

---

**ASSESSMENT OF THE COMPETENCIES OF GOVERNMENT ADMINISTRATIONS  
STAFF**

---

**Borislav Borissov**

Tsenov Academy of Economics, Bulgaria, b.borissov@uni-svishtov.bg

**Abstract:** Formation of competencies based on established and approbated competence models has become a popular practice over the last 20 years. Staff competence is a valuable asset for the private-sector businesses and a key element of the administrative capacity for good governance for the public-sector organizations. In 2004 the Institute of Public Administration at the Council of Ministers of the Republic of Bulgaria and the Open Society Institute defined the requirements for professional competence of state administration employees based on a survey entitled "Minimum Requirements for General Administrative Competence General Minimal Requirements for Administrative Competence". The survey was conducted as a result of the introduction of a mandatory selection procedure for civil servants and defined clear, realistic (for Bulgaria), measurable and adequate requirements for the general administrative competence of the applicants for competitive positions in the public administration. The underlying assumption is that general administrative competence includes knowledge of the nature, structure and functions of the administration, the principles and rules for its effective performance as well as the skills to perform the functions of the respective position and awareness of the possibilities for modernization of the administration in accordance with the requirements for administrative capacity enhancement. The paper reviews some catalogues/libraries that offer universal (generic) competency models. They comprise sets of competences derived from in-depth surveys of thousands of organizational practices. Universal competencies are described in terms of definitions and behaviours, grouped by type (general, leadership, specific) or topic (leadership, communication, efficiency, analytics). Special emphasis is put on the methodological guidelines developed by the Bulgarian Industrial Association for development, approbation, testing and verification of sectoral and corporate competency models and maps that provide for the use of two types of competency assessment cards - CAC 1 and CAC 2. Competency assessment cards are documents that provide a precise, relevant, and up-to-date definition of competency requirements and the levels of compliance with these requirements that are necessary for the successful performance of a job by comparing the actual and the expected levels of competence. The cards set standards for evaluation by defining a list of competencies that correspond to the competency model for the specific position, determine the level of attainment of each competence by means of behavioural indicators describing specific behaviours through which competencies are identified in the professional activity.

**Keywords:** administrative capacity, competencies.

**ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В ДЪРЖАВНАТА  
АДМИНИСТРАЦИЯ****Борислав Борисов**

Стопанска академия „Д. А. Ценов“, Свищов, b.borissov@uni-svishtov.bg

**Резюме:** Формирането на компетенции, основани на предварително разработени и утвърдени компетентностни модели стана популярна практика през последните 20 години. Ако за бизнес организациите изискванията за притежаване на определени компетенции от персонала е ценен актив, то за организациите от публичния сектор е важен елемент на административния им капацитет за добро управление. Институтът по публична администрация към Министерския съвет на Р България и Институт „Отворено общество“ още през 2004 година разработиха изисквания за професионална компетентност на служителите от държавната администрация, в резултат на изследване на тема “Общи минимални изисквания за административна компетентност”. То беше извършено в помощ на въведената задължителна конкурсна процедура за подбор на държавни служители и с него се определиха ясни, реалистични за българските условия, измерими и адекватни на съответните длъжности, изисквания за обща административна компетентност на кандидатите за конкурсна длъжност. Водещо е разбирането, че общата административна компетентност включва знания за същността, структурата и функциите на администрацията, за принципите и правилата за нейната ефективна дейност, както и умения за изпълнение на функциите на съответната длъжност, за ориентация в посоките за модернизиране на администрацията в съответствие с изискванията за

