

Методика за оценка на компетенции

Дефиниции:

- Компетенция – съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите, необходими за постигане на определени резултати.
- Оценка на компетенции – процес на събиране на доказателства за нивото на владение на определена компетенция, при която оценяващ прави сравнение с целевото ниво, определено в администрацията. При оценката на компетенции се оценява поведението, а не личността, въз основа на преки (от наблюдение) или косвени (тестове, референции и други) факти/доказателства.

Цели на методиката:

- Да осигури стандартни принципи при оценяването на компетенции в държавната администрация.
- Да подпомогне процеса методически процеса по сравняване между необходимите и притежаваните компетенции. от наличните или бъдещи служители в ДА.
- Да подобри планирането на човешките ресурси в администрацията от гледна точка на качествените им параметри.

Принципи за гарантиране получаването на обективни и значими резултати от оценката на компетенции:

- Валидност – интерпретацията и резултатите от оценката са подкрепено с доказателства.
- Надеждност – гарантира консистентност на измерването; проследява намаляване на влиянието/отстраняването на „грешки на измерването“ (всяка променлива, която не отговаря на целите на изследването, но оказва влияние върху резултатите).
- Справедливост – недопускане на преференции и оцеляване.

Основни области на приложение на оценката на компетенциите:

- Вътрешен и външен подбор на персонал.
- Оценяване на изпълнението.
- Обучение и развитие.
- Приемственост.

Методи за оценка на компетенции:

Методи	Варианти на прилагане на метода (примери)
Интервю	• Структурирано; • Полуструктурирано; • Ситуационно; • Поведенческо.
Тестове	• За знания – общи или в определени области (икономически, инженерни, дигитални и т.н.); • Психометрични – общи и специфични способности, оценка на умения, емоционална интелигентност и т.н.
Центрове за оценка и развитие	Симулационни упражнения – проекти, ролеви игри, презентации, симулации, решаване на проблеми, работа в групи, намиране на практически факти, тестове, интервюта, психометрични тестове и др.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Документи за постижения	Портфолио, примери от работата, информация за образованието и професионален опит, сертификати, препоръки, доказани постижения.
Наблюдение	- Наблюдение на реалната дейност на работното място. - Наблюдение на симулации на дейността.
Въпросници	- За знания; - За мотивация, ценности; - За самооценка ;
Инструменти за обратна връзка	360 градусова обратна връзка.
Проекти/Продукти	Работни примери, практически задачи и упражнения, писмени задачи, готов продукт, като резултат от дейността по проекти.
Доказателства от трети страни	- От служители и супервайзори; - От обучения; - Интервю с ръководители и колеги.

Класификация на методите и инструментите за оценка на компетенции:

- Според целите на оценката – Приложение 1.
- Спрямо нивата на длъжностите – Приложение 2.
- Спрямо целта на оценката и нивата на длъжността в организацията – обобщена матрица, Приложение 3.
- Спрямо критерий валидност – Приложение 4.
- Спрямо вида на оценяваните компетенции – Приложение 5.
- Методи и инструменти за оценка на компетенции при подбор– Приложение 6:
 - ✓ Компетентностно ориентираният подбор е резултатно ориентиран.
 - ✓ Акцентиращ се върху резултатите, а не върху квалификация, опит и/или образование
 - ✓ Базира се на анализ дали профилите на кандидатите съответстват на очакванията да се постигнат нужните резултати.

Етапи при оценка на компетенции:

Етапи	Стъпки при реализиране на етапите
Етап 1 Предварителен	Запознаване с предмета на оценка.
	Преглед на компетентностния модел.
	Определяне на компетенцията /групата от компетенции/, която ще се оценява. За оценка на компетенциите е важно наличие на необходимите доказателства, които трябва да отразяват наличието им. Доказателствата следва да са в съответствие със следните правила: - Валидност – отнася се за компетенцията, която оценяваме; отразява всички четири измерения на компетенцията . - Значимост – осигурява достатъчно доказателства, за да се оцени компетенцията на изследваното лице по всички четири дименсии; компетенциите са демонстрирани в различен контекст. - Актуалност – за да докаже, че уменията или знанията могат на настоящия етап да бъдат прилагани от изследваното лице в работна ситуация. - Автентичност – доказателството отразява дейността на изследваното лице.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

	Избор/запознаване с поведенческите индикатори.
	Избор на методи и инструменти за оценка. • Използването на информация от различни източници е препоръчително. • Оценяват се максимум три компетенции с една дейност. • Всяка компетенция трябва да бъде оценена минимум два пъти, чрез различни инструменти.
Етап 2 Планиране и провеждане на оценката	Разработване на план за оценка.
	Подготовка на кандидатите.
	Провеждане на оценяването.
	Осигуряване на обратна връзка и приемане на възражения.
	Представяне на резултатите от оценяването.
Етап 3 Заключителен	Справяне с оплакванията.
	Преглед на оценяването.

Забележка:

Методиката може да се прилага и на настоящия етап, без да са необходими промени в нормативната уредба.

Към методиката е разработен допълнителен материал, в който е представена полезна информация за оценяването на компетенции. Разработен е и инструментариум с тестове, интервюта и казуси, които са за служебно ползване.

Приложение 1

Методи и инструменти за оценка на компетенции според целите на оценката:

	Подбор	Обучение и развитие	Оценка на изпълнението	Кариерно развитие
МЕТОД/ ИНСТРУМЕНТ	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Тестове за знания, общи и специфични способности, умения, емоционална интелигентност; Личностови тестове; Център за оценка; Доказателства от трети страни.	Интервю; Тестове за знания, общи и специфични способности, умения, емоционална интелигентност; Центрове за развитие; Наблюдение на работата; Въпросници/ Анкети; Фокус групи; „360 градуса обратна връзка.	Интервю; 360 градуса обратна връзка; Инструменти за обратна връзка; Наблюдение на работата; Въпросници/Анкети	Интервю; Тестове за знания, общи и специфични способности, умения, емоционална интелигентност; Център за оценка и развитие.

Приложение 2

Методи и инструменти за оценка на компетенции спрямо нивата на длъжностите:

	Висши държавни служители	Ръководни длъжности	Експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции	Експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности
МЕТОД/ ИНСТРУМЕНТ	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; 360 градусова обратна връзка; Център за оценка и развитие.	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Въпросници; Тестове за знания; Тестове за умения; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за емоционална интелигентност; Инструменти за обратна връзка; Доказателства от трети страни; Център за оценка и развитие.	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Въпросници; Тестове за знания; Тестове за умения; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за емоционална интелигентност; Инструменти за обратна връзка; Доказателства от трети страни; Център за оценка и развитие.	Интервю; Документи за постижения; Въпросници; Тестове за знания; Тестове за умения; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Наблюдение на работата; Доказателства от трети страни.



Европейски съюз

Приложение 3



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Обобщена матрица за избор на инструмент спрямо целта на оценката и нивата на длъжността в организацията:

	Подбор	Обучение & Развитие	Оценка на изпълнението	Кариерно Развитие
Висши държавни служители	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Център за оценка ;	Интервю; Инструменти за обратна връзка; Център за развитие; Въпросници/ Анкети; Оценка на изпълнението;	Интервю; Инструменти за обратна връзка- „360 градуса”.	Интервю; Център за оценка и Развитие.
Ръководни длъжности	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за емоционална интелигентност; Тестове за знания; Център за оценка; Доказателства от трети страни.	Въпросници/ Анкети; Инструменти за обратна връзка; Център за оценка и развитие; Интервю; Тестове за знания; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за умения; Тестове за емоционална интелигентност; Фокус групи.	Интервю; Инструменти за обратна връзка- „360 градуса”.	Интервю; Инструменти за обратна връзка; Център за оценка и развитие; Тестове за знания; Личностови тестове; Тестове за умения; Тестове за емоционална интелигентност.
Експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции	Интервю; Документи за постижения; Портфолио; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за емоционална интелигентност; Тестове за знания; Център за оценка; Доказателства от трети страни.	Въпросници/ Анкети; Инструменти за обратна връзка; Център за оценка и развитие; Интервю; Тестове за знания; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за умения; Тестове за емоционална интелигентност; Фокус групи; Наблюдение.	Интервю; Инструменти за обратна връзка- „360 градуса”. Наблюдение на работата.	Въпросници/ Анкети; Инструменти за обратна връзка; Център за оценка и развитие; Интервю; Тестове за знания; Личностови тестове; Тестове за умения; Тестове за емоционална интелигентност.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности.	Интервю; Документи за постижения; Личностови тестове; Тестове за общи и специфични способности; Тестове за знания; Тестове за умения; Доказателства от трети страни.	Интервю; Въпросници; Анкети; Наблюдение на работата.	Интервю; Наблюдение на работата.	Интервю; Наблюдение на работата; Тестове за знания; Личностови тестове; Тестове за умения; Тестове за емоционална интелигентност.
--	--	---	-------------------------------------	--

Приложение 4

Методи и инструменти за оценка на компетенциите спрямо критерий валидност.

Валидност	Метод/Инструмент
Добра (0.5 и повече)	Центрове за оценка; Примери от работата; Тестове за способности; Структурирано поведенческо интервю ; Тестове с работни задачи за знания; Тестове за способности; Личностови тестове.
Средна (0.30 – 0.49)	Събиране на документи като биографични данни , сертификати за обучение и др. ; Анализ на документи; Последователност в кариерното развитие ; Записи на постиженията; Биографични инструменти; Портфолио; Проверка на референциите.
Ниска (0.29 и по-малко)	Неструктурирано интервюта; Интереси /хобита; Формално образование.

Приложение 5

Методи и инструменти за оценка на компетенции спрямо вида на оценяваните компетенции.

МЕТОД	КОМПЕТЕНЦИЯ
ИНТЕРВЮ	Аналитична; Ориентация към резултатите; Познаване на заинтересованите страни; Управленска компетентност; Изграждане на отношения; Комуникация; Умения за вземане на решения; Мотивация за работа; Лидерство; Управление на времето; Вземане на решение; Инициативност; Междоличностни умения; Адаптивност; Стрес устойчивост; Компетентност за преговори; Фокус към клиента; Стратегическа компетентност;
ДОКУМЕНТИ ЗА ПОСТИЖЕНИЯ ПОРТФОЛИО	Професионална компетентност; Мотивация; Креативност; Решаване на проблеми;
ТЕСТОВЕ ЗА ЗНАНИЯ	Техническите компетенции; Езикови компетенции; Компютърни компетенции; Дигитални компетенции; Специфични професионални компетенции;
ЛИЧНОСТОВИ ТЕСТОВЕ	Ориентация към резултатите; Търговски умения; Лидерски умения; Аналитична; Управленска компетентност; Взимане на решение; Комуникация; Работа в екип; Управление на конфликти; Асертивност; Стремение към постижения; Умения за планиране; Инициативност; Умения за работа в екип; Кооперативност; Умения за справяне със стреса; Умения за слушане и задаване на въпроси; Мотивация; Аналитична компетенция; Компетентност за преговори; Фокус към клиента.
ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОБРАТНА ВРЪКА	Ориентация към резултатите; Познаване на заинтересованите страни; Управленска компетентност; Изграждане на отношения; Комуникативност; Лидерство; Адаптивност; Управление на задачите; Личностно развитие; Взаимоотношения; Развитие на другите; Продуктивност; Стратегическо мислене; Делегиране; Решаване на проблеми; Управление на задачи; Управление на хора; Управление на времето; Управление на взаимоотношенията; Компетентност за преговори; Фокус към клиента.
ЦЕНТРОВЕ ЗА ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ	Аналитична; Ориентация към резултатите; Познаване на заинтересованите страни; Управленска компетентност; Изграждане на отношения; Лидерски умения; Умения за вземане на решения; Умения за работа в екип; Комуникация; Стратегическо мислене; Делегиране; Умения за работа в екип; Управление на времето; Справяне със стреса; Планиране и организиране; Мотивация; Адаптивност и гъвкавост; Решаване на проблеми; Инициативност; Компетентност за преговори; Фокус към клиента; Стратегическа компетентност.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие

Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Приложение 6

Методи и инструменти за оценка на компетенции при подбор.

Вид длъжност	Компетенции	Личностни тестове	Тест за общи и специфични способности	Тестове за ЕИ	Тест за знания и умения	Тест за умения	Интервю за оценка на компетенции	Доказателства за постижения	Портфолио	Доказателства от трети страни	Център за оценка
Висши държавни служители	Ориентация към резултати			✓			✓	✓	✓		✓
	Компетентност за преговори, убеждаване						✓		✓		✓
	Фокус към клиента			✓			✓		✓		✓
	Работа в екип			✓			✓				✓
	Лидерска компетентност			✓			✓				✓
	Управленска компетентност			✓			✓				✓
	Стратегическа компетентност										✓
Ръководни длъжности	Ориентация към резултати	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Работа в екип	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Комунитативна компетентност	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Фокус към клиента	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Управленска компетентност	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Професионална				✓	✓	✓			✓	

Вид длъжност	Компетенции	Личностни тестове	Тест за общи и специфични способности	Тестове за ЕИ	Тест за знания и умения	Тест за умения	Интервю за оценка на компетенции	Доказателства за постижения	Портфолио	Доказателства от трети страни	Център за оценка
Експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции	Работа в екип	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Комунитативна компетентност	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Фокус към клиента	✓	✓	✓			✓			✓	✓
	Професионална				✓	✓	✓			✓	
	Аналитична		✓		✓	✓	✓			✓	✓
Експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности	Ориентация към резултати	✓	✓	✓			✓			✓	
	Работа в екип	✓	✓	✓			✓			✓	
	Комунитативна компетентност	✓	✓	✓			✓			✓	
	Фокус към клиента	✓	✓	✓			✓			✓	
	Професионална				✓	✓				✓	



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората