



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Тестове за централизирания етап на конкурсите за държавни служители

Николай Николов, ръководител проект „Психометрика“ ДЗЗД

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация“ финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Закон за държавния служител

**Чл. 10. (1)** (Доп. - ДВ, бр. 57 от 2016 г., в сила от **01.10.2019 г.**, изм. относно влизането в сила - ДВ, бр. 103 от 2017 г., в сила от 01.01.2018 г.)

*Постъпването на държавна служба в съответната администрация задължително се предхожда от конкурс, който включва централизиран етап и децентрализиран етап*

**Чл. 10д. (1)** (Нова - ДВ, бр. 57 от 2016 г., в сила от 01.10.2019 г., изм. относно влизането в сила - ДВ, бр. 103 от 2017 г., в сила от 01.01.2018 г.)

*Централизираният етап на конкурса се организира от Института по публична администрация и се провежда чрез тестове за определяне нивото на **общите компетентности и на основните познания, необходими за заемането на държавна служба.***

**Чл. 10д. (5)** (Нова - ДВ, бр. 57 от 2016 г., в сила от 01.10.2019 г., изм. относно влизането в сила - ДВ, бр. 103 от 2017 г., в сила от 01.01.2018 г.) *Децентрализираният етап на конкурса се провежда от конкурсната комисия по чл. 10б и има за цел да определи нивото на **специфичните компетентности, професионалните и деловите качества на кандидатите, необходими за заемане на конкретната длъжност.***

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Общи компетентности

- Не зависят от конкретната позиция и администрация, но зависят от нивото на длъжността – висши държавни служители, ръководители, експерти с аналитични и контролни функции. Компетентности като „работа в екип“ например имат съвсем различно съдържание при ръководители и експерти
- Разработени са във връзка с оценката на изпълнението и съдържат някои поведенчески индикатори, които лесно могат да се оценят, ако се наблюдава работното поведение, но не могат да бъдат оценени директно при кандидати за държавна служба. Примери: „изисква от своите подчинени да предоставят услугите своевременно и компетентно“ ; „спазва нормативната уредба“ и пр.
- Една от общите компетентности, а именно комуникативната компетентност не може да се оценява чрез писмени тестове и затова трябва да бъде оценявана в децентрализирания етап на конкурса

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Общи познания за държавната администрация и компютърни умения

## Общи познания за държавната администрация:

- Базират се върху нормативни актове, които са общи за цялата администрация, например Конституцията на Р. България, Закона за администрация, Закона за държавния служител, Закона за местното самоуправление и местната администрация, Закона за защита на личните данни и др.

## Широки компютърни умения

- Умения за работа с MS Office (текстообработка, електронни таблици, електронна поща, презентации), ОС Windows и Интернет

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Централизиран етап на конкурса

- Ще се провежда онлайн в специално оборудвани центрове
- Самоличността на кандидатите ще бъде проверявана преди началото на теста, а за спазването на правилата за провеждане на теста ще се грижат специално обучени квестори
- Общата продължителност на теста за всички нива ще бъде 2 астрономически часа, разпределени както следва:
  - Общи инструкции и инструкции за работа с онлайн платформата – 10 минути
  - Тест за проверка на общите компетентности – 60 минути
  - Тест за проверка на познанията за държавната администрация – 30 минути
  - Тест за проверка на компютърните умения – 20 минути
- Оценката ще бъде обща – „издържал“ или „не издържал“
- Администрациите ще получават детайлна оценка по компетентности и умения за кандидатите, издържали централизирания етап и допуснати за следващия етап на конкурса



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

Компетентност	Групи длъжности		
	Висши държавни служители	Служители, заемащи ръководни длъжности	Експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции
<b>Стратегическа компетентност</b>	✓		
<b>Лидерска компетентност (изграждане и управление на екипи)</b>	✓	✓	
<b>Управленска компетентност (умения за планиране, организиране и контрол)</b>	✓	✓	
<b>Ориентация към резултати</b>	✓	✓	✓
<b>Компетентност за преговори и убеждаване/Комуникативна компетентност</b>	Ще се оценява в децентрализирания етап на конкурса	Ще се оценява в децентрализирания етап на конкурса	Ще се оценява в децентрализирания етап на конкурса
<b>Работа в екип</b>	Ще се оценява като лидерска компетентност	Ще се оценява като лидерска компетентност	✓
<b>Умения за работа със заинтересовани страни/ Фокус към клиента (вътрешен и външен)</b>	✓	✓	✓
<b>Аналитична компетентност</b>		✓	✓
<b>Общи познания за държавната администрация</b>	✓	✓	✓
<b>Компютърни умения</b>	✓	✓	✓

