

Методика за създаване на компетентностен модел

Дефиниция:

Компетентностен модел – набор от компетенции, организирани в обща матрица по начин, който съответства на нуждите на конкретна организация, описващ всички компетенции и тяхното разпределение по определени критерии.

Цели на методиката:

- Да осигури стандартни принципи за създаването на компетентностни модели на длъжностите в държавната администрация.
- Да подпомогне методически процеса по генериране на компетенции.
- Да подпомогне усъвършенстването на съществуващия компетентностен модел чрез развитие на индикатори за професионална компетентност.
- Да подобри планирането на човешките ресурси в администрацията от гледна точка на качествените им параметри.

Основни компоненти на компетентностния модел:

- Компетенция – съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите, необходими за постигане на определени резултати.
- Компетентностен профил – набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определено звено, функция, или друго).
- Скала за оценка на компетенциите – описание на отделните степени, показващо реалното ниво на владение на компетенцията.

Структура на компетентностния модел:

- Компетенции – елементи:
 - ✓ Наименование – обобщава смисъла на компетенцията; следва да бъде логично и адекватно на организационната култура;
 - ✓ Определение (дефиниция) на компетенцията – значението, което организацията влага в компетенцията и което я превръща в организационен инструмент; следва да бъде конкретно, кратко и недвусмислено.
- Примерни поведения – конкретните примери за проявлението на компетенцията в работния процес, разписани като действия, които могат да бъдат извършвани, наблюдавани и измервани. Колкото повече примерни поведения се опишат, толкова по-автентични и ефективни ще бъдат компетенциите.

Методи за създаване на компетентностен модел:

- Събиране, проучване и анализ на документи и информация.
- Преглед на съществуващия компетентностен модел/рамка на компетентностите.
- Интервюта.
- Фокус групи.

Етапи при създаване на компетентностен модел:

Етапи	Стъпки при реализиране на етапите
Етап 1 „Подготовка за създаване на компетентностен модел“	Осигуряване на подкрепа на висшия управленски състав. Избор на ръководител, отговарящ на следните критерии: ✓ минимум три годишен опит в рамките на организацията ✓ практически опит в управлението на проекти ✓ ползва се с авторитет ✓ мотивиран е да управлява проекта за създаване на компетентностен модел. Задаване на цели – определяне на необходимост, обхват и сфери на приложение: ✓ определяне на необходимостта от създаване и въвеждане на модела (Защо?) – каква организационна необходимост го налага и какви са търсените ползи. ✓ определяне на обхвата на модела (Къде?) – кои са целевите звена, в които ще бъде въведен компетентностния модел. мотивиран е да управлява проекта за създаване на компетентностен модел. ✓ приложение (как?) – в кои процеси за управление на човешките ресурси ще се приложи компетентностния модел.
	Определяне на работен екип, от 5 до 9 участника, покриващи следните критерии: ✓ познаване на материята, опит със създаване/внедряване/ ползване на компетентностни модели; ✓ познаване на организационната култура, принципите, правилата и процедурите в конкретната администрация; ✓ способност за анализ и синтез на големи масиви от информация; ✓ умения за ефективна работа в екип; ✓ умения и опит по управление на промяната.
	Избор на тип модел по следните критерии: ✓ цели на въвеждането; ✓ численост и функции;
	Определяне на водещи принципи в създаването на модела, даващи информация за стила, целите и броя на компетенциите, които е необходимо да се включат.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората

Етап 2 „Създаване на компетентностен модел“	Събиране на информация: ✓ преглед на основни документи (нормативни, стратегически и др.) за извеждане на всички съставни компоненти на компетентностния профил – знания, умения, нагласи, задължителни за успешното изпълнение на длъжността; ✓ анализ на съществуващия компетентностен модел (рамка на компетентностите); ✓ събиране на информация чрез провеждане на интервюта/ фокус групи;
	Генериране на работни компетенции: ✓ изготвяне на списък с регистрирани знания, умения, поведения, лични характеристики, нагласи; ✓ категоризиране (клъстери); ✓ отстраняване на категориите, в които няма данни; ✓ наименоване на категориите; ✓ съставяне на списък с получените работни компетенции; ✓ задаване на работно определение за всяка компетенция; ✓ съставяне на изчерпателен списък с работни компетенции.
	Оформяне на конкретен компетентностен профил за длъжността
	Редакция на работни компетенции : наименование, определение, примерни поведения.
	Стъпка 4 – Определяне на нива на владееене на компетенции на базата на пет степенна скала.
	Стъпка 5 – Оформяне на добре структуриран и лесен за възприемане финален модел.
Етап 3 „Верифициране на компетентностния модел“	Проверка на работните компетенции
	Прецизиране на компетенциите.
	Валидиране на компетенциите във фокус групи с участието на линейни ръководители и експерти, за които се отнасят.
	Изготвяне на финален вариант на компетентностния модел.
	Представяне – препоръчително на два етапа: ✓ представяне и обучение на ръководството; ✓ представяне пред цялата организация.
	Тестване на компетентностния модел.

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 допълнителна информация за създаването на компетентностни модели.



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората



Европейски съюз



ОПАК. Експерти в действие



Европейски социален фонд
Инвестиции в хората