
PROFESSIONAL AND EMOTIONAL COMPETENCIES OF GOVERNMENT OFFICIALS

Lalka BorisovaInternational Business School, Sofia, Republic of Bulgaria, lborisova@ibsedu.bg

Abstract: The new models of organizational development resulted in drastic changes in the way organizations are being managed. The changes in managers' professional responsibilities and functions were faster than they were prepared accept. Presently their day-to-day tasks are knowledge-based and managers have to deal with huge amounts of information. Obviously, to be successful managers must be committed to their work and take maximum advantage of all available resources and opportunities. The accelerating rates of development today require higher levels of adaptability to the new conditions and better competence of all employees. Thus the capacity of organizations to learn, and to increase the value of their human resource and use it efficiently has become of primary importance. Lifelong learning is a strategic goal for the European Union. Today the leaders and managers who are responsible for the adequate management of their organizations are required to utilize in full the potential of their employees. This is why the employers and experts are increasingly interested in the processes of personnel training and development.

A civil servant, being a subject to certification, shall have operational capabilities at the organization level, aiming to achieve the stated goals, showing devotion to the organization. Analytical thinking, continuous improvement and professional growth are expected. Now, in the dynamic processes, he is obliged to plan his own development, to work for his professional training, to solve the issues of his education and training. Two factors are essential for choosing a profession. On the one hand, this is an image of a perfect career, for a job he/she likes and meets his/her interests and, on the other hand, is his/her image of his/her abilities (personal and social). When the concepts for the two factors become identical and filled with content of personal skills and competences, then you can talk about excellent work and professional realization. However, in practice, there is often a change in interests, dissatisfaction with career development in the chosen area, personal relationships and social and economic problems. This change goes through:

- Awareness - a stage of career development characterized by a desire to change some personal qualities;
- Determination - decisive action is being taken for changes and development;
- Conviction - an active, constant desire to increase work efficiency and professional qualification.

The assessment and enhancement of competencies will assure a more objective selection as well as a guarantee of the qualities of the professionals in the state administration, for faster and more effective introduction of the contemporary concepts, methodologies and tools in this field.

Keywords: competence, habits, selection of civil servants, emotional competence.

ПРОФЕСИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ДЪРЖАВНИЯ СЛУЖИТЕЛ**Лалка Борисова**Международно висше бизнес училище, София, lborisova@ibsedu.bg

Резюме: Промените, които настъпиха в развитието на организациите, наложиха промяна и в управлението им, същността на професионалните занимания на ръководните кадри драстично се промени, и то много по-бързо, отколкото имаше подготвени да приемат тази промяна. Работата, която се налага да се извършва ежедневно трябва да се прави "със знание", като за целта има на разположение огромна по обем информация. Очевидно е, че за да се постигне успех, всеки трябва да се отдаде на работата си, да се използват максимално всичките налични ресурси и възможности. Съвременните темпове на развитие диктуват необходимост от адаптация към новите условия и повишаване на компетентността на персонала. На преден план излизат способностите на организацията да учи, да повишава стойността на човешкия си потенциал и ефективността на използването му. Обучението през целия живот е стратегическа цел за Европейския съюз. Поставят се нови изисквания към лидерите и мениджърите, които носят отговорност за адекватно управление на организацията и пълно използване на потенциала на служителите ѝ. Процесите на тяхната подготовка и развитие привличат все по-силно вниманието на работодатели и експерти. Държавният служител, подлежащ на сертифициране, трябва да притежават оперативни способности на ниво

организация, като се стреми с работата си да постигне определените цели, да покаже преданост към организацията. От него се очаква аналитично мислене, непрекъснато усъвършенстване и професионално израстване. Сега в условията на динамичните процеси той е длъжен сам да планира израстването си, да работи за своята професионална подготовка, да решава въпросите за образованието и обучението си. В този смисъл, оценяването на компетентността не само ще гарантира обективна оценка за професионалните качества на отделните служители, но и ще ги стимулира за професионално развитие и самооценяване, ще им помага да осъзнаят и развият тези компетенции, които ги правят най-ефективни в работата им.