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Висши държавни служители

## Централизиран етап

- Стратегическа компетентност
- Управленска компетентност
- Лидерска компетентност
- Умения за работа със заинтересовани страни
- Общи познания за администрацията
- Компютърни умения

## Децентрализиран етап

- Познания върху специфичната нормативна уредба
- Стратегически поглед върху сектора, региона и пр.
- Умения за водене на преговори
- Мотивация

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



# Висши държавни служители



[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Стратегическа компетентност

- Съгласно НУРОИСДА стратегическата компетентност обхваща:
  - умения за синтезиране на информация от различни източници,
  - разбиране на тенденции в развитието,
  - умение за формулиране на стратегически цели,
  - способност за генериране на алтернативни решения и за оценка на алтернативи,
  - умения за предвиждане и управление на риска и умения за приоритизиране и разпределяне на ресурси.
- Видове задачи
  - Разбиране и интерпретация на текст
  - Разбиране и интерпретация на количествена информация, представена в графики или таблици
  - Умения за откриване на закономерности, връзки между различна информация и тенденции в развитието

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



# Стратегическа компетентност – примерна задача 1

## Индекс на издръжката на живота

	Хранителни стоки и безалкохолни напитки	Алкохолни напитки и тютюневи изделия
година 1	94,9	90,0
година 2	96,9	94,7
година 3	97,4	98,4
година 4	99,0	99,4
година 5	100,0	100,0
година 6	100,6	100,8
година 7	102,0	102,7
година 8	103,0	104,7
година 9	101,7	106,0
година 10	101,2	107,5

**Като използвате данните в таблица, кое от следните е вярно:**

А. Цените на хранителните стоки и безалкохолните напитки растат по-бързо от цените на алкохолните напитки и тютюневите изделия

Б. Цените на алкохолните напитки и тютюневите изделия растат по-бързо от цените на хранителните стоки и безалкохолните напитки

В. Цените на двете групи стоки растат с приблизително еднакви темпове



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Стратегическа компетентност – примерна задача 2

До 2006 година здравната система в Холандия се състояла от две основни схеми. Едната от тях, управлявана от държавата, предлагала само базисен пакет от медицински услуги и се ползвала от по-бедните граждани, докато другата, управлявана от частни осигурители, финансирала значително по-големи и скъпи пакети и била предпочитана от богатите фирми и граждани. През 2006 година под натиска на обществото правителството извършва радикална реформа в сектора и обединява двете схеми в единна национална здравна система. Основната цел на законовата промяна е била увеличаване на конкуренцията. Чрез този лост управляващите се стремели едновременно да подобрят качеството на здравните услуги и да намалят тяхната цена. В резултат от реформите държавата се оттегля напълно от ролята на осигурител и представя тази функция на повече от 40 частни компании. Гражданите могат да избират осигурителя си, а осигурителите си са длъжни да приемат всяка получена заявка, както и да предоставят базов пакет от медицински услуги на определена от тях самите цена. Националният здравен фонд разпределя парите от осигуровките след оценка на риска при всеки пациент и покрива разликите в разходите за обслужване на по-болните пациенти. Осигурителите получават свободата да договарят с всяка болница цената и качеството на услугите. В резултат от широко въведените пазарни механизми средната цена на здравната осигуровка пада от 1100 евро на 1038 евро, качеството на услугите се подобрява, а времето за изчакване за получаване на дадена услуга драстично намалява.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Стратегическа компетентност – примерна задача 2

До 2006 година здравната система в Холандия се състояла от две основни схеми. Едната от тях, управлявана от държавата, предлагала само базисен пакет от медицински услуги и се ползвала от по-бедните граждани, докато другата, управлявана от частни осигурители, финансирала значително по-големи и скъпи пакети и била предпочитана от богатите фирми и граждани. През 2006 година под натиска на обществото правителството извършва радикална реформа в сектора и обединява двете схеми в единна национална здравна система. Основната цел на законовата промяна е била увеличаване на конкуренцията. Чрез този лост управляващите се стремели едновременно да подобрят качеството на здравните услуги и да намалят тяхната цена. В резултат от реформите държавата се оттегля напълно от ролята на осигурител и представя тази функция на повече от 40 частни компании. Гражданите могат да избират осигурителя си, а осигурителите си са длъжни да приемат всяка получена заявка, както и да предоставят базов пакет от медицински услуги на определена от тях самите цена. Националният здравен фонд разпределя парите от осигуровките след оценка на риска при всеки пациент и покрива разликите в разходите за обслужване на по-болните пациенти. Осигурителите получават свободата да договарят с всяка болница цената и качеството на услугите. В резултат от широко въведените пазарни механизми средната цена на здравната осигуровка пада от 1100 евро на 1038 евро, качеството на услугите се подобрява, а времето за изчакване за получаване на дадена услуга драстично намалява.

