



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Наръчник с насоки за използването на стандартите за професионална компетентност в звената по ЧР в ДА

**Проект „Подобряване на УЧР политиката в ДА”
септември 2008 г.**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Съдържание

I. Въведение.....	3
II. Основни понятия.....	5
III. Структура на модела	7
IV. Формиране на профил.....	8
V. Оценяване на стандартите за професионална компетентност	10
VI. В заключение	14
VII. Приложения.....	15

Моделът на стандарти за професионална компетентност за ЧР специалистите в структурата на ДА е разработен заедно с Вас и за Вас

Стандартите за професионална компетентност са създадени специално за ЧР звената в държавната администрация с активното участие на ЧР експерти и колеги от различни администрации. Съобразени са с особеностите на вашата дейност и дават отговор на въпроса: **“Как искаме ЧР експертите в държавната администрация да изпълняват служебните си задължения?”**.

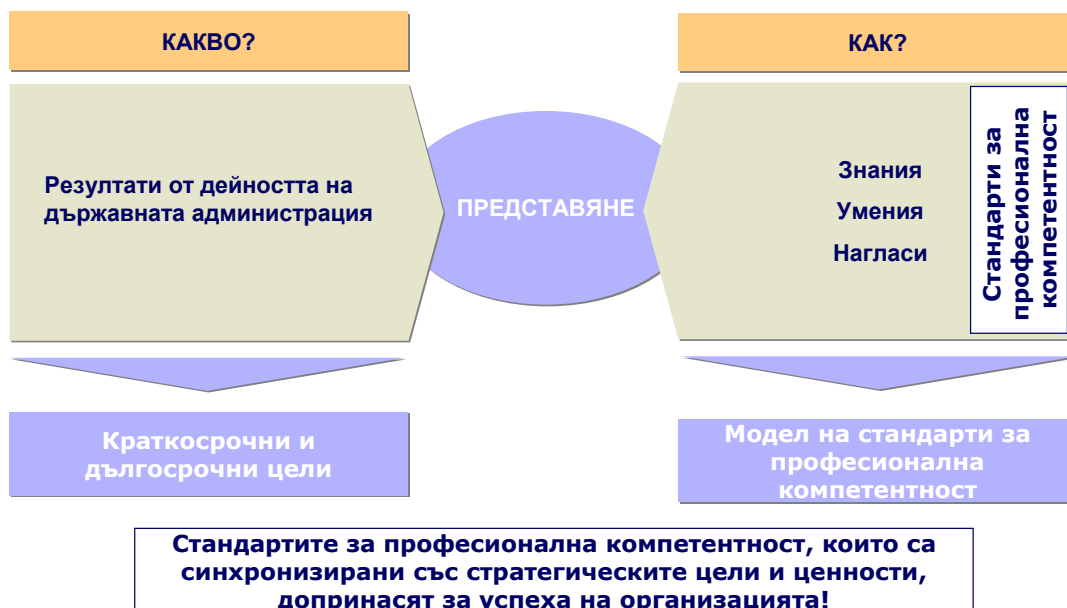
I. Въведение

Целта на създаването на стандартите за професионална компетентност е да подпомогне осъществяването на Стратегията по управление на човешките ресурси в държавната администрация 2006-2013 г. По този начин се прави още една крачка към постигането на визията за съвременно, компетентно, прозрачно и ефективно управление на човешките ресурси, което създава способни, отговорни и мотивирани служители.

Държавната администрация и съответно служителите с звената по ЧР преследват стратегически цели, изпълняват амбициозни бюджети и се стремят да подобрят ефективността си.

Постигнатите резултати зависят от два съществени въпроса:

КАКВО правя и **КАК** го правя



Изпълнението на утвърдения бюджет, както и подобряването на административното обслужване са примери за това **КАКВО** се търси като резултат, т.е. какви са краткосрочните и дългосрочните цели на държавната администрация. Измерването на „КАКВО” е относително лесно, тъй като използвате **количествени показатели**. Не така стои, обаче, въпросът **КАК** тези цели да бъдат постигнати, т.е. какви са **качествените показатели**. Чрез стандартите за професионална компетентност сме предложили един от начините, по който по-ефективно да постигате и измервате целите си.

Стандартите за професионална компетентност, съобразени с ключовите цели и ценности на държавната администрация, допринасят за нейните успехи. Създаването на **Модел на**



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

стандарти за професионална компетентност дава реални възможности на държавната администрация да постига по-високи резултати.

Допълнителна полза от модела е, че ще сте **наясно** на каква база ще бъдете оценявани, от какво обучение се нуждаете, за да покриете изискванията за сегашната си позиция, както и какви знания и умения са ви необходими, за да минете на по-високо ниво в йерархията. Моделът на стандарти за професионална компетентност **улеснява** процеса на оценка на изпълнението, тъй като се постига по-висока ефективност и обективност чрез примерите за поведение във всеки стандарт.



II. Основни понятия

МИСИЯ на Управлението на човешките ресурси в ДА

Откриване, развиване и запазване на най-подходящите хора за работа в държавната администрация в полза на обществения интерес и издигане престижа на държавната служба

ВИЗИЯТА на Управлението на човешките ресурси в ДА

Съвременно, компетентно, прозрачно и ефективно управление на човешките ресурси, което създава способни, отговорни, мотивирани служители, притежаващи необходимите компетентности и потенциал за успешно изпълнение на целите на управлението

Целите на държавната администрация по отношение на управлението на човешките ресурси са дефинирани в Стратегията за периода 2006-2013 г., т.е. **КАКВО** трябва да постигне държавната администрация:

Цел 1: “Качествено управление на човешките ресурси за постигане на правилно и рационално използване на обществените средства”

Цел 2: “Развиване на професионалната държавна служба”

Цел 3: “Изграждане на лидери, способни да постигнат обвързаност на поставените стратегически цели на администрацията с управлението на човешките ресурси в нея”

Цел 4: “Подобряване на капацитета на звената по управление на човешките ресурси в държавната администрация и превръщането им в стратегически партньор в управлението на администрацията”

Цел 5: “Мотивиране на служителите за постигане на необходимите качество и ефективност на вложения труд”

Цел 6: “Прилагане на съвременните концепции за управление на качеството в областта на управлението на човешките ресурси в държавната администрация”

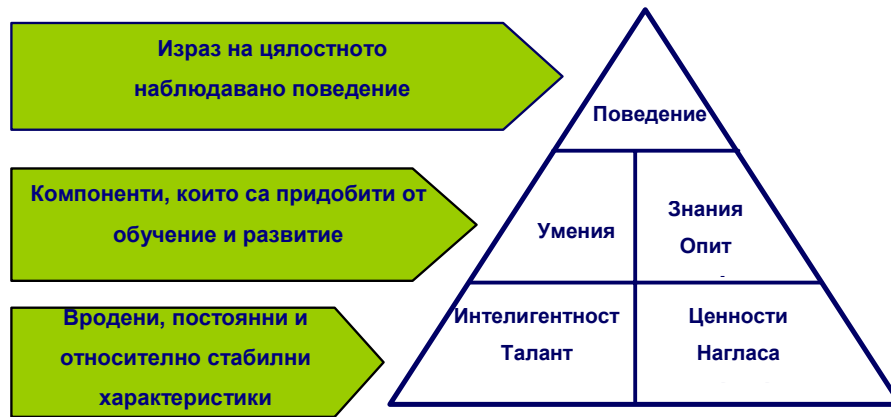
Ценностите са принципите, върху които се гради дейността на държавните служители и показват **КАК** се постигат заложените цели: **ЗАКОННОСТ, ЛОЯЛНОСТ, ЧЕСТНОСТ, БЕЗПРИСТРАСТНОСТ, ПОЛИТИЧЕСКА НЕУТРАЛНОСТ, ОТГОВОРНОСТ, ОТЧЕТНОСТ.**

Моделът на стандарти за професионална компетентност на ЧР специалистите в структурата на държавната администрация е изграден върху целите и ценностите на администрацията и обхваща конкретните стандарти, които тя счита за необходими за постигането на целите. Моделът е създаден специално ЧР експертите в държавната администрация, защото отразява **поведението**, което тя подкрепя, развива и поощрява. Състои се от **профили, които описват успешния служител** на различните позиции в ЧР звената.

Ниво – йерархично равнище, за което са валидни определени групи стандарти за професионална компетентност.

Профил – съвкупност от стандарти за професионална компетентност за определена длъжност

Стандартът за професионална компетентност е съвкупност от знания и умения, които се проявяват в **поведението** на ЧР служителите на работното им място.



- **Знанията** са нещата, които сме научили чрез образованието или опита си. Обикновено това е статична информация, която събираме по различни начини – четене на книги, вестници и Интернет, посещение на семинари и обучения, споделяне на знания и опит с други хора и др.
- **Уменията** са начинът, по който правим нещата. Обикновено се асоциират с извършването на определени действия – например управлението на дадена машина, работата с компютър или шофирането.
- **Ценностите** са вярванията, които определят цялостното поведение на човека през целия му живот. Включват разбиранията за добро и зло, правилно и неправилно и др.

Знанията могат лесно да бъдат увеличени за кратък период. Уменията се трупат чрез работа или практическо обучение в сравнително по-дълъг период от време. Нагласите и ценностите почти не се променят, но имат силен ефект върху начина, по който се представя един служител.

Стандартите за професионална компетентност се изразяват в **поведения**, които се извършват от ЧР служителите. Поведението е начинът, по който непрекъснато даваме израз на нашите знания, умения и вярвания, т.е. това е начинът, по който общуваме, разрешаваме проблеми, грижим се за вътрешните клиенти и т.н.

В модела на стандарти за професионална компетентност са описани много примери на поведение. Това е така, защото поведението е онзи аспект от личността на човека, който се променя относително лесно и изразява съвкупността от знания, умения и нагласи. С промяна на поведението на работното място най-бързо се подобряват вашите трудови резултати. Ето защо, за да насочваме собственото си развитие и това на другите в посоката, която ще помогне на държавната администрация да постигне целите си, ще се фокусираме върху **поведението**.

III. Структура на модела

Моделът на стандарти за професионална компетентност на ЧР експертите в ДА се състои от 4 групи стандарти за професионална компетентност, които подкрепят ценностите на ДА:



Първата група стандарти са **общите ЧР стандарти за професионална компетентност**. Те са валидни за **всички** служители в ЧР звената в цялата държавна администрация, независимо от нивото им в йерархията. Втората група стандарти са **техническите стандарти**, които представляват изисквания за определено ниво на **владене на чужди езици и компютърни познания**. Третата група стандарти изразяват **спецификата на седем ключови процеса**, които протичат в управлението на човешките ресурси в ДА: набиране и подбор, управление на кариерата и мобилността, възнаграждения и придобивки, управление на изпълнението, обучение и развитие, информация за човешките ресурси, вътрешна комуникация. Последната група стандарти са валидни само за **ръководните позиции** в звената по ЧР в ДА.

Всеки стандарт за професионална компетентност е съставен от няколко **конкретни примери на поведение** за определено ниво. По този начин се изясняват съдържанието и смисъла на дадения стандарт.

Стандарт	Примери за поведение
Вземане на решение	<ul style="list-style-type: none"> Следи за промените и съобразява решенията си с нормативната база за УЧР в ДА, с целите, дейностите и работните практики в УЧР в администрацията, в която работи. Самостоятелно взема решения според съществуващите указания, процедури и пълномощията, които притежава. Съгласува решенията си. В извънредни ситуации поема отговорност за решенията си. Търси, анализира информация, синтезира я, формулира изводи и предоставя препоръки на ръководството за вземане на решения.

IV. Формиране на профил

Моделът на стандарти за професионална компетентност на ЧР служителите в структурата на държавната администрация е разработен за **пет йерархични нива**:

- 1) директори
- 2) началници на отдели и сектори
- 3) държавни и главни експерти/ специалисти
- 4) старши експерти/ специалисти
- 5) младши експерти/ специалисти

В различните нива съдържанието на поведенията се различава – променя се **количествено** и **качествено**, съобразено с отговорностите за всяко ниво.

Тъй като в различните видове администрации отговорностите на ЧР служителите са различни, то **всеки служител трябва да формира свой профил от стандартите за неговото йерархично ниво, според длъжностната си характеристика и функциите, които изпълнява**. Как става това?

- Профилът на **ЧР ръководителите** (ниво 1) се състои от стандарти от **всичките 4 групи** – управленски, общи, функционални и технически, т.е. **не е нужно да се прави избор между функционалните стандарти**



- Профилът за **началниците отдели и сектори** (ниво 2) отново се състои от стандарти от **всичките 4 групи**, но управленските стандарти са **видоизменени**, сравнени с тези на директорите, а от създадените функционални стандарти за това ниво **трябва да се избера** онези, които са **приложими за съответния служител**, заемащ длъжността, спрямо типа администрация, в който работи и функциите, които изпълнява



- Профилите за **държавните, главните, старшите и младшите експерти** (нива 3, 4 и 5), се състоят от **3 групи стандарти** – общи, функционални и технически. Отново, от създадените функционални стандарти за съответното ниво **трябва да се избера само онези, които са приложими за конкретния служител**, заемащ длъжността (т.е. включени са в неговата длъжностна характеристика), спрямо типа администрация, в който работи и функциите, които изпълнява.

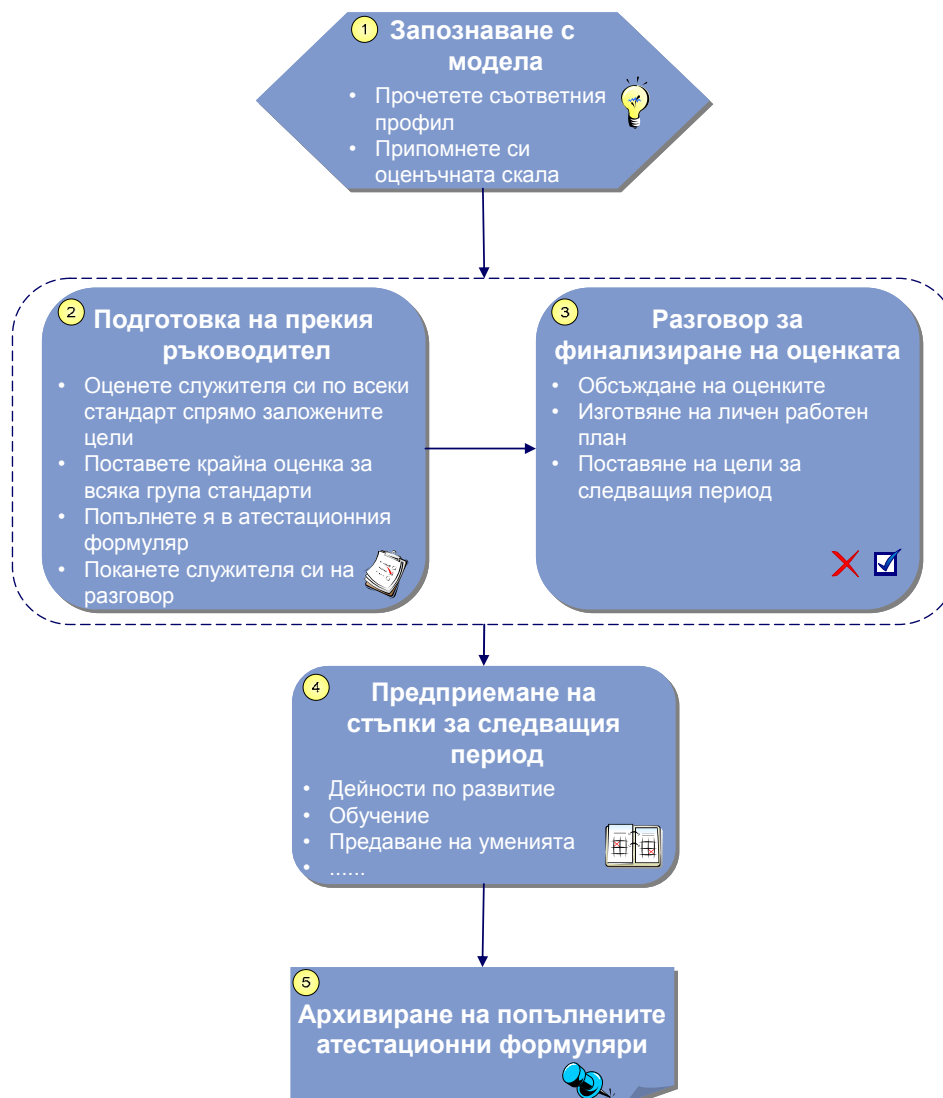


Веднъж след като сте формирали своя профил, имате отправна точка и посока за развитие – какво да правите, така че чрез действията и поведението си да подпомагате изпълнението на ЧР стратегията в ДА. Индивидуалният ви профил трябва да се включи и в длъжностната ви характеристика.

Независимо от йерархичното ниво и профила, който сте формирали, процесът на използване на Модела на стандарти за професионална компетентност е един и същ. Важно е да се отбележи, че този наръчник помага в самооценяването и оценяването на други служители на база стандарти, а не постигнати количествени резултати. Ето защо процесът за оценка на стандартите за професионална компетентност е част от атестацията.



V. Оценяване на стандартите за професионална компетентност



Ако вие сте в ролята на оценяващ, следвайте посочените стъпки:

1. Запознайте се с Модела на стандарти за професионална компетентност

Разгледайте подробно наръчника, скалата за оценка и нивото, в които попадат служителите ви. Имайте предвид, че в зависимост от функциите, които изпълняват на работното си място, техните профили би могло да се **различават** от гледна точка на функционални стандарти, независимо, че са на едно и също йерархично ниво. Всички стандарти, включени в профилите са обяснени с примери за поведение.

Оценяването става чрез **скала**, която в ДА има **пет степени** и се прилага за всички стандарти за професионална компетентност, независимо от вида им (управленски, общи, технически, функционални).

Скала за оценка	
Оценка	Дефиниция
Оценка 1: "Изключително изпълнение"	Оценяваният изключително ефективно изпълнява работата си през целия период, покрива стандартите за професионална компетентност като демонстрира постоянно всички поведението от своето ниво и елементи от поведението за следващото ниво, в случаите когато има такова. В допълнение има уникален принос за постигане на поставените пред звеното задачи
Оценка 2: "Изпълнението е над изискванията"	Оценяваният през целия период изпълнява работата си като покрива стандартите за професионална компетентност. Надхвърля някои изисквания за длъжността, като проявява инициатива или изпреварва срокове и надхвърля очакваните резултати
Оценка 3: "Изпълнението отговаря на изискванията"	Оценяваният поддържа задоволително ниво на изпълнение на работата си през целия период, работата е изпълнена качествено и отговорно в по-голямата част от наблюдаваните стандарти за професионална компетентност
Оценка 4: "Изпълнението не отговаря напълно на изискванията, необходимо е подобрение" Нуждае се от подобрение по някои изисквания	Оценяваният изпълнява работата под нивото на изискванията за длъжността. Демонстрира описаното поведение в някои от случаите
Оценка 5: "Неприемливо изпълнение" Неудовлетворително	Оценяваният системно изпълнява работата под нивото на изискванията за длъжността. Не демонстрира описаното поведение или го проявява много рядко

2. Подгответе се да поставите оценка

След като сте се запознали със стандартите за професионална компетентност, които се изискват от вашите служители, пристъпете към оценяване.

Всеки стандарт за професионална компетентност е описан със съвкупност от примери за поведение, които дават яснота какво точно държавната администрация разбира под "Работа в екип" или който и да е друг стандарт.



Важно!

В случай, че дадена група стандарти или елемент от стандарта/поведение не са включени в отговорностите на служителя по длъжностна характеристика, те не се оценяват и не се отразяват в общата оценка.

Ако се върнем на примера със стандарта "Работа в екип", той се състои от следните примери за поведение:

- Познава нормативната уредба и използваните практики в държавната администрация, в която работи по отношение на ЧР процесите, които прилага, когато по принципа на приемствеността е приел да изпълнява

- Съгласува дейности и срокове с дейността на останалите членове като също така осигурява и приемственост при планиране и изпълнение на задачите
- Търси и дава конструктивна обратна връзка от и към другите. Слуша активно като задава въпроси, за да се увери, че правилно разбира събеседника



Важно!

Примерите за поведение **не** са подредени по степен на важност

На тази стъпка направете съпоставка между реалното поведение на служителите на работното място и описаните дейности, използвайки скалата за оценка.



Важно!

Поставянето на **оценка 1** означава, че вашият служител е пример за отличния служител - показва изключителни постижения и трябва да бъде развиван.

По същия начин, след като поставите оценка на всеки стандарт, от тези оценки формирате **общата оценка на групата стандарти (управленски стандарти, общи, функционални, технически)**. Например, ако оценявате общите стандарти, то тогава трябва да поставите крайната оценка на база на петте оценки на „Ориентация към вътрешните клиенти”, „Работа в екип”, „Вземане на решение”, „Организираност” и „Усъвършенстване”. Това става като използвате средно аритметично на поставените оценки, като закръглявате до цяло число.

Пример:

2,5 ≈ 3	Общи ЧР стандарти за професионална компетентност	3	Ориентация към вътрешните клиенти
		2	Работа в екип
		3	Вземане на решение
		2	Организираност
		3	Усъвършенстване

Ако поставените оценки на съответните стандарти за професионална компетентност са различни, трябва да **намерите средното аритметично**, което представлява крайната оценка на **цялата група стандарти**. Ако полученият резултат не е

цяло число, закръглете към по-високата стойност.

Пример:

3,6 ≈ 4	Функционални стандарти за професионална компетентност	3	Обучение и развитие
		3	Управление на кариерата и мобилността
		5	Възнаграждения и придобивки

Възможен е случай, в който даден служител се справя много добре с някои стандарти, а изобщо не покрива други. Тогава отново се прави средно аритметично от оценките на стандартите в групата, но

задължително се попълват коментари по отношение на неизпълнението на дадения стандарт, които се **вземат предвид в последващите стъпки** (нужди от обучение и развитие, вземане на решение за промяна на длъжността, възнаграждението, освобождаване и др.).

 **Важно!**

- Поставете оценка 3, когато служителите **системно и последователно** проявяват описаните поведения
- От вас се изисква да поставите оценка на **всеки един стандарт**, валиден за дадения профил, както и **средна аритметична оценка на всяка група стандарти**.

Ако сте служител, ви препоръчваме да използвате стандартите за професионална компетентност като периодично си правите самооценка. Добре е да си направите самооценка преди междинната и крайната атестационна среща. Така ще подготвите своите аргументи, които да обсъдите с прекия си ръководител. По този начин ще се фокусирате върху придобиване на знания и умения, които ще ви направят по-успешен ЧР експерт. Същевременно ще бъдете сигурни, че това са точно тези знания и умения, които са ценени от държавната администрация.

3. Финализирайте оценката на служителя на среща-разговор

Представете оценките си и се аргументирайте. Използвайте тази среща, за да поговорите за начина, по който сте работили до момента и да поставите целите за следващия период. Ако това е първият път, когато използвате стандартите за професионална компетентност, то използвайте срещата, за да набележите цели за развитие и достигане на желаното ниво за позициите на вашите служители. След като измине цял оценъчен период, поставете оценка спрямо набелязаните цели.

Цялостната оценка на трудовото изпълнение на всеки служител се формира от три елемента – постигнати резултати от работния план, изпълнение на задълженията по длъжностна характеристика и проявените стандарти за професионална компетентност.

4. Предприемане на стъпки за следващия период

Поставили сте крайна оценка на всеки ваш служител. Вероятно на този етап също така имате представа за бъдещите цели и задачи на своя служител. Една от най-важните и трудни задачи на всеки един от нас е да се развиваме и да вървим напред, въпреки ежедневната натовареност. Това е единственият начин да работим все по-добре и по-ефективно. Ето защо атестационният процес е основата за разработването на **личен работен план**.

Освен количествените цели, личният работен план трябва да включва и следните **два типа дейности**: обучения и дейности по развитие. Целта на тези дейности е не само да **компенсират страните за подобрене** на оценявания, но и да **продължат да развиват силните страни**.

Отговорността за развитието принадлежи на собственика на личния работен план!

Ако работите върху вашия личен работен план, помислете от какви обучения и дейности по развитие се нуждаете, за да станете още по-добър ЧР експерт. Не чакайте от ръководителя си да направи това вместо вас.

Ако сте оценяващ, вашата роля е да прецените дали предложените дейности по развитие и обучения са **осъществими** и съответно каква възможност имате, за да **окажете съдействие за реализирането им**.

Пример:

4	Организираност
2	Работа в екип

Вижда се, че този служител е изключително организиран. Да приемем, че освен, че планира и изпълнява задачите си, поддържа относително еднакво високо ниво на работа, но не е толкова добър в кооперирането с другите.

В такъв случай е възможно да изберете и да му поставите някоя от следните **дейности по развитие**:

- 1) да **презентира** пред колегите си как успява да бъде прецизен в работата си (*предава примера си и работи с другите*) или
- 2) да работи заедно в малък екип от трима души по определен **проект** с новопостъпили служители (*служи като пример с организираността си и отново работи с другите*)
- 3) Добре е да се включи и в **обучение** по работа в екип, на което да се научи как се формира екип, какви са ползите от работа в екип, какви методи на управление на екип могат да се използват и др.

Дейността по развитие се различава от обучението по това, че почти винаги се извършва на работното място и формата ѝ може да бъде различна в зависимост от потребността на служителя. От своя страна, **обученията** имат специално подготвена програма и място на провеждане, което обикновено е извън работното място. Идеи за дейности по развитие и обучения бихте могли да получите от прекия си ръководител, от експерт по човешки ресурси или от ваш по-старши колега, на който имате доверие от професионална гледна точка.

7. Архивирайте попълнените атестационни формуляри в определения срок

VI. В заключение

Моделът за професионална компетентност може да ви помогне в работата, защото:

- подобрява резултатите като насочва изпълнението
- създава единна мярка за оценка на представянето
- осигурява яснота и прозрачност при комуникиране на очакванията
- уеднаквява разбирането за желаното поведение на служителите – дава възможност на ръководството и служителите да говорят на един език
- дава насока за самоусъвършенстване

Ако имате допълнителни въпроси, свързани с модела за професионална компетентност и неговото прилагане, можете да се обърнете към Дирекция УЧРДА в МДААР.

УСПЕХ!



VII. Приложения

1) Речник на използваните понятия

Термин	Обяснение
Стандарт за професионална компетентност	Описание на поведението като израз на знания и умения, нагласи
Модел за професионална компетентност	Съвкупност от стандарти за професионална компетентност, които описват какво поведение ДА подкрепя, развива и поощрява
Ниво	Йерархично равнище, за което са валидни определени групи стандарти за професионална компетентност
Профил	Съвкупност от стандарти за професионална компетентност, които са валидни за определена длъжност и са съобразени със спецификата на вида администрация, в която работи и функциите, които изпълнява
Поведение	Действия, които служителите осъществяват в процеса на работа
Скала	Степента, с която оценяваме проявлението на даден стандарт за професионална компетентност. В ДА използваме скала с 5 степени



2) Често задавани въпроси

🚩 Кога да използвам стандартите за професионална компетентност?

Въпреки, че стандартите за професионална компетентност се разглеждат по време на междинната среща и се оценяват при заключителната атестационна среща, ние ви препоръчваме да използвате стандартите през цялата година, за да следите развитието си като ЧР специалист в ДА.

🚩 Как да си избира кои стандарти са валидни за моята позиция?

Изберете едно от петте нива, в което попадате – 1) директори, 2) началници на отдели и сектори, 3) държавни и главни експерти, 4) старши експерти и 5) младши експерти. Това задава кои технически, общи и ръководни стандарти се включват. След това в зависимост от типа администрация, в която работите и процесите по Управление на човешките ресурси, в които участвате, изберете функционалните стандарти, които са валидни и приложими за вас.

🚩 Каква оценка да поставя на група стандарти (независимо дали са управленски, общи, функционални или технически) ако служителят се представя много ниско в някой от тях?

Изчислете средна аритметична оценка от всички стандарти в групата и задължително напишете вашите коментари за непокрытия стандарт. Те ще бъдат взети предвид при разработването на личния работен план за следващата година.

🚩 Каква оценка да поставя на служителя, ако той е подобрил значително представянето си през последните месеци?

Поставете оценка, която отразява представянето на служителя през целия период на оценяване, като подкрепите мнението си с факти и аргументи.