

# Изграждане на компетентностен модел за управление подбор на човешки ресурси

**Петя Георгиева**

*УНСС, докторант в катедра „Управление“  
тел. 0878202763, e-mail: pgeorgieva@mail.bg*

**Резюме:** Употребата на компетенциите в управлението на човешки ресурси и в частност създаването и използването на компетентностен модел в една или повече дейности от управлението на човешките ресурси стават все по-популярни методи в съвременните практики на управление. За постигане на по-голяма ефективност съвременната организация изпитва необходимост от резултатно ориентиран подход, който отразява уникалността ѝ, нейните ценности, цели, визия и организационна култура.

Настоящото изследване е насочено към създаването на компетентностен модел за управление на подбор на човешки ресурси в Дирекция „Човешки ресурси“ на БТК АД. Акцентът е поставен върху: създаването на компетентностен модел; идентифицирането на „комплект“ от компетенции, влизащи в състава му, и ползите от прилагането на този модел.

**Ключови думи:** компетенция, компетентностен модел, подбор.

**JEL:** M54.

## Увод

Съвременната бизнес среда се променя интензивно. Организация, целяща да запази своите конкурентни предимства, може да отговори на тези промени единствено с постоянно усъвършенстване. Независимо от целта на дейността ѝ, без значение дали оперира в бизнес или публична среда, организацията е призвана непрекъснато да търси, прилага и развива подходи и управленски модели, които да повишават ефективността ѝ. В съвременните теории и практики за управление на човешките ресурси все по-голямо значение придобиват компетенциите и се наблюдава преориентация на организацията на някои дейности от системата за управление на човешките ресурси (УЧР) към основните парадигми на употребата на компетентностния модел. Разбирането за използване на компетентностния модел при управление на елементите от системата на УЧР се свързва с установяване на набор от препоръчителни компетенции, които са в основата на управлението на подбор, обучението, развитието, задържането и идентифицирането на таланти, управлението на трудовото представяне, управлението на кариерата и др. Употребата на компетентностен модел може да бъде разглеждана като иновативен и интегриран процес за

повишаване ефективността на организацията. Целта на употребата на компетентностния модел в една организация е свързана с постигане на стандарти за организационно поведение и индивидуално развитие, които се търсят в трудовото представяне на базата на организационните приоритети и стратегическите цели.

Целта на настоящото изследване е да се идентифицира комплексът от компетенции и на тази база да се създаде компетентностен модел за управление на подбора на човешки ресурси в Дирекция „Човешки ресурси“ в БТК АД.

Съобразно формулираната цел бяха изведени следните задачи:

1. Да се идентифицират значимите компетенции на служителите в Дирекция „Човешки ресурси“ на БТК АД, обвързани с корпоративните ценности, култура и бизнес реалността на организацията.
2. Да се създаде компетентностен модел за служителите в Дирекция „Човешки ресурси“ на БТК АД, който да отразява поведението на служителите на конкретните позиции, свързани с ежедневните предизвикателства и критичните събития във връзка с изпълнението на трудовете им задължения.
3. Да се валидизира създаденият компетентностен модел в подбора на човешките ресурси за Дирекция „Човешки ресурси“ на БТК АД.

В изследването е необходимо да се направят следните ограничения:

1. Направен е теоретичен анализ на същността на компетенциите и компетентностния модел, които отразяват идентифицирането на компетенциите и приложението на компетентностния модел конкретно за БТК АД.

2. При формулирането на собствените определения докторантът е изхождал от спецификата на дейността, организационната структура, корпоративната култура и ценности на БТК АД. За понятието „компетенция“ докторантът е формулирал следното определение: „Компетенциите са съставните елементи на всеки компетентностен модел, компетентностна рамка или компетентностен профил. Компетенцията е съвкупност от знания, умения, поведения и мотиви, които се проявяват в процес на извършване на трудовете задължения на дадена длъжност и са свързани с прекия резултат от трудовото изпълнение. Наличието на компетенции и проявленията им в бъдещите поведения на задълженията на дадена позиция може да се предвижда на база минали поведения на индивида и постигнати резултати в миналото трудово битие на даден кандидат или служител в организацията“. За понятието „компетентностен модел“ докторантът е формулирал следното определение: „Съвкупност от компетенции, описващи поведения на ниво бранш, професия, организация, функционално направление, дейност или функционално звено в организация. Компетентностният модел описва желани поведения, обвързани с конкретни ценности, цели или корпоративна култура, водещи до ефективно трудово представяне и постигане на желани резултати. Компетентностният модел е създаден на базата на специфични изисквания на дадените бранш, организация, функционално направление или функционално звено, отразява целите му и изисква практическа реализация на замисъла на създаването му“.

3. При теоретичния анализ и моделирането на компетентностния модел фокусът е поставен върху управлението на подбора на човешки ресурси, а не върху всички дейности в системата за управление на човешките ресурси.

4. Компетентностният модел е актуален само за БТК АД. Приложението му в други организации би имало смисъл само след валидизация на този модел за конкретната организация и напасването му с нейните цели, корпоративна култура и визия.
5. В обхвата на изследването влизат само служители на Дирекция „Човешки ресурси“ в БТК АД поради конкретността на търсения резултат.

## 1. Изследване и резултати от изследването

В процеса на изграждане на компетентностен модел трябва да се обърне внимание на компетенциите и да се вземат предвид тези, които са релевантни за дадената организация и в частност за даденото структурно звено. Важен е и моментът, свързан със сложността на модела и броя на компетенциите – те трябва да наброяват не повече от 12. Според други „добри практики“ компетентностният модел трябва да съдържа не повече от 9 до 10 компетенции. Броят и видът на компетенциите в модела зависят от сложността на работата, както и от културата и ценностите на организацията, за която са съотнесени. Моделът трябва да съдържа дефиниции и примери за всяка компетенция.

Компетентностният модел може да послужи като основа за компетентностно ориентирано управление на човешките ресурси, касаещо всички дейности в това направление. Според проучване за 2007 г. на Института за развитие на персонала<sup>1</sup> на Великобритания най-честите приложения на компетентностния модел са в следните области:

- като основа на оценката на трудовото представяне;
- постигане на по-голяма ефективност на служителя в трудовата си изява;
- търсене на по-голяма организационна ефективност;
- разработване на по-ефективен анализ на нуждите от обучение;
- осъществяване на по-ефективно управление на кариерата.

Направеното изследване показва мнението на респондентите относно приложението на компетенциите в управление на човешките ресурси и в частност – управление на човешките ресурси в една българска организация. Целите на направеното изследване в периода октомври 2008 г. – април 2009 г. са в няколко основни направления: идентифициране на набор от компетенции, които влизат в състава на компетентностен модел за управление на подбор; изследване на отношението към използване на компетентностен модел в подбор на човешки ресурси; създаване и валидизиране на компетентностен модел и разглеждане на ползите от практичното му приложение. Търси се отговор на следните въпроси:

- **Първи въпрос:** Защо е необходим компетентностен подход в управление на подбор на човешки ресурси и какво го прави по-различен от наличния до момента традиционен подход?
- **Втори въпрос:** В кои дейности от системата за управление на човешките ресурси може да се използва компетентностен модел според мнението на служителите в Дирекция „Човешки ресурси“ в голяма телекомуникационна организация?
- **Трети въпрос:** Кои са компетенциите, които съдържа компетентностният

<sup>1</sup> Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007.

модел и които са значими за ежедневната работа на служителите в Дирекция „Човешки ресурси“?

• **Четвърти въпрос:** Какви видове компетенции се включват в компетентностния модел?

Важно е да бъде проучено отношението на служителите в дирекцията към компетентностния подход и създаването на компетентностен модел, тъй като тяхното участие и активна подкрепа са решаващи за крайния резултат. Още повече, ако се внедри работещ компетентностен модел в управлението на подбора на човешки ресурси за Дирекция „Човешки ресурси“, ангажираността на служителите от дирекцията във внедряването и употребата му в цялата организация има ключово значение.

### 1.1. Изследователска инфраструктура

Изследването бе проведено в две части – интервю за идентифициране на компетенции и изготвяне на компетентностен модел и валидиращ въпросник, който има за цел да валидира направените изводи и да модифицира модела с цел той да бъде завършен.

Интервюто бе проведено в периода октомври 2008 – февруари 2009 по структуриран въпросник с единадесет отворени въпроса, касаещи ежедневни задължения, отговорности, ограничения на длъжността, критични ситуации с положителен и отрицателен резултат. Интервютата се провеждат индивидуално с всеки респондент, като продължителността на интервюто беше между 40 минути и 1 час и 30 минути и средно времетраене 56 минути.

Валидиращият въпросник бе разгаден и попълнен от респондентите в периода април 2009 – май 2009 и съдържаше 37 въпроса,

между тях преки, дихотомни, въпроси скали, въпроси филтри, въпрос меню и отворени въпроси. Въпросникът съдържа уводна и конкретна част.

На базата на интервютата бяха идентифицирани двадесет компетенции, които бяха редуцирани след провеждането на валидизация на създадения компетентностен модел.

Изследването бе направено сред всички служители на Дирекция „Човешки ресурси“ на БТК АД – 62 служители, чието вътрешно разпределение беше следното:

- Разпределение по пол – 89 % жени, 11 % мъже.
- Разпределение по образование – образователна степен „магистър“ – 71 %, образователна степен „бакалавър“ – 21 %, средно образование – 5 %, полувисше образование – 3 %.
- Разпределение по възраст – възрастовата категория 26-36 години – 48 %, следвана от възрастовата категория 36-45 години – 20 %, възрастовата категория 18-25 години – 16 %, възрастовата категория 46-55 години – 11 % и над 55 години – 5 %.

### 1.2. Природа и механизъм на компетентностния подход в подбора на човешки ресурси

За момента се прилага традиционен подход при подбора на човешки ресурси. За да се отговори на първия поставен в статията въпрос, е необходимо да се направи сравнение между използваните два подхода – традиционен и компетентностен.

Традиционният подход за подбор на човешки ресурси е обект на активно обсъждане в професионалната литература като самостоятелна дейност или елемент от системата

за тяхното управление. Основните етапи за подбор на човешки ресурси по традиционния метод са:

1. Изясняване на вакантните позиции – обект на подбор и селекция.
2. Актуализация на длъжностната характеристика и създаване на профил за изискваната на кандидатите.
3. Идентифициране на методи за подбор на кандидати и източници на такива.
4. Извършване на самия процес на подбора, който завършва с одобряване на кандидат и/или стартиране на нова процедура по подбор.

Методът за подбор на човешки ресурси на базата на компетентностен подход не се различава много като стъпки от традиционния подход. Има съществена разлика в един етап и в начина на провеждане на процеса на подбор. Той се състои от именно споменатите вече стъпки, но се различава по същество от традиционния метод.

По отношение на стъпка 1 и 3 – изясняване на вакантните позиции и избор на методи и източници на подбор, компетентностно базираният подход не се различава съществено от традиционния подход.

Основната разлика между компетентностно базирания и традиционния подход за подбор е **концепцията за подбор**. При компетентностно базирания подход се изхожда от:

- резултатите, които трябва да постигне потенциалният кандидат, за да заеме вакантната позиция;
- целите, които са заложили за постигане в рамките на конкретната позиция, функционална област и в рамките на цялата организация;
- организационните ценности, култура, бизнес нужди и бизнес специфика;

- характеристиките на настоящите служители на тази позиция, които се справят успешно и/или имат изключително трудово представяне;
- критичните ситуации и ежедневните казуси и събития, свързани с изпълнението на задълженията и задачите на конкретната позиция.

Подборът, основан на компетенции, изисква предварително анализиране на длъжността, събиране на информация от служителите на работната позиция и постоянното актуализиране на тази информация. Добивайки реална представа за длъжността – основните ѝ задължения, събитията, фактите, взаимоотношенията и т.н., се създава компетентностен профил на работното място и се оценяват компетенциите на база поведенчески опит.

За да се проведе компетентностно ориентиран подбор, е необходимо да бъдат изпълнение следните условия, свързани със събиране и анализ на информация:

- исканите резултати, дейности, задачи и компетенциите за определените длъжности (както и поведенческите индикатори, обвързани с тях) да бъдат дефинирани;
- да бъдат идентифицирани основните компетенции, предвиждащи успешното представяне на конкретната позиция;
- тези компетенции да бъдат комуникирани с мениджърите;
- компетенциите за успешно представяне на конкретна позиция да бъдат валидизирани с определени и ясни цели.

Предимствата и предизвикателствата пред компетентностно ориентирания подход са отразени в таблица 1.

Направените в таблицата сравнения дават отговор на първия въпрос, поставен в

Таблица 1. Силни и слаби страни на компетентностния подход в подбора

Компетентностен подход в подбора			
Силни страни	Слаби страни		
1	Компетентностно ориентираният подбор е резултатно ориентиран. При него се акцентира върху резултатите, а не върху квалификация, опит и/или образование.	1	Изисква се време за създаване на компетентностен модел за целите на подбора на човешки ресурси.
2	При използването му има възможност още на „Входа“ на организацията да се направи анализ дали профилите на кандидатите съответстват на характеристиките на организационната култура. При този подход, изхождайки от резултатите, се набират хора, от които може да се очаква да ги постигнат.	2	Изисква се обучение и допълнителни консултации за мениджърите, за да започнат да разбират и използват компетенциите.
3	Компетентностно ориентираният подбор дава възможност на кандидата да даде примери от организационния си живот и/или от трудовата си дейност.	3	По време на интервюто могат да се установят малко на брой и нерелевантни на работното място компетенции.
4	Дава възможност да се анализира поведението на кандидата при бъдеща промяна.		
5	Създава се компетентностен модел, който служи не само за подбор на външни за организацията кандидати, но и за преназначаване и/или планиране на кариерата и издигане в йерархията (или хоризонтално развитие) на служителите в организацията.		
6	Подпомага анализа на ранен етап за потенциала на новопостъпващите при бъдещото им развитие.		
7	Този подход може да доведе до намаляване на разходите за последващо обучение, ако е осигурен подборът на служител, който има трудово изпълнение, отговарящо на изискванията.		

началото на изследването, а именно – защо е необходим компетентностен подход в управление на подбора на човешки ресурси и какво го прави по-различен от наличния до момента традиционен подход

### 1.3. Верификация на дейностното поле на компетентностния модел

За да отговорим на втория поставен въпрос, е необходимо да се направи проуч-

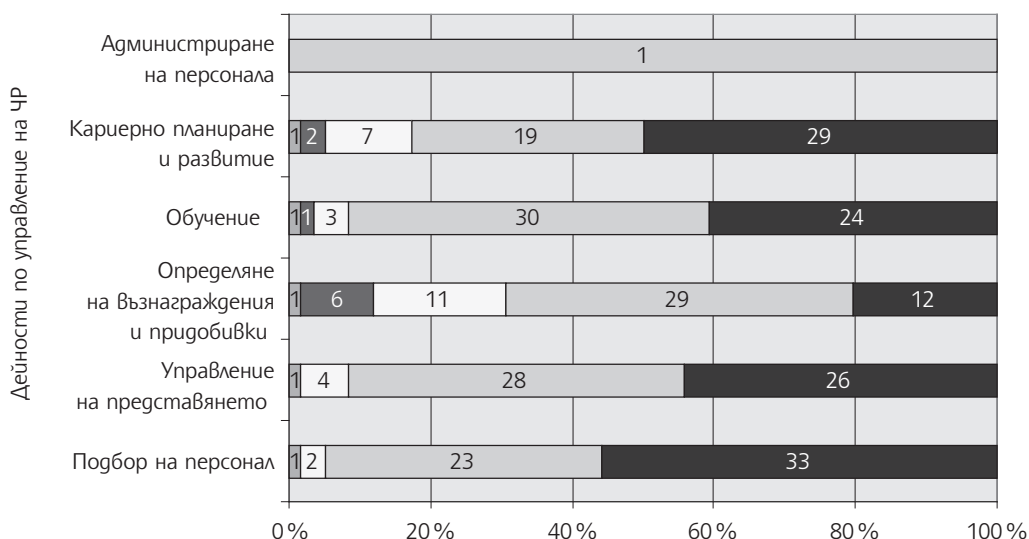
ване сред респондентите, участвали в изследването.

На фигура 1 е представено разпределение на мнението на респондентите по отношение на приложението на компетенциите в отделните дейности по управлението на човешките ресурси в Дирекция „Човешки ресурси“. Според респондентите най-приложим е компетентностният модел в дейности като „подбор на персонал“, „кариерно планиране и развитие“ и „обучение“,

докато най-много от респондентите се колебаят за приложението на модела в определянето на възнагражденията и придобивките. Между 80 % и 95 % от отговорите на респондентите сочат, че те са убедени в приложимостта на компетентностния модел във всички дейности, свързани с управлението на човешките ресурси.

На фигура 2 е представено разпределението на мнението на респондентите по отношение на приложението на компетенциите в подбора на персонал. Според 56 % от респондентите компетентностният модел е твърдо приложим в подбора, а 39 % смятат, че е приложим при осъществяването на тази дейност. Само 5 % се

**В каква степен компетентностният модел е приложим според Вас в някои от следните области?**



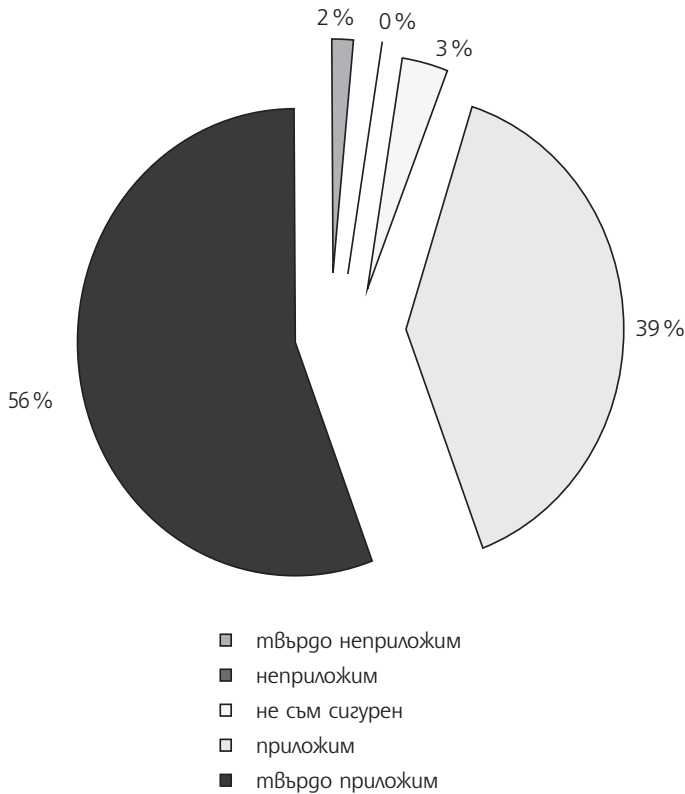
	Подбор на персонал	Управление на представ.	Определяне на възнагр.	Обучение	Карьерно планиране	Администриране
■ твърдо приложим	33	26	12	24	29	
▒ приложим	23	28	29	30	19	1
□ не съм сигурен	2	4	11	3	7	
■ неприложим			6	1	2	
▒ твърдо неприложим	1	1	1	1	1	

Разпределение на отговорите на респондентите

■ твърдо неприложимо ■ неприложимо □ не съм сигурен ▒ приложимо ■ твърдо приложимо

Фигура 1. Приложение на компетентностния модел в отделни дейности от управлението на човешките ресурси

**В каква степен компетентността може да се приложи според Вас  
в подбора на персонал?**



Фигура 2. Приложение на компетентността модел в подбора на персонал

колебаят или изразяват мнение, различно от вече споменатото.

Разпределението от фигура 1 дава отговор на втория поставен въпрос – в кои дейности от системата за управление на човешките ресурси може да се използва компетентностен модел според мнението на служителите в Дирекция „Човешки ресурси“ в БТК АД. Според респондентите компетенциите не могат да бъдат приложени в дейност като „администриране на персонала“ и е малко вероятно да

бъдат приложени в дейност като „определяне на възнаграждения и прогнобики“. Според 83 % от респондентите компетентностният модел е приложим в кариерното развитие и планиране, а 17 % смятат, че не е приложим. Според 91 % от респондентите компетентностният модел е приложим при осъществяването на управление на представянето. Само 7 % не са сигурни, а останалите 2 % са на мнение, че компетенциите нямат място при дейност като „управление на представянето“. Според 91 % от рес-

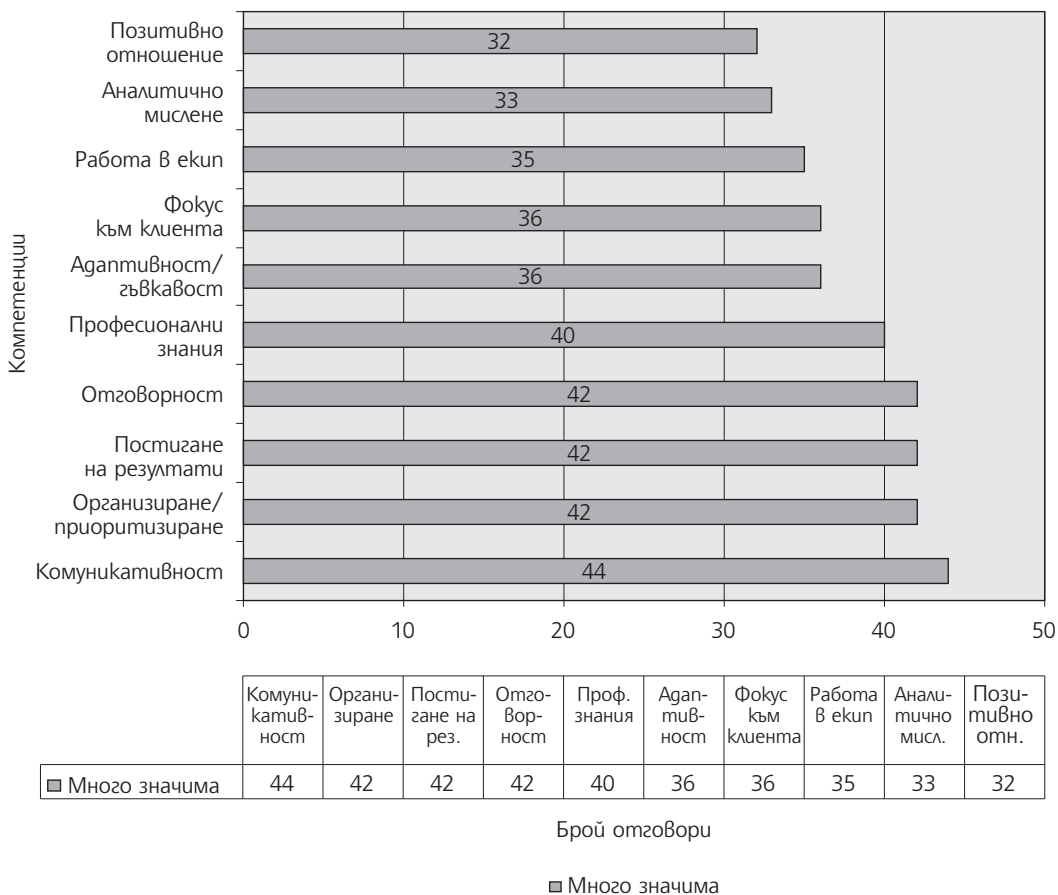


пондентите компетентностният модел е приложим в обучението, а 9 % не смятат, че е приложим.

1.4. Значимите компетенции: идентификация и топология

На фигура 3 са отразени десетте най-цитирани от респондентите компетенции като „много значими“ за Дирекция „Човешки ресурси“, след като предварително от интервювата с респондентите са идентифици-

**Десетте компетенции, отбелязани с отговор „много значима“ от респондентите**



Фигура 3. Десетте най-значими компетенции за Дирекция „Човешки ресурси“, ранжирани от респондентите

Таблица 2. Разделение на на компетенциите на паралела между организационни ценности – ценности на функционалното направление по човешки ресурси

№	Компетенция	Дефиниция
1	Общи компетенции	Отразяват всички изисквания за демонстриране на поведениа и съвкупност от знания, умения и нагласи, насочени към всички служители в рамките на дадена организация, независимо от заеманата длъжност и независимо от функционалното звено, в което работят.
2	Специфични компетенции	Отразяват съвкупността от знанията, уменията, нагласите и поведенията, които водят до изключително трудово представяне на конкретна длъжност и/или позиция в определено функционално направление, в този случай – Дирекция „Човешки ресурси“.

рани двадесет компетенции. За целите на оперативността и практическата насоченост на този модел броят на компетенциите се редуцира до десет. За тази цел са използвани компетенциите, ранжирани като най-значими от респондентите за Дирекция „Човешки ресурси“.

За сравнение с добрите практики, според изследването на Института за развитие на персонала, за 2007 г.<sup>2</sup> най-често срещаните компетенции в компетентностните модели на организациите са:

- комуникативни умения;
- управление на хора;
- умения за работа в екип;
- умения за обслужване на клиенти/клиенто-ориентиран подход;
- резултатна ориентация;
- умения за решаване на проблеми.

### 1.5. Видове компетенции

Категорията “компетенция” е госта обсъждана сред академичните среди. Както на нея се дават множество значения, така и видовете компетенции са дискутирани и класифицирани по различни кри-

терии и начини. Има различни видове и ниша на компетенции и въпреки това те си остават често дискутирани теми в сектора на управленската теория, в организационната и професионална литература. Вземайки предвид всички теории, класифициращи видовете компетенции по различен начин, тук за оперативността на приложението са използвани два вида компетенции (таблица 2).

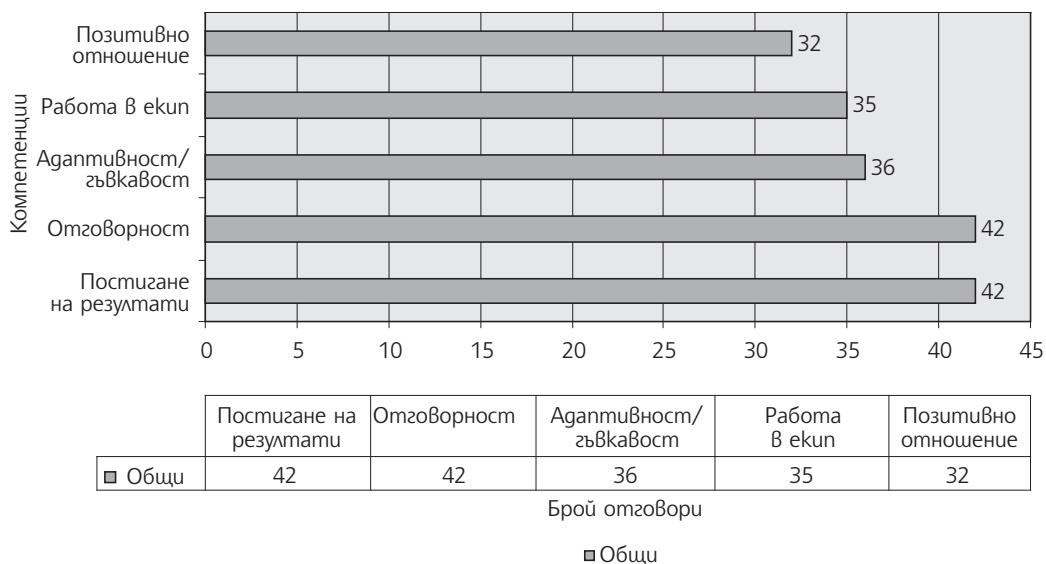
Компетенциите са разпределени на общи за организацията и специфични за отделната дирекция, за да се определи границата между ценностите на организацията и изискванията на организационната култура от изискванията на професията на специалист човешки ресурси и микрокултурата в Дирекция „Човешки ресурси“ на голяма българска телекомуникационна организация.

Фигура 4 и фигура 5 обобщават компетенциите, които са посочени като общи и специфични на база на направеното вече разделено по вид компетенция.

На фигура 4 са отразени най-цитираните от респондентите компетенции и разпознаваеми от тях като „общи“. Тук се имат предвид компетенциите, които важат за

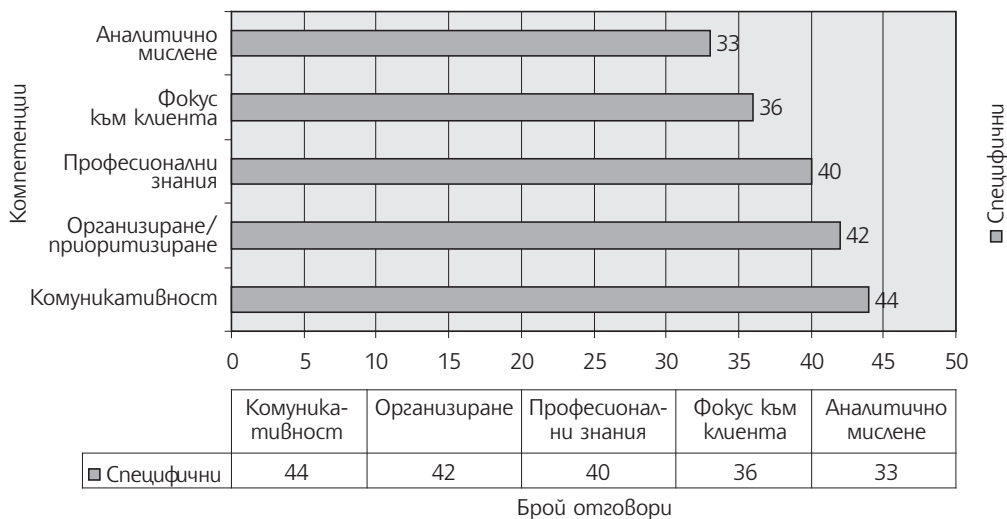
<sup>2</sup> Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007

### Най-често срещаните общи компетенции, валидни за БТК, според отговорите на респондентите



Фигура 4. Петте най-цитирани като общи компетенции от респондентите

### Най-често срещаните специфични компетенции, валидни за БТК, според отговорите на респондентите



Фигура 5. Петте най-цитирани специфични компетенции, валидни за Дирекция „Човешки ресурси“ в БТК АД, според респондентите

цялата компания, обвързани са с нейните цели, ценности и стратегията на компанията при подбор на персонал. Това са компетенциите, които важат за всички кандидати за вакантни позиции в организацията, изискват се от всички служители на компанията, независимо от структурното и/или функционално звено, в което са назначени и работят.

На фигура 5 са отразени най-цитираните от респондентите компетенции и разпознаваеми от тях като „специфични“. Тук се имат предвид всички компетенции, които важат само за Дирекция „Човешки ресурси“ и се търсят само и единствено от кандидатите, които имат желание да бъдат наети на вакантни позиции в това структурно звено. Изброени са такива компетенции, които се срещат в ежедневната работа на специалистите в дирекцията, както и компетенции, които се изискват при критични събития и ситуации, възникващи при извършването на задълженията на позициите в дирекцията.

## 2. Изводи и обобщения

Основните изводи и заключения от проведеното изследване могат да бъдат обобщени по следния начин:

1. Съществува цялостно позитивно отношение на респондентите във връзка с приложението на компетентностния подход. Респондентите отговарят на база експертния си опит и между 80 % и 95 % от отговорите сочат, че те са убедени в приложимостта на компетентностния модел във всички дейности, свързани с управлението на човешките ресурси. Това положително възприемане на самия процес по прилагане на компетенциите в подбора на човешки ресурси е добра основа за развитието им.

2. Процесът се възприема от респондентите и се очаква да бъде насочен към задоволяване на индивидуалните нужди на служителя, отколкото на организационните потребности. Това е така поради факта, че употребата на компетенциите предоставя общ стандарт за поведение на служителите.

3. По отношение на практическите ползи от приложението на компетентностния подход в управлението на човешки ресурси и в частност – управлението на подбора им, се обобщават следните моменти:

- основната полза за служителите е яснота на приложения универсален стандарт в рамките на структурното звено или организацията, но същевременно уникален поради синхронизирането му с организационните ценности, цели и култура;
- фокус на компетентностния подход върху изключителното трудово представяне;
- фактът, че при използването на компетентностен подход се изхожда от крайния резултат, а не е процесно ориентиран теоретичен подход;
- фокус върху личностните характеристики, необходими за успешно изпълнение на определена длъжност в по-широк спектър;
- фокус върху компетенциите, описани чрез поведението и практическото приложение на въпросите, идентифициращи наличието на компетенциите.

4. Въвеждането на компетентностния модел в управлението на подбора на човешки ресурси би повишило ефективността на подбора, тъй като организацията търси в кандидатите онова, което ценя. Това би довело до намаляване на общите разходи за подбор и риска за подбор на служители, които напускат в рамките на изпитателния срок и/или в рамките на го година от постъпването си (при загуба на един нает служител в рамките на изпитателния срок или го една година от постъпването му организацията губи не само пропуснати ползи,

но и търпи финансови загуби в рамките на около една годишна заплата за един неправилно нает служител). Кандидат, който отговаря на изискванията на компетенциите при подбора, обикновено съответства на организационната култура на организацията, тъй като тя е представена в използвания компетентностен модел.

- Употребата на компетентностен подход в управлението на човешките ресурси в посока отчитане на индивидуалния принос и работа върху индивидуалното развитие на всеки служител би повишила усещането на справедливост и ангажираност на организацията по отношение на служителите. Това от своя страна би повлияло чувствително върху мотивацията за труд на служителите във всяка организация.

## Литература

1. Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007
2. BOYATZIS, R. E., *The competent manager: a model for effective performance*. London: Wiley, 1982.
3. Whiddett, S., S. Hollyforde, (2003) *A Practical Guide to Competencies: How to enhance individual and organizational performance* Competency and Competency Framework Survey, CIPD, latest version April 2007.
4. Antoinette D. Lucia, Richard Lepsinger, *The Art and Science of Competency Models*, by Jossey – Bass Pfeiffer © 1999, San Francisco. **VA**