## В резултат от реформата бедните граждани на Холандия са ощетени

- а) **ВЯРНО** (изводът следва от изложените факти)
- б) **ВЕРОЯТНО ВЯРНО** (изводът изглежда е логичен, но липсват преки доказателства за това)
- в) **НЕДОСТАТЪЧНО ДАННИ** (данните в текста са недостатъчни, за да се реши дали изводът е верен или неверен)
- г) **ВЕРОЯТНО НЕВЯРНО** (изводът изглежда по-скоро неверен, но липсват преки доказателства за това)
- д) **НЕВЯРНО** (изводът противоречи на изложени факти)

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



# Управленска компетентност

- Съгласно НУРОИСДА управленската компетентност обхваща следните аспекти:
  - умения за определяне на ясни и реалистични цели, отговорности и задължения,
  - осигуряване съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията,
  - умения за приоритизиране,
  - умения за организиране и координация на работата,
  - умения за управление на изпълнението и,
  - умения за управление на конфликти.
- Задачите за оценка на управленската компетентност представляват казуси - има верни, неверни и частично верни отговори
- Съдържанието е разнообразно. От кандидатите за висши държавни служители ще се изисква да решават успешно различни управленски проблеми като планиране на дейности, разпределение на задачи, справяне със случаи на изпълнение на задачи, което не отговаря на стандартите, неефективна вътрешна комуникация, разрешаване на конфликти между приоритети и пр.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Управленска компетентност – примерна задача 3

**Работите заедно с друга дирекция по проект за промяна на вътрешни процедури в администрацията. Вие смятате, че промените са необходими и ще доведат до решаване на множество наболели проблеми, но колегите от другата дирекция изглежда не са на същото мнение и бавят изпълнението на техните задачи, а директорът на дирекцията вече няколко пъти отлага срещите с Вас. Как ще постъпите?**

- А. Ще се срещнете с директора на другата дирекция и ще държите те да изпълнят в срок ангажиментите си
- Б. Ще предложите на другата дирекция Вашата дирекция да направи промените
- В. Ще чакате другата дирекция да си свърши работата, тъй като спазването на сроковете е тяхно задължение
- Г. Ще докладвате на изпълнителния директор за проблема

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Лидерска компетентност

- Съгласно НУРОИСДА лидерската компетентност обхваща следните аспекти:
  - респект към другите,
  - умения за разясняване на цели,
  - умение за мотивиране на служители,
  - умение за делегиране и,
  - умение за даване на обратна връзка
- Тестът за тази компетентност включва задачи, които изискват от кандидатите за висши държавни служители:
  - да намерят правилния подход към различен тип служители (новоназначени, опитни, мотивирани, немотивирани, невнимателни и пр.)
  - да управляват промени, организационни трансформации или да внедряват нови информационни системи,
  - да се справят с различни трудни лидерски проблеми като предстоящи съкращения на щата, управление на конфликти, управление на етнически различия, създаване и поддържане на организационен климат, стимулиращ иновативното мислене и инициативността и т.н.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Ориентация към резултати

- Съгласно НУРОИСДА ориентацията към резултати за висши държавни служители обхваща следните аспекти:
  - ясно определяне на отговорностите
  - поставяне на реалистични срокове
  - умения за организиране на работата според сроковете, ресурсите и изискванията за качество,
  - умения за наблюдаване и контролиране на напредъка и изпълнението на задачите
  - готовност за търсене и даване на обратна информация на заинтересованите страни
  - проявяване на решителност и настойчивост за справяне с възникнали проблеми и трудности
  - инициативност и стремеж за намиране и прилагане на ефективни начини за постигане на високи резултати и качество на работата
- При разработването на айтеми за оценката на тази компетентност е поставен акцент върху стремежа към осигуряване на ефективност на работните процеси и гарантиране качеството на резултатите, за да избегне припокриването с управленската и лидерската компетентност

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Фокус към клиента/Работа със заинтересовани страни

- Съгласно НУРОИСДА компетентността фокус към клиента за висшите държавни служители съдържа следните аспекти:
  - познава интересите и очакванията на вътрешните и външните потребители на услугите
  - насърчава използването на подходи, които допринасят за по-пълно и качествено удовлетворяване на потребностите на клиентите
  - организира и участва в разработването на вътрешни правила и процедури за качествено обслужване на клиентите
  - изисква от своите подчинени да предоставят услугите своевременно и компетентно
  - поддържа позитивни отношения с всички клиенти (вътрешни и външни)
  - осигурява периодично събиране и анализ на обратна информация за удовлетвореността на клиентите.
- Потенциални проблеми:
  - Не всички администрации предоставят административни услуги и много звена в администрациите, които имат такива, не са заети с административното обслужване
  - Много от поведенчески индикатори не могат да се оценяват при кандидати за работа

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Фокус към клиента/Работа със заинтересовани страни