повишаване на административния капацитет. В доклада се прави преглед на някои готови каталози/библиотеки, предлагащи универсални (генерични модели) компетенции. Те съдържат определен набор от компетенции, изведени от задълбочени проучвания на хиляди организационни практики. Универсалните компетенции са подробно разписани с определения и поведения, групирани по типове (общи, лидерски, специфични) или тематични (лидерство, комуникация, ефективност, аналитичност). По специално внимание разработените от Българска стопанска камара Методическите указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти, от м. април 2011 г., които предвиждат разработването на два вида карти за оценка на компетенциите – КОК 1 и КОК 2. КОК са документи, които отразяват точна, релевантна и актуална дефиниция на изискванията за компетенциите и техните нива на владееене, които са необходими за успешното изпълнение на дадена длъжност, позволяват извършването на оценка на реалното ниво на владееене на компетенциите и дават възможност да се определи разликата между очакваното ниво на владееене на компетенциите и реалното ниво на владееене на компетенциите. По отношение разработването на карти за оценка на компетенциите може да се обобщи, че КОК задават стандарти за оценка чрез дефиниране на списък от компетенции, които съответства на компетентностния модел за съответната длъжност, дефиниране на нива на владееене на всяка компетенция и операционализиране на всяка компетенция чрез поведенчески индикатори, които представляват конкретни поведения чрез които компетенциите се проявяват в професионалната дейност.

**Ключови думи:** административен капацитет, компетенции.

## 1. УВОД

Компетенциите на персонала са ключов елемент на административния капацитет и се включват във всички негови оценки. Поради важността му, както и поради актуалността на темата за компетентностните модели, ще разгледам оценките на компетентностите по обстойно.

Компетенциите и уменията на ръководителите и експертите в администрацията се разглеждат не като личностни характеристики, а като част от организационния капитал. Oxford Advanced Learner's Dictionary дава следното определение за компетентност: “наличие на способност, умение, което ви трябва за изпълнение на определена работа или за конкретна задача“ (Oxford Learner's Dictionaries, n.d.). Според Томпсън концепцията за компетентността съдържа в себе си три компонента (Thompson, 1998):

- знание за съответната професионална област;
- умения, дефинирани като конкретната способност да се осъществи определена задача;
- дарба или талант, който може да бъде добавен към осъществяване на дадена задача.

Компетентността се определя от Елстрьом като “потенциалния капацитет на индивида (или колектива) да се справи успешно с определена ситуация или да изпълни дадена задача” (Ellström, 1997). В организациите от публичния сектор компетенциите и уменията са онова, което ръководителите и експертите в публичната администрацията трябва да знаят и могат, за да може организациите да постигат целите по възможно най демократичния, прозрачен, отворен към отчетност, ефективен и ефикасен начин (ИПАЕИ и Институт „Отворено общество“, 2004).

Оценките на компетенциите на персонала се извършват в съответствие с предварително разработен и приет компетентностен модел. Компетентностният модел представлява „съвкупност от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин. Компетентностният модел създава рамка и структурира процесите на управление на представянето чрез система за въвеждане, измерване и развитие на компетенции, водещи до подобряване на организационните резултати и постигане на определените организационни цели“ (Хубанова, Койнова, & Георгиев, 2011).

Близко до това определение е и записаното в Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация, а именно – „набор от компетенции, организирани в обща матрица по начин, който съответства на нуждите на конкретна организация, описващ всички компетенции и тяхното разпределение по определени критерии“ (Министерски съвет, 2013).

## 2. ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЧРЕЗ УНИВЕРСАЛНИ МОДЕЛИ

В практиката съществуват множество готови каталози/библиотеки, предлагащи универсални (генерични модели) компетенции. Те предлагат определен набор от компетенции, изведени от задълбочени проучвания на хиляди организационни практики. Универсалните (генерични) компетенции са подробно разписани (с определения и поведения), групирани по типове (общи, лидерски, специфични) или тематични (лидерство, комуникация, ефективност, аналитичност). Голяма част от каталозите са разработени и се предлагат от утвърдени консултантски организации, както и от академични

институции, браншови асоциации, индустриални асоциации, др. Генерирането на компетенции може да започне с преглед на тези каталози за да се изберат онези универсални компетенции, които най-точно отразяват разбирането на ръководството за успешното поведение в и на организацията. Някои от тези каталози са:

- Lominger Leadership Architect - [www.lominger.com](http://www.lominger.com);
- Workitect - [www.workitect.com](http://www.workitect.com);
- DDI – Development Dimensions International - <http://www.ddiworld.com/>;
- SHL – [www.shl.com](http://www.shl.com);
- Competency Model Clearinghouse - [www.careeronestop.org](http://www.careeronestop.org)
- ИСОК - <http://mycompetence.bg/static/1>.

Компетенциите се оценяват чрез поведенчески индикатори – образци на поведения, извлечени непосредствено от практиката, ясни и измерими действия и постъпки, които характеризират успешното представяне на заеманият длъжността. Инструментите, с които се извършва оценката на компетенциите представляват различни техники, методи и процедури, като интервю, тестове, въпросници, казуси, симулации, центрове за оценяване (assessment centers) и пр., приложени към служителите с цел да се измери и оцени степента на тяхното съответствие към професионално-компетентностните стандарти на за длъжността и организацията.

За квантифициране на компетенциите чрез придаване на числови стойности, най-често се използва скалата на Ликърт. Както вече се каза, тя не се базира на някаква метрика с определени дименсии между различните оценки, а само на тяхната подреденост в смисъл, че 2 е повече от 1, 3 повече от 2 и т.н., като на всяка числова стойност съответства определено описание на конкретно състояние на компетенциите на персонала (Виж Таблица 1):

*Таблица 1. Скала на Ликърт с четири нива на компетентност*

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

*Източник: Собствена конструкция на автора*

Методите за оценяване на компетенциите са много разнообразни. Според Информационната система за оценка на компетенциите <http://mycompetence.bg/rescatalog>, приложими са редица инструменти за оценка, между които:

- 360-градусова система за оценка и обратна връзка;
- AC/DC – център за оценка/развитие;
- ASK – тест за оценка на аналитичното и креативно мислене;
- ASK-BG - Тест за оценка на аналитичните способности;
- Big Five Questionnaire 2 - Въпросник за оценка на личността по Голямата Петорка (BFQ)
- Вip (Бизнес ориентиран въпросник за оценка на личността в работата)
- Cambridge certificate, Oxford certificate и др.;
- Capability Assessment - системи за оценка на таланта;
- DAE;
- DISG Тест;
- DNI;
- Effectiveness Profile System;
- Електронен тест за емоционална интелигентност;
- GMAT, English Proficiency;

- HCS Integrity Check - Оценка на лоялността и почтеността в работата;
- Hogan assessment systems - системи за оценка на таланта;
- Hogan Business Reasoning Inventory (HBRI);
- Hogan Development Survey (HDS);
- Hogan Personality Inventory (HPI);
- IBF/AMT – Тест за интелигентност (Basic Intelligence Functions)/ Тест за адаптивността (Adaptiver Matrizentest);
- IST 2000 R - Оценка на структурата на интелекта;
- Itcard сертификат, видове ITcard тестове: - Internet & E-mail - Microsoft Word - Microsoft Excel - Microsoft PowerPoint - OpenOffice.org Writer - OpenOffice.org Calc - OpenOffice.org Impress - Microsoft PowerPoint - OpenOffice.org Impress;
- LJI - Тест за оценка ефективността на лидерските решения; Оценка на стиловете на вземане на решения;
- Management Effectiveness Profile;
- NST – Тест за структурата на наклонностите (Neigung Struktur Test);
- ORG EIQ: Въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в работата;
- OS Assessment/Development Centre;
- PASAT 2000 - Тест за оценка на талантите в продажбите;
- Profile evaluation systems (PES) - Оценка на наклонности, личностни качества и професионална пригодност;
- TOM: Тест за оценка на мотивационната ориентация;
- WIS/SVP: Скала за оценка на професионалните ценности;
- Анализ на личностен профил;
- Бизнес ориентиран въпросник за изследване на личността в работата (BIP);
- Бизнес ориентиран въпросник за оценка на личността BIP;
- Въпросник за изследване на личността NEO PI R;
- Въпросник за изследване на стила на работа на екипите /Group Styles Inventory™ (GSI);
- Въпросник За Мениджърски Компетенции;
- Въпросник за оценка на възприет стрес По Коен, Камарк Мермелштейн;
- Въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в работата;
- Въпросник за оценка на емоционалната интелигентност в работата (ORG EIQ);
- Екипни сесии тип мозъчна атака;
- Електронен тест за оценка на социални компетенции;
- Електронен тест за измерване и оценка на удовлетвореността и мотивацията;
- Електронен тест за емоционална интелигентност;
- Електронен тест за и оценка на компетенциите за проектиране и управление на бизнес процесите;
- Електронен тест за и оценка на компетенциите на екипна ефективност;
- Електронен тест за измерване и оценка на удовлетвореността и мотивацията;
- Електронен тест за оценка на мениджърски компетенции;
- Електронен тест за оценка на дигитални компетентности за работа със стандартни офис приложения;
- Електронен тест за оценка на екипна ефективност;
- Електронен тест за оценка на компетенции за проектиране и управление на бизнес процеси;
- Електронен тест за оценка на компетенции за разрешаване на проблеми и вземане на решение;
- Електронен тест за оценка на компетенции за управление на конфликти;
- Електронен тест за оценка на компетенции за управление на промяна в организацията;
- Електронен тест за оценка на компетенциите за разрешаване на проблеми и вземане на решение;
- Електронен тест за оценка на мениджърски компетенции;
- Интервю - структурирано, полуструктурирано, базирано на компетенции (поведенческо) мотивационно;
- Казуси, Ролеви игри, Пресъздаване на реална ситуация;

- Наблюдение на работното място и контрол на извършваните дейности;
- Резултати от изпити и др.

### 3. ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ЧРЕЗ КАРТИ

Специалисти от Българската стопанска камера, в разработените от тях Методическите указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти, от м. април 2011 г. (БСК, 2011), предлагат използването на два вида карти за оценка на компетенциите – КОК 1 и КОК 2. КОК са документи, които отразяват:

- Точна, релевантна и актуална дефиниция на изискванията за компетенциите и техните нива на владееене, които са необходими за успешното изпълнение на дадена длъжност;
- Оценката на реалното ниво на владееене на компетенциите;
- Разликата между очакваното ниво на владееене на компетенциите и реалното ниво на владееене на компетенциите.

Картата за оценка на компетенциите 1 (КОК1) е насочена към оценка на компетентностния профил на длъжността и по този начин създава рамка и стандарт за оценка на компетенциите. Тя отразява спецификата на организационната стратегия и култура и изискванията за развитие на компетенциите, които произтичат от характера на работни задачи на дадена длъжност. По този начин КОК1 подпомага процесите по управление на човешките ресурси при подбор на персонал, анализа на потребностите от обучение и развитие, оценката на изпълнението и пр.

В КОК1 съдържанието се описва в термините на взаимосвързани компетенции, а не в термините на изолирани и несвързани по между си знания, умения и нагласи. Всяка дефиниция на изискваните компетенции и техните нива на владееене е необходимо да отразява релевантно всяка една промяна в организационната среда и в компетенциите. В този смисъл, КОК1 е динамичен и развиващ се документ, който описва „идеалния изпълнител“ за дадена длъжност или група длъжности.

Както посочват авторите на Методиката, КОК1 съдържат 3 основни елемента:

- Наименование на компетенциите, напр. владееене на....., умение за взаимодействие, компютърна грамотност и пр.;
- Описание на компетенциите – поведенческите характеристики и индикаторите, които ги описват;
- Рамка на компетенциите или фигура.

Описанието на компетенциите съдържа подробна информация за всяка компетенция, която е извлечена като „ключова“ за изпълнението на длъжността или група длъжности. препоръчва се в КОК1 да се включат 5 дименсии за описание на компетенциите:

**Съдържание:** определение на компетенциите и критериите за определяне на развитието им (примерни поведения/поведенчески индикатори);

**Нива:** определяне на очаквани нива на владееене на компетенциите;

**Взаимовръзки:** определяне дали са свързани помежду си компетенциите и могат ли да се отнесат към даден клъстер;

**Резултати:** Определяне до какви резултати може да доведе компетенцията, например продукти, услуги или поведения;

**Тип на компетенцията:** дали се отнася към общите компетенции, които се изискват за всички длъжности в предприятието, ефективна комуникация и др., или се отнася към специфичните или функционални компетенции характерни само за определена длъжност.

