



РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ
МИНИСТЕРСКИ СЪВЕТ
СЪВЕТ ЗА АДМИНИСТРАТИВНАТА РЕФОРМА



***МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ПЛАНИРАНЕ НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ***

Представената методология за планиране на човешките ресурси се основава и надгражда съществуващите в страната практики на база на анализирани добри практики от страната и чужбина.

Таблиците, представени в нея, са разработени в електронен вид като шаблони за попълване и са публикувани на [Портала за работа в държавната администрация](#)) с цел улесняване на тяхното ползване.

За кого е тази методология?

Методологията е предназначена за държавната администрация. Основни участници в процеса по планиране на човешките ресурси са звената по управление на човешките ресурси, преките ръководители на административни звена и ръководителите на административни структури.

Методологията ще послужи на компетентните органи при разработване и прилагане на политиките по управление на човешките ресурси (УЧР). Изграждането на споделени ценности за държавната администрация и на общо разбиране на предизвикателствата и възможни решения намира отзвук в рамките на европейските и международни мрежи като декларацията от Гент¹. Основните предизвикателства пред управлението на човешките ресурси в контекста на декларацията от Гент са²:

- Поощряване разработването на политики, базирани на доказателства.
- Регулярно измерване и сравняване на развитието на човешките ресурси.
- Подпомагане на трансфера на знания със стремеж за балансирано ползване на вътрешна и външна експертиза.
- Оценка на добавена стойност на вътрешното и външно консултиране на политиките по УЧР и съответно инвестиране или отказ от инвестиции в тази дейност.
- Осигуряване на допълване с политиките по Зелената сделка за зелена трансформация на администрациите и намаляване на екологичния отпечатък.

При планирането на човешките ресурси в административните структури е заложен и принципът за зачитането на човешките права и равенството за всички лица без дискриминация и изключване на каквато и да е основа, в съответствие с международното право за правата на човека и насърчаване на приобщаването и пълното и равно участие на всички лица като възможности за работа в администрацията.³

¹ <https://belgian-presidency.consilium.europa.eu/en/news/the-ghent-declaration-9-million-civil-servants-will-work-in-a-more-modern-and-diverse-public-administration/>

² <https://bosa.belgium.be/sites/default/files/documents/The%20Ghent%20Declaration.pdf>

³ Декларация от срещата на върха за демокрация Бюро за демокрация, човешки права и труд, 29 март 2023 г. <https://www.state.gov/declaration-of-the-summit-for-democracy-2023/>

Съдържание

Въведение.....	5
Цел на методологията.....	6
Обхват и структура.....	6
Стъпка 1. Анализ на състоянието и прогнози	8
1.1. Установяване на изменения, които налагат промяна в числеността на персонала.....	9
1.2. Командировки, мобилност, текучество и дългосрочни отпуски	10
1.3. Демографски характеристики на персонала.....	14
1.4. Професионален опит и квалификация	15
1.5. Компетентности	17
1.6. Обезпеченост с човешки ресурс съобразно стратегическите и оперативни цели и функции.....	19
1.7. Организационна култура.....	21
Стъпка 2. Отчитане на влиянието на външни фактори	23
Стъпка 3. Обобщаване на несъответствията (Gap анализ)	26
Стъпка 4. Планиране.....	29
Таблицы за попълване в електронен формат към Методологията за планиране на човешките ресурси в държавната администрация.....	31
Приложение: „Инструментариум за оценяване на компетенции при извършването на анализ на компетентностите“	32
Обща информация	32
Методи и инструменти за оценка на компетенции	33
Преглед и анализ на документи.....	33
Тестове	33
Интервю	34
Наблюдение	35
360 градуса обратна връзка	36
Център за оценка.....	36
Методи и инструменти за оценка на компетенциите спрямо критерий валидност	37
Матрица за избор на инструмент спрямо предназначението на оценката на компетенции и нивото на длъжността.....	37
Методи и инструменти за оценка на компетенции спрямо вида на оценяваните компетенции	38
Анекси 39	
Анекс 1: Тестове	39
Анекс 2: Техника на интервюиране „STAR“.....	42
Анекс 3: Техника на интервюиране „OPEN BACK“	49
Анекс 4: Формуляр за извършване на наблюдение	53

Списък на таблиците

Таблица 1. Установяване на изменения, които налагат промяна в числеността на персонала по административни звена	9
Таблица 2. Анализ на командировките	11
Таблица 3. Мобилност на служители	11
Таблица 4. Определяне на дългосрочно незаети позиции	12
Таблица 5. Определяне на текучество на персонала	12
Таблица 6. Разпределение по демографски характеристики в отдел/дирекция.	14
Таблица 7. Таблица за отчитане на професионален капацитет и квалификация	16
Таблица 8. Анализ за установяване на дефицит на компетентности	17
Таблица 9. Анализ за установяване на потенциал за развитие	18
Таблица 10. Обезпеченост на стратегическите/оперативни цели и функции по административни звена - численост	19
Таблица 11. Обезпеченост на стратегическите/оперативни цели и функции по административни звена - професионални знания и умения	19
Таблица 12. Анкета сред служителите: организационна култура	21
Таблица 13. Оценка на влиянието на външни фактори върху човешките ресурси в администрацията и идентифициране на рискове	24
Таблица 14. План с мерки	30

Въведение

Стратегическото планиране на човешките ресурси е управленски инструмент за осигуряване на необходимия административен капацитет за постигане на мисията, визията и стратегическите цели на администрацията, като същевременно отговаря на нуждите на служителите и другите заинтересовани страни. Планирането на човешките ресурси е дейност, която се свързва с привличането, задържането, мобилността и освобождаването на хората в администрацията по начин, който осигурява необходимата численост, знания, умения, нагласи и поведение за изпълнение на целите и функциите на администрацията и административните звена в нея. Основната цел на планирането на човешките ресурси в администрацията е осигуряването на необходимия човешки ресурс в количествено и качествено изражение, който е способен да работи за изпълнението на целите в областта на политиката, за която отговаря съответният орган на власт. Това включва разработване на средносрочни и дългосрочни планове за управление на човешките ресурси, които се фокусират върху идентифицирането на необходимите умения и компетентности, както и прилагането на политики и практики, които насърчават развитието, задържането и ефективността на служителите.

При изготвянето на методологията са взети предвид следните принципи:

- Обвързаност на стратегическото планиране на човешките ресурси със стратегическите цели на национално, регионално и организационно ниво.

Този принцип изисква планирането на човешките ресурси в административната структура да бъде съобразено със стратегическите документи в областта на политика, в която съответният орган на власт има правомощия. За прилагането на този принцип е необходимо познаване на стратегическите цели, индикаторите за изпълнение и обвързаността на всяко едно административно звено с функциите и дейностите, които следва да извърши задачите и отговорностите, които има за постигане на планираните резултати в очакваните срокове.

- Пропорционалност на нуждите и избягване и смекчаване на рискове.

Обемът от дейности и резултати, които се очаква да бъдат постигнати и усилията, които трябва да бъдат вложени да са съотносими към очакваните ефекти. Планирането трябва да се извършва при предварителна оценка на рисковете и управлението им.

- Съотносимост на потенциала и човешкия капитал в администрацията.

Този принцип е насочен към стойността на хората в администрацията. Във всяка административна структура има служители с висок потенциал, които допринасят за изпълнение на целите с висока добавена стойност. Планирането трябва да осигури устойчивост и грижа за задържането на хората с висока добавена стойност, както и да осигури развитието и признанието им.

- Ясно разпределена отговорност и отчетност на всички служители спрямо длъжността, която заемат.

Този принцип изисква планирането на човешките ресурси да бъде съобразено с отговорността на всеки служител според длъжността, която заема.

- Действия в най-добрия интерес на обществото и държавния бюджет.

Този принцип изисква фокус към ефикасността, икономичността и ефективността при планирането на разходите за човешки ресурс в администрациите.

- Насърчаване на разнообразието, включването и справедливостта чрез подходящи политики.

Този принцип означава развитие на политики за човешките ресурси, насърчаващи разнообразието и социалното включване, насочени към правата на човека, гъвкави, устойчиви във времето и с добавена стойност за обществото.

- Идентифициране, споделяне и използване на натрупания опит и научените уроци.

Този принцип поставя фокус върху споделяне на добрите модели в подкрепа на разпространението и прилагането им като добри практики в администрацията. Чрез мултиплициране на „научените уроци“ в администрацията може да се постигне учене чрез практика.

- Спазване на Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация и кодексите за професионална етика и поведение, свързани с предоставяне на специфични обществени услуги и свързаните с тях професии и длъжности.

Този принцип се отнася към спазването на Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация, интегритета на служителите и спазването на етични правила. Той обхваща и дейности, които имат специфичен характер, както и етични норми на професии, относими към тях.

- Насърчаване на иновациите в управлението на човешките ресурси

Този принцип поставя фокус върху използването на технологиите и изкуствения интелект в политиките за управление на човешките ресурси и привлекателността на работата в държавната администрация.

Цел на методологията

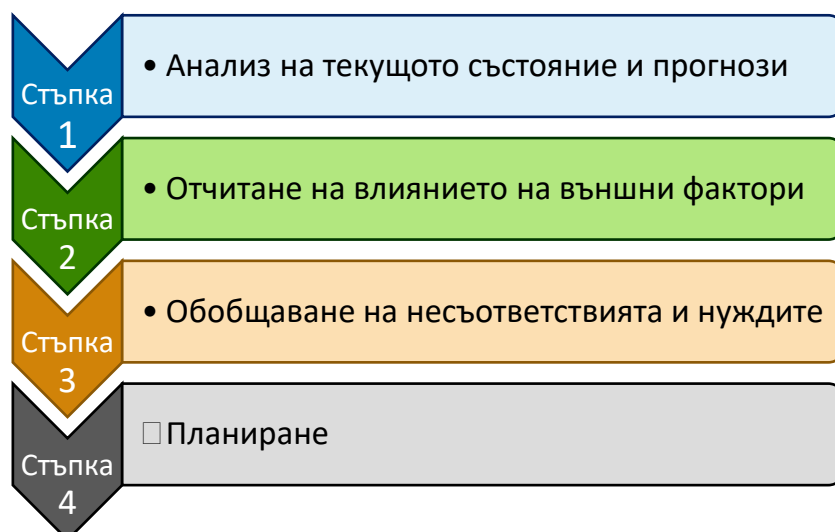
Целта на методологията е да даде последователност от практически действия за планиране на човешките ресурси в администрацията, обвързано с целите, правомощията на органа на власт и функциите на административната структура. Методологията предоставя конкретни стъпки за осъществяване на процеса по планиране на човешките ресурси, които задават рамката и могат да бъдат адаптирани според потребностите на всяка административна структура.

Прилагането на методологията ще способства за:

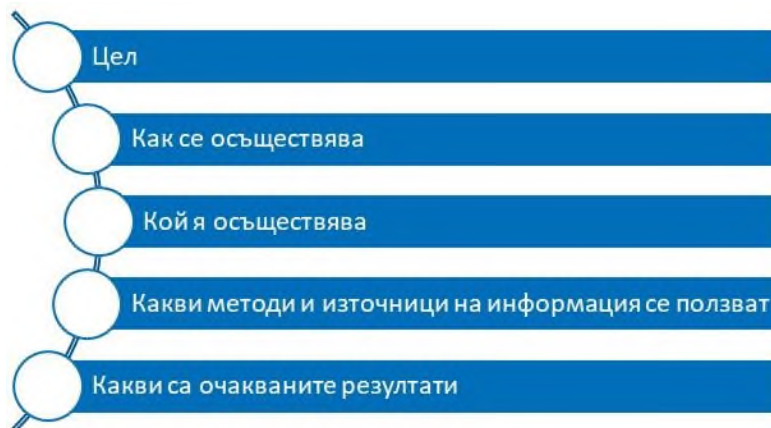
- Установяване на текущото състояние и идентифициране на потребностите от човешки ресурси;
- Установяване на дефицити и необходими компетентности на служителите в административната структура за посрещане на конкретни предизвикателства;
- Разработване на план за осигуряване на необходимите човешки ресурси с оглед бъдещото обезпечаване на потребностите в администрацията;
- Насърчаване на иновациите и инвестициите в човешки капитал;
- Позициониране на държавата като добър работодател, който развива потенциала на служителите в администрацията.

Обхват и структура

Настоящата методология представя конкретни стъпки, които да се следват при стратегическото планиране на човешките ресурси в държавната администрация в България. Тя е структурирана както следва:



За всяка от стъпките са описани:



Методологията включва таблици и указания за попълването им, които да способстват нейното прилагане. Таблиците са налични и в Ексел формат позволяващ тяхното непосредствено използване.

Към действията, които се следват при планирането на човешките ресурси, са дадени пояснения и/или препоръчителни действия, методи и/или примери, отбелязани със знак

” **НАСОКА/ПРЕПОРЪКА** “.

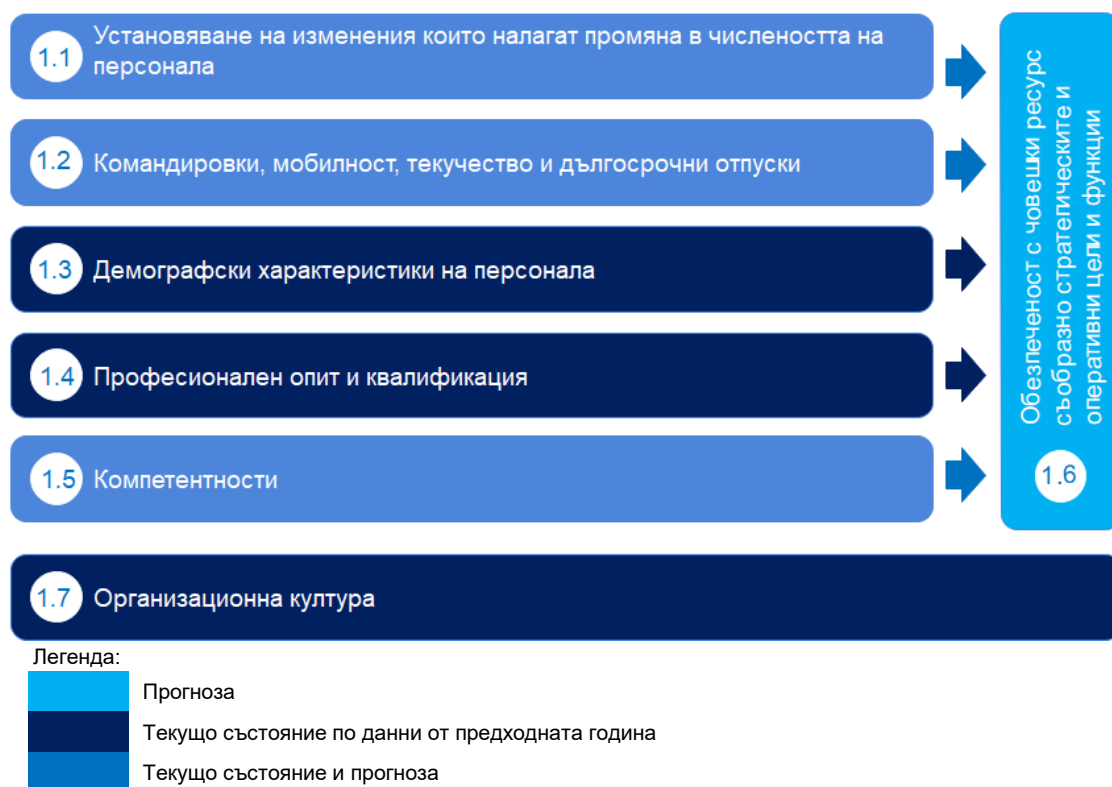
Стъпка 1. Анализ на състоянието и прогнози

Анализът се състои от две основни части:

- Анализ на текущото състояние в администрацията, за който се ползват актуални, надеждни и потвърдени данни от предходната година⁴;
- Прогнозиране на нужди и натоварване за следващия планов период, свързани с цикъла на бюджетното програмиране.

Анализът е първата стъпка при стратегическото планиране на човешките ресурси. Той има за цел да направи преглед и да идентифицира нужди и възможности за оптимизация по отношение на числеността на персонала и компетентностите съобразно стратегическите и оперативните цели и функции на администрациите. Освен това анализът разглежда и възможности за подобрене на работата на администрацията от гледна точка на създаване на условия за ефективна комуникация между служителите и звената, високо мотивирани служители, лидерство и етично поведение, т.е. подобряване на организационната култура на администрацията.

Основните елементи на анализа и връзките между тях са представени по-долу:



Всички елементи могат да се разглеждат като отделни дейности. Единствено анализът на обезпеченост с човешки ресурс (1.6) ползва данни от анализите за установяване на изменения, които налагат промяна в числеността на персонала (1.1) командировки, мобилност, текучество и дългосрочни отпуски (1.2); демографски характеристики (1.3) професионален опит и квалификация (1.4) и анализът на компетентности (1.5).

Анализът на организационната култура не разглежда обезпеченост с човешки ресурс като знания и компетенции, но има съществено значение за подобряване на работните процеси и в този смисъл има принос към постигане на целите на стратегическото планиране на човешките ресурси. Подобряването на комуникацията в администрацията и мотивацията на служителите ѝ има пряко положително въздействие върху нейната ефективност.

Как се осъществяват анализите по всеки от елементите и какви са основните очаквани резултати е описано подробно по-долу.

⁴ Данни, свързани с резултатите от годишното оценяване на служителите в държавната администрация се вземат след неговото приключване.

1.1. Установяване на изменения, които налагат промяна в числеността на персонала

Каква е целта на анализа?

Анализът има прогнозен характер. Той е свързан с идентифициране на изменения във функциите, целите, дейностите и натоварването на административните звена, които биха могли да доведат до промяна в необходимостта от обезпеченост с човешки ресурс. Анализът има за цел да установи в кои от административните звена се очаква недостиг или излишък на човешки ресурс за изпълнение на целите, постигане на резултатите и обезпечаване на функциите и къде ресурсът отговаря на нуждите – т.е. ресурсът е достатъчен. Чрез анализа може да се направят изводи, че наличният човешки ресурс е оптимален, недостатъчен или повече от необходимия към определен времеви хоризонт.

Как се осъществява?

Анализът се извършва за всяко структурно звено в администрацията. Ползва се таблицата по-долу.

Таблица 1. Установяване на изменения, които налагат промяна в числеността на персонала по административни звена

Административно звено	Нови /отпаднали стратегически /оперативни цели	Нови/ отпаднали функции	Въвеждане на нов финансов инструмент	Нови програми/ проекти	Увеличен/ намален обем преписки/ срок	Изнесени навън функции (outsource)	Текуща численост	Необходима численост
Дирекция								
Отдел								

*новите функции се обозначават в зелен цвят, а отпадналите - в червен цвят

Необходимата численост се определя чрез прилагане на един от описаните методи в методологията за анализ на работното натоварване (виж Методологията за оценка на работното натоварване⁵) или на базата на предходен опит и наблюдения/експертна оценка.

За да бъдат определени служителите, които ще бъдат засегнати се прави преглед на длъжностните характеристики и на индивидуалните работни планове.

Кой го осъществява?

Таблиците се попълват ежегодно от директорите на съответните дирекции в административната структура.

Обобщават се от звеното за УЧР.

Представят се на главния/ административния секретар/ секретаря на общината за информация за последващи управленски решения. В администрациите, в които няма длъжност главен/административен секретар, данните се представят на ръководителя на административната структура за информация и управленско решение.

Какви методи и източници на информация се ползват?

- Релевантни стратегически документи или такива в процес на разработване/приемане;
- Релевантни нормативни актове или такива в процес на изработване;
- Правомощия на органа на власт, разписани в законодателството (закон, наредба или друг акт) или устройствен правилник;
- Функции на администрацията по устройствен правилник и по функционални характеристики на административните звена;
- Планове с разписани дейности, проекти и бюджетни програми;
- Длъжностни характеристики;
- Лични планове за обучение на служителите;

⁵ Методологията за оценка на работното натоварване, одобрена с Решение № XX на Съвета за административната реформа от XX и линк.

- Анализ на работното натоварване;
- Други подходящи документи.

Какви са очакваните резултати от анализа?

Анализът на данните ще даде възможност да се прецени:

- Налице ли е необходимост от увеличаване на числеността? Преценката се основава на данните от таблицата и включва експертна преценка за това дали увеличените ангажименти на административното звено водят до увеличена заетост като човекодни, за да се изпълнят новите функции и задачи. За по-обективна преценка може да се използва анализът на работното натоварване, ако е извършен такъв.⁶
- Налице ли е необходимост от намаляване на числеността? Преценката се основава на данни за служителите, които са изпълнявали отпадналите функции – брой, заетост по човекочасове за извършване на дейностите, които отпадат. В случай, че отпадналите функции са били основна работна ангажираност за определени служители, то може да се направи извод, че е налице необходимост от намаляване на числеността.
- Налице ли е необходимост от преразпределение на функции и/или временно преместване на служители за подкрепа на увеличен обем от работа от едно звено в друго? Преценката изисква решение на компетентен служител/орган, който носи отговорност за резултатите от дейността на административната структура (главен/административен секретар или секретар на община) или административен орган.
- Налице ли е необходимост от реструктуриране на административни звена? Преценката изисква решение на административен орган и издаване на административен/нормативен акт от компетентен орган.
- Дали нивото на човешките ресурси е оптимално? Преценката се основава на балансирано разпределение на човешкия ресурс по административни звена, като функциите, дейностите, целите и резултатите се постигат с наличния човешки ресурс без дефицити от численост.
- Има ли необходимост от съвместяване на длъжности и какви са причините за това? Поради невъзможност да се уплътнят или поради намалена численост на персонала и необходимост една длъжност да поеме разнородни функции.

1.2. Командировки, мобилност, текучество и дългосрочни отпуски

Каква е целта на анализа?

Целта на този анализ е да се установи колко от служителите в съответното административно звено отсъстват или се очаква да отсъстват дългосрочно и за изпълнение на техните задължения на техните позиции следва да бъдат временно назначени/преназначени други служители.

Командировки: За целите на анализа се разглеждат само дългосрочните командировки (над една година). При някои администрации и позиции средносрочните командировки (между 6 месеца и една година) също могат да се включат в анализа, в случаите, когато е необходимо да се осигури непрекъсваемост на работния процес.

Мобилност: За, целите на настоящия анализ разглеждаме мобилността в държавната администрация като процес, при който държавен служител заема длъжност в друго звено в същата администрация или друга администрация. Мобилността може да бъде:

- Постоянна – в Закона за държавния служител е посочена като „Преминаване на държавна служба в друга администрация“ (чл. 81а от Закона за държавния служител);
- Временна – за период до 4 години; в Закона за държавния служител е посочена като „Временно преместване в друга администрация“ (чл. 81б от Закона за държавния служител);
- Изпълняване на длъжност в институция на Европейския съюз (чл. 81в от Закона за държавния служител);
- Временно преместване в същата администрация по чл. 82а от ЗДСл;
- Преместване при трудоустройство по чл. 85 от ЗДСл.

Текучество: Анализира се текучеството по естествени причини (доброволно напускане, пенсиониране, постоянна мобилност). Годишното текучество се изчислява като съотношение на броя на напусналите служители през предходната година спрямо реално заетите длъжности в административната структура. Взема се предвид

⁶ Виж Методологията за оценка на работното натоварване

обратната връзка, относно причините за наблюдаваното текучество (например изходящи интервюта или причини за напускане от заявленията). Текучеството има отношение към идентифициране на позициите, които са рискови от гледна точка на напускане на служители и за които е необходимо да се вземат адекватни управленски решения като повишаване на привлекателността на позицията, осигуряване на други длъжности със сходни функции, така че да е възможно бързо временно пренасочване на персонал на тези позиции.

Дългосрочен отпуск: При планирането на човешките ресурси се вземат предвид и служителите в дългосрочен отпуск по болест и майчинство.

Как се осъществява?

Анализът по отношение на командировки, мобилност и дългосрочен отпуск започват с преглед на данни за предходната година. След това се правят прогнози за следващия планов период (следващата година). Целта на анализа е да се осигури непрекъсваемост на работния процес, чрез осигуряване на необходимия човешки ресурс.

Анализите за текучество на персонала са само по данни за предходната година. Изменението на текучеството по години дава възможност да се проследи във времето доколко предприетите мерки са дали резултат.

Данните се систематизират в таблици, като посочените по-долу.

Таблица 2. Анализ на командировките

Административно звено	Щатна численост	Брой служители в дългосрочни командировки >1г.	Брой служители в средносрочни командировки между 6м и 1 г.
Дирекция			
Отдел ...			
Отдел ...			
Дирекция			
Отдел ...			
Отдел ...			

Таблица 3. Мобилност на служители

Административно звено	Брой служители по мобилност чл. 81а от ЗДСл	Брой служители по мобилност чл. 81б от ЗДСл	Брой служители по мобилност чл. 81в от ЗДСл	Брой служители по мобилност чл. 82а от ЗДСл	Брой преместени служители по чл. 85 от ЗДСл (трудоустройство)
Дирекция		0	0		0
Отдел ...		0	0		0
Отдел ...		0	0		0
Дирекция					
Отдел ...					
Отдел ...					

ЗДСл – Закон за държавния служител

Целта на таблицата е да се направи обобщение и да се придобие информация за използването на инструментите за мобилност при управлението на човешките ресурси в административната структура.

При постъпване на служители в съответното звено в таблицата се отбелязват със зелен цвят, а при преместване в друго звено с червен цвят.

Таблица 4. Определяне на дългосрочно незаети позиции

Административно звено	Обща щатна численост	Брой незаети длъжности за повече от 6м. ⁷	Брой служители в дългосрочен отпуск или временна нетрудоспособност за повече от 6м.	Реално заети през годината
1	2	3	4	5=2-(3+4)
Дирекция				
Отдел/Сектор ...				
Директор				
Началник отдел				
Експерт				
.....				

Целта на таблицата е да се установи броя на длъжностите, за които е необходимо да се предприемат действия за осигуряване на човешки ресурс, съобразно общата щатна численост.

В общата щатна численост не се включват органите на изпълнителната власт и техните заместници. Не се включват и служителите в политическите кабинети.

В общата щатна численост се включват служителите, които не са организирани в административни звена и са на пряко подчинение на органа на изпълнителната власт.

Незаети длъжности са длъжностите, на които няма назначен служител и са свободни повече от 6 месеца. Броят им се отбелязва в колона 3.

Не са незаети длъжности тези, на които има назначен служител, но той е в дългосрочен отпуск или временна нетрудоспособност. Тези длъжности се отбелязват в колона 4.

Посочват се обобщени данни по видове длъжности – експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции; експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности, съгласно Класификатора на длъжностите в администрацията и наредбата за прилагането му.

Данните се попълват по административни звена, като за източник на информацията се ползват длъжностното разписание и поименното разписание на длъжностите като се посочват и ключовите длъжности, утвърдени от ръководителите на административните структури. Данните се обобщават по административни звена и за цялата администрация.

Таблица 5. Определяне на текучество на персонала

Административно звено	Реално заети	Брой напуснали служители по взаимно съгласие	Брой напуснали по мобилност (чл.81а от ЗДСл)	Брой пенсионирани служители	Индекс на текучество на персонала
1	2	3	4	5	6=(3+4+5)/2 ⁸
Дирекция					
Отдел/Сектор ...					
Директор					
Началник отдел					
Експерт					
.....					

Реално заетите се вземат от изчисленията в Таблица 4, колона 5.

⁷ Незаети длъжности са длъжностите, на които няма назначен служител и са свободни повече от 6 месеца.

⁸ Колона 6 дава текучеството в % като сборът от колони 3, 4 и 5 се дели на данните от колона 2.

Колоната 6 дава текуществото в % като се събират данните от колони 3, 4 и 5. Сборът им се дели на данните от колоната 2.

Посочват се обобщени данни по видове длъжности – експертни длъжности с аналитични и/или контролни функции; експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности.

Данните се попълват по дирекции и видове длъжности, като се отбелязват и ключови длъжности. По този начин може да се изчисли не само общото текущество на персонала (за цялата администрация), но и диференцирания размер на текуществото по административни звена, видове длъжности, професионални направления, области на компетентност и др. индикации, специфични за съответната административна структура индикации. Приемливият индикатор за този показател е до 10%⁹:

Кой го осъществява?

Данните за командировките и мобилността се попълват и обобщават от звената по УЧР.

Данните за текуществото и незаемите позиции се попълват и анализират от звената за УЧР.

Обобщените данни се предоставят на директорите на дирекции и главния/административния секретар/секретаря на община за информация и вземане на последващи управленски решения.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Ползват се административни данни за служителите.

При анализите на командировките и мобилност на служителите се ползват данни, както за предходната година, така и данни, свързани с дългосрочно командироване и мобилност с отражение през текущата и следващи години, съгласно подписаните административни актове.

При анализа на текуществото се ползват данни за предходната година.

Какви са очакваните резултати от анализа?

Анализите дават възможност за:

- Установяване на броя на служителите в дългосрочни и средносрочни командировки за осигуряване на необходимия човешки ресурс до завръщането им;
- Установяване на броя на служителите с дългосрочна мобилност за осигуряване на необходимия човешки ресурс до завръщането им;
- Установяване на броя на служителите, които идват от други администрации за планиране на човешките ресурси след изтичане на срока на мобилност;
- Установяване на текуществото по административни звена (дирекции, отдели, сектори), както и причините за това;
- Установяване на текущество на служители на ключови длъжности;
- Установяване на текущество при ръководните позиции;
- Установяване на текущество при експертните позиции;
- Установяване на отделите и дирекциите с най-голямо текущество;
- Установяване на текущество по професионални направления и/или области на компетентност, които са важни за съответната административна структура.

⁹ Пейчева, М. Ключови показатели в одита на човешките ресурси, УНСС, 2014

1.3. Демографски характеристики на персонала

Каква е целта на анализа?

Демографските характеристики в администрацията имат ключово значение при планирането на човешките ресурси, тъй като дават ценна информация относно пола, възрастта и образователния статус на служителите.

От друга страна, при възможност за набиране на информация относно етническата принадлежност (в случай на самоопределяне) и наличието на служители с увреждания ще могат да бъдат направени допълнителни анализи, които да подпомогнат планирането на човешките ресурси от гледна точка на възможности/ограничения, които служителите с такива характеристики притежават. Например етническата принадлежност може да се използва при възникване на нужда от работа със съответните етнически групи. Наличието на хора с увреждания води до необходимост от съобразяване на естеството на работата спрямо техните възможности, но от друга страна техният опит и знания са ценни при дейности или формиране на политики в тази област или работа с други лица с ограничения в комуникацията при предоставянето на административни услуги.

Анализите се осъществяват на базата на данни за предходната година

Как се осъществява?

Анализът се осъществява в табличен вид, като се използва таблицата по-долу. Попълват се таблици за съответните отдели/дирекции. Разбивката на попълване зависи от организационния модел на администрацията. При по-малките администрации разбивката може да е по дирекции. При по-големите администрации може да се слезе и на ниво отдел, с цел по-добра сравнимост.

Таблица 6. Разпределение по демографски характеристики в отдел/дирекция.

№	Пол	Възраст	Степен на образование	Етническа принадлежност	Служител с увреждане (в т.ч. квотна бройка)
1	Ж	22	Бакалавър		Да
2	М	34	Магистър		Не
3	Ж	45	Доктор		не
...					
...					

Кой го осъществява?

Звената по УЧР попълват таблиците по административни звена. Данните за етническа принадлежност се попълват при назначаване, в случай че служителят желае да се самоопредели.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Относно пола, възрастта, образованието и етническата принадлежност се ползват административни данни за служителите, набрани при тяхното постъпване на работа, които са предоставени доброволно.

Данни за увреждания и чужди граждани също могат да бъдат набрани от документални източници (например паспортни данни на чужденци) или медицински документи. Такива данни могат да бъдат събрани и при разговори на преките ръководители със служителите, ако последните решат да споделят такава информация, като им се обясни, че тя е за целите на стратегическото планиране, с цел по-пълноценното им включване в работния процес.

Какви са очакваните резултати от анализа?

В резултат на събраните данни се правят анализи относно:

- Процентното съотношение по пол (%);

- Процентното съотношение по възраст (%);¹⁰
- Процентното съотношение по образование (%);
- Процентното съотношение по етническа принадлежност (%);
- Процентното съотношение на служители с увреждания (%).

Анализите ще дадат възможност за идентифициране на дисбаланси. Въз основа на данните могат да се предвиждат периодите на освобождаване на служителите в пенсионна възраст; да се планират мерки за приемственост, както и за трансфер на знания от по-опитните на по-младите служители.

Ако в административната структура се изпълняват политики в областта на интеграцията, то в тези администрации се планира и съответния капацитет и профил на служителите, които да могат да работят със съответните групи. Ако в администрацията работят преобладаващо представители на един от половете (повече от 60%)¹¹, то се планират действия за балансиране на представителството. Ако в административната структура работят предимно служители, на които им предстои пенсиониране до 5 години, то се планират действия за назначаване на свободните позиции.

1.4. Професионален опит и квалификация

Каква е целта на анализа?

Целта на анализа на професионалния опит и придобитите квалификации е да установи с какъв професионален капацитет разполага съответната администрация и годините професионален опит, който са придобили служителите в същата администрация. Акцентът върху опита в същата администрация има значение за административна памет, която е ключова за устойчивостта и приемствеността в администрацията. Придобитият професионален опит извън конкретната администрация има друго значение, което е свързано със свежи знания и умения, често и организационна култура, която допринася за обогатяване на административната практика.

Към анализите се добавя и информация за ранга, който е израз на професионалната квалификация на държавния служител като съвкупност от знания и умения, необходими за качествено изпълнение на длъжността.

Анализът ползва данни за предходната година (като се има предвид, че оценката се финализира през текущата година) и няма прогнозен характер.

Как се осъществява?

Анализът се осъществява като се ползват данни за степен на завършено образование и професионално направление, преминати обучения и курсове, както и натрупан професионален опит в същата администрация или на друго място. Разграничението между мястото на придобиване на опита е от значение за идентифициране на специфики относно това дали служителят вече е напълно запознат с практиките в администрацията или може да привнесе добри практики придобити на друго място.

Анализът се осъществяват в представената по-долу таблица.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Препоръчително е таблицата, за по-голяма прегледност и за улесняване на анализите, особено при по-големите организации, да бъде разбита на две или три таблици – (1) за ръководните длъжности; (2) за експертните длъжности; (3) за техническите длъжности.

¹⁰ Данните по възрастови групи са съгласно Годишния доклад за състоянието на администрацията.

¹¹ Резолюция на Европейския парламент от 14 март 2017 г. относно равенството между жените и мъжете в Европейския съюз: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-8-2017-0073_BG.html?redirect

Таблица 7. Таблица за отчитане на професионален капацитет и квалификация

№	Длъжност/ звено	Ранг	Професионален опит в същата администрация (години) ¹²	Професионален опит в друга администрация (години)	Опит извън администрацията	Степен на завършено образование	Професионално направление ¹³	Преминати обучения и курсове

В колона „Степен на завършеното образование“ се отбелязва най-високата степен на завършеното образование. Например, ако служителят има докторска и магистърска се отбелязва докторска степен.

В колона ранг се посочва рангът на служителя към момента на анализа.

В колона „професионално направление“ се отбелязва професионалното направление, съгласно Класификатора на областите на висше образование и професионалните направления, така както е отбелязано в дипломата.

При служители с повече от една диплома за завършено висше образование се отбелязват всички професионални направления и съответните степени на висшето образование.

В колона „Преминати обучения и курсове“ се отбелязват всички преминати обучения и курсове на съответния служител.

Професионален опит в същата администрация е опитът, придобит в текущата администрация на ръководна, експертна или техническа длъжност.

Професионален опит в друга администрация е опитът, придобит в друга администрация на ръководна, експертна или техническа длъжност.

Опитът извън администрацията се отразява спрямо текущата длъжност (ръководна, експертна или техническа).

Кой го осъществява?

Звеното за УЧР.

Данните се предоставят на ръководителите на административни звена в административната структура и на главния/административния секретар или секретаря на общината.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Ползват се административни данни за всеки от служителите.

При отчитане на професионалния опит се вземат предвид само годините професионален опит, който включва времето, през което служителят е извършвал дейности в област/области, свързани с функциите, определени в длъжностната характеристика за съответната длъжност.

Какви са очакваните резултати от анализа?

Анализът дава възможност да се направят изводи за:

¹² Взема се предвид само професионалният опит на текущата длъжност.

¹³ Професионалните направления са съгласно [Постановление № 125 от 24 юни 2002 г. за утвърждаване класификатор на областите на висше образование и професионалните направления](#)

- Каква част от служителите са придобили своята квалификация в същата администрация и имат административна памет;
- Каква част от служителите са придобили своят професионален опит извън тази администрация и допринасят за обогатяване на практиките в административното звено;
- Делът на служителите, които имат допълнителни квалификации и са преминали специализирани обучения, които са релевантни на функциите им;
- Делът на служителите, притежаващи по-висока образователна степен в съответното професионално направление от необходимата за заемане на длъжността;
- Брой служители със степен „доктор“ в професионално направление, съответстващо на функциите на служителя.
- Брой служители със старши рангове към брой служители с младши рангове;
- Как годините професионален опит се отнасят към притежавания от служителя ранг и причините, ако се установят дисбаланси;
- Други аналитичности по преценка на ръководителя на звеното по УЧР, съгласувани с ръководителя на административната структура.

1.5. Компетентности

Каква е целта на анализа?

Анализът на компетентностите има за цел да обобщи данните от оценяването на изпълнението на длъжността от служителите в съответната администрация като идентифицира служителите, които са показали потенциал за развитие и тези, които имат нужда да повишат своите компетентности.

Анализът се осъществява с данни за предходната година. В същото време има и прогнозен характер, що се касае до планиране на действия за повишаване на компетентностите и за кариерно развитие.

Как се осъществява?

Показаните компетентности на служителите се оценяват по реда на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. След годишното оценяване, звената за управление на човешките ресурси идентифицират от личните формуляри на всеки служител попълнените от оценяващите ръководители потенциали за развитие и оценените под изискванията за изпълнение на длъжността компетентности.

Служителите с потенциал за развитие влизат в плановете за кариерно развитие на служителите от съответната администрация. Служителите с пропуски в демонстрираните компетентности влизат в планираните обучения за повишаване на компетентностите.

Оценката на компетентностите по време на конкурсните процедури и подбора се извършват от конкурсните комисии. За новоназначените служители на експертни или ръководни длъжности се планират съответните обучения в Института по публична администрация, съгласно ЗДСл.

За висшите държавни служители се планират съответни обучения, които допринасят за тяхното професионално развитие по реда на ЗДСл веднъж годишно.

Резултатите се обобщават в табличен вид, както се ползват таблиците по-долу.

Таблица 8. Анализ за установяване на дефицит на компетентности

Административно звено	Брой служители с установен дефицит от последното оценяване по НУРОИСДА	Длъжности	Компетентности в дефицит	Планирани действия за повишаване на компетентностите
Дирекция „...“		- -	- -	
Отдел ...				
Отдел ...				
Дирекция „...“				

Отдел ...				
Отдел ...				

НУРОИСДА - Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

Таблица 9. Анализ за установяване на потенциал за развитие

Административно звено	Брой служители, чието изпълнение надхвърля изискванията от последното оценяване по НУРОИСДА	Длъжност	Потенциал за заемане на по-висока длъжност (да/не)	Планирани действия за кариерно развитие
Дирекция „...“	1	-	-	
		-	-	
Отдел ...				
Отдел ...				
Дирекция „...“				
Отдел ...				
Отдел ...				

НУРОИСДА - Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация

Кой го осъществява?

Демонстрираните от служителите компетентности се оценяват от преките ръководители съгласно разпоредбите на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

При наемане на нови служители компетентностите се оценяват от конкурсните комисии.

Данните се обобщават от звеното за УЧР.

Планираните действия за повишаване на компетентностите и за кариерно развитие се попълват от звеното по УЧР в координация с директорите на дирекции.

Обобщеният план се представя пред главния/административния секретар/секретаря на общината.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Използват се данни от формулярите за оценка на служителите по реда на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, а при новоназначени служители – от актовете за назначаване и данни от формулярите за оценка на кандидатите (ако е необходимо, например когато е назначен служител с компромис относно притежаваните компетентности, но няма други кандидати. За него трябва да се планира повишаване на компетентността, необходима за административното звено). Могат да се използват методи за оценка на компетенции, съгласно Приложение „Инструментариум за оценяване на компетенции при извършването на анализ на компетентностите“, както и други подходящи методи.

Какви са очакваните резултати от анализа?

Анализът на данните относно наличните компетентности и дефицити ще даде възможност да се:

- Идентифицират служителите и техният брой (дял) към всички служители, които имат пропуски в необходимите компетентности за изпълнение на длъжността;
- Идентифицират конкретни дефицити на компетентности в административните звена;
- Обобщават и анализират планираните дейности за повишаване на компетентностите;
- Идентифицират служители, както и техният брой и дял към всички служители, при които изпълнението надхвърля изискванията за съответната длъжност;
- Идентифицират потенциалите за възможно кариерно развитие;
- Планират действия за кариерно развитие;
- Изготвят годишни планове за обучение.

1.6. Обезпеченост с човешки ресурс съобразно стратегическите и оперативни цели и функции

Каква е целта на прегледа?

Анализът има прогнозен характер. Целта на прегледа е да се оцени обезпечеността с човешки ресурси от гледна точка на нуждите на администрацията за постигане на поставените й стратегически и оперативни цели и функционални задължения, които изпълнява като част от държавната администрация. Тази част от анализа има обобщаващ характер и ползва резултатите от анализите по предходните точки от 1.1 до 1.5.

Как се осъществява?

Прегледът се извършват в табличен вид, за всяка цел/функция на съответната администрация като се използва таблицата по-долу.

За всяка цел/функция се попълва отделна таблица.

Таблица 10. Обезпеченост на стратегическите/оперативни цели и функции по административни звена - численост

Специфична цел 1./Функция 1. (Разписва се специфичната цел/функция)			
Административно звено	Необходима численост	Налична численост	Разлика между налична и необходима численост
1	2	3	4=(3-2)
Дирекция „...“			
Отдел ...			
Отдел ...			
Дирекция „...“			
Отдел ...			
Отдел ...			

Разликата между наличната и необходимата численост (колона 4) е разликата между колона 3 (налична численост) и колона 2 (необходима численост).

За определяне на необходимата численост на персонала спрямо функциите на административното звено се ползват експертна оценка и/или функционален анализ и/или анализ и оценка на работното натоварване.

Таблица 11. Обезпеченост на стратегическите/оперативни цели и функции по административни звена - професионални знания и умения

Специфична цел 1./Функция 1. (Разписва се специфичната цел/функция)			
Административно звено	Знания и умения, които се изискват (изброяват се)	Обезпечени ли са (да/не/частично)	Коментар (моля отбележете при частична обезпеченост)
1	2	3	4
Дирекция „...“			
Отдел ...			
Отдел ...			
Дирекция „...“			
Отдел ...			
Отдел ...			

Инструментът за разпределяне и отчитане на изпълнението на стратегическите цели на индивидуално ниво е Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. Чрез анализ на данните от годишното оценяване всеки ръководител на административно звено, преценява доколко

изпълнението на личните планове отговоря на изискванията за постигане на заложените резултати. При идентифициране на дефицит от професионални знания и умения реките ръководители предлагат/планират подходящи форми за попълване на дефицитите (чрез обучения, менторство, наставничество, мобилност, системи за управление на знанията и т.н.)

Кой го осъществява?

Таблиците се попълват се от ръководителя на административно звено, на основата на практически опит и експертна оценка.

Обобщават се от звеното за управление на човешките ресурси.

Обобщените данни се представят пред главния/административния секретар или секретаря на общината за информация и вземане на последващи управленски решения.

Какви методи и източници на информация се ползват?

За да се попълнят таблиците се използват следните източници на информация, както е релевантно за съответната администрация:

По отношение на стратегическите цели:

- Стратегическите цели на административната структура по административни звена и общо за администрацията, така както са разписани в налични релевантни стратегически документи;
- Стратегически план на организацията по Системата за финансово управление и контрол;
- Годишни цели на администрацията по Закона за администрацията;
- Секторни цели на национално ниво – стратегически документи в съответната област;
- Цели от програмата за управление на правителството;
- Други подходящи документи.

По отношение на функциите:

- Правомощия на органа на власт, разписани в законодателството (закон, наредба или друг акт) или устройствен правилник;
- Функции на администрацията по устройствен правилник и по функционални характеристики на административните звена;
- Други подходящи документи.

Необходимата численост на персонала се определя на базата на:

- Установени изисквания в нормативен или административен акт;
- Предходни анализи и проучвания по отношение на производителността и постигане на целите;
- Попълнени данни от Методологията за оценка на работното натоварване.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Препоръчително е при определяне на необходимата численост на персонала да се вземе предвид и анализа на работното натоварване (моля вижте Методологията за оценка на работното натоварване).

За определяне на необходимата числеността на персонала се ползват и анализите по **т.1.2.**

Налична численост на персонала:

Наличната численост се съобразява с анализите по **т. 1.2** и **т.1.3** относно служителите в пенсионна и предпенсионна възраст.

Знания и умения, които се изискват:

Точки 1.4 и 1.5 предлагат по-детайлен анализ относно наличната квалификация (професионален опит, знания и умения). Затова колони 3 и 4 в Таблица 11 се попълват след приключване на анализа по **т.1.4** и **т.1.5.**

Какви са очакваните резултати от прегледа?

Прегледът на обезпечеността с човешки ресурс съобразно стратегическите и оперативни цели и функции на съответната администрация ще даде възможност за:

- Идентифициране на недостиг или излишък на персонал;
- Аргументиране за преразпределяне на числеността;
- Аргументиране за дейности по отношение на осигуряване на необезпечените компетентности (обучение или назначаване на нови служители с необходимите компетентности);
- Аргументиране използването на изкуствен интелект и/или системи за управление на знанията.

1.7. Организационна култура

Организационната култура се състои от принципи, етични норми, вярвания и очаквания, споделяни от служителите в администрацията. Организационната култура може да даде на служителите усещане за единство и цел и да помогне екипа да се справи със сложни и динамични промени. Добрата организационна култура е важен фактор за подкрепа на служителите в екипа за постигане на целите и за удовлетворение от работата.

Измерването на организационната култура на работното място включва следните фактори:

- модели на лидерство;
- етични норми на служителите;
- мотивация;
- комуникационни модели.

Добра организационна култура се установява в администрации, които:

- Имат мисия, която е актуална, приета и достъпна за всички служители;
- Разработени са професионални правила за етично поведение в допълнението към Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация;
- Служителите са запознати с всички етични правила по надежден начин.

Каква е целта на анализа?

Анализът на организационната култура има за цел звената по управление на човешките ресурси да получат информация относно разбирането на служителите за работната среда, основни ценности, вярвания и поведения, така че да позволи на ръководителите да вземат информирани решения, които насърчават положителна култура и позитивното лидерство.

Как се осъществява?

Данните се набират чрез анкетно проучване сред всички служители.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Таблицата по-долу предлага примерни въпроси, които биха могли да се адаптират от съответните администрации, в зависимост от спецификите им и целите на анализ.

Таблица 12. Анкета сред служителите: организационна култура

Въпрос	Скала				
	Да	В голяма степен	Горе-долу	В малка степен	Не
Запознат съм с мисията и ценностите на администрацията, в която работя					
Чувствам се съпричастен/а с мисията на организацията					
Споделям ценностите на администрацията, в която работя					
Запознат съм с професионалните правила за етично поведение					

Споделям правилата за етично поведение					
Подкрепен съм от ръководителя ми					
Мога да бъда откровен към ръководителя ми					
Ръководителят ми дава увереност, че съм способен и си върша добре работата					
Ръководителят ми ме насърчава да задавам въпроси					
Имам доверие на моя ръководител					
Ръководителят ми ме изслушва как аз бих искал да изпълнявам задачите си					
Чувствам, че ръководителят го е грижа за мен като човек					
Получавам подкрепа от колегите си					
Помагам на колеги, когато има нужда					

Източник: Авторска таблица по данни от различни източници (<https://www.betterworks.com/magazine/10-questions-to-include-in-your-workplace-culture-survey/>; <https://www.workhuman.com/blog/employee-survey-questions-about-culture/>)

При обобщаването, резултатите се изчисляват и представят в процентни съотношения в графики или таблици.

Кой го осъществява?

Проучванията се подготвят и осъществяват от звената за УЧР.

За проследяване на резултатите от предприетите действия анкетата се прилага ежегодно като се сравняват резултатите от предходните периоди и напредъка в организационния климат/култура.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Прилага се методът на анкетно проучване.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Препоръчително е проучването да се провежда онлайн с възможност за посочване на звеното (отдел/дирекция), както и вида на позицията (ръководна, експертна) но при запазване на анонимността на анкетираните.

Какви са очакваните резултати от анализа?

На база на получената информация от анкетните проучвания се:

- Идентифицират силните страни на съответната администрация, както и областите, в които има възможност за подобрене;
- Идентифицират разликите между административните звена и се извеждат успешни управленски, организационни и лидерски практики;
- Идентифицират промени спрямо предходната година;
- Измерва ефективността на предприетите мерки за подобряване на организационната среда и комуникацията между ръководители и служители и мотивирането и задържането на персонала в администрацията.

Стъпка 2. Отчитане на влиянието на външни фактори

В тази стъпка са описани начините за прогнозиране на човешките ресурси в държавната администрация на базата на очакваното влияние на външни фактори. Оценката на това как външните фактори въздействат върху администрацията е в основата на планирането, наемането, задържането и развитието на компетентни служители. Прогнозирането на бъдещия необходим човешки ресурс се извършва чрез анализ на следните фактори:

Икономически фактори: Промените в икономиката на страната имат пряко въздействие върху администрацията, що се отнася до области на интервенция и политики, но също влияят върху наличието на финансов и човешки ресурс.

Пазар на труда: Въздействията на пазара на труда са основни за наемането на квалифицирани служители в администрацията. Наличието или отсъствието на квалифицирани специалисти със специфични компетентности се отразява върху дефицитите и подходите на администрацията да осигури такъв персонал.

Финансови/бюджетни фактори: Въздействието на финансите на държавата, изпълнението на бюджета в приходната и разходната му част е със значимо въздействие върху планирането на човешките ресурси. Оценката може да допринесе за обективното планиране на разходите за персонал и за нуждите от него при целево насочване на финансови ресурси към приоритетни дейности, които трябва да се обезпечат от администрацията.

Нормативни фактори: Чрез законодателството се възлага на администрацията определен обем от функции. Оценката на нормативната среда и нейното влияние върху необходимостта да се осигури изпълнението на нормативните актове по надежден и законосъобразен начин са свързани с обезпечаване с необходимия човешки ресурс.

Технологични фактори: Въвеждането в работата на администрацията на нови технологии, оказва пряко въздействие върху заетия човешки ресурс (например електронни услуги, използването на изкуствен интелект). При оптимизиране на работните процеси и създаването на интегрирани бази от данни може да се облекчи съществено дейността по администриране и предоставяне на електронни услуги. В същото време възможностите за предоставяне на права за администриране на организации извън администрацията може да оптимизира нуждите от повече човешки ресурс за функции, които могат да се изнесат извън администрацията (outsourcing), при предварително оценен риск. Използването на изкуствен интелект при проучвания, анализи и прогнози може да компенсира частично дефицит от човешки ресурс в държавната администрация, в случай, че в нея има компетентност да се използва по правилен начин.

Каква е целта на оценката?

Анализът има за цел да идентифицира онези фактори, които могат да окажат въздействие върху работата на административната структура, както и очакваната сила на това влияние.

Как се осъществява?

Оценката се осъществява на базата на преглед на списък от фактори и експертна оценка на очакваното им влияние върху работата на администрацията и по-специално човешките ресурси в нея (като количество и като качество).

Оценката се осъществява в табличен вид, както е показано в таблицата по-долу.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Изброените в таблицата фактори са само индикативни. Факторите могат да бъдат видоизменени, могат да бъдат добавяни нови фактори или някои от изброените в таблицата фактори могат да бъдат пропуснати (да не бъдат ползвани), ако нямат отношение към съответната администрация.

Таблица 13. Оценка на влиянието на външни фактори върху човешките ресурси в администрацията и идентифициране на рискове

№	Фактор	Ниво на влияние		
		Ниско	Средно	Високо
Икономически фактори				
1	Ръст или влошаване на икономическите показатели			
2	Риск от намаляване на износа и закриване на работни места, както и изнасяне на икономически дейности и загуба на доходи за наетите в определени професии, региони и отрасли.			
3	Регионални икономически различия, които въздействат върху функциите на администрацията.			
4	Влошаване на инвестиционния климат			
5	Намаляване на общото равнище на доходите на населението и в резултат – покупателната му способност.			
6	Социални политики			
Пазар на труда				
1	Нови тенденции в заетостта, включително работа от разстояние, временна заетост, промени в работно време, гъвкави условия на труд			
2	Демографски промени, тенденции за обезлюдяване на едни райони и прекалена урбанизация на други			
3	Застаряване на работещото население и ограничаване предлагането на труд			
4	Влошаване/Подобряване на качеството на работната сила поради излизане/влизане в пазара на труда на висококвалифицирана/нискоквалифицирана работна сила в съответната област			
5	Поява на нови професии на пазара на труда и отпадане на други			
6	Засилване на трудовата миграция и трудовата мобилност			
7	Регионални особености на пазара на труда			
Финансови и бюджетни фактори				
1	Бюджетен дефицит/излишък за осигуряване на дейността			
2	Програмен бюджет с непланирани/недофинансирани разходи за персонал по програми			
3	Изпълнение на проекти, финансирани с бюджет от ЕС и/или международни програми, в които не е обезпечен финансов ресурс за персонал			
Нормативни фактори				

1	Очаквани нормативни промени, които засягат функциите на административната структура			
2	Ново общностно законодателство и актове, с оглед ангажиментите на административния орган за прилагане и транспониране			
Технологични фактори				
1	Развитие на изкуствения интелект и технологичните възможности на заобикалящата среда.			
2	Прилагане на нови технологии за оптимизиране функциите на администрацията и комуникацията със заинтересованите страни			
3	Достъпни информационни и комуникационни технологии за хора със специфични потребности			
4	Автоматизиран обмен на данни между отделни системи, в рамките на администрацията или между администрации			

Отбелязва се нивото на влияние като в съответната клетка се добавя кратък обобщаващ текст как точно се очаква факторът да окаже влияние върху човешките ресурси в административната структура. Ако някой фактор не се очаква да окаже влияние – той се изтрива. Ако са идентифицирани допълнителни фактори, които не са изброени в таблицата – те се добавят.

Кой я осъществява?

Оценката се осъществява от директорите на дирекции в администрациите.

Резултатите за цялата администрация се обобщават от звената за УЧР.

Обобщени данни се предоставят на главния /административния секретар или секретаря на общината за информация и последващи управленски решения.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Методът на оценка е експертна оценка на базата на познанията и опита на съответните директори на дирекции относно спецификата на работа на дирекцията и очаквани промени в средата, които могат да окажат въздействие върху работата на дирекцията и в тази връзка и върху необходимия човешки ресурс.

Могат да бъдат използвани и различни източници на информация като данни от НСИ, доклади и анализи, научни статии, проекти на нормативни документи, публикации.

Какви са очакваните резултати от оценката?

На базата на оценката се очаква:

- Да се определят онези външни фактори, които се очаква да окажат влияние върху работата на администрацията
- Да се оцени силата и посоката на това влияние по отношение на необходимостта от осигуряване на човешки ресурс (увеличаване на интензитета на работа поради, например, увеличен брой потребители; предоставяне на нови услуги; намаляване на обема на работа и др.).
- Да се идентифицират рисковете пред администрацията за осигуряване на необходимия адекватен административен капацитет за изпълнение на целите, за постигане на резултатите и за подобряване на обществените услуги в интерес на обществото.

Стъпка 3. Обобщаване на несъответствията (Gap анализ)

Каква е целта на анализа на несъответствията?

Обобщаването на несъответствията (Gap анализът) има за цел да се идентифицират дефицитите в администрацията по отношение на различни показатели като:

- Численост;
- Компетентности;
- Кариерно развитие, мотивация и организационна култура.

Обобщаването на несъответствията служи като основа за планиране на действия описани в Стъпка 4 Планиране.

Как се осъществява?

Анализът се осъществява като се обобщават изводите от анализа на текущото състояние (Стъпка 1) и прогнозиране на влиянието на външни фактори (Стъпка 2). Използват се както количествена информация, така и качествени оценки. Резултатите от анализа се представят под формата на кратък доклад, който се препоръчва да включва следните основни компоненти и да отговори на следните основни въпроси:

Разлика между необходимата и налична численост на персонала:

- Налице ли е необходимост от увеличаване на числеността?
- Налице ли е необходимост от намаляване на числеността?
- В кои звена числеността на персонала не е достатъчна за изпълнение на вменените им задължения? Служителите не са достатъчни поради временно допълнително натоварване или поради изпълнение на нови функции, които имат постоянен характер?
- Какви рискове съществуват за възникване на ситуации, при които може да се изпита недостиг на персонал (например във връзка с лица в предпенсионна възраст, дългосрочни командировки и отпуски и текучество)?
- Кой външни фактори се очаква, че ще окажат влияние върху числеността на персонала? В каква посока е това влияние?
- Какви възможности съществуват за преразпределение на персонал между административните звена в администрацията?
- Какви възможности съществуват за временно преместване на служители между отделните звена на администрацията?
- Какви други възможности съществуват за осигуряване на необходимата численост на персонала?

Разлики между наличните и необходими професионални знания и умения:

- Какви дефицити на професионални знания/умения и нагласи са установени в администрацията?
- Какви нови професионални знания/умения са необходими?
- Какви са новите предизвикателства пред знанията и уменията на служителите, за които те трябва да се подготвят?
- Какви нови функции следва да бъдат изпълнявани поради ново законодателство, нов стратегически документ и/или изисквания, произтичащи от правомощия на органа на власт?
- Какви функции и/или компетентности/умения са с отпаднала необходимост?
- Кой външни фактори се очаква, че ще окажат влияние върху необходимите за администрацията компетентности? В каква посока е това влияние?
- Какви са подходящите мерки за повишаване на компетентностите на администрацията и защо?
- Какви са съществуващите/планирани мерки за повишаване на компетентностите? Достатъчни ли са?
- Какви нови мерки за повишаване на компетентностите са необходими?

Мотивация, кариерно развитие и организационна култура:

- Какво е текучеството в администрацията (по отдели и длъжности)?

- Какви са основните причини за установеното текучество?
- Какви са потенциалите за кариерно развитие?
- Какви дейности са предприети за кариерно развитие?
- Доколко са подходящи и достатъчни?
- Какви други мерки за кариерно развитие са необходими?
- Какви дисбаланси съществуват по отношение на възраст, пол и образование в администрацията като цяло и по звена? Това води ли до негативни последствия и рискове и ако „да“ – какви?
- Каква е етническата принадлежност на лицата, които са заети в администрацията? Има ли неоползотворени възможности за по-ефективно включване на тези лица в дейността на администрацията?
- Работят ли в администрацията лица с увреждания? Има ли неоползотворени възможности за по-ефективно включване на тези лица в дейността на администрацията?
- Кои са силните страни на администрацията (въз основа на данните от анкетата в Таблица 12) и други налични данни по отношение на:
 - модели на лидерство;
 - етични норми на служителите;
 - мотивация;
 - комуникационни модели.
- Кои са идентифицираните слабости на администрацията по отношение на:
 - модели на лидерство;
 - етични норми на служителите;
 - мотивация;
 - комуникационни модели.
- Какви промени се забелязват в показателите, измерващи организационната култура спрямо предходната година?
- Доколко ефективни са били предприетите мерки в предходната година за подобряване на организационната култура?
- Какви други мерки биха били подходящи за култивиране на лидерски качества, спазване на етичните норми, повишаване на мотивацията на служителите и подобряване на комуникацията между служителите и звената в администрацията?
- Какви мерки са необходими за стимулиране на иновативното мислене на служителите и подобряване на резултатите от дейността им?

Кой го осъществява?

Анализът се осъществява от звената за УЧР.

Анализът се съгласува с директорите на дирекции и се предоставя на главния/административния секретар или секретаря на общината.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Ползват се вече направените анализи на текущото състояние (Стъпка 1) и прогнозиране влиянието на външни фактори (Стъпка 2)

Анализът на несъответствията е във вид на кратък доклад с обоснован отговор на поставените въпроси с изводи и заключения относно възможни области на подобрене.

Какви са очакваните резултати от анализа на несъответствията?

На базата на направения анализ на нуждите се извеждат заключения и се идентифицират области на подобрене, които се използват при планиране на човешките ресурси (виж Стъпка 4 по-долу).

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

По-долу са изброени възможни области на подобрене:

Относно числеността:

- Оптимизиране на числеността по административни звена;

- Наемане на служители чрез конкурсни процедури;
- Вътрешен подбор;
- Мобилност;
- Наемане на стажанти;
- Въвеждане на изкуствен интелект като форма за оптимизиране на работата;
- Освобождаване на служители.

Относно компетентностите:

- Планиране на обучения за придобиване/повишаване на компетентности, включително за правилното използване на изкуствен интелект;
- Планиране на мерки за кариерно развитие на служителите;
- Наемане на служители с нови компетентности/умения;
- Планиране на входяща и изходяща мобилност за споделяне на нови компетентности с други администрации;
- Въвеждане на вътрешна система за управление на знанията и използване на иновации;
- Програми за наставничество;
- Други мерки за развитие на компетентностите като вътрешни системи за следване на процедури и правила, елиминиращи грешки.

Относно организационната култура и мотивацията:

- Периодично преразглеждане и ангажиране на служителите за разбиране и приемане на мисията на администрацията;
- Периодични анкети, отчитащи състоянието на организационния климат, култура и мотивацията на служителите;
- Планиране на мерки за задържане и мотивиране на служителите.

Стъпка 4. Планиране

Каква е целта на планирането?

Планирането на човешките ресурси има за цел да осигури необходимия административен капацитет в административните структури. Изработването на такъв план е отговорност на звената по управление на човешките ресурси. Служителите от тези звена играят ключова роля като допринасят за правилното целеполагане при планирането с краен ефект върху обществото – осигуряване на необходимите служители, които да разработват и прилагат по-добри политики и по-добро качество на административното обслужване. Целеполагането е в пряка зависимост от професионалния анализ на текущото състояние на човешките ресурси при отчитане на факторите, които влияят върху потребностите на администрацията от персонал. Координацията и сътрудничеството между ръководните служители и служителите в звената по управление на човешките ресурси е ключов фактор за успеха на плана. Съществуват много стратегически документи в администрацията, но тяхното обвързване с необходимия човешки ресурс като количество и притежавани компетентности е залог за успех при планирането на човешките ресурси. Провалът в целите като резултати и като време, в което трябва да бъдат изпълнени, се дължи главно на хората. Планирането на човешките ресурси не е процес, който е поредното задължително действие в администрацията, а осъзната необходимост и жив документ, чрез който администрациите трябва да осигурят своята адаптивност и отговор към предизвикателствата.

Как се осъществява?

Дългосрочното планиране на човешките ресурси следва логиката на бюджетното планиране и се изготвя с тригодишен хоризонт. На база на анализите по Стъпки 1, 2 и 3 звената по УЧР изготвят стратегически план, който се съгласува с ръководителите на самостоятелни звена и директорите на дирекции в административната структура. Този план представлява план за действие, който се управлява и отчита от звената по УЧР и поради това съдържа и допълнителни елементи, които касаят самата работа на звената като: мисия на звеното по УЧР, дейности, които подпомагат работата на звеното, дейности по наблюдение, оценка и актуализация на плана.

По-долу са изложени основните елементи на такъв план:

Мисия: Мисията съдържа кратко описание на основната цел и причина за съществуване на дейността по УЧР в администрацията. В нея се съдържа информация за основните дейности и заинтересовани страни, които са потребители на резултатите от дейността по планиране на човешките ресурси. Ясно формулираната мисия помага на служителите и на другите заинтересовани страни да разбират към какво се стреми администрацията при планиране на човешките ресурси в нея. Създаването на вдъхновяваща мисия е плод на съвместна работа в администрацията. От участието на служителите в нейното създаване зависи и начина, по който ще я възприемат.

Визия: Визията е поглед в бъдещето и представя кратко изречение/фраза, която описва към какво се стреми дейността по УЧР. Например доколко бъдещето ще бъде ориентирано към вътрешното израстване и развитие на служителите, откриването, развитието и задържането на таланти и доколко администрацията ще търси служители извън нея.

Стратегически цели: Целите се формулират от установените дефицити при извършения анализ като желание за подобрение. Стратегическите цели трябва да бъдат малко на брой и да отразяват подобрения по основните несъответствия. Целите трябва да бъдат специфични, измерими, достижими, уместни и обвързани със срокове (SMART).

Мерки, резултати, индикатори за измерване, срокове, отговорности, необходими ресурси:

Планът трябва да съдържа:

- **Мерки:** Това са планирани действия с които да се адресират нуждите и несъответствията, идентифицирани в рамките на Стъпка 3.
- **Резултат:** Попълва се очаквания резултат от всяка мярка. Резултатите трябва да са обвързани със стратегическите цели, които се очаква да бъдат изпълнени чрез приноса на всеки конкретен служител и от организацията като цяло. Всеки резултат трябва да допринася до постигането на една или повече стратегически цели. Резултатите се отразяват в количествено и/или качествено изражение. Те не трябва да звучат като пожелание, а като постигнато състояние.
- **Индикатор:** Индикаторът измерва резултата. Залагат се един или два индикатора, с които е възможно да се измери дали резултатът е постигнат или не. Индикаторите задължително се залагат с мерна единица, с която ще бъдат измервани. При необходимост, при някои индикатори под таблицата или в друга таблица, може да се разпише пояснение към индикаторите, като например как се мерят. Когато индикаторът е

качествен могат да се прилагат анкетни форми за удовлетвореност, мотивираност и др., които се залагат периодично, за да се осигури проследимост и сравнимост „преди-сега“.

- **Срок:** За всяка мярка се залага срок, в който се очаква да бъдат постигнати резултатите. Сроковете се залагат във формат месец/година.
- **Отговорен:** Посочва се звеното, което е отговорно за изпълнение на мярката. В специфични случаи, когато е приложимо може да бъде посочена и конкретна позиция в администрацията, която отговаря за мярката (например директор/главен секретар)
- **Необходимите ресурси.** Отбелязва се дали мярката е свързана с необходимост от финансов ресурс или други ресурси (човешки, материални) и от къде ще бъде осигурен ресурсът.

НАСОКА/ПРЕПОРЪКА

Най-прегледно е тези елементи да бъдат обобщени в табличен вид както е представено в таблицата по-долу.

Таблица 14. План с мерки

№	Мярка	Резултат	Индикатор	Срок	Отговорен	Ресурси		
						Финансови	Други	Източник
Оптимизиране на числеността на персонала								
Развитие на компетентности								
Кариерно развитие, мотивация и организационна култура								
Иновации								
Други								

Мерките е препоръчително да бъдат систематизирани по области на подобрене, както следва:

- Оптимизиране на числеността на персонала;
- Развитие на компетентности;
- Кариерно развитие, мотивация и организационна култура;
- Иновации.

При „Иновации“, могат да бъдат разписани други мерки, като например такива, които подобряват работата на звеното за УЧР:

- Дигитализация на досиетата на служителите;
- Въвеждане на изкуствен интелект системи за улесняване на ключови процеси по УЧР;
- Използване на изкуствен интелект за анализи и прогнози на база събраните данни, развитие на нови форми на работа и обучение и т.н.

Длъжностно щатно разписание: Изготвянето на длъжностно щатно разписание не е снимка на текущото състояние, а план за бъдещото желано разпределение на длъжностите, което има за цел да се обезпечат правомощията на органа на власт и функциите на администрацията с достатъчно и компетентни служители. Длъжностното щатно разписание следва установените до момента практики в страната (Приложение № 1 към чл. 11, ал. 1 на Наредбата за прилагане на Класификатора на длъжностите в администрацията).

Периодичност и оценка на изпълнението: Планът се оценява и актуализира веднъж годишно в рамките на бюджетната процедура. По този начин се отчита коректно необходимия човешки ресурс и разходите за персонал в проектобюджета на съответната административна структура.

Актуализация на плана: Актуализация на плана се прави ежегодно с изготвянето на проектобюджета. Актуализация може да бъде направена и при изготвяне или изменение на стратегически документ, който изисква планиране на административен капацитет за изпълнение на целите.

Кой го осъществява?

Планирането се осъществява от звената по УЧР в сътрудничество с ръководителите на административни звена в администрацията.

Съгласуваният план се представя на главния/административен секретар или секретаря на общината.

План за човешките ресурси се утвърждава от органа на власт и е част от Системата за финансово управление и контрол.

Наблюдението на изпълнението се осъществява текущо от звената по УЧР. Изпълнението на стратегическия план се оценява ежегодно и се актуализира в рамките на бюджетната процедура, едновременно с изготвянето на проектобюджета на административната структура.

Какви методи и източници на информация се ползват?

Планирането се осъществява на базата на анализите по предходните стъпки 1, 2 и 3.

Допълнителни източници на информация са статистически данни от НСИ, бази данни от административните структури, анкетни проучвания сред служители и/или заинтересовани страни, доклади и анализи от международни и национални източници.

Основните методи, които се прилагат са експертен анализ, GAP-анализ, анализ на работното натоварване, актуални методологически документи за планиране, целеполагане, разработване на индикатори.

Какви са очакваните резултати?

В резултат на планирането се изготвя тригодишен стратегически план за човешките ресурси. Планът е основен документ, който се прилага в съответната администрация за осигуряването на административен капацитет като количество и качество за изпълнение на поставените цели, предоставянето на прозрачни, достъпни, устойчиви и зелени обществени услуги, които отговарят на очакванията на потребителите. Чрез стратегическия план се утвърждава важността на политиките по УЧР и тяхното изпълнение чрез звената по УЧР.

Таблицы за попълване в електронен формат към Методологията за планиране на човешките ресурси в държавната администрация



Приложение: „Инструментариум за оценяване на компетенции при извършването на анализ на компетентностите“¹⁴

Обща информация

В настоящия Инструментариум е представена информация относно методи за оценка на компетенции, които могат да се ползват по преценка на администрациите във връзка с извършването на анализ на компетентностите по раздел 1.5. от методологията, в допълнение на данните от формулярите за оценка на служителите по реда на Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, а при новоназначени служители – от актовете за назначаване и от формулярите за оценка на кандидатите.

За целите на инструментариума компетентност и компетенция се разглеждат като тъждествени понятия.

Компетентност/компетенция е съвкупността от знания, умения, нагласи и поведения на служителя, необходими за постигане на определени резултати.

По принцип компетентностите са общи и специфични. Общите се отнасят за всички служители, независимо заеманата длъжност (ориентация към резултати, работа в екип, фокус към клиента, дигитална компетентност и др.). Специфичните компетентности са свързани с конкретни функции на длъжността (професионална компетентност, лидерска компетентност, компетентност за преговори и убеждаване и др.).

Според други класификации компетентностите са „меки“ (поведенчески) и „твърди“ (професионално-технически), като и двата типа са еднакво необходими за успешното изпълнение на длъжността. Ключовите разлики между тях са в това как са придобити и как се използват при изпълнение на работните задължения. „Твърдите“ най-често се придобиват чрез образование или чрез специфично обучение (напр. професионална и дигитална компетентност), докато „меките“ са свързани с личностни характеристики, придобити по време на жизнения и кариерния път на служителя и могат да бъдат определени като универсални работни навици и поведения (напр. работа в екип, ориентация към резултат, фокус към клиента).

Компетентностите, необходими за ефективно изпълнение на длъжността и стандартите за изискваните работни поведения се посочват в длъжностната характеристика, като са съобразени със съответната компетентностна рамка, определена в Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация.

Оценяване на компетенции е процес на събиране на доказателства за нивото на владение на дадена компетенция, като се прави сравнение с определено целево ниво. При оценката на компетенции се оценява поведението на служителя, а не личността, въз основа на факти/доказателства, които могат да бъдат преки (от наблюдение) или косвени (тестове, референции и други).

Методи за оценяване на компетенции, които се ползват най-често в практиката са: преглед и анализ на документи, тестове, интервю, наблюдение, обратна връзка. Създадени са много и разнообразни методи и инструменти за оценяване на компетенции, като няма универсални такива, затова е препоръчително да се прилагат комбинирано. Всеки метод има своите предимства и ограничения, а инструментариумът за прилагането му се създава с определено предназначение. Предвид че оценяването на компетенции в случая се извършва във връзка с анализа на компетентностите при

¹⁴ Инструментариумът за оценяване на компетенции при извършването на анализ на компетентностите се основава на Методиката за оценка на компетенциите, одобрена с Решение № 24 по Протокол № 30 от заседанието на Съвета за административната реформа от 11.10.2013 г. (отм.).

планиране на ЧР, Инструментариумът разглежда инструменти, свързани с подбор, обучение и кариерно развитие, вкл. и при планиране на приемствеността.

Методи и инструменти за оценка на компетенции

Преглед и анализ на документи

Методът е широко използван в практиката на държавната администрация при провеждането на конкурси за държавни служители, на процедури за мобилност, вътрешни подбори и др. Основава се на анализ дали профилите на кандидатите съответстват на очакванията за постигане на необходимите резултати.

Документите се представят като доказателства за нивото на владение на определени компетенции (документи за постижения). Анализът на тези документи е процедура, при която се събира информация за образование, професионален опит, квалификации, участия в проекти, постижения в работата и др., които са пряко свързани с компетенции, необходими за успешното изпълнение на длъжността. Този метод се основава на теорията, че съществува „съгласуваност на поведението“ във времето.

Примерни документи:

- Постигания от периода на формално образование – тези постижения могат да бъдат подкрепени със съответните документи за образователно-квалификационна и/или научна степен.
- Допълнителни курсове и квалификации, придобити в други области, различни от формалното образование, които имат отношение към оценяваните компетенции.
- Доказателства за притежавания професионален опит в текущата област на дейност, както и опит в други области, свързани с планираните действия за развитие на потенциала на служителите.

Тестове

Тестовите са инструменти за оценка на компетенции, който се използва за измерване на нивото на конкретни знания, умения, способности, личностни характеристики чрез определен набор от отворени и/или затворени въпроси.

Има разнообразни класификации на тестовите, но най-общо те могат да бъдат психометрични (създадени да дават количествена оценка на някакъв психологически атрибут или атрибути – напр. тестове за способности, личностни тестове) и непсихометрични (несвързани с психиката – тестове за познания, за определени „твърди“ професионални умения, напр. цифрови и др.).

От гледна точка на целите, тестовите могат да бъдат:

- Тестове за познания – оценяват и измерват необходимите критични области от теоретични знания (факти, понятия, принципи и т.н.) за решаване на задачи и проблеми в професионалната област на длъжността и администрацията, в която е длъжността. Форматът им изисква избор на един верен отговор от няколко възможни.
- Тестове за умения – измерват и оценяват нивото на развитие на професионалните умения, необходими за извършване на конкретната работа (напр. лидерски умения, мениджърски умения, цифрови умения и т.н.). Форматът е избор на един верен отговор от няколко възможни.
- Тестове за способности (основно насочени към вербални, аритметични и абстрактни когнитивни умения), като обикновено форматът им включва въпроси, които изискват избор между няколко възможности за отговор. Могат да бъдат за общи способности (напр. тест за интелигентност) или за специфични способности (напр.: за разбиране и анализиране на писмен текст с цел извличане на ключова информация и оценяване на достоверността ѝ; за използване на цифрови данни като инструмент за вземане на аргументирани решения и

решаване на проблеми; за разбиране и работа с непозната информация с цел да открие способността за аналитично и концептуално мислене и т.н.).

- Личностни тестове – измерват аспекти на личността, които са определящи за успешното справяне с работата, включително нагласи, поведения, професионални отношения, управление на задачи. Макар да няма абсолютни „правилни“ или „грешни“ отговори, те могат да подсказват дали тестваният служител има качествата, които организацията търси.
- Работни симулации – оценяват естествените реакции в примерни работни ситуации. Обикновено представляват сценарии на конкретни ситуации, които могат да възникнат на бъдеща позиция, като по този начин измерват пригодността за ефективно справяне с работата. На кандидата се предоставят основни данни под формата на имейли, бележки, статии и др. материали, като в този симулиран сценарий, той трябва да приоритизира задачите и да се справи с тях.

Психологическите тестове се категоризират на три равнища (А, В, и С) от гледна точка на компетентностите, необходими за професионална работа с тях. Напр. за тестове от категория А, при ясно дефинирани инструкции, провеждането на изследване с тях не изисква специализирани психологически познания, но е препоръчително интерпретацията на резултатите да се извършва от лица с базова подготовка по психометрия. Създаден е [Национален регистър на психологическите тестове](#)¹⁵, с описание, област на приложение и целева популация, за която е подходящо прилагането на съответния тест.

Информация за най-често прилаганите тестове за оценка на компетенции е дадена в Анекс 1 към Инструментариума.

Интервю

В цялостния процес за оценка на компетенциите интервюто е един от най-често използваните методи, като дава възможност да се събере информация, която не е лесно достъпна чрез други средства. Преди интервюто интервюиращият трябва да се запознае с компетентностния модел и конкретно с компетенциите, които ще оценява. Интервюто най-често се свързва с подбор и селекция на персонал, но намира приложение и в други области на управлението на ЧР.

В зависимост от степента на стандартизация на задаваните въпроси, интервюто може да бъде:

- Структурирано интервю – на всеки кандидат се задават едни и същи въпроси в определена последователност, т.е. процедурата е стандартизирана. Предимството е, че кандидатите са напълно равнопоставени, тъй като всеки отговаря на идентични въпроси и лесно могат да бъдат сравнявани. Недостатък е, че липсва гъвкавост, което може да се отрази на сензитивността на интервюиращия към поведението на кандидата.
- Полуструктурирано интервю – в зависимост от позицията се набелязват основни теми, които да бъдат покрити по време на интервюто, но част въпросите могат да се определят в зависимост от отговорите на кандидата. Съставя се списък на основните въпроси, но се дава възможност за задаване на допълнителни въпроси, които изникват в хода на разговора. Този тип интервю позволява по-голяма гъвкавост и вариативност.
- Неструктурирано интервю – въпросите се задават в свободен вид под формата на обикновен разговор. Няма план и структура, въпросите и начинът на тяхното задаване зависят от личността на интервюиращия. Осигурява голяма гъвкавост, но има вероятност за пропуски при събирането на необходимата информация. Също така, интервюиращият има възможност да води разговора в благоприятна за него посока, като има опасност при това да се пропусне неудобна за него, но важна за интервюиращия информация. Освен това кандидатите трудно могат да бъдат сравнявани, тъй като интервютата не са проведени в условия, еднакви за всички.

В зависимост от характера на въпросите интервюто може да бъде ситуационно или поведенческо (двата вида най-често се използват в практиката за оценка на компетенциите):

¹⁵ https://ntcbg.org/register_tests.php?id=26

- Ситуационно интервю – представлява поставяне на кандидата в хипотетични ситуации, предварително разработени на базата на реални, критични инциденти, свързани с изпълнението на длъжността. Включва въпроси, които изискват от кандидата да опише как би реагирал в дадена ситуация. Чрез тях се изследват нагласите и уменията за справяне с проблеми и анализиране на сложни ситуации. Предимството на този тип интервю е, че кандидатът може да бъде поставен във всяка една ситуация, която би била от значение за позицията, независимо от това дали е имал релевантен опит в миналото или не. Големият недостатък на ситуационното интервю е, че кандидатите често имат знание за това как е редно да се постъпи в дадена ситуация и дават т.нар. социално желателни отговори, но на практика не реализират приемливо за ситуацията поведение.
- Поведенческо интервю – основано е на тезата, че миналото изпълнение е най-добрият индикатор за бъдещо поведение, като на тази база се прави оценка дали интервюираният може да се справи с новата работна позиция.

В анексите към Инструментариума са представени техники за интервюиране за оценка на компетенциите и съответните формуляри:

- Техника за интервюиране „STAR” (Анекс 2);
- Техника за интервюиране „OPEN BACK (Анекс 3);

Видове въпроси, задавани по време на интервю:

- Затворени въпроси – задават се, когато се търси потвърждаване на фактологична информация. Типичните затворени въпроси започват с „Кога?” „Къде?” „Колко?”;
- Отворени въпроси – изискват подробно обяснение от страна на кандидата и налагат по-подробно описание. Започват с „Как?” „Защо?” „По какъв начин?” „Разкажете ми за...”;
- Въпроси за минало представяне – това са отворени въпроси, но се фокусират върху искането на конкретни примери за минало поведение. Започват с: „Разкажете ми за времето, когато....”, „Споделете Ваше преживяване, когато....”, „Дайте пример за...”;
- Рефлексивни въпроси – не се използват често. Служат, за да се контролира разговора и да се премине към друга тема („Нали?”, „Не е ли така? „Вие не смятате ли така”);
- Въпроси за отрицателния баланс – помагат да се предотврати погрешното допускане, че кандидат, който е добър в една област, задължително е добър във всички останали сфери („Това е много внушително, но имало ли е някога случай, когато нещата не са се подредили толкова добре?”);
- Огледални твърдения – отразяване или перифразирание на ключово твърдение на кандидата, последвано от активно слушане. Целта е да се получат повече детайли и информация;
- Хипотетични въпроси – техниката е полезна за придобиване на представа за подходите на кандидата за вземане на решение и способността му да мисли бързо и логично („Любопитен съм да узная какво бихте направили, ако...?”, „Може ли да разиграем тази ситуация?”);
- Подпомагащи въпроси – позволяват да се разшири информацията („Дайте ми повече подробности за това, тъй като е много интересно” или „Можете ли да ми дадете друг пример?”);
- Перифразирани въпроси – целта е да се получат повече детайли и информация, да се определят позиции и значими проблеми. („Какво мислите за нарастващата безработица?” Перифраза: „Не трябва ли да се вземат необходимите мерки?”);
- Наполовина верни рефлексивни въпроси – техниката е да се изкаже твърдение, което е само частично вярно, и да се поиска от кандидата да се съгласи. Така се филтрират вечно съгласяващите се, силно некомпетентните или съпротивляващите се да дават информация кандидати.

Наблюдение

Наблюдението е метод за събиране на информация за оценка на поведението в различни видове реални работни ситуации – рутинни, при решаване на проблеми, конфликти, екипни действия и др. Основният принцип при използването на този метод е оценка на реалното поведение на оценяваните лица, а не хипотетичните причини, които предизвикват поведението. Методът обикновено се използва при провеждането на Център за оценка, но може да се прилага и самостоятелно.

Методът изисква предварително да са ясно дефинирани параметрите и нивата на поведението, които ще бъдат наблюдавани, както и те да се регистрират (запишат), за да могат да бъдат анализирани. Освен в реални ситуации, наблюдението се прилага често и при симулации, центрове за оценка, ролеви игри, презентации и др.

Инструменти при прилагане на метода са:

- Формуляри за наблюдение – използват се за целенасочено и структурирано събиране на информация и осигуряване на обратна връзка;
- Въпросници – с цел събиране на допълнителна информация за оценка на компетенциите. Задаването на въпроси, като допълнителна техника, позволява да се потвърди събраната чрез наблюдението информация;
- Инструкции за оценявания и оценителя.

В анексите към Инструментариума е представен формуляр за извършване на наблюдение (Анекс 4).

360 градуса обратна връзка

Това е метод, който дава възможност служителят да получи обратна връзка за своето изпълнение от различни нива – от неговите ръководители, колеги, подчинени и външни потребители, за да се получи по-пълна картина на поведението в работата.

Процесът на 360° обратна връзка може да бъде използван, за да се събере информация относно уменията, способностите и стила на служителя, но не и относно специфичните му професионални знания.

Най-често срещаните начини за събиране на данни са:

- Въпросници – серия от въпроси с няколко отговора, като се изисква хората в организацията да оценят проявеното поведение и действията на дадено лице в определени ключови области. Някои въпросници съдържат и въпроси от отворен тип, които дават възможност на респондентите да направят коментари или наблюдения върху теми, които те изберат. Вида на въпросника частично зависи и от типа данни, които трябва да се съберат.
- Интервюта – могат да служат като самостоятелен метод за събиране на данни или да допълват данните, събрани чрез въпросници. Интервютата могат да бъдат проведени по времето на попълване на въпросника или като последваща дейност, с цел изясняване на резултатите, получени от въпросника.

Данните от индивидуалните интервюта и въпросниците се събират, анализират и обобщават по теми, като по този начин може да се получи информация за силните и слабите страни на служителя и на тази база, след анализ на данните, да се предприемат действия за развитие на необходимите компетенции.

Предимствата на метода са, че дава по-пълна картина относно компетенциите, тъй като ползва информация от повече източници. Ограниченията на метода са свързани с достоверността на информацията, като в тази връзка е важно да се гарантира анонимността на източниците.

Център за оценка

Центърът за оценка е комплексен метод за оценка на кандидати или служители, който се основава на директно наблюдение и оценка на поведението им в реални или симулирани работни ситуации.

Най-общо центърът за оценка е процес, в който група участници взема участие в различни упражнения и симулации, докато екип от специално обучени оценители оценява поведението им спрямо предварително дефинирани поведения и критерии. Методът комбинира широка гама от техники и инструменти за оценка, за да се гарантира надеждността при измерване степента на демонстрираните

компетенции. Оценяването винаги се прави от няколко измервания. Оценката се извършва след като се съберат и обсъдят всички данни. Получената информация е интегрирана.

Центровете за оценка в най-голяма степен дават точна информация за потенциала на изследваните служители и помагат на организациите да идентифицират силните им страни и възможностите за тяхното професионално развитие.

Методът е с висока степен на валидност, но е сложен и скъп и е много слабо застъпен в България (организациите, които имат центрове за оценка са под 1%.) В структурите на държавната администрация този инструмент се прилага единствено в Националната агенция за приходите.

Методи и инструменти за оценка на компетенциите спрямо критерий валидност

Валидността е важен критерий за качество на методите за оценка на компетенции за диагностични цели, като определя съдържателната, обективната, измеримата и предметната им област. Инструментът за измерване се счита за валиден, ако точно измерва концепцията или конструктите, за които е предназначен и респ. дава резултати, които са смислени и релевантни на изследователския въпрос.

- С добра степен на валидност (0.50 и повече) са следните инструменти: структурирано поведенческо интервю; примери от работата; тестове с работни задачи за знания; тестове за способности; личностни тестове; център за оценка.
- Със средна степен на валидност (0.30 - 0.49) са анализът на биографични данни, сертификатите за обучение; последователността в кариерното развитие, полуструктурираното интервю.
- С ниска степен на валидност (0.29 и по-малко) са неструктурираното интервю и формалното образование.

Матрица за избор на инструмент спрямо предназначението на оценката на компетенции и нивото на длъжността

Всеки метод за оценка на компетенции има своите предимства и ограничения, а инструментариумът за прилагането е създаден с определено предназначение.

С цел улесняване на работата на звената по ЧР в следващата таблица е представена матрица за избор на инструмент спрямо предназначението на оценката на компетенции и нивото на длъжността:

	Подбор	Обучение	Кариерно развитие
Висши държавни служители	Интервю	Интервю	Интервю
	Документи за постижения	Инструменти за обратна връзка	Център за оценка и развитие
	Център за оценка	Център за оценка и развитие	
		Въпросници/анкети	
		Оценка на изпълнението	
Ръководни длъжности	Интервю	Въпросници/анкети	Интервю
	Документи за постижения	Инструменти за обратна връзка	Инструменти за обратна връзка
	Личностни тестове	Център за оценка и развитие	Център за оценка и развитие
	Тестове за способности	Интервю	Тестове за знания

	Тестове за знания	Тестове за знания	Личностни тестове
	Център за оценка	Личностни тестове	Тестове за умения
		Тестове за способности	
		Тестове за умения	
Експертни длъжности с аналитични / контролни функции	Интервю	Въпросници/анкети	Въпросници/анкети
	Документи за постижения	Инструменти за обратна връзка	Инструменти за обратна връзка
	Личностни тестове	Център за оценка и развитие	Център за оценка и развитие
	Тестове за способности	Интервю	Интервю
	Тестове за знания	Тестове за знания	Тестове за знания
	Център за оценка	Личностни тестове	Личностни тестове
		Тестове за способности	Тестове за способности
		Тестове за умения	Тестове за умения
		Наблюдение на работата	
Експертни длъжности със спомагателни функции и технически длъжности	Интервю	Интервю	Интервю
	Документи за постижения	Въпросници/анкети	Наблюдение на работата
	Личностни тестове	Наблюдение на работата	Тестове за знания
	Тестове за способности		Тестове за умения
	Тестове за знания		Личностни тестове
	Тестове за умения		

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

За оценяване на компетенции се използват различни инструменти, като подходящите спрямо вида на оценяваната компетенция са представени в следващата таблица:

Метод	Компетенция	
Интервю	- Адаптивност - Аналитична - Вземане на решения - Изграждане на отношения - Инициативност - Компетентност за преговори и убеждаване - Комуникативна - Лидерство - Междупличностни умения - Мотивация за работа	- Ориентация към резултатите - Познаване на заинтересованите страни - Стратегическа - Умения за вземане на решения - Управление на времето - Управленска компетентност - Устойчивост на стрес - Фокус към клиента

Документи за постижения	- Креативност - Мотивация	- Професионална - Решаване на проблеми
Тестове за знания	- Дигитални - Езикови	- Специфични професионални - Технически
Личностни тестове	- Аналитична - Вземане на решения - Инициативност - Компетентност за преговори - Комуникативна - Лидерски умения - Кооперативност - Мотивация - Ориентация към резултати	- Работа в екип - Стремеж към постижения - Умения за планиране - Умения за работа в екип - Умения за справяне със стреса - Управление на конфликти - Управленска - Фокус към клиента.
Инструменти за обратна връзка	- Адаптивност - Делегиране - Компетентност за преговори - Комуникативна - Лидерство - Личностно развитие - Ориентация към резултати - Познаване на заинтересованите страни - Продуктивност	- Развитие на другите - Решаване на проблеми - Стратегическо мислене - Управление на задачи - Управление на хора - Управление на взаимоотношенията - Управление на времето - Фокус към клиента.
Центрове за оценка и развитие	- Адаптивност и гъвкавост - Аналитична - Делегиране - Изграждане на отношения - Инициативност - Компетентност за преговори - Комуникативна - Лидерски умения - Мотивация - Ориентация към резултатите	- Планиране и организиране - Познаване на заинтересованите страни - Решаване на проблеми - Справяне със стреса - Стратегическо мислене - Умения за вземане на решения - Умения за работа в екип - Управление на времето - Управленска - Фокус към клиента

Анекси

Анекс 1: Тестове

1. Тест : CF-2A За измерване на флуидната интелигентност на Р.Б. Кетел.

Описание: Чрез теста се оценява невербалната интелигентност във възрастовия диапазон до 60 год. Състои се от 44 задачи, групирани в 4 субскали.

Приложение: Оценка на когнитивните способности при подбор на персонал, оценка потенциала за развитие, прогнозиране на способностите за учене и усвояване на нов опит и знания.

2. Тест за структурата на интелигентността.

Автор: Детлеф Лийпман, Андре Бодюсел, Буркхард Броке и Рудолф Амтауер

Описание: Тестът се основава върху теорията за интелигентността на Кетъл и Хорн, според която умението за решаване на проблеми зависи от две базисни функции – капацитет за преработка на информацията или флуидна интелигентност (gf) и знания, експертност или кристализирана

интелигентност (gs). Тестът съдържа три модула, оценяващи различни аспекти на интелигентността.

Основният модул е предназначен за оценка на качеството и бързината на мисловните процеси – индуктивно мислене, дедуктивно мислене, умение за разсъждаване, анализиране и решаване на проблеми, речниково богатство и култура, абстрактно логическо мислене, умение за решаване на пространствени проблеми, пространствено представяне.

Модулът „Памет” е предназначен за изследване на способността за краткосрочно, целенасочено запомняне и възпроизвеждане на вербалната и невербална информация.

Допълнителният модул на теста е предназначен за оценка на притежаваните знания и обща култура. Състои се от 84 задачи, избрани от шест предметни области; география/история, икономика, математика, естествени науки, култура и всекидневие.

Приложение: Оценка на когнитивните способности при подбор на персонал, оценка на потенциала за развитие; прогнозиране на способностите за учене и усвояване на нов опит и знания.

3. Тест за оценка на лидерските решения

Описание: Като резултат от теста се дават насоки за лидерски подходи (директивен, консултативен, групово-консенсусен, делегиращ), ориентация към задачите, персонална ангажираност.

Приложение: Подбор на кандидати на ръководни позиции, оценяване на нуждите от развитие на ръководни умения;

4. Тест : Профил XT /ProfileXT/

Описание: Оценява стил на мислене, поведенчески характеристики на личността, професионални интереси и изготвя подробен „Профил на личността”.

Тестът се състои от три модула: стил на мислене – 5 скали и 77 въпроса; поведенчески характеристики – 9 скали и 182 въпроса, професионални интереси – 6 скали и 55 въпроса.

Приложение: подбор на персонал, управление и планиране на кариерата, планиране на обучения.

5. Тест за оценка ефективността на лидерските решения. Оценка на стиловете на вземане на решения

Автори: Майкъл Лок, Робърт Уилър, Ник Бърнард и Колин Купър

Описание: Тестът се състои от 16 казуса с по 4 варианта на решение. Изследваното лице трябва да оцени доколко всяка една от тези възможности подхожда на дадената проблемна ситуация.

Резултатите от теста дават информация колко често изследваното лице решава да използва даден лидерски стил (т.е. неговите предпочитания) и колко често изборът на съответния лидерски стил е адекватен отговор на дадената ситуация (т.е. неговата ефективност).

Приложение: Подбор на ръководители, оценяване на нуждите от развитие на лидерски умения, оценяване на потенциала на служителите.

6. Тест за оценка на лоялността HCS / Integrity Check

Описание: Тестът измерва: склонност към кражби и злоупотреби; честност, коректност и почтеност; нагласи и склонност към некоректност, неморалност и безскрупулност; егоизъм и себичност; устойчивост на професионалната мотивация и отношение към работата; дисциплина; склонност към физическа и/или вербална агресия; конфликти с авторитети; опортюнистично поведение и нагласите за противопоставяне на формални авторитети. склонност към злоупотреба с алкохол и наркотици.

Приложение: Подбор на персонал, въвеждане на програми и системи за повишаване на лоялността

7. Тест „Профил ХТ“ www.profilesinternational.bg; www.profilesinternational.com

Описание: Съдържа три модула: стил на мислене; поведенчески характеристики; професионални интереси. Оценява процента на съответствие между профила на личността и профила на длъжността. Коефициентът на съответствие варира от 25% до 95%. Този процент се дава и за трите сфери по отделно, както и за общо съответствие. Колкото е по-висок процентът на съответствие, толкова е по-високо очакването, че индивидът ще изпълнява успешно длъжността.

Приложение: Планиране на персонала, подбор, планиране на обучения, управление и планиране на кариерата, управление на талантите, реструктуриране.

8. Тест CheckPoint – 360 градусова система за оценка на компетенциите и обратна връзка/

Описание: Системата за 360° оценка – CheckPoint е професионално средство за развитие на мениджъри на всички нива на управление. Системата се използва основно за оценка на лидерските качества и ефективността на мениджърите. Измерва компетенциите на съответния мениджър като се осигурява обратна връзка от неговите колеги, ръководители и подчинени.

Компетенции: Комуникативност, лидерство, адаптивност, управление на задачите, личностно развитие, развитие на екипа, взаимоотношения, продуктивност

Приложение: Оценка на силните страни и страните, които се нуждаят от подобрене на мениджърския екип от всички нива на управление; идентифициране и планиране на подходящите обучения за всеки мениджър; оценка на ефективността от проведени обучения; идентифициране на проблеми свързани с мениджмънта, които водят до ниска продуктивност и високо текучество.

9. Ревизиран НЕО личностен въпросник (NEO PI-R)

Описание: Най-популярният тест в света базиран на доминиращата през последните години концепция за „Голямата Петорка“ (Big Five). Международно признат като „златен стандарт“ в оценяването на личността. Има широко приложение при оценка на личностните черти. Уникално конструиране на теста, за да се намали влиянието на социално желателните отговори. Чрез него се измерват компетентности като: ориентация към постигане на резултати; организираност и съвестност; инициативност; настойчивост; общителност и енергичност; способност за оказване на влияние; умения за работа в екип; умения за справяне в стресови ситуации и др.

Приложение: Подбор на кандидати, идентифициране на таланти, оценка на потенциала за развитие, оценка на нуждите от обучение.

10. Мотивационна оценка на личния потенциал / MAPP (Motivational Appraisal of Personal Potential)

Описание: Измерва потенциала и мотивацията и ги съпоставя с различните професионални области; описва темперамент, пригодност, професионални интереси и предпочитан стил на учене. Този метод се базира на мотивацията и трайните интереси и целта му е да помогне на хората да определят с точност към кои области да се насочат при избора на кариера и вземането на жизненоважни решения, които са в синхрон с тяхната вътрешна мотивация.

Приложение: Набиране на персонал, повишение, планиране на кариерното развитие, планиране на приемствеността, развитие на работни екипи.

11. MBTI (Myers-BriggsType indicator)

Описание: В теста са изследвани скали като екстраверсия, интроверсия, усещане (функция, която се отнася до възприемане на наблюдаемото чрез неговата конкретика), интуиция, възприемане

на възможности, боравене с хипотези. Крайният резултат е получаване на формула за типа личност, която да се използва в анализа на кандидатите.

Приложение: Подбор на персонал, планиране на обучения.

12. Тест за изследване на адаптивност и устойчивост на стрес.

Автор: ст. н. с д-р В. Русинова, спец. С. Жильова.

Описание: Състои се от 19 твърдения, на които се отговаря по 4-степенна скала и се разпределят в две подскали: адаптивност и устойчивост на стрес. Адаптивността като относително устойчива личностна характеристика включва гъвкавост, лесно приспособяване към хора и нови условия, бързо усвояване на правила и норми. Устойчивостта на стрес се изразява в запазване на спокойствие и успешно справяне с проблеми и трудни ситуации.

Приложение: Подбор на персонал, планиране на обучения.

13. Тест за изучаване стратегиите на вземане на решение на Каган.

Описание: Тестът идентифицира когнитивния стил импулсивност/рефлексивност като индивидуална особеност активно включена в процеса на избор на алтернатива. На тази основа се определя типа на прилаганата от индивида стратегия на вземане на решение свързана с: продължително и прецизно обмисляне на вземаните решения или с бързо, спонтанно вземане на решение и многократното му коригиране.

Приложение: Подбор на кадри за изпълнителски тип дейност в специфични условия (напр. оператори).

14. Тест за оценка на аналитично и креативно мислене (ASK)

Описание: Тестът се състои от два тестови модула, които могат да бъдат използвани заедно или поотделно. Модул „Аналитично мислене“ се състои от три (3) групи задачи: анализ на информация; логически заключения; критично мислене. Модул „Креативно мислене“ се състои от групи задачи, свързани със съставяне на изречения; съставяне на хипотези; дефиниране на условна структура.

Приложение: Подбор на служители с висше образование и/или служители на ръководни позиции, идентифициране на таланти, професионално и кариерно консултиране

15. Тест за изследване на мотивацията за постижения

Автор: ст. н. с. д-р В. Русинова, спец. С. Жильова

Описание: Чрез теста се изследва мотивацията за успех: насоченост към планиране и успешен резултат, страх от неуспех, отговорност при изпълнение на дейността, готовност за поемане на риск за постигане на ефективност в работата. Тестът съдържа 33 твърдения, на които се отговаря в четири степенна скала. Използва се за анализ на степента на мотивация за успех.

Приложение: Подбор на персонал, кариерно развитие.

Анекс 2: Техника на интервюиране „STAR“

Техниката за интервюиране „STAR“ е структуриран начин за получаване на отговори на бихевиорално конструирани въпроси, като се дискутират специфична ситуация, задача и резултат от ситуацията.

STAR е абrevиатура, която носи следното послание:

STAR (Specific situation, Task, Action, Result)

Ситуация (Specific situation): Описва се ситуацията, в която е бил кандидатът/служителят или задачата, която е трябвало да изпълни, във връзка с оценяваните компетенции.

Задача (Task): Описва се задачата, необходимите ресурси, екипа и разпределението на задачите.

Действие (Action): Описват се действията, които са предприети, за да се достигне целта.

Резултат (Result): Описва се резултата.

В резултат на прилагането на този метод, кандидатът трябва да успее:

- Да опише значима **ситуация**, в която е попаднал на предишна работа;
- Да обрисова какви **задачи и цели** са му били поставени (или самият той си е поставил) във връзка с тази ситуация;
- Да посочи какви **действия** е предприел (лично), за да ги постигне;
- Да изтъкне **крайните резултати**, които е постигнал в резултат на своите действия.

Примерни въпроси:

- Опишете ситуация, в която са ви поставили важна задача и какво сте предприели Вие, за да я изпълните?
- Разкажете случка, в която се е наложило да използвате уменията си да убеждавате и постигате консенсус сред колегите си?
- Дайте пример за ситуация, в която сте успели да намерите начин да се сработите с Ваш колега, независимо, че не сте се харесвали взаимно?
- Бихте ли ми разказали за някои от най-трудните Ви моменти в преговори и какви са били вашите действия, за да постигнете успех?
- Посочете специфичен пример, в който сте се справили отлично с поставените Ви задачи независимо, че сте били притиснати от кратки срокове и липса на достатъчно ресурси?

По-подробна информация е налична във формулярите за провеждане на интервю STAR за различни компетенции.

1. Формуляр за интервю – комуникативна компетентност

Компетентност: Комуникативна – комуникира ефективно, слуша внимателно, адаптира комуникацията с типа аудитория и насърчава ефективна комуникация с другите. Притежава умения да убеждава, да оказва влияние и да води преговори.

Въпроси:

Вербална комуникация

Разкажете за ситуация, когато вашите комуникативни умения са променили ситуацията.

Опишете ситуация, когато е трябвало да спечелите на своя страна някой, който е бил неотзивчив.

Опишете ситуация, където е трябвало да обясните нещо комплексно на колеги или клиенти. Какъв проблем срещнахте и как се справихте с него?

Опишете най-лошата комуникационна ситуация, в която сте имали.

Как се подготвяте за важна среща?

Опишете ситуация, в която не сте успели да комуникирате правилно.

Опишете начин как може да променят комуникационния си стил, спрямо аудиторията и адресатите.

Опишете ситуация, когато е трябвало да комуникирате с някого, за който знаете, че греши в тезата си.

Слушане

Дайте пример, когато Вашите умения за слушане са били критични за резултата.

Разкажете за случай, когато сте имали проблеми да задържите вниманието на публиката. Какво направихте?

Какво място заема във Вашата работа емпатията? Дайте ни пример, когато е било необходимо да проявите емпатия.

Опишете ситуация, когато е трябвало да се справите с ядосан колега/ клиент.

Писмена комуникация

Какви видове писмени документи сте изготвяли ? Дайте пример. Какво Ви кара да мислите, че сте добър/добра в това?

По какво мислите, че се различава изготвянето на доклад от устната презентация?

Каква позитивна и негативна обратна връзка сте получавали за Вашите писмени умения? Дайте ни пример, когато Вашите доклади са били критикувани.

Как планирате изготвянето на доклад?

Ситуация :	Задача:	Действие :	Резултат:
Резултат от интервюто:			

Позитивни индикатори: Демонстрира ясна и целенасочена комуникация; говори авторитетно и уверено; адаптира стила си спрямо аудиторията; постига успехи във воденето на преговори; представя примери, когато успешно е успял да убеди околните в своята гледна точка; умения за писмена комуникация и презентиране.

Негативни индикатори: Отклонява се от темата; използва жаргон или неясни и двусмислени изрази; демонстрира липса на доверие; личи неловкост в опитите да убеди околните в своята гледна точка; обърква се и е непоследователен; нуждите на другите се игнорират в процеса на комуникация; писмените документи и презентациите са лошо структурирани.

2. Формуляр за интервю –аналитична компетентност

Компетентност: Аналитична – разглеждане на проблемите в дълбочина и ориентиране в тяхната структура и причинност; умения за откриване на пропуски в аргументите, засягащи дадена теза.

Въпроси:

- Разкажете за случай, в който е трябвало да анализирате трудна и комплексна информация.
- Опишете задача или проект, за които сте били отговорни и най-добре демонстрират способността ви да анализирате информация.
- Разкажете за случай, когато сте хванали несъответствие в наличната информация и това е можело да причини значителни проблеми, ако сте го пропуснали.
- Разкажете за случай, когато е било необходимо да бъде анализирана голямо количество информация. Как постъпихте, за да се справите със ситуацията.

- Опишете ситуация, когато ваш логически анализ е изглеждал нелогичен на някой друг.
- Опишете ситуация, когато сте били в състояние да идентифицирате връзки между привидно несвързани елементи на даден проблем.
- Какво Ви помогна да идентифицирате връзките?
- Как Ви помогна в решаването на проблема?
- Какви са аспектите, на които сте обърнали повече внимание?
- Разкажете за ситуация, когато сте били в състояние да се възползвате от предишния си опит за решаване на сложен проблем
- Какъв тип проблем беше това?
- Как Вашият опит и знания помогнаха?
- Колко ефективен е Вашият подход в този случай?
- Разкажете за случай, когато Вашият минал опит и съществуващите умения не са Ви били в помощ в решаването на проблем.
- Какво е Вашето обяснение за ситуацията?
- В ретроспекция, какво бихте направили по различен начин?

Ситуация :	Задача:	Действие :	Резултат:
Резултат от интервюто:			

Позитивни индикатори: Фокусира върху основната причина за проблема, а не върху странични проявления; остава фокусиран и не се разсейва от излишна информация; извършва необходимите анализи и проучвания, от които да се направят съответните изводи; намира смисъл в тенденциите и взаимовръзките и прави съответни прогнози за планираните подобрения; посочва рискове от даден проекта на ранен етап; намира новаторски и творчески решения, които не са опитвани преди това; задава правилните въпроси и разбира понятията бързо.

Негативни индикатори: Разсейва се, когато се анализира информация; затруднява се да открие смисъла в нова комплексна информация; има тенденция да се задълбава в детайлите; не разбира или тълкува погрешно ситуацията поради това, че не се фокусира върху корена на проблема; разчита твърде много на здравия разум или интуицията при тълкуването на сложна информация; не успява да идентифицира взаимовръзките между свързаните проблеми; пропуска очевидни решения на проблеми; не идентифицира рисковете и възможните негативни последици, свързани с предложените решения.

3. Формуляр за интервю – лидерска компетентност

Компетентност: Лидерство – контролира ситуации или събития; обучава и развива членовете на екипа; признава постиженията на членовете на екипа; управлява и мотивира членовете на екипа; притежава умения да изразява признание за ангажираността и постиженията на подчинените служители и да ги прави достояние на останалите; притежава умения за разпределяне на задачи и поставяне на предизвикателни цели.

Въпроси:

- Как Вашият екип и колеги биха описали лидерският Ви стил? Дайте пример в подкрепа на отговора.
- Кои са най-важните ценности, които демонстрирате като лидер? Дайте пример от тях на практика.

- Разкажете за ситуации, в които сте се провалили като лидер. Какво различно бихте направили от позицията, на опита, който имате сега?
- Разкажете за труден въпрос, който сте решили в екип? Кое беше най-трудното? Какъв беше резултатът?
- Разкажете за иновативно решение, което сте приложили към нетрадиционен проблем?
- Какви методи използвате, за да получите ангажираност от вашия екип?
- Как мотивирате служителите да следват стратегическата визия на организацията?
- Как насърчавате обучение и развитие на служителите?
- Каква е най-значимата промяна, която сте успели да осъществите в предишната Ви организация?
- Какъв е най-добрият начин за даване на обратна връзка?
- Как постъпвате, когато се налагат промени в екипа?
- Как осигурявате обратна връзка на екипа?
- Опишете ситуация, в която сте обучавали член на екипа?
- Разкажете ни за ситуация, в която е трябвало да накарате екипа да подобри своята работа. Какви бяха проблемите и как се справихте с тях?
- Опишете промяната, която направихте в екипа. Как постигнахте това?
- Опишете даден проект или ситуация, в която трябваше да се използват различни лидерски стилове, за да достигне целта си.
- Дайте пример, когато трябваше да организирате екип, за да се постигне определена цел. Какъв подход използвахте, за да изберете членове на екипа?
- Опишете ситуация, в която екипът, за който сте отговаряли е бил успешен. Какви действия предприехте за постигането на този успех?
- Какви действия могат да се предприемат, ако има такива, за да се увеличи ефективността на екипа?
- Понякога, поради различни обстоятелства, екипите губят своята мотивация. Опишете ситуация, когато е трябвало да мотивирате екипа. Какъв беше резултатът?

Ситуация :	Задача:	Действие :	Резултат:
Резултат от интервюто:			

Позитивни индикатори: Координира се с останалите членове на екипа – помага, когато е необходимо; консултира другите за съвет, когато е необходимо – изгражда ефективни екипи; точно и ясно комуникира важна информация; решава конфликти или неразбирателство бързо.

Негативни индикатори: Страхува се да се сблъска с проблеми – задържа информация; настройва хората един срещу друг – задържа недоволство; недискретен, въвлича се в клюки; несензитивен към хората, техните чувства и нужди.

4. Формуляр за интервю – управленска компетентност

Компетентност: Управленска – планиране, организиране, координиране и контрол на дейността на звеното за осигуряване изпълнението на индивидуалните и организационните цели.

Способност за приоритизиране – определяне на реалистични задачи и крайни срокове.

Въпроси:

- Опишете проект, който сте управлявали /били сте отговорни?
- Как планирахте времето за изпълнение (Вашето и на екипа)?
- Какво направихте? Какво различно ще направите следващия път?
- Във вашата сегашна дейност как разпределяте времето и поставяте приоритети?
- Как се подготвихте за това интервю?

Ситуация :**Задача:****Действие :****Резултат:****Резултат от интервюто:**

Позитивни индикатори: Приоритизира – работи по структуриран и методичен начин; управлява времето си ефективно; планира напред, за да осигури желаните резултати навреме.

Негативни индикатори: Работи със закъснение, непродуктивно – липса на гъвкавост в промяната на плановете и приоритетите; реактивен подход – трябва да работи сам, за да се справи със задачите; лесно се смущава от препятствията и пречките.

5. Формуляр за интервю – изграждане на взаимоотношения

Компетентност: Изграждане на взаимоотношения – изгражда отношения (вътрешни и с ключови външни групи), които поддържат и подобряват лична/екипна ефективност; насърчава членовете на екипа да дават обратна връзка; изгражда и поддържа добри отношения в рамките на организацията и извън нея; умения за изграждане на екип и работа като част от него; умения за справяне с конфликти; умения за ефективно използване на мрежата от контакти за постигане на целите.

Въпроси:

- Ние всички сме имали взаимоотношения започнали по не особено добър начин. Какво направихте, за да подобрите качеството на взаимоотношенията? Бяха ли Вашите усилия ефективни? Защо/защо не?
- Работните отношения с колегите, понякога не са лесна задача. Опишете ситуация, в която трябваше да работите с някого, с когото не сте искали. Как се развиха професионалните Ви работни отношения с този човек?
- Дайте конкретен пример за времето, когато сте били замесени в конфликт на работното място. Опишете своя подход за разрешаването на конфликта. Ефективни ли бяха усилията Ви? Защо или защо не?
- Опишете накратко пример за много добри работни отношения, които сте имали в миналото. Защо бяха толкова успешни? Какво направихте за поддържане на качеството на взаимоотношенията?
- Конфликти съществуват на всички работни места. Дайте ни конкретен пример за конфликт, който са имали с колега. Как разрешихте този конфликт? Бяхте ли в състояние да поддържате работни отношения с това лице?
- Дайте конкретен пример за ситуация, когато сте имали трудности при установяване на работни взаимоотношения, необходими за изпълнение на задачата. Как преодоляхте това?
- Опишете случай, когато не сте били съгласен с прекия си ръководител по определени въпроси, свързани с работа. Как се справихте със ситуацията?

- Разкажете за случай, когато сте очаквали да възникне конфликт. Защо решихте, че има такава вероятност? Какво направихте за свеждане до минимум на конфликта? Какъв беше резултатът?
- Дайте пример за времето, когато е трябвало да изградите ефективни работни взаимоотношения с външен партньор.
- Понякога може да бъде трудно да изградите работни взаимоотношения с другите отдели. Разкажете за ситуация, в която сте имали трудности?
- Споделянето на информация е от решаващо значение за ефективно сътрудничество. Може ли да се сетите за случай, когато не сте имали достъп до важна информация, която е била важна за изпълнение на работните Ви задължения? Какво се случи и как се справихте?

Ситуация :	Задача:	Действие :	Резултат:
Резултат от интервюто:			

Позитивни индикатори: Отделя време за развитие на взаимоотношения в екипа; отделя време да получи информация за културни обичаи, език, лични предпочитания на членовете на екипа; лесно предлага сътрудничество и помощ на другите и прави големи усилия да развива близки отношения; отчита чувствата и интересите на другите при вземането на решения; насърчава останалите да търсят решения и оказва подкрепа, когато имат въпроси или изпитват затруднения.

Негативни индикатори Предизвиква и участва в излишни конфликти; неефективно използва възможностите за развитие на стратегически отношения с партньори; фокусиран е единствено върху задачите, малък акцент се поставя върху развитието и насърчаването на отношенията с другите; заема отбранителна позиция при даване на обратна връзка; не отчита затрудненията или ограниченията, които изпитва екипа и не се стреми да развива лични взаимоотношения с другите; действията и реакциите са съсредоточени единствено върху собствените интереси; не се включва в дискусии и дебати; отказва да помогне на друг член на екипа.

6. Формуляр за интервю – работа в екип

Компетентност: Работа в екип – способност да работи с други хора конструктивно, за да подобри ефективността на екипа; допринася за усилията на екипа и играе неразделна част в гладкото му функциониране на екипите, без непременно да играе водеща роля; ефективно работи за общите цели чрез подпомагане, насърчаване и обмен на информация с колеги.

Въпроси:

- Разкажете за времето, когато сте се чувствали неудобно да споделяте вашата гледна точка с членовете на екипа? Каква ситуация Ви накара да се чувствате неудобно? Какво би Ви накарало да се чувствате по-комфортно?
- Опишете пример, когато сте били член на екип, определен за изпълнение на даден проект или задача. Каква беше Вашата роля в екипа? Екипът изпълни ли своята задача? Ако е така, защо? Ако не, защо не?
- Опишете ситуация, в която с някои от Вашите колеги не се разбирахте. Как се справихте със ситуацията, за да постигнете желаните резултати?
- Опишете ситуация, когато е възникнал проблем в рамките на вашия отдел / екип. Какъв подход приложихте за решаване на проблема? Успешен ли беше? Защо?
- Разкажете за конкретна ситуация, когато сте подпомогнали колега / ръководител с дадена задача или проект. Защо и как помогнахте?

- Разкажете за времето, когато трябваше да привлечете помощ от Вашите колеги, подчинени или ръководители за изпълнение на дадена задача? Как постъпихте, за да получите тяхната помощ?
- Опишете ситуация, в която сте били член на екипа. Какъв беше Вашият положителен принос към него?
- Разкажете за ситуация, в която сте играли важна роля в проект като член на екипа (не като лидер)?
- Дайте пример за случай, когато сте работили в изоставащ екип. Защо е било нефункционално и как се опитвахте да промените нещата?
- Как изграждате взаимоотношения с други членове на Вашия екип?
- Опишете случай, в който сте решили да не бъдете част от екипа?
- Опишете случай, в който сте се почувствали разочарован от колега?
- Някога работили ли сте в екип, за който смятате, че членовете му са некомпетентни?

Ситуация :	Задача:	Действие :	Резултат:
Резултат от интервюто:			

Позитивни индикатори: Демонстрира сензитивност при работа с други хора; изгражда разбирателство чрез насърчаване на други да изразят своето мнение; споделя знания, опит и мнения с екипа; демонстрира внимание чрез слушане, задаване на въпроси и обобщаване; търси консенсус чрез посредничеството на различни гледни точки.

Негативни индикатори: Отхвърля или игнорира мнението на другите; показва липса на сензитивност чрез прекъсване на другите; говори в по-голяма част от времето, не слуша отговорите; включва се в работата на екипа само когато се обсъждат собствените му идеи.

Анекс 3: Техника на интервюиране „OPEN BACK“

Друг ефективен начин да се събере достатъчно информация – доказателство за поведението, е при задаването на въпроси да се ползва т.нар. OPEN BACK техника (чрез по-широк кръг от въпроси за предишния опит на кандидата се стига до специфични доказателства за индивидуалните поведения). Разбирането на индивидуалното минало поведение спомага да се предвиди бъдещето поведение.

Техника OPEN BACK

Възможност (Opportunities) – осигуряване на възможност кандидатът да демонстрира дадена компетенция.

Опит (Experience) – идентифициране на специфичен опит, който лицето е имало при използването на определена компетентност.

Поведенческо описание (Behavioural description) – търсене на специфични доказателства, как кандидатът е реагирал в миналото в подобна ситуация.

Оценка (Appraisal) – всякакъв тип обратна връзка, която кандидатът е получавал във връзка с дискутираните компетенции.

Сравнение (Comparison) – сравнение на индивидуалните умения и изпълнението за период от време.

Техника OPEN BACK

Знания (Knowledge) – знанията на кандидата по определена тема.

Първата стъпка е да се пита за **възможностите и опита**. Целта е се установи какви са били възможностите на кандидата до този момент да демонстрира поведение, във връзка с оценяваната компетенция, като разкажат за своя предишен опит.

Например при оценяване на компетенцията „вземане на решения“ се започва с по-обща въпроси:

- Какви възможности сте имали досега да демонстрирате компетенцията „вземане на решения“?
- Какъв опит имате в анализа и/или оценката на факти?
- Опишете конкретни примери, когато се е наложило да използва уменията си за вземане на решение (примерите може да са от работата, образованието или допълнителни дейности).

Продължава се с допълнителни въпроси съобразно примера, даден от кандидата, за да се установят силните и слабите му страни:

- Какво направихте най-добре в случая ?
- Кое Ваше умение смятате, че Ви помогна най-много?
- Кое Ви хареса най-много/ най-малко?
- Какво ви даде най-голяма удовлетвореност/неудовлетвореност?
- Коя беше най-трудната част?
- Какво бихте подобрили, когато за в бъдеще отново се наложи да.....?
- Каква обратна връзка получихте след?
- Как Вашите организационни умения са оценявани през последната година?

Следващата стъпка е чрез задаването на въпроси да се направи сравнението на индивидуалните умения на кандидата за период от време (въз основа на дадените от него примери):

- Смятате ли че тогавашните Ви умения за се промениха в сравнение с времето когато?
- В каква посока и защо?
- Какъв съвет бихте дали на някой, който е в същата ситуация?
- Кои, според Вас, са ключовите етапи при.....?”

Формуляр за интервю – open back техника

Стратегическа компетентност – визия за бъдещо развитие на организацията при отчитане въздействието на външни и вътрешни фактори

1. Моля разкажете за времето, когато е трябвало да конструирате и комуникирате критично важен план:

- Каква беше конкретната ситуация?
- Какъв подход предприехте и кого включихте?
- Как комуникирахте плана?
- Каква обратна връзка имахте по отношение на ефективността Ви?
- Какво бихте направили различно, за да подобрите ефективността си?

- Каква обратна връзка за реализирането на плана получихте от заинтересованите страни?
- Какви смятате, че са добрите практики в тази област?

2. Можете ли да опишете случай, когато е било необходимо да обмислите различни възможни сценарии, когато планирате.

- Какви фактори взехте предвид?
- Как избрахте правилния курс на действие?
- Как минимизирахте риска от грешки?
- Може ли да опиете случай, когато се е наложило спешно да реагирате?
- Какво направи решението спешно и как постъпихте?
- В ретроспекция, какво бихте направили различно?
- Как бихте оценили ефективността си по този случай ?
- По какво се различаваше Вашият подход от този на колегите Ви?

Отговори:

Позитивни индикатори: Вижда „общата картина“ или дългосрочните последствия от действията; анализира комплексно данни и тенденции по отношение на национални, локални и международни събития и след това използва тази информация, за да очертае начини на действие, за да изпълни целите; търси нови възможности за развитие на организацията; установява механизми за приоритизиране в обстановка на ограничени ресурси; участва в изготвянето на стратегическите планове за организацията; установява ясна връзка между функционалните области и цялостната организационна стратегия и цели.

Негативни индикатори: Липса на ясно разбиране за настоящи политически, социални и икономически фактори. има затруднения да преформулира стратегията в ясни и конкретни планове за действие; не вижда дългосрочните перспективи; липсва общо разбиране за проблемите на организацията; не разбира, че има много аспекти, които да се вземат предвид при разработването на стратегия; взема предвид само локалните въпроси.

Формуляр за интервю – open back техника

Комуникативна компетентност – ефективно представя мисли и идеи по ясен, точен и лесно разбираем начин; изслушва и признава мнението на другите

1. Бихте ли ни дали пример когато е било необходимо да обясните нещо трудно на някой, който няма познания в тази област:

- Каква информация е трябвало да представите?
- Какво имахте предвид, когато подготвихте Вашето съобщение?
- Колко ефективни бяха Вашите усилия?
- Как измервате ефекта?

2. Разкажете конкретен случай за писмена комуникация, която е било необходимо да изпратите.

- Как подготвихте съдържанието?
- Какви са основните разлики между Вашия стил на писане и на Вашия ръководител или колеги?

3. Моля опишете случай, когато усилията Ви да комуникирате Вашите идеи са били неразбрани от аудиторията, на която сте ги представяли.

- Каква беше ситуацията?
- Защо се изтълкува погрешно Вашето послание?
- Какво бихте могли да направите различно, за да постигнете успех.

Отговори:

Позитивни индикатори: Говори ясно и разбираемо; задържа вниманието на аудиторията; чрез поведението си внушава доверие и професионализъм; подходящо коригира съдържанието и подхода спрямо аудиторията; комуникира ефективно с всички нива в организацията; убедително аргументира позицията си; уважава мнението на другите и демонстрира толерантност към различни гледни точки; точно и ясно предава информация; прави убедителни презентации.

Негативни индикатори: Не успява да комуникира по ясен и лесен за разбиране начин; има затруднения да владее вниманието на аудиторията; прекалено е многословен (или твърде кратък); комуникира по начин, който е неподходящ за целевата аудитория; не внушава професионализъм/компетентност при общуването си с другите; не успява да комуникира с подходящия стил към съответната аудитория; документите и презентациите са лошо структурирани.

Формуляр за интервю – open back техника

Компетентност „Работа в екип“ – кооперира се и работи ефективно с другите за постигане на общите цели

1. Моля разкажете за случай, в който е трябвало да прекъснете своята работа, за да помогнете на член от екипа?

- Какво наложи това действие и какво направихте?
- Какъв беше резултатът?
- Как се промениха отношенията между Вас и членовете на екипа?

2. Дайте пример за случай, в който сте се опитали да окуражите кооперативния подход във Вашия екип.

- Какво казахте?
- Как беше прието това?
- Какъв беше резултатът от Вашите действия?
- Каква обратна връзка получихте от членовете на екипа?
- От гледна точка на опита, който имате в момента какво бихте променили в подхода си?

3. Можете ли да опишете случай, когато не сте били съгласни с решенията на екипа?

- Каква беше ситуацията и какво предизвика несъгласието?
- Какво казахте, за да обърнат внимание на възраженията?
- Какво стана във връзка с това?
- Различаваше ли се Вашето поведение от това на другите членове на екипа?

Отговори:

Позитивни индикатори: Свързва целите на екипа с организационните цели; ясно определя ролите, отговорностите и очакванията на отделните членове на екипа и на екипа като цяло; насърчава и подкрепя идеите и усилията на членове на екипа и създава начини да работи по-ефективно; мотивира членовете на екипа; допринася за общата цел и оценява приноса на другите; осигурява конструктивна и навременна обратна връзка; възприема обратната връзка като обучителен процес; споделя информация и знания, полезни за изпълнение на общите цели.

Негативни индикатори: Обикновено се фокусира върху изпълнението на собствените си цели, без да се интересува от изпълнението на целите на екипа; често не е склонен да споделя информация, знания и опит с колегите си; подценява опита на другите; създава негативна работна обстановка; обвинява другите за проблемите; рядко подкрепя и помага на колегите си; не дава обратна връзка за своята работа и рядко се интересува от работата на другите членове на екипа.

Анекс 4: Формуляр за извършване на наблюдение

Формуляр за наблюдение	
Име на оценявания	
Име на оценителя	
Компетенция	Работа в екип: Желание и способност да работи съвместно с колеги в екип. Демонстрира отворени работни взаимоотношения за решаването на проблеми и за постигането на целите на екипа.
Поведенчески индикатори:	По време на наблюдението оценявания демонстрираше:
1.Консистентно работи с другите за изпълнение на целите и задачите.	
2.Отнася се към всички членове на екипа с уважение, подкрепя екипа, въпреки различия в гледните точки.	
3.Взема предвид гледните точки на другите, когато анализира ситуацията и разработва решения.	
4.Работи добре с различен тип хора.	
5.Регулярно инициира комуникация, за да помогне при решаването на проблеми или конфликти.	
6.Активно участва в срещи на екипа.	
7.Осигурява балансирана обратна връзка, за да подобри сътрудничеството в екипа.	
Други поведения, демонстрирани по време на наблюдението	
Представяне на оценявания е:	