- В теста за оценка на тази компетентност е добавено умението за управлението на отношения със заинтересованите страни
- Те са важни не само за централната администрация и общините, но и за всички други администрации, когато съгласуват стратегически планове, разходване на бюджети, изпълнението на секторни и хоризонтални политики, оценка на въздействието на определени политики и пр.
- Задачите за оценка тази компетентност представляват казуси, чието съдържание е разнообразно:
  - консултиране на служители по казуси с трудни клиенти
  - организиране на административното обслужване
  - проверка на жалби и оплаквания
  - анализ на негативни резултати от оценка на удовлетвореността
  - координация с други администрации
  - работа със заинтересовани страни и пр.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Ръководители

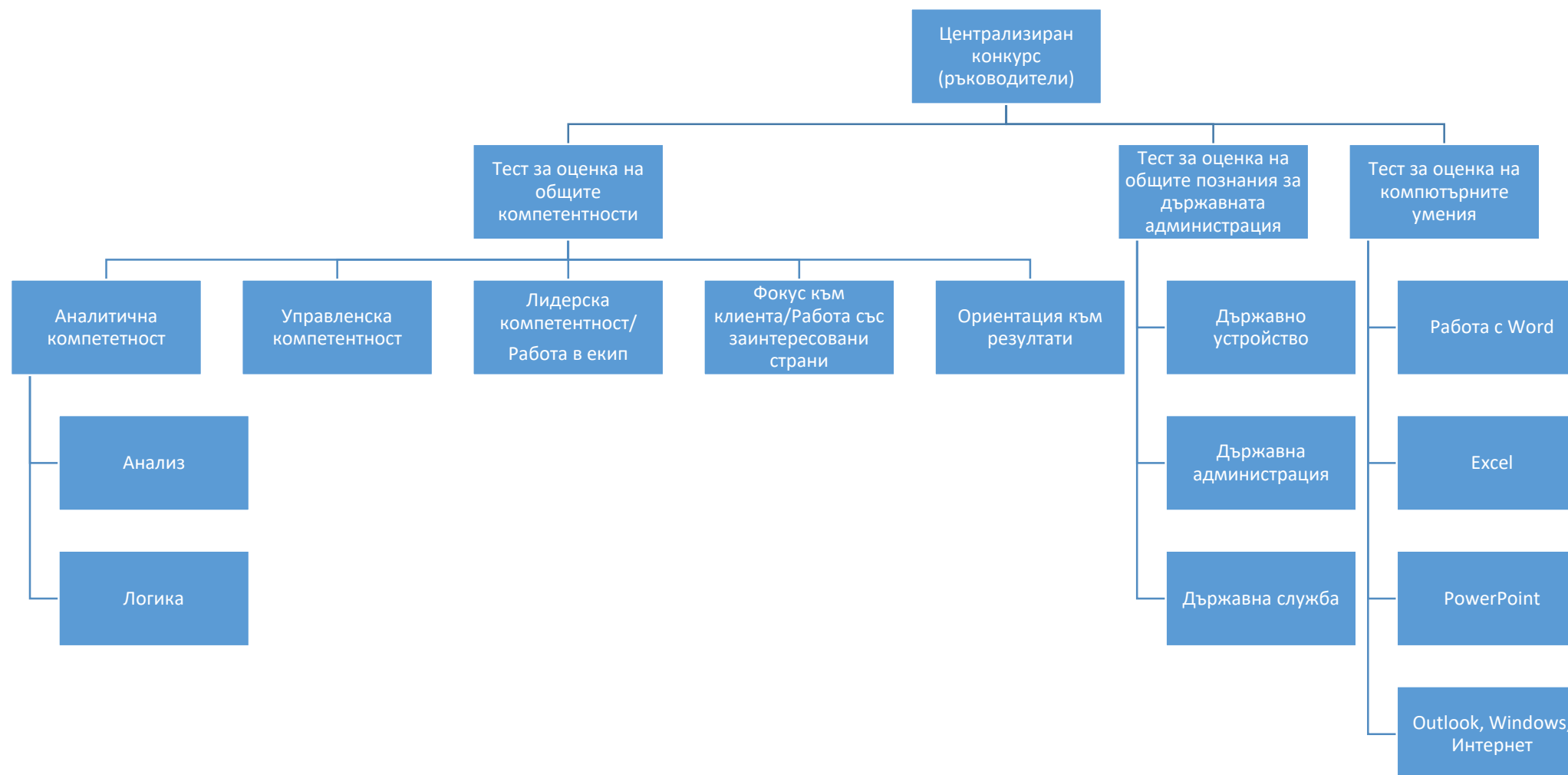
## Централизиран етап

- Управленска компетентност
- Лидерска компетентност/Работа в екип
- Умения за работа със заинтересовани страни/клиенти
- Ориентация към резултати
- Аналитична компетентност
- Общи познания за администрацията
- Компютърни умения

## Децентрализиран етап

- Познания върху специфичната нормативна уредба
- Умения за водене на преговори
- Мотивация

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Управленска компетентност

- Съгласно НУРОИСДА управленската компетентност за ръководители съдържа следните аспекти:
  - определя ясни и реалистични цели, отговорности и задължения
  - осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията
  - приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители
  - осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка
  - управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати
  - търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителите, системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите
  - използва ефективни начини за разрешаване на конфликти и проблеми

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Управленска компетентност

- Задачите за оценка на тази компетентност са два типа – задачи за планиране с един верен отговор и казуси
- Задачите за планиране изискват разпределение на ресурси, оценка на алтернативи, анализ на данни и вземане на решение
- Казусите са с по-разнообразно съдържание и изискват:
  - умение за разпределяне на задачи
  - мотивиране на служители
  - разрешаване на конфликти
  - мониторинг на изпълнението
  - даване на обратна връзка и пр.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Управленска компетентност – примерна задача 1

**Във Вашия отдел двама служители са в конфликт помежду си, който се отразява на работата им. Вие непрекъснато трябва да се съобразявате с това и да им поставяте задачи, които изискват да работят заедно. С времето осъзнавате, че това пречи на рационалното разпределение на работните задачи. Как ще постъпите?**

- А. Ще помолите друг сътрудник, който е близък и с двамата да посредничи за разрешаването на конфликта
- Б. Ще говорите с всеки от тях първо поотделно, а след това ще ги съберете и ще помогнете за решаването на конфликта
- В. Ще ги извикате и ще им наредите да не смесват личния си конфликт с работата
- Г. Ще продължите да правите така, че те да не работят заедно

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



## Управленска компетентност – примерна задача 2

Хотел	Цена на нощувка
„Белвю”	100 лева за първите 50 човека, бесплатно за следващите до максимум 80 човека
„Марина”	75 лева за първите 30 човека, от 31 до 50 по 50 лева, от 51 нагоре – по 25 лева
„Ваканция”	62 лева на човек
„Мирамар”	75 лева през септември, 50 лева – всички останали месеци
„Котва”	65 лева на човек, един на всеки 50 - бесплатно

**Вашата администрация иска да организира събитие за 80 човека през септември. Коя е най-изгодната оферта?**

- А. х-л, „Белвю”
- Б. х-л, „Марина”
- В. х-л, „Ваканция”
- Д. х-л, „Котва”



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Работа в екип/ Лидерска компетентност

- Съгласно НУРОИСДА компетентността работа в екип за ръководители съдържа следните аспекти:
  - формулира ясни цели и следи за спазването на установените правила за ефективна работа на служителите
  - разпределя задълженията в съответствие с уменията и знанията на отделните служители
  - изгражда продуктивни работни взаимоотношения с колегите в организацията и извън нея
  - насърчава изразяването на различни гледни точки и съобразява работата си с тях
  - споделя информация и знания, които са полезни за изпълнение на общите цели
  - подпомага развитието на екипа чрез редовен преглед на изпълнението и обратна връзка
  - допринася за общата цел и оценява приноса на служителите за постигането ѝ
- Тестът за оценка на тази компетентност съдържа казуси, които изискват от кандидатите:
  - да намерят правилния подход към различни служители (новоназначени, опитни, неопитни, мотивирани, немотивирани и пр.)
  - да разпределят задачи и да организират изпълнението им
  - да дават обратна връзка при недобро изпълнение
  - да подпомагат развитието на служители и пр.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Лидерска компетентност - примерна задача

Вие управлявате отдел и имате трима подчинени. Дейността на отдела трябва да бъде осигурена през идващата училищна ваканция. Миналата година това се е оказало проблем, тъй като и тримата служители са се интересували единствено от своите собствени планове и са искали да ползват отпуск по едно и също време. Ситуацията е довела до голямо неразбирателство, а Вие очаквате и тази година нещата да са същите. Как ще постъпите?