Ключови думи: Компетентност, навици, подбор на държавни служители, емоционална компетентност.

1. УВОД

Предизвикателствата на средата, провокираха интереса към знанията, уменията и способностите на административния персонал. Практиката също подсказва необходимост от разработване и въвеждане на изисквания за професионална компетентност. Според П. Дракър „...некомпетентността е единственото, което се намира в изобилие и е с неизчерпаеми запаси“¹²⁴. Нещо повече, въвеждането на единни изисквания за професионална компетентност ще утвърди принципите на обективност, прозрачност, равен достъп и справедливост при подбора и назначаването. Това обстоятелство налага допълнително прецизиране на изискванията към професионалната компетентност на административния персонал и прилагане на по-конкретни, справедливи критерии за подбор и израстване в кариерата, отчитащи спецификата на длъжностните нива.

Въпросът за компетентността, която те трябва да притежават, налага на първо място дефиниране на понятието „компетентност“. В речника на чуждите думи в българския език компетентността (от латински, competence) се определя като „Осведоменост, опитност, знание; качество на компетентно лице; правоспособност“¹²⁵.

През последното столетие много учени са се опитвали да определят качествата и уменията на ефективния администратор или да идентифицират характеристиките на добрия - например Томпсън, Елстриъм, Макалей, Лоутън и др. В ранните изследвания в тази област е използван своеобразен подход за анализ на длъжността, чрез които са се опитвали да определят какво въещност върши администрацията и да определят необходимите умения, които да отговарят на изискванията за съответната длъжност.

С увеличаване на важността на професионалната компетентност за организацията, нуждата да се оценява и развива компетентността и да се предвиждат резултатите от работата, става все по-наложителна. През 1973 г. Мак Клиланд стига до заключението, че традиционните тестове за оценка на академичната подготовка и знания, а така също и училищните оценки и квалификационни документи: „1. Не са мерило за постигане на добри резултати в работата или успех в живота. 2. Често са съставени с предубеждения срещу членове на малцинствени групи, жени или представители на по-низши социално-икономически слоеве от обществото“¹²⁶.

По-късно Бояциз прави своите изследвания върху професионалната компетентност, имайки предвид разработката на Мак Клиланд. През 1981 година той повторно анализира данните от множество изследвания, които разграничавали респондентите по изпълнявани функции и умения. Той предлага следното определение за компетентност: „...компетентността е основната характеристика на човек, при който тя може да е мотив, характерна черта или аспект от неговата вътрешна представа за самия него или неговата социална роля, или съвкупността от познания, които той използва“¹²⁷.

Доколкото може да се направи извод от това определение на Бояциз следва заключението, че той се съсредоточава не на самата работа, а на човека в нея. Неговият модел включва несъзнателните, съзнателните и поведенческите измерения на способностите на човека, проявени в неговата работа. Той подчертава взаимозависимостта между ефективната работа и професионалната компетентност, между изискванията за изпълнение на определена работа и организационната окръжаваща среда. В неговия модел за ефективна работа, ефективно действие или поведение се наблюдава тогава, когато и трите критични компонента на модела са последователни – организационно поведение, работни умения и индивидуална компетентност.

¹²⁴ Дракър, П. Иновации и предприемачество, С., 2002, стр. 175

¹²⁵ Милев, Ал. и др. Речник на чуждите думи в българския език. Русе, 1971, стр. 348

¹²⁶ McClelland, D. C. (1973), Testing for competence rather than intelligence. American Psychologist, 28, p. 1-14.

¹²⁷ Boyatzis, R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, 1982, p. 21

2. НАВИЦИ, СПОСОБНОСТИ, КОМПЕТЕНТНОСТИ

Всеки човек се характеризира с определени навици, които са станали негова втора природа. Тези навици могат да се превърнат в условие за ефективна работа. Стивън Кови определя навика като „пресечна точка между *знанието, умението и желанието*. Знанието е теоретичната парадигма – *какво да се направи и защо*. Умението е *как да се направи*, а желанието е мотивацията, *исканото да се направи*. За да се превърне нещо в навик, трябва да са налице и трите съставни части”¹²⁸.

Работейки над знанието, умението и желанието ще може да се развие ново, по-високо равнище на личностна и междуличностна компетентност, да се изградят навици. Навиците не са даденост, а по-скоро резултат от упорит труд върху себе си. При добро желание и воля всеки може да придобие нови навици, които да го направят по-ефективен, да му донесат щастие и връзки, основани на доверие. Изграждането на ефективни навици трябва да бъде мотивирано от постигането на по-високи цели в работата. Това е израз на възможността за свободен избор. Свободата за избор между различни варианти на поведение дава на административния служител независима воля – способността да действа ефективно, независимо от въздействието на нерационалните фактори.



Фиг. 1. Ефективни навици по Ст. Кови

На тази основа се развиват и навиците, практикувани при общуването с хората, изграждат се междуличностните отношения. Липсата на навици за общуване, базирани на знания за ефективните форми на комуникиране, умения за тяхното прилагане на практика и желание те действително да се превърнат в реално поведение, може да бъде причина хора с блестящ интелект да се провалят в контактите си, да изглеждат груби, неприятни, интриганти, въобще лишени от чувствителност, не адаптивни.

Пряка полза от практикуването на поведение, отличаващо се с висока професионална компетентност, е изграждането на *доверие*. То не се научава по интелектуален път, а се формира в продължение на определен период на съвместна работа и опознаване на емоционална основа. Наличието на доверие помага да се работи по-ефективно в екип, да се мотивират членовете на екипа и да се печелят партньори. Когато отсъства доверие, отрицателните емоции като завист и подозрение, могат да подкопаят и разрушат съзидателната работа на екипа и да внесат напрежение. В подобна ситуация всеки би си казал: “Ако моите колеги ми завиждат и не ме опознаят, откъде да знаят дали казвам каквото мисля? От друга страна, ако аз изпитвам към тях недоверие и негативни емоции, откъде да знам дали да казвам, каквото мисля?” Това е доверието – усещане за почтеност, увереност, готовност за помощ и съпричастност.

Научните изследвания на професионалния път определили трето измерение, което могло да се диференцира между действията в работата на хората под формата на *способности*. По късно била призната и важната роля на практиката. В допълнение към това, за да бъде в състояние да си изпълнява задачите, професионалистът бил длъжен да бъде „гъвкав”, за да се разглежда като компетентен. След продължителни наблюдения и публикации по темата Уилис и Дабин разглеждат компетентността като „*Способност, функционираща в задачи, които се разглеждат като основа в границите на дадена професия*”¹²⁹. Авторите очертават две широки области в границите на професионалната компетентност: *майсторство и общи особености*.

¹²⁸ Кови, Ст. 1999, Седемте навика на високо ефективните хора. София, стр. 71

¹²⁹ Willis, S. and S. Dubin. Maintaining Professional Competence. San Francisco: Jossey-Bass, p. 56, (1990)

Майсторството се определя като способност, определена за дадена професия, която включва знания, технически навици и решаващи проблема способности. Общите особености се отнасят към интелектуалните способности, очертаващи индивидуалността, личните подбуди, отношения и ценности.

В описаните определения се акцентира на способностите. Идентифицирането на компетентността със способностите е от особена важност. Съгласявайки се с мненията на цитираните по-горе автори, според мен *компетентността на практика може да се разглежда още и като: „Способност за отлично изпълнение на определена работа по разработени стандарти за длъжността, осигуряващи му успех в професионалното развитие и в развитието на организацията”*¹³⁰. Главните социално значими резултати от професионалното израстване е придобиването именно на компетентности, така че тези специфични способности да позволят ефективно решаване на типични проблеми и задачи. Разбираната по този начин компетентност предполага наличие на определени знания, умения и навици, разбиране за размера на отговорността и резултатите от дейността. *„Компетентностите се отнасят до областите на персоналните способности, които позволяват на мениджърите да изпълняват успешно задълженията си посредством решаването (изпълнението) на конкретни задачи и в това направление генериране на доходи. Компетентността може да бъде знание, умение, поведение, качество или личностни характеристики”*¹³¹.

3. АДМИНИСТРАТИВНИ ИЗИСКВАНИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНА КОМПЕТЕНТНОСТ НА ДЪРЖАВНИТЕ СЛУЖИТЕЛИ

С въвеждането на задължителна конкурсна процедура за подбор на държавни служители се налага да се определят ясни, реалистични за българските условия, измерими и адекватни на съответните длъжности, изисквания за обща административна компетентност на кандидатите за конкурсна длъжност. 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 модернизирание на администрацията в съответствие с изискванията за повишаване на административния капацитет*. Става дума за онази обща административна култура, която е извън специфичната професионална дейност, описана в длъжностната характеристика, и която е важно условие за успешно изпълнение на съответната длъжност.

По своята същност общите минималните изисквания за административна компетентност са онези *общо административни знания, умения, способности, личностни и делови качества, които имат съществено значение за успешно изпълнение на функциите и отговорностите на длъжността и които кандидатите за конкурсната длъжност трябва да притежават още при нейното заемане*.

Съществуването им може да се интерпретира като потвърждение на допускането, че базисните компетенции за работа в държавната администрация са приблизително едни и същи, въпреки различните отговорности, делегирани на самите длъжности и на отделните администрации. Този факт е не само интересен, но и има практическо значение, тъй като позволява да се мислят различни варианти за унифициране и оптимизиране на конкурсните процедури.

При провеждане на емпирично изследване¹³² за общите минимални изисквания за административна компетентност резултатите показват, че в конкурсните процедури би следвало да се предвидят изпити за езикова и правна компетентност, изпити за компютърна грамотност, изпити за интелектуални способности и изпити за социални, комуникативни и делови умения. Това разбира се не означава, че към кандидатите за различните длъжности могат да се предявяват едни и същи изисквания, нито че съдържанието на изпитните материали в различните конкурси трябва задължително да е едно и също. Това означава обаче, че тъй като става въпрос за конструирането на сравнително малък брой предметно унифицирани изпити (практически задачи или тестове), те могат да се разработват на централно ниво и впоследствие, в зависимост от конкретните нужди, да се предоставят на отделните администрации. Подобен вариант може да намали съществено разходите по провеждането на конкурсите и ще облекчи дейността на конкурсните комисии. Много вероятно е също така, той да спомогне за повишаване на обективността на провежданите конкурси, тъй като е логично да се очаква, че понастоящем малко администрации са в състояние да си позволят лукса

¹³⁰ Определението е на автора

¹³¹ Благоев, Д., Доклад. Изследване модела на управленските способности за определяне необходимостта от обучение на мениджърите в индустриалните предприятия. Свищов, стр. 215, (2005)

¹³² Съвместен проект на Институт по публична администрация и европейска интеграция и фондация „Институт Отворено общество”. Общи минимални изисквания за административна компетентност, С., (2004)

да разработват достатъчно много и достатъчно валидни и надеждни конкурсни изпити за преценка на общата административна компетентност.

Според това изследване, кандидатите за държавни служители, трябва да демонстрират набор от знания, умения и способности, личностни и делови качества, показани в таблицата по долу.

Таблица 1. Минимални общо административни изисквания към кандидатите за държавни служители

Знания	Умения и способности	Личностни и делови качества
Познания на нормативната уредба в съответната област	Социални и комуникативни умения (умение за работа в група и делово общуване)	Съзнателност, отговорност, коректност при поемане на ангажименти, дисциплина (за ръководителите – решителност)
Езикови знания или езикова компетентност (разбиране и съставяне на текстове, познания за граматиката и правописа на българския език)	Интелектуални способности (синтезиране и анализиране на информация, критическо и творческо мислене)	Психична и емоционална устойчивост
Умение за работа с компютър - познаване на най-популярните операционни системи и офис програми (без ръководители)	Делови умения - планиране и организиране на дейността (за ръководители - дейността на ръководената структура)	Мотивация за постижения

Източник: Проект: Общи минимални изисквания за административна компетентност, Институт по публична администрация и европейска интеграция и фондация „Институт отворено общество“, 2004 г.

Ще се спрем и на конкретни компетентности за отделни длъжности в държавната администрация, разработени по проект на Института за публична администрация (ИПА). Според същото изследване¹³³, за общите минимални изисквания за административна компетентност на кандидати за **ръководна длъжност** (директори на дирекции и началници на отдели или сектори) са следните:

1. Знания, умения и способности - успешният кандидат за ръководна длъжност в администрацията:

- Може да формулира приоритетни цели и да предлага ефективни начини за тяхното постигане, като предвижда възможни последици/ефекти;
- Познава структурата на държавната администрация и функциите на органите на държавната власт;
- Има способности за правилно разбиране, тълкуване и прилагане на различни нормативни актове;
- Знае как да планира и организира собствената си дейност и дейността на ръководено от него звено.
- Може да дава ясни инструкции, да определя показатели и разумни срокове за изпълнение;
- Знае как да преценява качествата и приноса на ръководените от него служители, да ги мотивира и адекватно да делегира отговорности и задачи;
- Познава и може да прилага основни правила за делово общуване и за водене на преговори;
- Може да се изразява ясно, точно и убедително в устна и писмена форма;
- Има аналитични способности, умения да синтезира информация от различни източници и да избира сред алтернативни решения;

- Може да работи с основни офис програми и Интернет.

2. Личностни и делови качества - кандидатът демонстрира:

- Решителност и готовност за поемане на отговорност;
- Емоционална устойчивост и поведенчески самоконтрол;
- Целенасоченост и само организираност;
- Стремеж към професионално и личностно развитие.

Общите минимални изисквания за административна компетентност на кандидати за длъжност „**главен експерт**“ са следните:

1. Знания, умения и способности - успешният кандидат за длъжност “главен експерт” в администрацията:

¹³³ Цит. проект на ИПА

- Познава структурата на държавната администрация и функциите на органите на държавната власт.
 - Има способности за правилно разбиране, тълкуване и прилагане на различни нормативни актове.
 - Може да се изразява ясно, точно и убедително в устна и писмена форма.
 - Може да предлага ефективни начини за постигане на поставени цели и да предвижда възможните последици/ефекти от тях.
 - Има аналитични способности, умения да синтезира информация от различни източници и да избира сред алтернативни решения.
 - Умее да планира и организира собствената си дейност и да работи по няколко задачи едновременно.
 - Познава и може да прилага основни правила за делово общуване, за работа в група и за водене на преговори.
 - Може да работи с основни офис програми и Интернет.
- 2. Личностни и делови качества - кандидатът демонстрира:**
- Емоционална устойчивост и поведенчески самоконтрол;
 - Целенасоченост и само организираност;
 - Стремех към професионално развитие и самоусъвършенстване;
 - Готовност за поемане на отговорност.

Кандидатите за длъжност „главен инспектор” трябва да притежават следните административни компетентности за ефективно изпълнение на задълженията си:

1. Знания, умения и способности - успешният кандидат за длъжност “главен инспектор” в администрацията:

- Познава структурата на държавната администрация и функциите на органите на държавната власт.
 - Има способности за правилно разбиране и прилагане на различни нормативни актове.
 - Познава и може да прилага основни правила за делово общуване и за решаване на конфликти.
 - Умее да планира и организира собствената си дейност и да работи по няколко задачи едновременно.
 - Може да се изразява ясно, точно и убедително в устна и писмена форма.
 - Има критическо мислене, умее да идентифицира проблеми и да прилага подходящи начини за тяхното решаване.
 - Има аналитични способности и умения да синтезира информация от различни източници.
 - Може да работи с основни офис програми и Интернет.
- 2. Личностни и делови качества - кандидатът демонстрира:**
- Емоционална устойчивост и поведенчески самоконтрол;
 - Целенасоченост и само организираност;
 - Стремех към професионално развитие и самоусъвършенстване;
 - Решителност и готовност за поемане на отговорност.