Описанието на компетенциите става чрез определяне на нива на владееене на компетенцията и критерии за всяко ниво, например:

- ✓ **Базово ниво.** Ниско развитие на компетенциите. Критерии: ограничена индивидуална отговорност и автономност. Изпълнява рутинни задачи. Изисква се супервизия;
- ✓ **Изпълнителско ниво.** Средно развитие на компетенциите. Критерии: Средна индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява рутинни задачи и задачи със средна сложност. Изисква се супервизия за по-сложните задачи;
- ✓ **Експертно ниво.** Високо развитие на компетенциите самостоятелно да изпълнява задачата. Критерии: Висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява нерутинни задачи и сложни задачи. Може да подпомага работата на другите. Рядко се налага супервизия за сложните задачи;

- ✓ **Майсторско ниво.** Много високо развитие на компетенциите. Критерии: Много висока индивидуална отговорност и автономност. Може да изпълнява стратегически и сложни задачи. Може да наблюдава и управлява работата на другите. Може да обучава другите.
- Фигуративно, длъжностите, необходимите компетенции и нивата на която те трябва да бъдат усвоени, могат да се представят по следния начин:

*Фигура 1. Длъжности, компетенции и нива на владеење*

Длъжност	К1	К2	К3
Длъжност 1			
Длъжност 2			
Длъжност 3			

*Източник: Собствена конструкция на автора*

КОК2 описва индивидуалната оценка на развитието на компетенциите, като интегрира резултатите от приложение на различни инструменти за оценка. Тя отразява разликата между изискванията на длъжността (КОК1) и оценката на индивидуалните резултати. Тази карта намира приложение в процеса на управление на човешките ресурси чрез:

- Дефиниране на критерии за подбор и селекция на кандидати за работа;
- Планиране на очакванията за трудовото изпълнение;
- Управление на трудовото изпълнение;
- Кариерни пътеки;
- Определяне на потребностите от обучение и развитие.

КОК2 включва: име на компетенцията, очаквано ниво на владеење, индивидуална оценка на компетенциите, разлика между изискванията за длъжността (КОК1) и индивидуалната оценка. Картата може да включва и тегла на отделните компетенции по важност за организацията. Може да се обобщи, че КОК задават стандарти за оценка чрез дефиниране на списък от компетенции, които съответства на компетентностния модел за съответната длъжност, дефинират нива на владеење на всяка компетенция и конкретизират всяка компетенция чрез поведенчески индикатори, описващи конкретни поведения, чрез които компетенциите се проявяват в професионалната дейност.

#### 4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Компетентностите на персонала, като клъстер от компетенции, които притежават отделните служители, е важен елемент на административния капацитет на държавната администрация, който трябва да бъде анализиран, оценяван и развиван. За тази цел могат да се използват различни модели и методи. Те съпоставят наличните компетенции, описани най-често чрез поведенчески индикатори, с разработените компетентностни модели или със стандарти, които се считат за подходящи за дадена организация и дадена длъжност. Оценката на компетенциите при назначаване на нови служители и при кариерно развитие на персонала увеличава доверието в държавната администрация и повишава нейните възможности за добро управление.

#### ЛИТЕРАТУРА

- [1] ИПАЕИ и Институт „Отворено общество“. (2004). Общи минимални изисквания за административна компетентност. София: ИПАЕИ.
- [2] Ellström, E. (1997). The many meanings of occupational competence and qualification. Journal of European Industrial Training vol. 21, n. 6.
- [3] Oxford Learner's Dictionaries. (н.д.). Извлечено от Oxford Learner's Dictionaries: <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/competence>



- [4] Thompson, A. (1998). Competences and Capabilities' Unit 7 in Managing Human Resources. London: Milton Keynes, Open University.
- [5] БСК. (2011). Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила. София: БСК.
- [6] Министерски съвет. (24 9 2013 г.). Методики за управление на човешките ресурси в държавната администрация. Извлечено от Портал за обществени консултации:  
<http://www.strategy.bg/Publications/View.aspx?lang=bg-BG&categoryId=32&Id=162&y=&m=&d=>
- [7] Хубанова, Г., Койнова, Н., & Георгиев, В. (2011). Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила. София: БСК.