да е налице достатъчен брой оценители, обучени да наблюдават и оценяват кандидатите;
- Да е разработена система за записване и оценяване на специфичните поведения, когато те се случват;
- Важен момент в оценяването е, че обобщените оценки за всеки кандидат се обсъждат съвместно от оценителите и се приемат с консенсус;

Съществен компонент от системата за оценяване е предварителната подготовка на необходимите материали, които ще се използват. Освен стандартните тестове, съставя се значително количество бланки за наблюдение, които трябва да се стандартизират и скалират. Подготвят се няколко различни формуляра, в които да се отразят резултатите: формуляр за наблюдение и оценка, в който наблюдателите отбелязват степента на проява на дадена компетенция; формуляр за обобщена оценка, в който експертите попълват своите становища за степента на проява на отделните компетенции в различните упражнения; формуляр за обобщена самооценка на собственото представяне на служителя по компетенции, формуляр за комбинирана оценка на мениджърските компетенции, на който се отразяват и се сравняват самооценките, оценките от прекия ръководител и оценките на експертите-оценители. Като обобщение може да се каже, че същността и предимствата на центровете за оценка и кариерно развитие се състоят в следните аспекти: множество служители, които могат да се сравняват едновременно, специално дефинирани обективни критерии и поведенчески индикатори, множество оценители-експерти, множество методи, техники, упражнения и източници на информация и възможност за интегриране на голям обем от информация за оценяваните от компетентните оценители, които действат като консултанти по кариерно развитие. За съжаление, трябва да се каже, че в България центровете за оценка и кариерно развитие не се типична методология и не се използват пълноценно в процеса на селекция и развитие на корпоративния мениджмънт и административните структури.

### **Литература:**

1. Джонев, С., Димитров, Пл. (2018). Организационно консултиране. Мениджмънт и управление на човешките ресурси, I-IIIт. София, Ен Джи Би-Консултинг (електронно издание).
2. Ригио, Р. (2008). Въведение в индустриалната/организационната психология. София, Дилок.
3. Arnold, J., Silvester, J., Patterson, F., Robertson, I., Cooper, C. & Burnes, B. (2015). *Work Psychology*. Loondon, Prentice Hall.
4. Byham, W. C., Smith, A. B., & Paese, M. J. (2000). *Grow your own leaders. Acceleration pools: A new method of succession management*. Pittsburgh, PA: DDI Press.
5. Dilchert, S., & Ones, D. S. (2009). Assessment center dimensions: Individual differences correlates and meta-analytic incremental validity. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 254-270.
6. Howard, A. (2001). Identifying, assessing, and selecting senior leaders. In S. J. Zaccaro & R. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership* (pp. 305–346). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
7. Jex, St., Britt, Th. (2008). *Organizational Psychology*. N.J., John Wiley&Sons.
8. Joiner, D. (2002). Assessment Centers: What's New? *Public Personnel Management*, Vol.31/2, 179-185.