За длъжността „младши експерт” са необходими следните компетентности:

1. Знания, умения и способности - успешният кандидат за длъжност “младши експерт” в администрацията:

- Има способности за правилно разбиране и прилагане на различни нормативни актове;
- Може да се изразява ясно, точно и убедително в устна и писмена форма;
- Умее да синтезира информация от различни източници;
- Познава и може да прилага основни правила за делово общуване и за работа в екип;
- Умее да планира и организира собствената си дейност;
- Може да работи с основни офис програми и Интернет.

2. Личностни и делови качества - кандидатът демонстрира:

- Емоционална устойчивост и поведенчески самоконтрол;
- Целенасоченост и само организираност;
- Стремех към професионално развитие и самоусъвършенстване.

4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изброените по-горе умения се отнасят и до съществените за съвременната бързо променяща се среда умения за стратегическо виждане за развитие и изграждане на визия, за безпристрастно оценяване на текущото състояние и готовност за промяна – основни прицелни точки, насочени към постигане на професионална компетентност в съответствие с европейските стандарти. Реализирането ѝ се предвижда в средата на

активни, критични хора, които имат широк хоризонт, поемат отговорност за важните решения в живота си и се подготвят за човешки взаимодействия и работа в информационното общество чрез собствената мотивация и формиране на професионални компетенции. Модерната администрация възлага големи надежди на обучението на своите служители. Вложените в обучението средства се възвръщат не само във вид на по-добри резултати, но и на лоялност и мотивация, които в много случаи са решаващи не само за приноса на обучавания в работата, но и за избора му да остане в организацията, да формира и развива управленска компетентност, която да гарантира успех в динамичната и непрекъснато променяща се среда. В този смисъл, оценяването на компетентността не само ще гарантира обективна оценка за професионалните качества на отделните служители, но и ще ги стимулира за професионално развитие и самооценяване, ще им помага да осъзнаят и развият тези компетенции, които ги правят най-ефективни в работата им.

Ефективността в работата на служителите в държавната администрация намира израз в разработката на проекти за усъвършенстване на обслужването, за повишаване на образованието, за разширяване на предлаганите услуги или за повишаване на професионалната компетентност. Работата на държавния служител се характеризира с голяма интелектуална натовареност, породена от динамиката на обкръжаващата среда, тя е творческа дейност, винаги целенасочена към обработка и анализ на получаваната информация за осъществяване на дейността. Взетите решения са насочени към определяне на бъдещето на професионалното развитие и винаги са резултат от икономическа целесъобразност.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Благоев, Д., Доклад. Изследване модела на управленските способности за определяне необходимостта от обучение на мениджърите в индустриалните предприятия, Свищов, 2005
- [2] Голман, Д., Емоционална интелигентност, София, 2000;
- [3] Дракър, П., Иновации и предприемачество, София, 2002;
- [4] Кови, Ст., Седемте навика на високо ефективните хора, София, 1999;
- [5] Милев, Ал. и др., Речник на чуждите думи в българския език, Русе, 1971;
- [6] Съвместен проект на Институт по публична администрация и европейска интеграция и фондация „Институт Отворено общество”, Общи минимални изисквания за административна компетентност, София, 2004;
- [7] Boyatzis, R. E., The Competent Manager: A Model for Effective Performance, John Wiley & Sons, New York, 1982;
- [8] Mayer, Salovey, Sluyter, What is Emotional Intelligence, in Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications, by Peter Salovey and David Sluyter, 1997;
- [9] Willis, S. etc. Maintaining Professional Competence. San Francisco: Jossey-Bass, 1990;