- А. Не искате да рискувате споровете да се повторят и тази година и затова Вие им казвате кога могат да ползват своя отпуск
- Б. Казвате им те сами да изготвят график за празниците, но да направят така, че в отдела винаги да има някой
- В. Събирате всички, обсъждате ситуацията и стигате до решение, което е приемливо за всеки
- Г. Говорите с тях поотделно и научавате кое време за почивка предпочита всеки от тях, след което Вие решавате как да направите с графика за почивките

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Ориентация към резултати

- Съгласно НУРОИСДА ориентацията към резултати за служители на ръководни длъжности обхваща следните аспекти:
  - определя ясно отговорностите
  - поставя реалистични срокове
  - организира работата според сроковете, ресурсите и изискванията за качество
  - наблюдава и контролира напредъка и изпълнението на задачите, като търси и дава обратна информация на служителите
  - демонстрира решителност и настойчивост за справяне с възникнали проблеми и трудности
  - предлага инициативи, търси и прилага ефективни начини за постигане на по-високи резултати и качество на работата
  - бързо се ориентира и адаптира работата си към настъпили промени.
- Задачите представляват казуси с разнообразно съдържание. От кандидатите се изисква да намерят начини, по които да осигурят качеството на резултатите, спазването на сроковете и ефективността на работните процеси, да внедряват бързо и успешно иновативни решения, за управляват промени, да преодоляват различни трудности и да се справят в ситуации на дефицит от време и ресурси.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Фокус към клиента

- Съгласно НУРОИСДА компетентността фокус към има следните аспекти:
  - познава интересите и очакванията на вътрешните и външните потребители на услугите
  - насърчава използването на подходи, които допринасят за по-пълно и качествено удовлетворяване на потребностите на клиентите
  - изисква от своите подчинени да предоставят услугите своевременно и компетентно
  - поддържа позитивни отношения с всички клиенти (вътрешни и външни)
  - периодично събира и анализира на обратна информация за удовлетвореността на клиентите, като при необходимост предлага мерки за подобрене
- Задачите за оценка **на** тази компетентност представляват казуси. Отново са добавени заинтересованите страни, но повечето казуси са свързани с предоставянето на услуги
- Съдържанието на казусите е разнообразно – консултиране на служители, работещи с клиенти, оптимизиране на административното обслужване, проверка на жалби и оплаквания, координация с други администрации, работа със заинтересовани страни, разрешаване на конфликти с клиенти и заинтересовани страни и пр.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Аналитична компетентност за ръководители

- Тази компетентност не е част от компетентностния модел на ръководителите в държавната администрация, но е много важно да бъде измервана
- Аналитичните способности са в основата на всеки процес на вземане на решение и поради това са имплицитно свързани с всички други компетентности. Например без адекватна оценка на времето, ресурсите и целите, планирането на дейностите е невъзможно; разпределението на задачите изисква анализ на компетентността и мотивацията на сътрудниците и сложността на задачите; управлението на конфликти изисква анализ на ситуацията и потребностите на другия или на спорещите страни и т.н.
- Задачите са разнообразни:
  - Интерпретация на текст
  - Анализ на данни и откриване на тенденции
  - Откриване на причинно-следствени връзки
  - Абстрактни логически задачи
- За изчисленията ще може да се използва вграден в тестовата платформа калкулатор

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Експерти с аналитични или контролни функции

## Централизиран етап

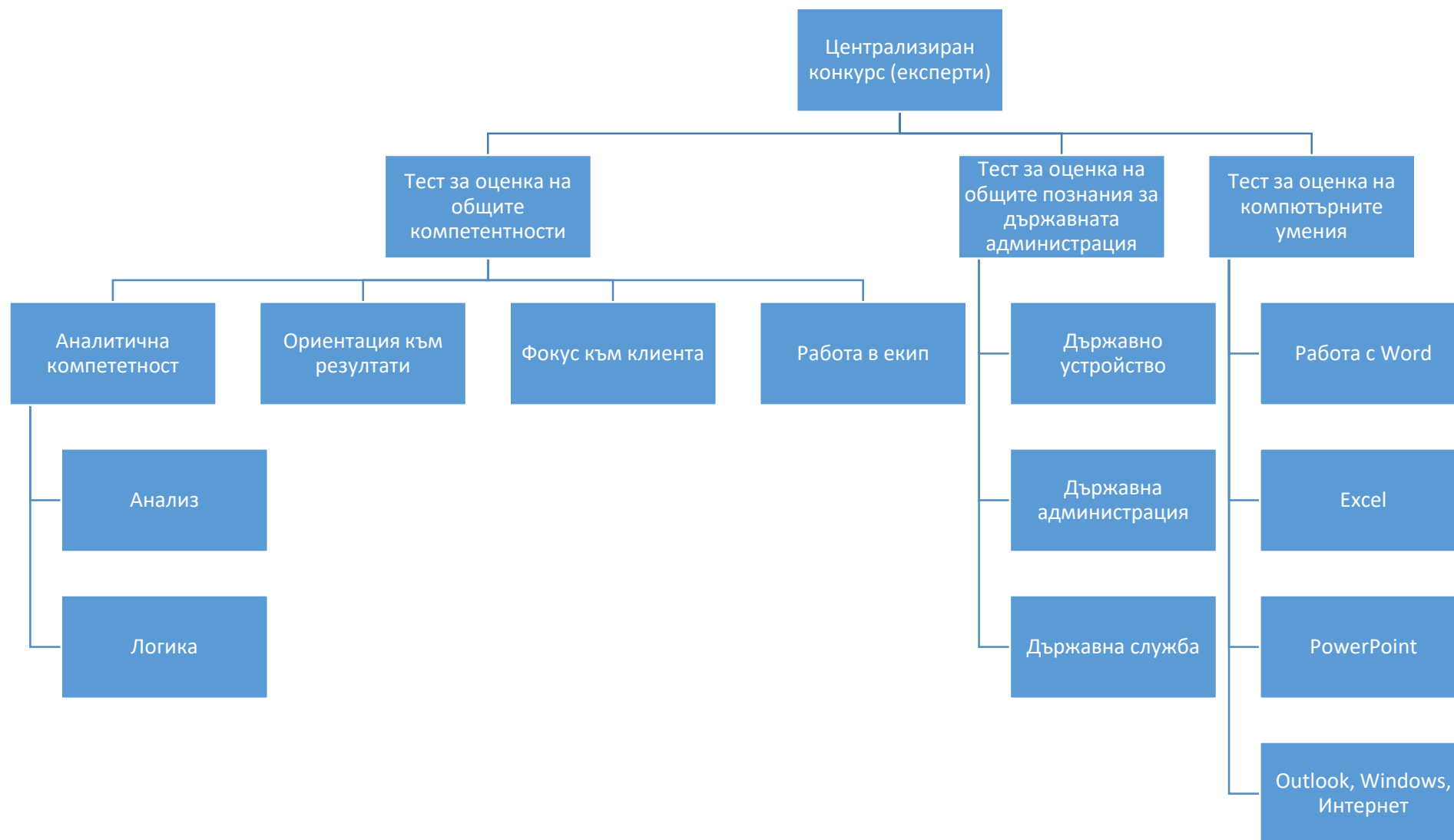
- Ориентация към резултати
- Аналитична компетентност
- Работа в екип
- Фокус върху клиента
- Общи познания за администрацията
- Компютърни умения

## Децентрализиран етап

- Познания върху специфичната нормативна уредба
- Комуникативна компетентност
- Мотивация

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.





ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Аналитична компетентност

- Съгласно НУРОИСДА аналитичната компетентност за експерти с аналитични и/или контролни функции съдържа следните аспекти:
  - идентифицира и задълбочено разглежда проблемите, като се ориентира в тяхната структура и причините, които ги пораждат
  - събира, обобщава и анализира информация от разнообразни източници
  - работи точно с различна по вид информация
  - идентифицира случаи на противоречие, непоследователност или непълнота на информацията
  - аргументира убедително позицията си, като отчита различни гледни точки
  - преценява силните и слабите страни на възможни варианти за решение; предлага ефективни решения
- Задачите покриват почти всички аспекти на компетентността, изключение на уменията за аргументиране
- Информацията, която кандидатите трябва анализират е разнообразна – текстове, таблици, графики, количествени данни, логически умозаклучения и пр. Подобно на теста за оценка на кандидатите за ръководна длъжност е предвиден абстрактно-логически тест, оценяващ флуидната интелигентност.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Ориентация към резултати

- Съгласно НУРОИСДА ориентацията към резултати за експерти с аналитични или контролни функции включва следните аспекти:
  - планира и изпълнява текущата си работа по начин, осигуряващ възможно най-добър краен резултат
  - справя се добре, дори когато работи по няколко задачи едновременно
  - поставя си реалистични срокове и спазва изискванията за качество
  - изпълнява поставените задачи, без да се нуждае от напътствия и помощ
  - демонстрира настойчивост при справяне с възникнали проблемни ситуации
  - поема лична отговорност за постигане на желаните резултати
  - предлага ефективни начини за повишаване на продуктивността и качеството на работата
- Задачите представляват казуси и покриват всички гореизброени аспекти. Контекстът на проблемните ситуации е широк – приоритизиране между качество и срокове, справяне с кратки срокове, необходимост да се работи по няколко задачи едновременно, необходимост от инициативност, но без превишаване на правомощията, внимание към детайла и пр.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Ориентация към резултати – примерна задача

**Вие и Ваш колега от друга дирекция трябва да подготвите техническо задание за един проект. Това е само част от Вашата работа и Вие имате многото други задачи, които получавате ежедневно. Вашият колега изглежда по-свободен от ежедневните дейности и разполага с повече време, за да работи по заданието. Постепенно той започва да се държи сякаш той персонално отговаря за задачата, а Вие му помагате. Например поставя Ви задачи и Ви пита докъде сте стигнали с изпълнението на предишните. Как ще постъпите?**

- А. Ще се направя демонстративно, че не му обръщам внимание, за да разбере, че не ми е началник
- Б. Ще искам среща с него, за да си изясним ролите
- В. Ще говоря с моя пряк ръководител да се намеси
- Г. Ще се правя, че неговото поведение не ме засяга, тъй като и без друго имам прекалено много работа

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Работа в екип

- Съгласно НУРОИСДА компетентността работа в екип съдържа следните аспекти:
  - изпълнява индивидуалните си цели по начин, който подпомага изпълнението на общите цели
  - споделя информация, знания и опит с колегите си, полезни за постигане на целите
  - цени опита на другите и съобразява работата си тях
  - подкрепя и помага на колегите си в случай на необходимост
  - информира членовете на екипа за своята работа и е добре запознат с работата им за постигане на общите цели
  - не предизвиква конфликтни ситуации и съдейства за справяне с конфликти в екипа.
- Задачите представляват казуси и покриват всички изброени аспекти
  - Част от задачите изискват съгласуване на действия и споделяне на информация с другите, друга част – умение за управление на конфликти с колеги, трета част – готовност за поставяне на общите цели над индивидуалните
  - В някои от задачите се изисква да се намери решение, което е приемливо за всички, но други изискват да се прояви настойчивост и асертивност, които са също важни за ефективната работа в екип

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Фокус към клиента

- Съгласно НУРОИСДА компетентността фокус към клиента съдържа следните аспекти:
  - познава интересите и очакванията на вътрешните и външните потребители на услугите
  - предоставя услугите своевременно и компетентно
  - поддържа позитивни отношения с всички клиенти (вътрешни и външни), като зачита правата и уважава интересите им
  - анализира информация за удовлетвореността на клиентите и дава конкретни предложения за подобряване качеството на обслужване.
- Тестът за покрива всички изброени аспекти, а задачите представляват казуси с клиенти
- Ситуациите с клиенти са разнообразни – погрешно издаден документ, пропуснат срок, трудни клиенти, технически проблеми с информационната система и пр.
- Въпреки че контекстът е различен, всички задачи изискват умения за виждане на нещата през перспективата на другия, емоционален самоконтрол и стремеж за предоставяне на възможно най-добро обслужване.

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Общи познания за държавната администрация

- Целта на тези тестове е да са проверят предварителните знания на кандидатите относно държавното устройство на Република, държавната администрация и държавната служба
- Задачите се базират на Конституцията на Република България и общи нормативни актове, приложими в работата на всички видове държавни институции и звена на териториалната и местна администрация
- Няма отделни варианти на теста за различните йерархични нива, но има различни версии, които са:
  - Еквивалентни като съдържание и обхват
  - Еквивалентни по трудност

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Общи познания за държавната администрация

- Съдържанието на айтемите обхваща следните нормативни актове:
  - Конституция на Република България
  - Закон за администрацията
  - Закон за държавния служител
  - Закон за местното самоуправление и местната администрация
  - Закон за прякото участие на гражданите в държавната власт и местното самоуправление
  - Закон за предотвратяване и установяване на конфликт на интереси
  - Закон за достъп до обществена информация
  - Закон за защита на личните данни
  - Закон за нормативните актове
  - Кодекс на поведение на служителите в държавната администрация
  - Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Общи познания за държавната администрация

- **Председателят на Върховния административен съд се назначава от:**

А. Народното събрание

Б. Висшия съдебен съвет

В. Президента на Републиката

Г. Министъра на правосъдието

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Тест за оценка на компютърните умения

- Оценяват се практическите умения за работа с:
  - Word
  - Excel
  - Outlook
  - Powerpoint
  - Windows
  - Интернет
- Задачите варират по трудност, започвайки от най-честите и базисни операции и стигат до често използвани, но изискващи повече познания действия
- Няма различни версии за отделните йерархични нива, но има различни версии, които са:
  - Еквивалентни като съдържание и обхват
  - Еквивалентни по трудност

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)



ЕВРОПЕЙСКИ СЪЮЗ  
ЕВРОПЕЙСКИ  
СОЦИАЛЕН ФОНД



ОПЕРАТИВНА ПРОГРАМА  
ДОБРО УПРАВЛЕНИЕ



Инвестиции в хората  
Европейският социален фонд

# Какво предстои?

- Разработените тестове да бъдат стандартизирани и нормирани
- Да бъде оценена тяхната валидност и надеждност
- Да се определят праговете за успешно преминаване на централизирания етап
- Да бъде разработена платформата за администриране на тестовете и тя да бъде свързана с интегрираната информационна система
- Да бъдат изградени тестовите центрове
- Да бъде осигурена надеждна защита на тестовите задачи и личните данни
- Да бъдат обучени избраните квестори

[www.eufunds.bg](http://www.eufunds.bg)

Проект BG05SFOP001-2.001-0004-C01 „Подобряване на ефективността на подбора на служители в държавната администрация” финансиран от Оперативна програма „Добро управление“, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд.