



Стопански
факултет

Социално- икономически анализи

Книга 2/2018 (14)

Деница Андреева

ПРЕДИЗВИКАТЕЛСТВА ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД И СЪЗДАВАНЕТО НА КОМПЕТЕНТНОСТНИ МОДЕЛИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Denitsa Andreeva

CHALLENGES IN USING THE COMPETENCY APPROACH AND ESTABLISHING COMPETENCY MODELS IN THE ORGANIZATION

Abstract: This report examines and analyzes the difficulties and challenges faced by managers using the competency approach and some methods to overcome them. The need for a new approach and a new point of view in defining and using the competencies in the activity and the improvement of the modern organization is justified. Bulgarian and world studies in the field of the challenges in the use of competencies and the competency approach in the management of the human resources in the organization are examined.

Keywords: Competency, competency approach, competency modeling, human resources.

Въведение

В съвременните условия организациите се развиват в постоянно променяща се среда. За да запазят своята конкурентоспособност, те трябва да бъдат уникални и да търсят начини постоянно да се усъвършенстват. В областта на управлението на човешките ресурси все по-голямо значение придобиват компетенциите, използването на компетентностния подход и създаването на компетентностни модели. Компетентностният подход дава възможност на организациите да развият потенциала си, отделните звена да взаимодействат ефективно както помежду си, така и с другите организации. Той намира отражение в компетентностните модели, които представляват системи от логически свързани помежду си компетенции. Благодарение на тях организациите съумяват да използват ефективно човешкия потенциал на заетите в тях служители. В условията на високи изисквания към съвременните организации традиционното разбиране за компетенции, компетентностен подход и компетентностен модел често става трудно приложимо.

В настоящата статия са разгледани и анализирани трудностите и предизвикателствата, с които се сблъскват мениджърите при използване на компетентностния подход и някои методи за преодоляването им. Обоснована е необходимостта от нов подход и нова гледна точка при дефиниране и използване на компетенциите в дейността и усъвършенстването на съвременната организация. Анализирани са български и чуждестранни изследвания в областта на предизвикателствата при използване на компетенциите и компетентностния подход в управлението на човешките ресурси в организацията.

I. Компетенции. Компетентностен подход. Компетентностен модел

За целите на настоящата статия следва да бъдат изяснени понятията „компетенция“, „компетентностен подход“ и „компетентностен модел“. Дълго време немалък брой автори и изследователи търсят отговор на въпроса защо при еднакво ниво на образование, знания и опит някои служители се

справят по-добре от други в работата си. Терминът „компетенция“ е наложен от статията на Дейвид Макклелънд „По-добре тестване на компетенции, отколкото на интелигентност“. В тази статия Макклелънд изследва различията в поведението на най-добрите и на посредствените служители. Томчо Томов в своя статия пише по повод на Дейвд Макклелънд: „Характеристиките, които отличават отличните изпълнители, психологът нарича „компетенции“¹.

В изследванията не се среща универсално значение на понятието „компетенция“. Според Хофман компетенциите се използват, за да се подобри представянето на индивида в трудовата му дейност. При дефиниране на понятието „компетенция“ се наблюдават различни подходи.

Американският подход се свързва с имената на Макклеланд, Бояциз, Улрич и защитава тезата, че компетенциите, необходими за успешно работно представяне, обхващат психологическите индивидуални черти на личността, вкл. знания, умения, способности, мотивация, опит. При този подход се изследва поведението на най-добрите служители и на тези, които са преминали на по-висока позиция.

Британският подход за дефиниране на компетенциите се използва от учени като Боум, Спароу и др. При него изходната точка е работното място – компетенциите се свързват с конкретното работно място и на тази база се търси подходящият изпълнител за съответната дейност. Компетенциите в по-голяма степен се свързват с придобитите знания и умения.

Изследователите предлагат различни дефиниции на понятието „компетенция“. Първата от тях е на Бояциз и представя компетенцията като основна характеристика на индивида, която е причинно свързана с неговото ефективно или по-добро трудово представяне². Флечър описва компетенцията като способността да се извършват дейности в рамките на професията съгласно предписан стандарт. Компетенцията е широка концепция, която олицетворява способността за трансфер на умения и знания към нови ситуации в рамките на професионалната област³. Други автори предлагат следните определения: „... компетентността се доказва чрез демонстриране на подходящи поведения в различните работни или учебни ситуации и точно те се наричат компетенции“⁴, и „...свкупност от знания, умения, поведения и мотиви, които се проявяват в процес на извършване на трудовите задължения на дадена длъжност и са свързани с техния резултат от трудовото изпълнение“⁵.

В литературата се среща разбиране за компетенцията като нещо повече от знания и умения. Тя включва способността за посрещане на сложни изисквания като се използват и мобилизират психосоциални ресурси (вкл. умения и отношение) в определен контекст⁶.

Томов акцентира върху резултатността и дефинира понятието по следния начин: „Компетенцията е успешно проявено съчетание, свкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (желани нива на представяне) в дадени професионални роли и в определена организация“⁷.

За целите на настоящата статия се предлага следната дефиниция на понятието компетенция: *В тесен смисъл компетенцията е израз на способността на индивида да съчетава и проявява в работното си представяне подходящи за конкретната длъжност или професия елементи от своите опит, знания, умения, лични психологически качества.*

В по-широк смисъл компетенцията надхвърля свкупността от знания, умения и тяхното успешно съчетание в различни ситуации. Компетенцията включва способността да „предвиждаш“ променящите се изисквания на заобикалящата среда, вкл. работна. Стремещт на индивида да

¹ **Томов, Т.** Разработване на компетентостни модели, или Какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне // С.: ИК „Труд и право“, 2010, с. 31.

² **Boyatzis, R.** The Competent Manager: A model for Effective Performance, New York: John Wiley&Sons, 1982, p. 21.

³ **Fletcher, S.** NVQs, Standards and Competence: A Practical Guide for Employers, Managers and Trainers, Kogan Page, 1991, p. 23.

⁴ **Бояджиева, Т.** Уникален шанс за българския бизнес – изграждане на национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила по браншове и региони. – <http://dayli.bia-bg.com>, 2010.

⁵ **Георгиева, П.** Изграждане на компетентностен модел за управление подбора на човешки ресурси. // *Икономически алтернативи* № 6, 2009, с.141–153.

⁶ The Definition and Selection of Key competencies Executive Summary. – <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

⁷ **Томов, Т.** Цит. съч., с. 31.

придобива нови компетенции трябва да изпреварва промените в организацията и адекватно да отговаря на тях. Хората трябва да притежават широк набор от компетенции, за да се изправят пред различните предизвикателства на съвременния свят.

Компетенциите се дефинират от определени стандарти за работно поведение, базирани на описание на задачите, функциите и дейностите, които трябва да изпълнява конкретният служител. Това, което отличава описанието на компетенциите от обикновеното описание на длъжностите, са изискванията, поставяни към поведението на служителите, които водят до работното представяне, до начина, по който служителите постигат поставените цели и по който съумяват да бъдат успешни на работното си място.

Компетенциите представляват начинът, по който знанията и уменията на служителите биват интегрирани, за да се използват в представянето съобразно изискванията на работното място. Компетенциите определят дали хората могат да придобият знания и умения за нова професия и как те ще използват тези знания и умения, за да подобрят работното си представяне.

Терминът „компетенция“ може да бъде изяснен още по-плътнo и като се разграничат отделните му видове. Съществуват множество компетенции, класифицирани на базата на различни критерии. Според Майкъл Армстронг те най-общо могат да бъдат класифицирани като:

А) Меки, или поведенчески компетенции – свързани с поведението и влиянието. Меките компетенции определят начина, по който компанията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високи резултати в работата си. Като пример за такива компетенции могат да се посочат работа в екип, способност за общуване, инициативност при вземане на решения, организираност, лидерство, адаптивност при промяна на обстоятелствата и др.

Б) Твърди, или технически компетенции – свързани са с техническите умения. Твърдите компетенции определят специфичните професионални умения, които служителите следва да имат, за да вършат конкретната си работа.

Хамел и Прахалад определят три категории компетенции:

А) Основни (ключови компетенции) – те се отнасят до всички в организацията. Основните компетенции отразяват специфичните ценности и култура на организацията и са от решаващо значение за нейната конкурентоспособност. Те не могат да бъдат копирани от конкурентите. Те открояват организацията от другите в бранша.

Б) Общи компетенции – те са свързани с мисията, стратегията и ценностите в организацията. Отражават основните и общите за всички знания, умения, нагласи и поведения, които трябва да притежава всеки служител независимо от длъжността, която заема.

В) Функционални (специфични) компетенции – те са свързани с конкретни функции в дейността на предприятието и обхващат знанията, уменията, нагласите и поведенията, които водят до успешно представяне на отделна длъжност или група длъжности в съответното функционално направление.

Звил разделя компетенциите на три основни вида, които могат да бъдат включени в компетентностни модели:

А) Отличителни компетенции – това са компетенции, които отграничават отличните от средните изпълнители. Като пример за често срещани отличителни компетенции могат да се посочат инициативност, ориентация към резултата, способност за оказване на влияние.

Б) Базови, или прагови компетенции – това са компетенции, в които се изисква минимално ниво на владене за успешна работа, но по-доброто ниво на владене не е ясно обвързано с отлично представяне. Като пример за базова компетенция може да се посочи лоялността.

В) Трансформационни компетенции – те могат да се развиват. Това са тези компетенции, от които организацията има нужда и ако се развият, ще подобрят значително работата в организацията.

Според Звил най-често компетентностните модели включват отличителни компетенции. Важно е в тях да се наблегне на тези компетенции, които в най-голяма степен биха повлияли на трудовото представяне.

Редица автори насочват своите усилия към търсенето на универсални компетенции, които да гарантират доброто представяне на работното място. Например Бояциз определя девет умения, които определят успешните мениджъри: стремеж към ефективност; загриженост за въздействието; проактивност; самоувереност; умение за устно представяне; концептуализация; диагностично използване на понятията; използване на социализираната власт; управление на груповия процес.

За целите на настоящата статия следва да бъде изяснен и терминът *компетентност*. Компетентността е по-широко понятие от компетенцията. Компетентността обхваща способността на индивида да изпълнява определена длъжност и в голяма степен отразява професионалната му квалификация. Компетентността може да се доказва чрез документ, като диплома, сертификат и др.

Компетентностният подход представлява въздействие върху отделния индивид чрез различни похвати с цел използване на неговите умения и разгръщане на потенциала му за достигане целите на организацията. Чрез компетентностния подход умело се използва човешкият фактор за достигане до оптимална производителност, като се прилагат характерните за конкретната организация ценности, поведения и особености.

Компетентностният профил представлява „...набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определено звено, функция, или друго)“⁸.

Ефективната дейност на човешките ресурси в организацията изисква строго определяне и дефиниране на компетенциите, последвано от разработване на компетентностни модели. По своята същност компетентностните модели представляват „интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции“⁹. Компетентностният модел включва всички компетенции, характерни за съответната организация, тяхната взаимовръзка и степен на владение с цел успешното представяне на работното място. В една организация той следва да е изграден така, че да дава отговор на въпроса какво да е работното представяне и как да работят служителите така, че да постигнат целите на организацията.

Разликата между компетентностен профил и компетентностен модел се състои в това, че компетентностният профил е списък с компетенции, който разширява длъжностната характеристика, докато при компетентностния модел се набляга на взаимовръзката между компетенциите, които в компилация помежду си гарантират успешно работно представяне.

II. Предизвикателства при използване на компетентностния подход и на компетентностните модели в организацията. Възможности за адаптиране на организацията към съвременните предизвикателства

В литературата съществуват различни начини и подходи за създаване и въвеждане на компетентностни модели, както и за използване на компетентностния подход в организацията. В настоящата разработка ще се спрем на трудностите и предизвикателствата, с които се сблъскват мениджърите при използване на компетентностния подход, и на някои методи за преодоляването им.

1. Компетенции и работно представяне

Често използваните компетентностни подходи не разглеждат достатъчно задълбочено разликата между компетенциите като теоретични обосновки и работното представяне като практическа действителност. Подходите са изградени на база писмени документи, описващи успешното работно представяне. Често в използваните каталози на компетенциите няма връзка между описанията на компетенциите и нивото на изпълнение на конкретните задачи. Това несъответствие води до неясни описания на компетенциите и до неясни резултати от оценката на работното представяне и означава, че при оценяването на работното представяне не се вземат предвид напълно работните ситуации, при които компетенциите се прилагат.

В настоящата статия споделяме мнението, че е необходимо да се използват прогресивен и проактивен подход при създаването на компетентностни модели. Предизвикателството е не само да се изведат необходимите за организацията компетенции, но и да се дефинира правилната комбинация от умения и поведение, които служителите трябва да притежават, за да придобиват и запазват тези компетенции.

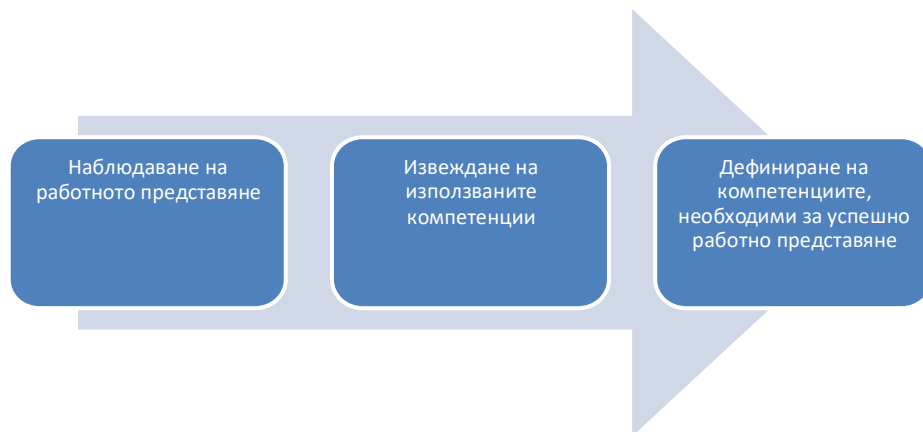
Компетенциите могат да бъдат определени като потенциални характеристики на служителите, които те проявяват в различни ситуации. Компетенциите са хипотетични конструкции, които определят работното представяне, а то обхваща всички поведения, свързани с изпълнението на дадена задача в конкретна ситуация. Компетенциите, от своя страна, следва да се използват в редица ситуации за различни задачи. Работното представяне се постига чрез динамично комбиниране на компетенции в

⁸ Методика за създаване на компетентностен модел. – www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=3984

⁹ Томов, Т. Цит. съч., с. 31.

зависимост от конкретната ситуация. Компетенциите се състоят от относително непроменливи характеристики като личностни качества, например темперамент, и сравнително вариращи характеристики като знания и умения. Дефинирането на компетенциите може да бъде отнесено до връзката между компетенциите и представянето, а именно подбор на компетенции, свързани с резултатите. Това води до създаване на специфичен за организацията компетентностен модел. Оценяването на компетенциите може да се разглежда като процес на приписване на определена компетенция на дадено лице и по този начин да се осъществява нейното измерване. Оценяването на компетентностния модел представлява своеобразна симбиоза, получена от оценяването на връзката между компетенцията и работното представяне и измерването на конкретната компетенция, проявена в даден служител.

Според автора необходимите компетенции в конкретна работна среда следва да бъдат идентифицирани на база наблюдение и анализ на работното представяне.



Фигура 1. Процес на идентифициране на компетенциите, необходими за успешно работно представяне

2. Трудности при идентифициране на компетенции, необходими за развитието на организацията

Трудностите при използване на компетентностни модели произтичат, първо, от сложния, дълъг процес на идентифициране на подходящите компетенции за организацията и на създаване на точния компетентностен модел. Смятаме, че основното предизвикателство в съвременния етап от развитието на използване на компетентностния подход е, че често компетенциите се подбират на база предишен опит, а не на база това, което би се случило в бъдещето. Фокусът при компетентностните модели е по-скоро върху това, което служителите в момента правят, а не върху това, което трябва да бъде направено, за да се гарантира ефективно работно представяне в бъдещ момент, което излага на опасност потенциала на компетенциите да бъдат фактор, подпомагащ осъществяването на промяна.

Малко компетентностни модели се различават от традиционния подход, при който се подбират такива служители, които могат да работят при подаване на точно дефинирани задачи, като се набляга най-вече на техническите умения и компетенции. При съвременните непрестанни промени на заобикалящата среда или в проектно ориентирана среда такова виждане върху компетенциите сериозно ограничава потенциала на организациите за динамично адаптиране към развиващите се стратегии. Най-често срещаният подход при изграждане на компетентностни модели включва това, което изпълнителите на дадена длъжност правят въз основа на статични описания на длъжността и идентифициране на работни поведения, които отличават средните от изключителните изпълнители. След това се идентифицират и измерват различни показатели, като например високо ефективни компетенции, които отличават изключителното работно представяне от средното. Статистическият анализ на честотата на тези компетенции води до създаване на модел на компетенциите, демонстрирани от изключителни изпълнители. Този компетентностен подход, аналогичен на анализ на длъжността, се фокусира върху компетенциите на отличните служители, а не върху компетенциите, които са необходими на организациите, за да постигнат своите краткосрочни и дългосрочни цели. Освен това трудоемките процедури, необходими за изграждането, валидирането и разработването на длъжностни характеристики

и другите дейности, които съставят длъжността, изискват много време и средства особено в големите организации.

Считам, че интегрирането на стратегията на организацията в компетенциите и компетентностните модели има основна роля за поддържане на конкурентно предимство и за постигане на дългосрочните цели на организацията. Стремехът към заетост на едно работно място през целия живот вече не съществува. Днес по-скоро хората се разглеждат не толкова като работна сила в организацията, колкото като конкурентна сила. Стратегическото мислене, стремехът към иновации, творчеството, усетът към бизнес са основни изисквания за успех почти за всяка длъжност, което поражда необходимостта от създаване и развитие на нови компетенции.

Смятам, че една от най-трудните задачи, пред която са поставени мениджърите на организациите, е да се въплъти стратегията в индивидуалните компетенции така, че тя да бъде развивана и поддържана и от оперативните нива в организацията. В повечето случаи служителите трябва да разполагат с подробни описания на длъжността, за да могат да се държат по начин, който да съответства на стратегията.

Процесът на идентифициране и описване на компетенциите за съответното работно място трябва да се извършва на база нарастващия темп на стратегическо развитие на организацията. В компетенциите следва да се въплъщава стратегията на организацията.

С оглед на изложението до тук има редица въпроси, които трябва да бъдат разгледани, за да се развие компетентностен подход, с помощта на който да се стимулира развитието на компетенции, които да допринесат за прилагане на инициативи за промяна на стратегията.

Първо, необходимо е да се разработи проактивен, насочен към бъдещето компетентностен подход. Ако компетентностното моделиране е насочено единствено към анализиране на пропастта между текущото изключително и средно работно представяне, се игнорират компетенциите, необходими за дългосрочен бъдещ успех. Като резултат организацията стимулира работно поведение, което е възможно от самото начало да е остаряло и да представлява пречка за изпълнението на стратегията. Тъй като нуждите на организациите се променят, мениджърите трябва да разпознават служителите, които не само имат високи умения, но и са адаптивни, учат бързо, развиват се професионално и личностно, имат добри комуникативни умения.

Второ, трудоемките и времепоглъщащи процедури по изработване на компетентностни модели не носят голяма полза на организации, които са с бързо променяща се структура, процеси и изисквания за работно представяне.

Трето, на организациите, които работят в бързо променяща се бизнес среда, често се налага да въведат нова стратегия бързо и ефективно. Компетенциите, ако са генерирани от тази стратегия, могат да бъдат използвани като комуникационно оръжие, което да преведе бизнес стратегията и процесите като условия на поведение, които хората да разбират и изпълняват.

За идентифициране на необходимите компетенции и създаване на подходящ компетентностен модел в статията се предлага следната последователност от стъпки:



Фигура 2. Създаване на компетентностен модел

3. Адаптиране на компетенциите към външната среда на организацията

Външната среда на организацията е голямо предизвикателство при използване на компетентностния подход и създаване на компетентностни модели. Моделите и събитията, които настъпват в рамките на заобикалящата среда, могат да бъдат разгледани в различни измерения в зависимост от това дали заобикалящата среда е стабилна, или не, хомогенна или хетерогенна, концентрирана или разпръсната, проста или сложна и какъв е обемът на ресурсите, които подпомагат организацията. Тези измерения се свеждат до два основни начина, по които външната среда влияе върху организацията: необходимостта от информация от външната среда и необходимостта от ресурси от външната среда. Организацията съществува в условията на сложност и промяна, което предполага необходимостта от събиране на информация и реагиране въз основа на тази информация. Организацията са поставени и в ситуация на ограничени количества ресурси, динамични промени на средата и несигурност. Те трябва да се стремят да управляват несигурността, за да бъдат ефективни. Несигурността означава, че мениджърите, които вземат решения, нямат достатъчно информация за факторите на средата и им е трудно да предскажат бъдещите промени. Несигурността увеличава риска от вземането на погрешни решения и затруднява оценяването на възможностите за развитие на организацията, включително и при въвеждане на компетентностни модели, които да бъдат ефективни и в настоящия момент, и бързо адаптивни при промени в заобикалящата среда.

Външната среда на всяка организация се характеризира с несигурност, породена предимно от недостатъчната степен на информираност и следователно невъзможност за контрол от страна на организацията. Външната среда не може да се управлява и контролира затова мениджърите се стремят най-вече да предвиждат промените и на тази база да се борят да ги управляват и така да минимизират риска, да усъвършенстват организацията и да се развиват.

Добра възможност е организацията да съумява да се възползва от заобикалящата я среда, за да подобри своята работа. За целта мениджмънтът на организацията трябва да осъществява системни експертизи на състоянието на външната среда с фокус върху съществени за функционирането на организацията външни фактори в определени времеви диапазони. Познаването се извършва най-вече чрез наблюдение. Предвид факта, че външните за организацията фактори са многобройни, тя трябва да определи обема или кои точно външни фактори ще наблюдава и в какъв времеви диапазон. За организацията е важно да си изясни каква е целта на случващото се в заобикалящата я среда и по този начин да предвиди следващите събития и да действа спрямо тях. Друг аспект, който трябва да се изследва, е цикличността на събитията, случващи се в заобикалящата среда. По този начин може да се предвиди тяхната повтораемост.

Изготвянето на подобни експертизи на външната среда дава възможност на организациите, познавайки я добре, ефективно да я използват при изграждане на своята стратегия за развитие и да създават компетентностни модели, които адекватно да отговарят на променящите се изисквания на външната среда. Анализирайки събитията от външната среда, организацията може да си изработи методи за действие според конкретната ситуация и доколкото е възможно да адаптира създадените от нея компетентностни модели спрямо тях.

4. Предизвикателства при въвеждане на компетентностния модел в организацията

За да бъде ефективна, организацията трябва да въведе компетенциите, идентифицирани за една категория, във всички фази от процеса по управление на човешките ресурси, включително при подбора на човешки ресурси, управление на работното представяне и професионално развитие. Избирането на едни компетенции при подбора, а други например при управление на работното представяне, води до объркване и силно намалява ефективността на компетентностния модел. Даден компетентностен модел е най-ефективен, когато тези, към които е насочен, го разбират и възприемат. Ако това е постигнато, компетентностният модел става валиден за организацията и за работното представяне на заетите в нея.

При интергирането на разработен компетентностен модел в организацията той може да бъде въведен едновременно или постепенно в различните фази от процеса на управление на човешките

ресурси. В настоящата разработка споделяме мнението, че малко организации имат капацитета да въведат новия компетентностен модел изведнъж, затова е по-добре той да бъде въвеждан постепенно. Смятаме, че е най-добре моделът да бъде въведен първо в процеса на подбор на персонал. Обикновено при подбора на персонал се наблюдава най-малка съпротива при налагане на промени, защото директно засегнати са по-малко служители. Освен това той е началото на процеса по управление на човешките ресурси и е добре компетентностният модел да бъде представен и възприет първо именно в тази фаза. Важно е максимално бързо компетентностният модел да бъде въведен и в следващата фаза – управление на работното представяне. Така ще се избегне опасността служителите да бъдат подбирани на база едни компетенции, а оценявани по други.

Компетентностният подход трябва да бъде разбран и възприет от цялата организация. Така се улеснява администрирането на дейностите, извършвани в областта на управление на човешките ресурси и се повишава в служителите и мениджъри разбирането на важността на компетентностно базиран подход. Интегрирането на компетентностния подход в цялата организация има следните предимства:

- Фокусирането на компетентностния модел само върху една или две фази от процеса по управление на човешките ресурси би намалило евентуалния успех, който би бил постигнат, ако моделът бъде интегриран в цялата организация;

- Всички служители разбират какви компетенции следва да придобият за добро работно представяне на текущите си позиции или за позиции, към които се стремят;

- Компетентностният модел може да бъде използван като важен инструмент за промяна на организационната култура така, че в нея да бъдат включени компетенциите, необходими за успех на организацията.

В информационната система за оценка на компетенциите *Muscompetence* са разгледани етапите на разработване и въвеждане на компетентностен модел в организацията. Първият етап обхваща подготовката за разработка и въвеждане на компетентностния модел. При този етап се определят нуждите и потребностите, извършва се анализ на настоящото състояние, обмисля се приложението на компетентностния модел, планират се предстоящите дейности, разпределят се отговорностите. При следващия етап се събира информация, определят се компетенциите, изработват се компетентностни модели. Третият етап обхваща внедряването на компетентностния модел в организацията. Следват мониторинг и внасяне на необходимите корекции.

Споделяме хипотезата, че трудности и предизвикателства могат да възникнат на всеки етап. Като насоки за справяне с тях могат да се отбележат – събиране на оптимален обем информация, правилно разпределяне на отговорностите, въплъщаване на компетентностния модел в стратегията на организацията, разясняването му и отчитане на мнения и препоръки от всички нива в организацията.

Някои мениджъри и служители подхождат с недоверие към въвеждането на компетентностния подход и интегрирането на компетентностните модели в организацията. Това произтича, на първо място, от склонността на хората да подхождат с недоверие и съпротива към всяка промяна в организацията.

Често мениджърите и служителите осъзнават несъответствието между теоретично разписаните компетенции и оценяването на работното им представяне. Това води до недоверие към въведения компетентностен модел. Свързаните със съответната длъжност умения и трудово представяне трябва да бъдат описани така, че хората да могат да ги разберат и следователно да бъдат склонни към промяна. Считаме, че за приемане на избрания компетентностен модел засегнатите от него трябва добре да го познават, да оценяват необходимостта от въвеждането му и ползите, които би допринесъл за тях самите. Мениджърите трябва да прилагат постоянно обучение и мотивиране на персонала да развива компетенциите си за отговаряне на променящите се нужди на организацията.

В обобщение предизвикателствата при използване на компетентностния подход са представени на следната фигура:



Фигура 3. Предизвикателства при използването на компетентностния подход и създаването на компетентностни модели в организацията и някои насоки за преодоляването им

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Непрестанно променящата се външна среда налага организациите да са адаптивни и адекватно да отговарят на динамичните изисквания. Чрез използването на компетентностния подход мениджърите съумяват да използват компетентностния потенциал на хората и да развият ценностите, визията и стратегията на организацията.

Използването на компетенциите и компетентностния подход също трябва да е съобразено с промените в заобикалящата среда и изискванията към организациите. Постоянното развитие и усъвършенстване при създаване на компетентностни модели е важен фактор за достигане на дългосрочните цели на организацията. Използването на компетентностния подход и създаването на компетентностни модели само на база веднъж определен традиционен метод не гарантира бъдещото ефективно развитие на организацията в областта на човешките ресурси, което води до трудности при достигане целите на организацията. За постигане на желаната промяна мениджърите са изправени пред редица предизвикателства при използване на компетентностния подход и създаване на компетентностни модели. Преодоляването им е важна крачка към постигането на следващо ниво в развитието на компетентностното моделиране, което да откликва както на нуждите на организацията, така и на потребностите на отделния индивид.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Бояджиева, Т.** Уникален шанс за българския бизнес – изграждане на национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила по браншове и региони. – <http://dayli.bia-bg.com>, 2010. // **Boyadzhieva, T.** Unikalen shans za balgarskia biznes – izgrazhdane na natsionalna referentna mrezha za otsenyavane na kompetentsiite na rabotnata sila po branshove i regioni. – <http://dayli.bia-bg.com>, 2010.
2. **Георгиева, П.** Изграждане на компетентностен модел за управление подбора на човешки ресурси. // *Икономически алтернативи № 6*, 2009. // **Georgieva, P.** Izgrazhdane na kompetentnosten model za upravlenie podbora na choveshki resursi. *Ikonomicheski alternativi № 6*, 2009.
3. **Димитрова, Р.** Разбиране и прилагане на компетентностния подход в обучението по финансов контрол. // „Известия“, Списание на Икономическия университет гр. Варна, 2016, том 60, № 2. // **Dimitrova, R.** Razbirane i prilagane na kompetentnostnia podhod v obuchenietopofinansovkontrol. // „Izvestia“ Spisanie na Ikonomicheskia universitet gr. Varna. , 2016, tom 60, № 2.

4. **Евгениев, Е.** Разработване на длъжностни характеристики. София: Шанс, 2008. // **Evgeniev, E.** Razrabotvane na dlazhnostni harakteristiki. Sofia: Shans, 2008.
5. Национална класификация на професиите и длъжностите (НКПД) – 2011 // Natsionalna klasifikatsia na profesiite i dlazhnostite (NKPD) – 2011.
6. **Николова, И.** „Приложение на компетентностния подход в сектор „Туризм“ // *Икономически и социални алтернативи*, бр. 4, София, 2014. // **Nikolova, I.** „Prilozhenie na kompetentnostnia podhod v sektor „Turizam“. // *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*, br. 4, Sofia, 2014.
7. **Пенчев, П., И. Пенчева, Р. Пенчева.** Основи на управлението. В. Търново, 2016. // **Penchev, P., I. Pencheva, R. Pencheva.** Osnovi na upravlenieto. V. Tarnovo, 2016.
8. **Савов, В. и др.** Практическо ръководство за разработване на длъжностни характеристики: София: Персонал Консулт, 2005. // **Savov, V. i dr.** Praktichesko rakovodstvo za razrabotvane n adlazhnostni harakteristiki: Sofia: Personal Konsult, 2005.
9. **Томов, Т.** Разработване на компетентностни модели, или Какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, 2010. // **Tomov, T.** Razrabotvane na kompetentnostni modeli, ili Kakvo povedenie e nebhodimo za uspeshno trudovo predstavayane, 2010.
10. **Armstrong, M.** (2003) *A Handbook of Personnel Management Practice*, Koganpage.
11. **Becuer, B. M. Huselid, D. Ulrich.** *The HR Scarecard. Linking People, Strategy and Performance.* Harvard Business School Press Boston, 2001.
12. **Boyatzis, R.** *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, New York: John Wiley&Sons, 1982.
13. **Fletcher, S.** *NVQs, Standards and Competence: A Practical Guide for Employers, Managers and Trainers*, Kogan Page, 1991.
14. **Hoffman, T.** *The Meanings of Competency.* // *Journal of European Industrial Training*, 1999.
15. **McClelland, D. C.** *Testing for competence rather than intelligence.* *American Psychologist*, 1973.
16. **Spencer, L. M. and Spencer.** *Competence at work.* New York, 1973.
17. *The Definition and Selection of Key competencies Executive Summary.* – <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>
18. **Ulrich, D.** *Human Resource Champions.* Boston: Harvard Business School Press, 1997.
19. **Vakola, M., K. Soderquist, G. Prastacos.** *Competency Management in Support of Organizational Change.* // *International Journal of Manpower*, vol. 28, issue: 314, 2007.
20. **Zwell, M.** *Creating a Competence*, New York, 2000.
21. <https://mycompetence.bg/>
22. <http://www.bia-bg.com/news/view/17850/>