

Нови моменти при атестирането на държавните служители

Таня Георгиева*

Резюме: Пред българското правителство и пред българската държавна администрация през последните няколко години се очертаха редица предизвикателства за модернизиране и превръщане на държавната служба в професионална, етично ориентирана и насочена изцяло към доброто обслужване на гражданите. Фокусът на държавното управление се насочва все повече към преодоляване на тенденцията човешките ресурси в държавната администрация да се възприемат като "разходи", които следва да бъдат занижени, вместо като "актив", който трябва да се развива и усъвършенства. Именно тази нова концепция и философия на държавното управление наложи провеждането на административна реформа в държавната администрация, като се постави акцент върху подобряване качеството на предоставяните услуги за гражданите чрез повишаване мотивацията на служителите и усъвършенстване на техните знания, уменията и поведение при изпълнение на служебните им задължения. Процесите на провеждане на административната реформа наложиха промяна в някои от съществуващите нормативни и поднормативни актове като Закона за държавния служител, Закона за администрацията, Наред-

бата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация и други.

Предмет на тази статия е новата рамка на компетентностите, която е елемент от Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация¹. Целта на статията е да се анализира новата рамка на компетентностите, нейното предназначение и приложение в държавната администрация на Република България.

Статията е разработена в четири части. В първата част е направен анализ на теоретичните основи на оценката на трудовото изпълнение. **Във втората част** са посочени по-съществени промени в Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. **В третата част** се описва новата рамка на компетентностите. **В четвъртата част** на статията се правят някои основни изводи и препоръки във връзка с приложението на новата рамка на компетентностите.

Ограничения: Анализът е насочен към нововъведената рамка на компетентностите за служителите в държавната администрация на Република България.

Ключови думи: рамка на компетентностите, поведенски компетентности, модел на поведение на служителите, управление

* Таня Георгиева е докторант към катедра "Човешки ресурси и социална защита" на УНСС, e-mail: t.z.georgieva@hotmail.com

¹ Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, Приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., обн., ДВ, бр. 49 от 29.06.2012 г., в сила от 1.07.2012 г.

на изпълнението, оценяване изпълнението на длъжността, администрация.

JEL: J02, J24, J33, M1.

1. Анализ на теоретичните основи на оценката на трудовото изпълнение

Доказателства за значимостта и полезността на оценката на трудовото изпълнение са множеството автори както в национален, така и в международен аспект, които изследват тази проблематика. Сред международните автори с особен принос се отличават Майкъл Армстронг, Питър Дракър, Едуард Лейзиър, Майкъл Гибс, Мори Пейпърл.

Майкъл Армстронг² предлага оценката на трудовото изпълнение да се основава на равнището на компетентностите, които са необходими за успешното трудово изпълнение. Концептуалните основи на подобен начин на оценка на трудовото изпълнение се състоят в разбирането, че различните равнища на компетентностите, необходими за изпълнението на различните видове труд, са в основата на относителната ценност на един вид труд спрямо друг. Според Майкъл Армстронг компетентностите не са знанията и уменията сами по себе си. Компетентностите са способността успешно да се приложат знанията и уменията.

При изследване на проблема за оценка на трудовото изпълнение Мори Пейпърл³ поставя въпроса и за последствията на оценката на трудовото изпълнение, което е обвързано с резултата. Според него това е една добра практика, но при условие, че получаването на най-високата или най-ниската

оценка води до конкретни положителни или отрицателни последици за служителя.

Едуард Лейзиър и Майкъл Гибс⁴ поставят въпроса за целите на оценката на трудовото изпълнение. Те подчертават три основни цели на оценката на трудовото изпълнение, които са свързани с:

- вземането на решение за задържане на работник или служител след изтичане на изпитателния срок;
- мотивацията на персонала;
- измерването на степенята, до която служителят подобрява човешкия капитал.

В българската научна литература също се срещат множество автори, които изследват проблемите на оценката на трудовото изпълнение. Сред тях са Димитър Шопов, Маргарита Атанасова, Мирослава Пейчева.

Димитър Шопов и Маргарита Атанасова⁵ изследват различните техники за оценка на трудовото изпълнение, техните предимства и недостатъци. Значителен е техният принос при анализа на компетентностите на служителите в звеното по човешки ресурси.

Любомир Стефанов⁶ анализира бонусните системи, базирани на обща оценка на представянето. Изключителен интерес в анализа представляват както индивидуалните, така и груповите бонусни схеми, свързани с общата оценка на трудовото представяне. Полезен за теорията и практиката е и анализът на трудностите по отношение на критериите за оценка на трудовото изпълнение.

Мирослава Пейчева⁷ изследва методическите и методологически проблеми при изграждане на професионалните компетентности на човешките ресурси. В изследването са застъпени значими за оценката на

² Армстронг, М., Практика управления человеческими ресурсами, Питер, Москва, 2007, с. 558.

³ Пейпърл, М., Оценка на изпълнението на служителите, Harvard Business Review, Класика и стил, 2007, с. 79.

⁴ Лейзиър, Е., М. Гибс, Икономика на персонала, Класика и стил, С., 2009, с.327.

⁵ Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2009, с. 66, с. 154.

⁶ Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, София консултинг, С., 2010, с. 196-203.

⁷ Пейчева, М. Методически и методологически проблеми при изграждане на професионални компетентности на човешките ресурси, сп. Вътрешен одитор, С. 2009, с. 3, 4, 5.

трудовото изпълнение въпроси, сред които дефинирането на индивидуалната компетентност, професионалната компетентност и организационната компетентност. Съществен принос на изследването е предложеният модел за формиране на професионалните компетентности, както и подходите за определяне на рамката на професионалните компетентности.

Анализът може и да продължи, но по-важното е да се отбележи, че добрите практики и научните достижения в областта на оценката на трудовото изпълнение са намерили място в новите промени в Наредбата за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация. Същността и смисълът на нововъведената рамка на компетентностите се базират до голяма степен на гореописаната концепция на Майкъл Армстронг (2007), според които **компетентностите не са знанията и уменията сами по себе си. Компетентностите са способността успешно да се приложат знанията и уменията.** Върху тази основа е изграден по-нататъшният анализ и разсъжденията в настоящата статия.

2. Новите моменти в Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

Извършените промени в Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация влязоха в сила, считано от 1 юли 2012 година. Някои от по-съществените нови моменти в цитираната Наредба се отнасят до:

- **Формулярите** за оценяване изпълнението на длъжността са по-опростени и изискват по-малко време за попълването им;
- **Промяна в показателите за оценяване.** Въвеждат се два показателя за оценяване: За висшите държавни служители, служителите на ръководни длъжности и на ек-

пертни длъжности с аналитични и/или контролни функции тези показатели са:

- степенята на постигане на целите от индивидуалния работен план;
 - показаните компетентности
 - За служителите на експертни длъжности със спомагателни функции и на технически длъжности:
 - степенята, в която са постигнати изискванията към изпълнението на преките задължения, определени в длъжностната характеристика, включително на конкретно възложените задачи, ако има такива;
 - показаните компетентности.
- Ръководителят на административната структура може **да възложи функциите си на оценяващ** ръководител по отношение на служителите, които са на негово пряко подчинение, на свой заместник;
 - Ръководителят на административната структура може **да възложи функциите си на контролиращ** ръководител на свой заместник;
 - Променят се правомощията на контролиращия ръководител, който може да потвърди годишната оценка на служителя или **да я промени с една оценка**;
 - Промяна в **периода на оценяването** на изпълнението на длъжността – от 1 януари до 31 декември на съответната година (за 2012 г. – от 1 декември 2011 г. до 31 декември 2012 г.), вместо от 1 декември на предходната година до 30 ноември следващата година, съответно по етапи на атестиране;
 - **Ограничение в броя на целите** в индивидуалния работен план – не трябва да надвишава седем;
 - За експертите със спомагателни функции и на техническите длъжности вместо цели в индивидуалния работен план **ще се дефинират задачи**;
 - Разработена е нова рамка на компетентностите, като са посочени **индикатори на поведението**, отговарящо на изискванията, и неприемливото поведение;

- Включена е възможността за **самооценка** на изпълнението на оценявания служител по време на заключителната среща, където служителят може да представи основните си постижения, възникналите трудности, възможности за подобряване на своето изпълнение⁸;
- **Премахнати са числовите стойности** по отделните показатели и общата оценка на изпълнението. Фокусът при оценяването е поставен върху качеството на изпълнение на функциите на длъжността;
- Въведени са **индикатори за определяне на различните видове оценки**;
- Разширена е **възможността за обратна връзка**:
 - Оценяваният може да поиска мнение от други служители и да отчита мнението на външни потребители;
 - Контролиращият може да поиска допълнително мнение от други служители.
 - Променени са условията за повишаване в ранг на държавните служители и за участие в конкурентен подбор, като повишаването в ранг, например, се извършва само при определен брой оценки, не по-ниски от "Изпълнението напълно отговаря на изискванията", т.е. всяка годишна оценка, по-ниска от горепосочената, прекъсва периода за повишаване в ранг.

3. Новата рамка на компетентностите за служителите в държавната администрация

Един от основните елементи на системата за оценяване на служителите е новата рамка на компетентностите за държавните служители. Причина за насочване на вниманието към компетентностите е фактът, че за първи път наред с изискванията, които се поставят пред държавните служители за притежаване на необходимите знания и умения за изпълнение

функциите на длъжността, вече се отдава значение и на демонстрираното поведение от страна на служителите. Това е един модерен подход и стъпка напред в развитието на компетентностния модел, който се прилага в нашата държавна администрация от 2002 година. В подкрепа на това твърдение е доказаната практика и опит на някои европейски държави като Ирландия и Великобритания, които сочат, че подобряване на изпълнението може да бъде постигнато и да се поддържа, ако фокусът не е единствено върху знанията и уменията, които се изискват за съответната длъжност, но и върху поведението на служителите⁹.

Рамката на компетентностите беше разработена с цел преодоляване на субективизма при оценяване на компетентностите. Идеята е всеки държавен служител да разбира модела на поведение, което се очаква от него, за да може да изпълнява ефективно своите задължения. Освен за целите на оценяване на изпълнението на служителите рамката ще се използва като база при назначаване в държавната администрация, при подбора и повишаването в длъжност, при определяне на нуждите от обучение и кариерно развитие на държавните служители, както и при разработване на длъжностните характеристики на служителите.

Какво представлява рамката на компетентностите?

По своята същност рамката на компетентностите представлява съвкупност от знания, умения, отношения и поведения, необходими на държавните служители да изпълняват ефективно своите задължения.

Рамката на компетентностите съдържа десет различни поведенчески компетентности, като за първи път в българската държавна администрация се въвежда дву-полусен модел на поведение, който описва,

⁸ чл. 13, ал. 2 от Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

⁹ A Guide to Competency Development in the Civil Service, Centre for Management and Organization Development.

Статии

от една страна, поведението, отговарящо на изискванията, и, от друга страна – неприемливото поведение. В сравнение с еднopolюсният модел на поведение, за който е характерно описание само на приемливото поведение, двуполюсният модел се ползва със следните преимущества:

- Намалява субективния фактор при преценката на компетентностите, въпреки че не го елиминира напълно;
- Помага на служителите да си направят точна и ясна преценка за поведението, което трябва да демонстрират, и за поведението, което ще се счита за неприемливо;
- Помага на оценяващите ръководители да направят по-аргументирана и справедлива преценка за степента на демонстрираните компетентности от страна на служителите.

Рамката е разделена на четири основни групи компетентности в зависимост от разпределението на длъжностите¹⁰:

- висши държавни служители;
- ръководни длъжности;
- служители, заемщи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции;
- служители, заемщи експертни длъжности със спомагателни функции, и технически длъжности.

Тя съдържа общи компетентности, характерни за четирите групи длъжности, както и специфични компетентности, които важат за точно определена група длъжности. Рамката дава определение за съответната компетентност, както и описание на поведението, което отговаря на изискванията. Срещу всяко описание на поведението, отговарящо на изискванията, е разписано и неприемливото поведение. С цел намаляване на субективизма от страна на оценяващия ръководител при извършване на преценката за степен-

та на демонстрираните компетентности от служителите в Наредбата, наред с описанието на поведението, са разписани и конкретни индикатори за определяне на различните видове оценки по петстепенната скала. За разлика от старата рамка, където всяка една компетентност подлежеше на оценка по тристепенна скала, в новата рамка цифровото изражение на оценката е премахнато. Оценяващият ръководител има задължението да определи годишна оценка на изпълнението на служителя, като годишната оценка се изписва с думи. Премахването на цифровото изражение на оценката е съвременна тенденция и добра практика, която намира своето приложение и в системата за оценка на изпълнението на служителите във Великобритания¹¹. Предимството на този подход се крие в опита да се намали субективният фактор при определянето на оценката на служителите, тъй като оценяващият ръководител има задължение писмено да аргументира и мотивира определената от него годишна оценка на изпълнението.

Пример за гореописания нов модел на компетентностите, който съдържа описание на поведение, отговарящо на изискванията, и неприемливо поведение, мога да дам с една от компетентностите, която се изисква за висшите държавни служители – "Компетентност за преговори и убеждаване":

При старата рамка фокусът беше насочен по-скоро към знанията и уменията, които се изискват за длъжността, без да се отчита фактът, че един служител може да притежава необходимите знания и умения за изпълнение на своите задължения, но ако не ги демонстрира по подходящия начин, то той няма да е в състояние да изпълнява функциите си ефективно.

¹⁰ Закон за държавния служител, Наредба за прилагане на класификатора на длъжностите в администрацията.

¹¹ Висша държавна служба. Ръководство за работещите в областта на човешките ресурси за възнагражденията, допълнителните възнаграждения и подбора във висшата държавна служба, Лондон, 2007–2008 г.

Таблица 1: Рамка на компетентностите

Компетентност	Определение	Поведение, отговарящо на изискванията	Неприемливо поведение
Компетентност за преговори и убеждаване	Убедително представяне на позиции и аргументи за постигане на съгласие между различни страни	<ul style="list-style-type: none"> • Изразява се ясно в устна и писмена форма; • Представя добре структурирани и аргументирани становища; • Постига приемливи резултати за всички страни в преговорите; • Използва подходящи стилове на комуникация в зависимост от нивото и реакциите на аудиторията; • Изслушва другите внимателно и проверява дали правилно ги е разбрал; • Уважава мнението на другите и демонстрира толерантност към различни гледни точки; • Прави убедителни и въздействащи презентации. 	<ul style="list-style-type: none"> • Обикновено се изразява неясно както в устна, така и в писмена форма; • Често е твърде обстоятелствен и допуска груби езикови или граматически грешки; • Становищата, които представя, не са добре структурирани, обосновани и лесни за разбиране; • Рядко постига съгласие при водене на преговори; • Не съобразява стила си на комуникация с нивото и реакциите на аудиторията; • При участие в дискусии и водене на преговори често прекъсва другите и не се опитва да ги разбере; • Не уважава мнението на другите или не им дава възможност да го изразят; • Презентира скучно и неубедително.

Източник: Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

Четири групи компетентности, които се изискват за различните длъжности, са представени по-долу:

Компетентности за висши държавни служители

- Стратегическа компетентност;
- Лидерска компетентност;
- Управленска компетентност;
- Ориентация към резултати;
- Компетентност за преговори и убеждаване;
- Работа в екип;
- Фокус към клиента (вътрешен/външен).

Компетентности за служители, заемащи ръководни длъжности

- Управленска компетентност;
- Работа в екип;
- Комуникативна компетентност;
- Ориентация към резултати;
- Фокус към клиента (вътрешен/външен);
- Професионална компетентност.

Компетентности за служители, заемащи експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции

- Аналитична компетентност;
- Ориентация към резултати;
- Работа в екип;
- Комуникативна компетентност;
- Фокус към клиента (вътрешен/външен);
- Професионална компетентност.

Компетентности за служители, заемащи експертни длъжности със спомагателни функции, и технически длъжности

- Ориентация към резултати;
- Комуникативна компетентност;
- Работа в екип;
- Фокус към клиента (вътрешен/външен);
- Професионална компетентност.

В новата рамка на компетентностите са включени четири нови компетентности в сравнение с досега съществуващите:

Статии

- компетентност за преговори и убеждаване, която е описана в горепосочения пример;
- работа в екип;
- фокус към клиента (вътрешен/външен);
- професионална компетентност.

Досега съществуващата компетентност "Изграждане на отношения", която беше неясна и неразбираема за служителите и за оценяващите ръководители, е заменена от компетентността "работа в екип". Разписани са точни модели на поведение, които ще подпомогнат оценяващите ръководители да направят своята преценка дали служителят умее да работи в екип и какво поведение е необходимо да демонстрира, за да може да отговори в достатъчна степен на изискването за екипна работа, както и кое поведение е неприемливо. Друг интересен пример е и със съществуващата доскоро неразбираема компетентност "познаване на заинтересованите страни", която е заменена с компетентността "фокус към клиента (вътрешен/външен)". Новата компетентност изразява и описва по конкретен начин какво поведение трябва да демонстрира служителят на работното си място, какви знания и умения са му нужни, за да предостави качествена услуга на гражданите.

Характерна за групата на висшите държавни служители е компетентността "за преговори и убеждаване". Тази нова компетентност замени съществуващата до момента "комуникативна компетентност", която важеше за всички длъжностни нива. Комуникативната компетентност остана в сила за останалите три групи длъжности. Считам, че разписаната нова компетентност "за преговори и убеждаване" отразява в голяма степен сложността на изпълняваните функции и отговорности на тази група служители и показва ясен стремеж към разграничаване на изискванията за компетентност към служителите, заемащи различни длъжности. "Стратеги-

ческата компетентност" и "лидерската компетентност" също принадлежат единствено към групата на висшите служители. За останалите три групи длъжности, наред с изброените по-горе компетентности по групи, е отгледено значение и на "професионалната компетентност", която не съществува при групата на висшите държавни служители. Изискванията за "професионална компетентност" са свързани преди всичко с работата на служителите и с изискванията за професионални знания и умения, за да могат да изпълняват своите задължения, без значение дали работата им е свързана с разработването на правила и процедури, административни услуги, или с предоставянето на експертни съвети. Именно това разграничаване на изискванията за компетентност в зависимост от функциите и отговорностите за различните групи длъжности може да се отбележи като положителна стъпка и модерен подход за една рамка на компетентностите.

За кого е предназначена рамката на компетентностите?

Рамката на компетентностите важи за всички служители в държавната администрация от длъжностно ниво 1 до длъжностно ниво 14. Рамката е ценен инструмент за планиране кариерата на служителите. Може да се използва от настоящите служители в държавната администрация в някои от следните случаи:

- да определят по-прецизно какви знания, умения и поведение са им необходими при изпълнение на длъжността, която заемат;
- рамката би могла да се използва и ако служителят търси възможност да усъвършенства своите умения. За целта е необходимо да се премине през годишния цикъл за оценяване изпълнението на служителите, като на заключителната среща между оценяващия ръководител и оценявания се обсъдят подходящите действия за развитие на служителя;

Статии

- В случаите, когато служителите искат да бъдат повишени в длъжност, също могат да използват рамката на компетентностите като ориентир какви компетентности са им необходими за по-високата длъжност.
- Рамката ще се използва от ръководните длъжности в съответната организация за разработването на длъжностни характеристики на служителите;
- Като един от основните елементи в системата за оценка на изпълнението на служителите рамката ще намери своето приложение и във връзка с оценката на изпълнението на служителите;
- Рамката важи и за лицата, които имат желание да постъпят на работа в държавната администрация, като им помага да определят какви знания, умения и поведение ще са им необходими за заемането на определена длъжност.

4. Изводи и препоръки във връзка с приложението на новата рамка на компетентностите.

Предимствата на новата рамка на компетентностите в сравнение със старата рамка са, че:

- рамката се фокусира не само върху знанията и уменията, които се изискват за изпълнението на длъжността, но също и върху поведението на служителя, което се изисква, за да изпълнява ефективно служебните си задължения;
- премахва се цифровото изражение на оценката на компетентностите;

С оглед на цялостната философия на промяна на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация мисля, че цифровото изражение на оценката на компетентностите се обезсмисля с въвежда-

Атестиране на държавните служители

нето на двуполюсният модел на поведение в рамката на компетентностите, тъй като моделът описва ясно поведението, отговарящо на изискванията, и неприемливото поведение. За разлика от старата рамка на компетентностите, където всяка една компетентност подлежеше на цифрова оценка и субективният фактор имаше превес при определянето на оценката, в новата рамка субективизмът в голяма степен е ограничен чрез конкретното описание и разграничаване на ефективното от не-ефективното поведение.

- описанието и разграничаването на приемливото от неприемливото поведение позволява компетентностите да бъдат наблюдавани и измервани;
- по-конкретно и по-прецизно диференциране на изискванията за компетентност според спецификата на длъжността;
- новата рамка на компетентностите дава възможност да се използва както при назначаването в държавната администрация, така и при подбора и повишаването в длъжност, при определяне на нуждите от обучение и кариерно развитие на държавните служители, при разработването на длъжностните характеристики на служителите.

За недостатъци на новата рамка на компетентностите все още е трудно да говорим, тъй като няма практика по приложението ѝ, но, имайки предвид, че няма идеална рамка на компетентностите, бих обърнала внимание на следното¹²:

- Въпреки че все още няма практика по приложението на новата рамка на компетентностите считам, че едва ли субективният фактор ще бъде преодолян в пълна степен, макар и да има ясно раз-

¹² Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация влиза в сила, считано от 01.07.2012 г.

Статии

писани модели на поведение, тъй като оценяващият ръководител ще извършва своята преценка и ще тълкува демонстрираното поведение през собствена та си призма, а разширените правомощия на контролиращия ръководител да променя оценката ще засилят още повече субективизма при оценяването;

- Прави впечатление, че за следните групи длъжности – ръководни, експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции и експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности, компетентностите са почти еднакви, с изключение на две компетентности – "управленска компетентност" и "аналитична компетентност". От тази констатация можем да направим извода, че все още е налице недостатъчно разграничаване и отчитане степента на сложност на функциите и отговорностите при тези групи длъжности;
- Поради краткия срок за изработване на новата рамка на компетентностите е вероятно някои от компетентностните модели на поведение, както и самите компетентности да не са определени и дефинирани ясно¹³. В тази връзка предлагам повторен преглед и евентуална актуализация на рамката след едногодишен период от приложението ѝ;
- Препоръчвам в бъдеще да се разработят отделни компетентности за някои длъжности, които изискват специална експертиза, като компютърни програмисти, финансисти и счетоводители, правни експерти;
- Добре би било съществуващата рамка на компетентностите да се обогати в

бъдеще с допълнителни компетентности за различните групи длъжности;

- Препоръчително е рамката на компетентностите да намери своето практическо приложение при оценката на длъжностите, както и по-широко приложение при определяне на нуждите от обучение, разработването на програми за обучение на служителите в държавната администрация и провеждането на конкурсни процедури.

Заклучение

В бъдеще възможностите, които се предоставят пред служителите в държавната администрация за израстване в длъжност, за определяне на нуждите от обучение и развитие, ще зависят до голяма степен от способностите им да демонстрират уменията си, тъй като новата рамка на компетентностите се фокусира много повече върху демонстрираното поведение, отколкото върху уменията. Както вече споменах, много е важно да притежаваме необходимите знания и умения за съответната длъжност, но ако не умеем да ги демонстрираме по подходящия начин, то резултатите от нашия труд няма да бъдат задоволителни. Чрез рамката на компетентностите и нейното приложение за целите на оценката на изпълнението на служителите тяхното обучение и кариерно развитие ще се насърчава и ще подкрепя поведението, което води до постигането на резултати и до непрекъснатото подобряване на изпълнението.

В заключение, бих искала да отбележа, че въпреки изброените недостатъци и направените препоръки, новата рамка ще

¹³ Авторът на статията е взел участие и е ръководил междуведомствената работна група, разработила новата рамка на компетентностите.

Статии

допринесе за утвърждаване на поведенческите модели, които са ценни, които се признават и възнаграждават, и които допринасят за постигане на целите на съответната организация и на правителството като цяло.

Литература:

1. Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.
2. Закон за държавния служител.
3. Закон за администрацията.
4. Класификатор на длъжностите в администрацията.
5. Наредба за прилагането на класификатора на длъжностите в администрацията.
6. A Guide to Competency Development in the Civil Service, Centre for Management and Organization Development.
7. Висша държавна служба. Ръководство за работещите в областта на човешките ресурси за възнагражденията, допълнителните възнаграждения и подбора във висшата държавна служба, Лондон, 2007-2008 г.
8. Армстронг, М., Практика управление човешките ресурси, И. "Питер", Москва, 2007, с. 558.
9. Пеърл, М., Оценка на изпълнението на служителите, Harvard Business Review, Класика и стил, 2007, с. 79.
10. Лейзиър, Е., М. Гибс, Икономика на персонала, "Класика и стил", С., 2009, с. 327
11. Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Тракия-М, С., 2009, с. 66, с. 154.
12. Стефанов, Л., Управление на възнагражденията, "София консултинг", С., 2010, с. 196-203.
13. Пейчева, М. Методически и методологически проблеми при изграждане на професионални компетентности на човешките ресурси, сп. "Вътрешен одитор", С., 2009, с. 3, 4, 5.

Атестиране на държавните служители