



Европейски съюз

*Оперативна програма
„Развитие на човешките ресурси“
2007-2013*

Инвестира във вашето бъдеще



Европейски социален фонд



www.bia-bg.com

Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“
Проектът се осъществява от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес с финансовата подкрепа на Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013, съфинансирана от Европейския социален фонд и Република България, по договор № BG051PO001-2.1.06

Подходи, системи и инструменти за оценка на компетенциите, използвани в българските компани

*Анкетно проучване на
Българска стопанска камара – съюз на българския бизнес
и Българска асоциация за управление и
развитие на човешките ресурси*

София, юли 2010 г.

Съдържание

Раздел 1.	Въведение	3
1.1.	Общи цели на проекта за създаване на ИСОК	3
1.1.1.	Основна цел на проекта	3
1.1.2.	Специфични цели на проекта	3
1.1.3.	Основни дейности в рамките на проекта	3
1.2.	Цел на документа и връзка с дейностите по изпълнение на проекта за създаване на ИСОК	4
Раздел 2.	Подходи, системи и инструменти за оценка на компетенциите, използвани в българските компании	5
2.1.	Въведение и методология	5
2.2.	Общ анализ на резултатите от анкетното проучване	6
2.2.1.	Профил на участниците	6
2.2.2.	Компетентностните модели – разработване, внедряване, действие, включени компетенции	7
2.2.3.	Актуализиране, тестване и измерване на компетентностните модели	11
2.2.4.	Софтуер/интеграция с външни системи. Предимства и недостатъци при използването на софтуер в УРЧР	15
2.3.	Анализ на компетенциите по нива на организационната структура	18
2.3.1.	Компетенции за изпълнителски позиции	19
2.3.2.	Компетенции за експертни позиции	20
2.3.3.	Компетенции за средни мениджърски позиции	21
2.3.4.	Компетенции за висши мениджърски позиции	22
2.4.	Резултати, представени за всяка една компетенция по нива позиции	24
2.4.1.	Социална компетенция	24
2.4.2.	Лидерска компетенция	25
2.4.3.	Стратегическа компетенция	25
2.4.4.	Ориентация към разрешаване на проблеми	26
2.4.5.	Обслужване на клиенти	26
2.4.6.	Техническа компетенция, свързана с работата	27
2.4.7.	Дигитална компетенция	27
2.4.8.	Математическа и технологична компетенция	28
2.4.9.	Иновативност	28
2.4.10.	Ориентираност към постигане на резултати	29
2.4.11.	Аналитичност	29
2.5.	Изводи	30

Раздел 1. ВЪВЕДЕНИЕ

1.1. ОБЩИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

Настоящият документ е разработен в рамките на проект „**Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони**”. Проектът се осъществява в периода 2009-2013 г. от Българска стопанска камара - съюз на българския бизнес, в съответствие с договор № BG051PO001-2.1.06/23.10.2009 г. по мярка BG 051PO001-2.1.06 “Повишаване гъвкавостта и ефективността на пазара на труда чрез активни действия на социалните партньори” по Оперативна програма “Развитие на човешките ресурси” 2007-2013, съфинансирана от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд и Европейския фонд за регионално развитие. Партньори по проекта са Конфедерацията на независимите синдикати в България (КНСБ) и Конфедерация на труда “Подкрепа”.

1.1.1. ОСНОВНА ЦЕЛ НА ПРОЕКТА

Обща цел на проекта е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на пазара на труда чрез изграждане на система за оценяване на компетенциите на работната сила на браншово и регионално ниво.

1.1.2. СПЕЦИФИЧНИ ЦЕЛИ НА ПРОЕКТА

- Анализ и дефиниране на изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, национални и браншови изисквания и стандарти;
- Изграждане на браншова и регионална референтна мрежа и информационна система за оценяване и актуализиране на компетенциите на работната сила, съобразно настоящите и бъдещи потребности на пазара на труда;
- Подобряване на координацията и информационния обмен между националните, браншови и регионални структури на работодателите и синдикалните организации и отговорните държавни институции при оценяване на компетенциите на работната сила;
- Национално признаване и създаване на предпоставки за интегриране на информационната система за оценяване на компетенциите на работната сила в бъдещото електронно правителство за повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила.

1.1.3. ОСНОВНИ ДЕЙНОСТИ В РАМКИТЕ НА ПРОЕКТА

- Подготовка на не по-малко от 16 основни анализа и проучвания, както и не по-малко от 60 експертни разработки (доклади, позиции и др.);
- Разработване на обща концепция на информационната система, индикатори, карта за оценка на компетенциите на работната сила по основни браншове и региони, и пилотен тест на секторни модели за оценка на компетенциите на работната сила;
- Подготовка и изграждане на референтна мрежа от 30 секторни и регионални звена;
- Проектиране, разработване, тестване и внедряване на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила с индикатори за оценка на браншово и регионално ниво;

- Провеждане на обучения за осигуряване изграждането и функционирането на информационната система за оценка на компетенциите по браншове и региони, вкл. 625 обучения на работното място, консултирани не по-малко от 125 лица и организации и обучени не по-малко от 2500 души на ключови компетенции;
- Експлоатация, развитие, национално признаване и създаване на условия за интегриране в електронното правителство на информационната система за оценка на компетенциите на работната сила;
- Провеждане на не по-малко от 20 работни форума, конференции, кръгли маси, дискусии, семинари и др.;
- Подготовка на най-малко 4 пакетни предложения за промени в приложимата нормативна уредба.

1.2. ЦЕЛ НА ДОКУМЕНТА И ВРЪЗКА С ДЕЙНОСТИТЕ ПО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА ПРОЕКТА ЗА СЪЗДАВАНЕ НА ИСОК

Основна цел на проучването е съставяне на моментна снимка на използваните подходи, системи и инструменти за оценка на компетенции от страна на специалистите по Управление на човешки ресурси, в компаниите, където има наложени такива практики в България.

Проучването се извършва чрез Уеб-анкета сред членовете на БАУРЧР и ще предостави информация за използваните в момента системи, нагласата на HR-специалистите към бъдещата реализация на ИСОК, очакванията и опасенията им.

Резултатите са насочени основно към създаване на концепция за информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК) и при планирането на симулации и тестване на компетентностни модели.

Раздел 2. ПОДХОДИ, СИСТЕМИ И ИНСТРУМЕНТИ ЗА ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ, ИЗПОЛЗВАНИ В БЪЛГАРСКИТЕ КОМПАНИИ

2.1. ВЪВЕДЕНИЕ И МЕТОДОЛОГИЯ

Целта на проучването е идентифициране и обобщение на действащите системи и инструменти и подходи за оценка на компетенциите, използвани в българските компании, като в дългосрочен план се предвижда то да бъде в основата на разработването и внедряването на Информационна система за оценка на компетенциите.

Проучването се проведе по два метода:

- Количествено проучване чрез анкета за събиране и анализ на информация, като поканени за участие са специалисти по управление и развитие на човешките ресурси (УРЧР) на различни нива, представители на приблизително 600 български и мултинационални компании.
- Качествено проучване чрез повеждане на дълбочинни интервюта сред не по-малко от 20 директори и мениджъри по управление и развитие на човешките ресурси от различни браншове и региони.

Обхват на проучването

Количественото проучване се проведе през месеците май-юни 2010 г. и бяха поканени представители на приблизително 600 български и мултинационални компании, повечето от които са членове на Българска асоциация за управление и развитие на човешките ресурси – БАУРЧР. Поканените участници са предимно на средни и високи мениджърски позиции в отделите за управление и развитие на човешките ресурси или специалисти, които познават добре компетентностните модели на компаниите, за които работят, както и свързаните с тях системи и процеси.

Основните теми, засегнати във въпросника, целят изясняването на следните въпроси:

- Използвани методи и подходи за оценка на компетенции. Честота на използване, области на приложение и степента на приоритетност (подбор, развитие, потребности от обучение и т.н. от всяка една от 14-те тематични области дефинирани за професията от БАУРЧР). Ползване на компетентностни модели в процесите на подбор, оценка и развитие на служителите;
- Методите за идентифициране и развитие на потенциала на персонала (управление на таланта);
- Инструментите за оценка на степента на развитие на наетите лица – типове, честота на използване (системи за оценка на представянето, кариерни пътища като част от системи за развитие на служителите);
- Обвързаността на процеса на оценяване на представянето, планираните обучения въз основа на оценката и изготвяне на годишен план на обучения, промяна на позицията в предприятието, материалните стимули и др.;

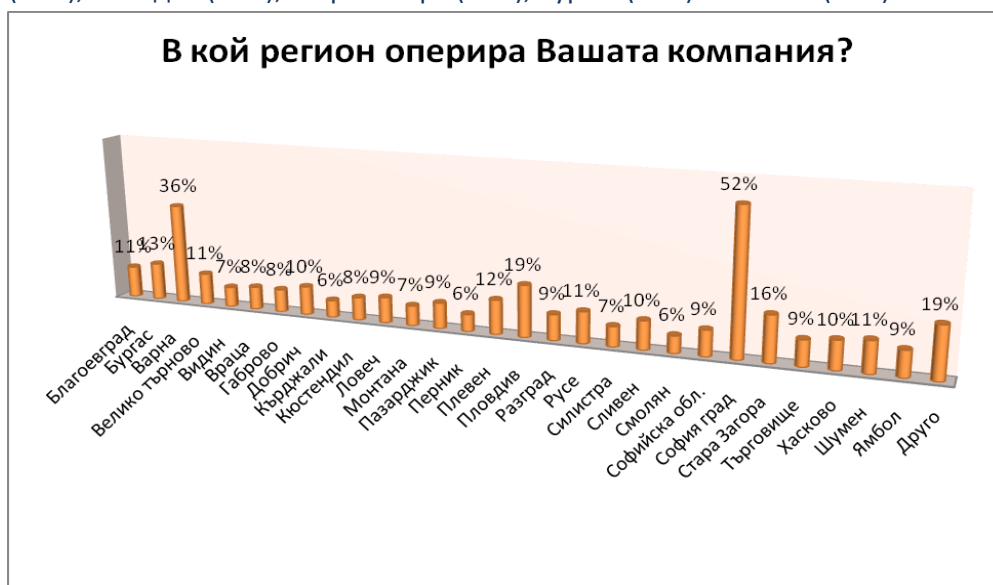
- Начините за управление и развитие на уменията на персонала (външно/вътрешно обучение, наставничество, фирмена система за управление на знания и др.). Как се оценява ефективността на проведените обучения.
- В кои процеси на управление на човешките ресурси са внедрени и/или предстои внедряване на софтуерни решения и от какъв тип – специализирани системи за управление и развитие на човешките ресурси, стандартни системи, част от ERP, собствени разработки и др.;
- Описание на типовете процеси, които подлежат на възлагане като външна услуга (outsourcing) или интеграция с външна система;
- Предимства и недостатъци, влияещи на ефективността при използване на връзки с външна система.

Анкетното проучване беше допълнено с качествено проучване чрез провеждане на дълбочинни интервюта. Целта бе да се направи по-задълбочен анализ на действащите системи за оценка на компетенции, степен на използване на компетентностни модели и софтуерни решения в отделите по управление и развитие на човешките ресурси, положителни и отрицателни страни при интеграция с външна система. Дълбочинните интервюта дадоха възможност за по-фин анализ на детайлите, на приликите и разликите, които се проявяват в подобни решения в различни предприятия, както и да се направят съществени изводи за компетентностните модели, които могат да бъдат внедрени от всяка една организация като добра практика, с която тя може да увеличи ефективността и да добави стойност към бизнеса си.

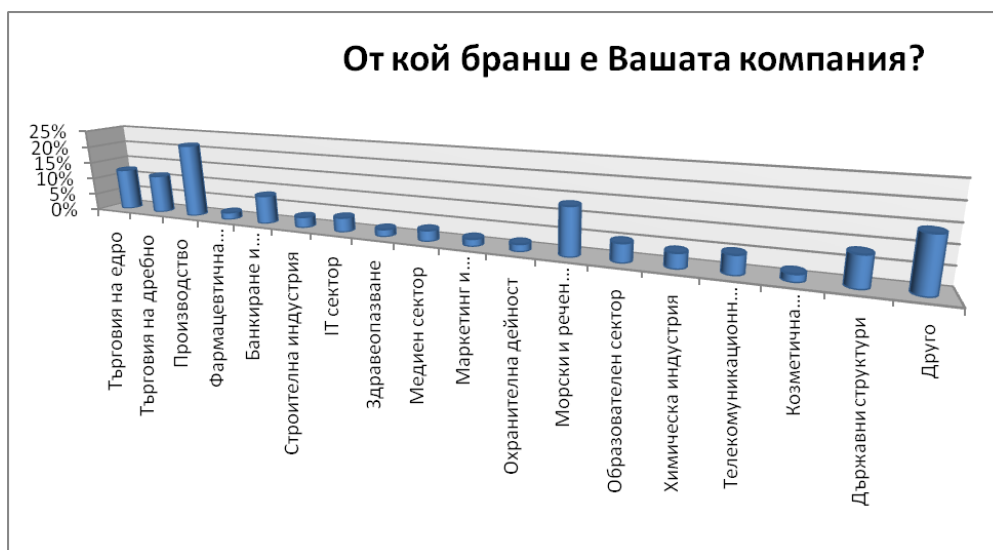
2.2. ОБЩ АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

2.2.1. ПРОФИЛ НА УЧАСТНИЦИТЕ

В рамките на проучването са получени отговори от 98 фирми и са проведени повече от 30 дълбочинни интервюта с представители на предприятия от различни браншове и региони. Най-голям дял от отговорилите развиват дейност в София и региона (приблизително 60%), следвани от Варна (36%), Пловдив (19%), Стара Загора (16%), Бургас (13%) и Плевен (12%).



От представените браншове най-силно са застъпени производството (22%), морски и речен транспорт (13%), търговия на едро и дребно със съответно 12% и 11%, както и банкови и финансови услуги с 8% и държавни структури – също с 8%.



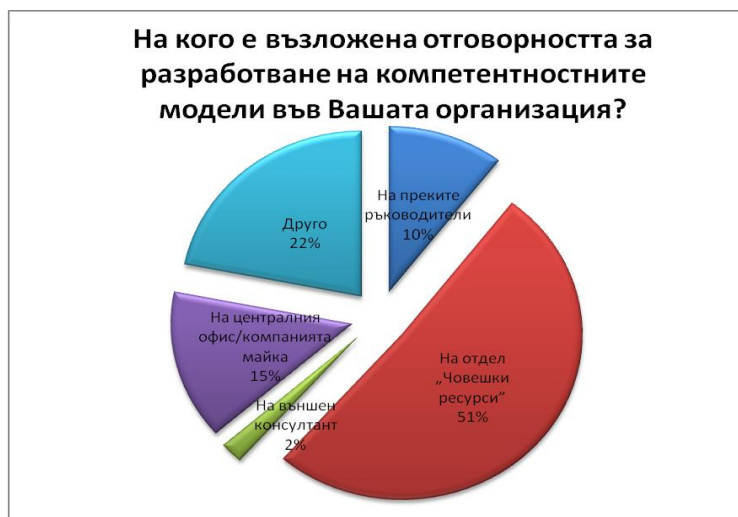
Според нивото в организационната структура най-голям е делът на отговорилите на средно мениджърско ниво – 41%, следвани от тези на висше мениджърско ниво – 35% и на експертно ниво – 21%.

2.2.2. КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ – РАЗРАБОТВАНЕ, ВНЕДРЯВАНЕ, ДЕЙСТВИЕ, ВКЛЮЧЕНИ КОМПЕТЕНЦИИ

От всички, участвали в проучването, 50% заявяват, че имат разработен компетентностен модел в организацията, а 21% - че предстои въвеждането на такъв. 24% от отговорилите нямат компетентностен модел, но само 3% отчитат, че нямат необходимост от такъв (изтъкнати са различни причини, но основно са ориентирани към основни аргументи, че е финансово неефективно или че нямат необходимост поради размера на предприятието).

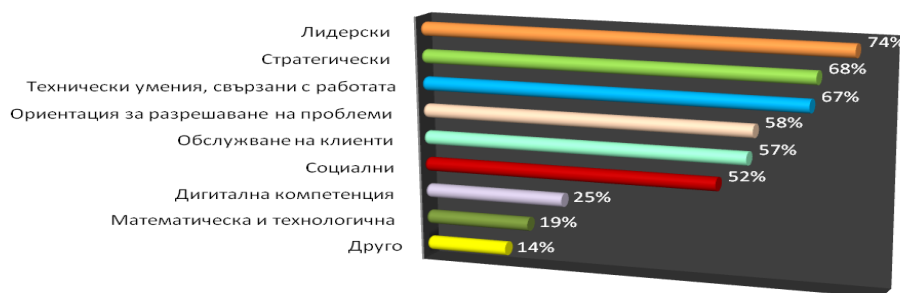


Във връзка с разработването на компетентностни модели беше проучено и на кого е възложена отговорността за разработването им. Отговорите на повече от половината от участвалите организации (51%) показва, че това е отделът „Човешки ресурси“, а 10% отговарят, че е възложен на преките ръководители. В 15% от случаите моделът се разработва на корпоративно ниво от централния офис, като само 2% посочват, че моделът е разработен от външен за организацията консултант. За разработване на компетентностни модели, предприятията предпочитат да използват вътрешния си ресурс от професионалисти, които познават в детайли както процесите по управление на човешките ресурси, така и вътрешно-организационните потребности. Също така познават най-кратките и ефективни пътища за въвеждане на подобни процеси, които обикновено се посрещат с резистентност и като поредния процес, който губи времето на служителите. Логично на първо място са специалистите в областта на човешките ресурси, които трябва да познават всички добри практики и да изберат онези от тях, които да предложат за въвеждане, и да помогнат за увеличаване на вътрешноорганизационната ефективност.



Във връзка с компетенциите, включени в конкретните модели, най-често включваните са лидерски (74%) и стратегически (68%) компетенции, следвани от технически умения, свързани с работата (67%). Следващото ниво включва ориентация за решаване на проблеми (58%), за обслужване на клиенти (57%) и социални компетенции (52%). Сред добавените в графа „друго“ се открояват аналитичните компетенции (6%)

Какви компетенции включват?



Компетенциите, които са събрали най-голямо процентно разпределение, не са изненада, защото през последните години едни от най-важните са онези, които правят компанията успешна; а именно онези, които задават посоката – нейния лидерски и стратегически потенциал, както и специализацията, която се определя от бранша, в който оперира. Следващата група, която се откроява, е свързана с промените в средата, голямата неопределеност, както и по-трудните икономически условия, продиктувани от макрорамката. На преден план като втора група излизат компетенции, които определят нивото на способността за справяне с проблемни ситуации; начините, по които се обслужват клиенти (дори може да се вземе по-широката рамка на обслужване на вътрешни и външни клиенти) и социалните компетенции. Обслужването на клиенти в последните години се включва активно в оценка на представянето не само за позиции, които са търговско ориентирани, но и за всички обслужващи дейности (маркетинг, човешки ресурси, финансово-счетоводни и др.). Това може да се разглежда и като степен на гъвкавост на предприятието, както и на по-голяма отвореност на неговите структури едни към други, т.е. да се създават процеси, които да спомагат за ефективността и на другите структури, а не да затрудняват изпълнението. Голяма част от компаниите традиционно имат изискване към своите служители да демонстрират социални компетенции, които обикновено се свързват с търговско ориентирани бизнес сектори и с определени професии, насочени към обслужващите сфери, но такова изискване може да бъде съотнесено и към други позиции, за които е с висока степен на задължителност.

Отбелязаните с най-голям процент компетенции, може да бъдат сметени като универсални за браншовете, както и да бъдат включени в ключовите компетенции, макар че със сигурност в детайлите на демонстрираните поведения за всеки бранш може и да има разлики. На едни от последните места излизат по важност едни от най-технически ориентирани компетенции, което може би е в резултат на нуждата за увеличаване на ефективността чрез напредъка на технологиите, както и на чисто логическите компетенции, които са задължителни за някои браншове (като ИТ или всички свързани с иновации), както и за специфичните технологични позиции.

Как се определят компетенциите за всеки компетентностен профил във Вашата организация?

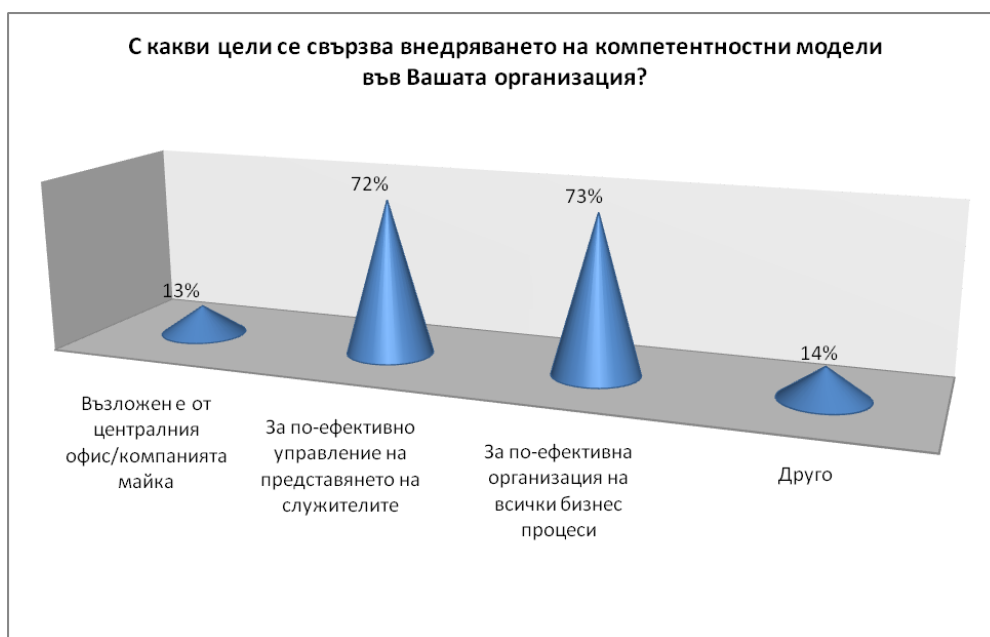
При определянето на компетенциите, които се включват във всеки компетентностен профил преобладаващата част от анкетираните предприятия (71%) използват собствени ресурси. 32% използват готови модели, разработени от централния офис, а 13% използват готови външни модели (на други организации или създадени от консултантска агенция).



Върху компетентностните модели се работи вече много години и от много различни експерти, така че може да се използва готов опит за успешни практики. Но за да се използват тези добри практики в конкретно предприятие, те трябва да бъдат адаптирани според неговите стратегически планове, както и според вътрешните процеси. Затова фирмите предпочитат да използват вътрешните си ресурси при разработване на компетентностни модели.

Международните компании, които имат добри изградени корпоративни практики и традиции, излизат на второ място, като това спомага за изграждане на корпоративни традиции, независимо в коя от страните се използват тези практики и независимо от културните различия. Дори и да се използват готови добри практики, те трябва да бъдат адаптирани според нуждите на конкретното предприятие, като бъдат въвлечени не само специалистите по управление и развитие на човешките ресурси, защото реално ползвателите на системите по управление на представянето са онези, които директно управляват отдели, екипи и имат преки подчинени.

Целите, които се посочват като основни при разработването и въвеждането на компетентностни модели, са свързани основно с по-ефективното управление на представянето на служителите, както и за по-ефективна организация на всички бизнес процеси. В този случай можем да кажем, че то е свързано с осъзната нужда за оптимизиране на процесите, които са свързани с представянето на служителите и управление на тяхното изпълнение. Само при 13% организацията този модел е възложен от компанията-майка.



Кои са ключовите позиции във вашата организация?

Обобщените резултати безспорно показват, че акцент са мениджърските позиции. Позициите в една организация са с различна степен на тежест, която е обвързана с отговорностите, компетенциите, изискванията за постигане на изискваните резултати. Затова и в случая компетентностните модели имат тясна взаимовръзка с ключовите за организацията позиции. Повечето от участниците в изследването имат ясно разпределение на ключовите позиции според нивата в организационната структура. Сравнително малък е делът на онези, които използват компетентностния си модел за всички позиции без да го обвързват с тяхната тежест.

В изброените позиции има от всички направления като: Търговско, Маркетинг, Човешки ресурси, Финанси и администрация, Производство, Логистика, Информационни технологии и др. Тежестта на позициите, както и обвързаните с тях компетенции, зависят от спецификата на бизнеса. Например, ако предприятието е в сектора на търговията с бързооборотни стоки, акцент ще бъдат позициите от търговското направление.

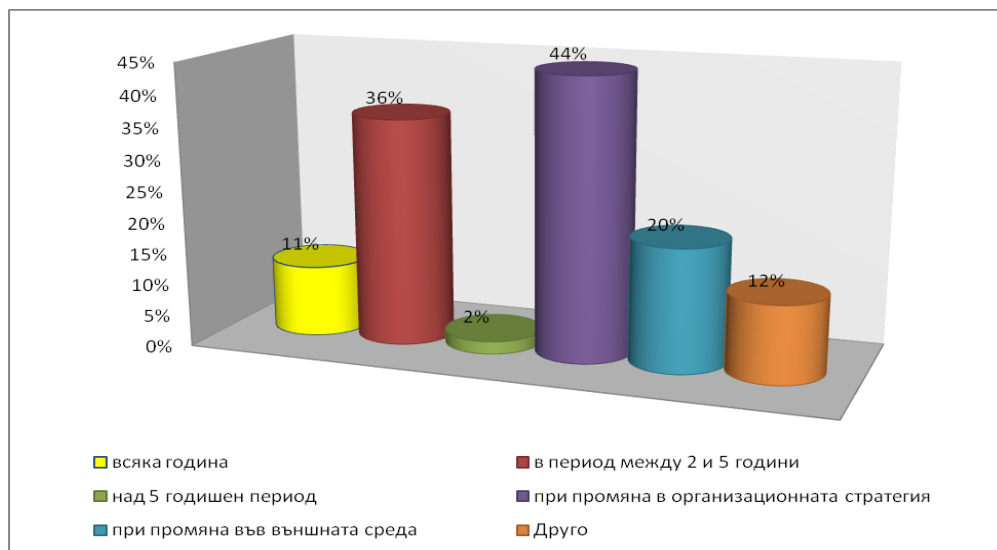


2.2.3. АКТУАЛИЗИРАНЕ, ТЕСТВАНЕ И ИЗМЕРВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ МОДЕЛИ

Във връзка с актуализирането на компетентностните модели, обикновено се посочва, че не е необходимо честата им промяна, тъй като за разработването им най-често са отделени значителни ресурси и при внедряването им те с голяма точност отразяват нужните за организацията компетенции. Радикална промяна в компетентностните модели се свързва само с големи организационни трансформации или промяна на собственост. Най-често промените се правят при необходимост, предизвикана от промяна в организационната стратегия (44%) (най-често при сливания и придобивания; смяна на мисия, визия, ценности, които се отразяват за целия стил на управление, корпоративната култура, както и на изискванията към служителите по нива и дивизии). Подобни промени се наблюдават и при промяна във външната среда (20%) – напр. при смяна на търговската структура, която е продиктувана от оптимизиране на търговските процеси, които са последвали от смяна на изискванията на пазара, което логично води и до смяна на изискванията към компетентността на служителите.

Когато се дискутира период на актуализиране на компетентностен модел, 36% от анкетирания отговарят, че актуализиране на модела е предвидено на период между две и пет години. Това е и един средносрочен период, в който би могло да има и някакви по-значително промени в средата, в която оперират предприятията и това би могло да се отрази по-сериозно на изискванията за служителите, както и в тяхната рамка под формата на компетентностен модел.

На какъв период се актуализират компетентностните модели?



Най-голям процент са посочили, че компетентностния модел се актуализира само при смяна на организационната стратегия.

Оценката на компетенциите, както може да се очаква, е индивидуален процес за всяка една организация, в съответствие с нейната организационна структура, действащи процедури за организация на бизнес процесите и стратегия. Най-често оценката се провежда в края на годишния период (44%) или на всеки 6 месеца (28%). Подобна оценка на компетенциите често се прилага и при назначаване на нов служител.

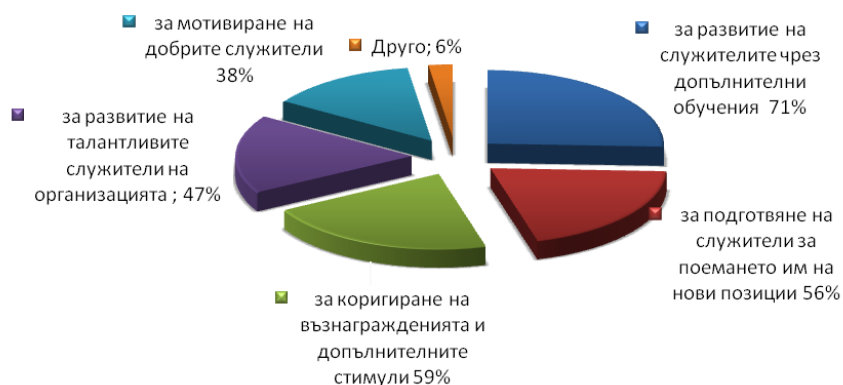
Оценката на представянето в различните организации в зависимост от нуждите може да включва различни етапи, както и да бъде с различни периодика и да използва различни методи за оценка. При въпрос „Как се измерват компетенциите на вашите служители?“ получихме отговори, чието процентно съотношение също не е изненада. Оценката на представянето, в което най-често като процес се включва оценка на компетенциите, се прави обикновено от преките ръководители при провеждането на годишната оценка на представянето на служителите и това е избрано като алтернатива от 66% от попълващите анкетата. Около 55% процента от отговорите посочват метода чрез пряко наблюдение на работата. Когато оценката на представянето е структуриран процес, за да се избегне субективния фактор в процеса на оценяване се използват специални скали за оценка на всяка от компетенциите и 27% от участниците в изследването имат разработени такива скали. Процесът на оценка на представянето, и в частност на компетенциите, следва няколко различни етапа и има обвързаност с други системи като например плановете за развитие, както и на учене и развитие на уменията, което предполага, че данните получавани от процесите на оценяване трябва да бъдат структурирани, лесни за попълване от онези, които ползват системата (оценявани, оценяващи, анализиращи и управляващи системата). В този смисъл, ако не се използва специален софтуер, който да управлява такава информация, както и да позволява бързата и обработка, която да бъде последващо анализирана и включена в системата за генериране на отчети, ще се губи много време от администриращите документалния процес в процеса на оценяване. В тази връзка при малко повече от 30% има внедрен софтуер за оценка на компетенции, като в 15% от случаите това е специализирана система за управление на човешките ресурси, а в 16% - се използва софтуер, специално разработен за организацията.



Обикновено системите за оценяване имат различни потребители, генерират голям обем от информация, използват данни за служителите от други процеси (например администриране и обработка на възнагражденията, които вече са били въведени) и в този смисъл има преливане на едни и същи данни от един процес в друг. Успешното им управление, както и бързото извеждане на различни структурирани отчети, които нямат нужда от съществена допълнителна обработка на данните, може да стане само чрез софтуер, който позволява лесното свързване на едната система с другата (ако се използват различни софтуерни решения), лесния импорт и експорт на данни.

Един от етапите в процеса на оценка на представянето е формиране на крайните резултати. Обобщението на данните и анализа на резултатите са важни стъпки, на които се базират следващите действия при изготвяне на индивидуалните планове за развитие, както и годишните планове за обучение, всички процеси, свързани с развитие на служителите и развитие на знанието и уменията. Резултатите от измерването, както и самото тестване, се използват за най-различни цели, в съответствие с целите и стратегията на всяка конкретна организация. Според посочените отговори на анкетата, най-голям процент заявяват, че използват резултатите за развитие на служителите чрез допълнителни обучения (71%) и за подготвяне на служители за поемането на нови позиции (56%). Оценката на компетенциите е само една стъпка в начертаване на посоката и следващите стъпки в кариерните пътеки и управлението на човешкия потенциал. При 59% от предприятията тези резултати стандартно се използват и за коригиране на възнагражденията и допълнителните стимули под формата на придобивки, на базата на представянето. Компетентностните модели се използват и за идентифициране и развиване на таланти служители (47%), както и при мотивирането на определени служители. Това е актуалната в последните години тема за управление на талантите, макар че всяко предприятие има собствена интерпретация за това какво идентифицира като талант - при някои това са служителите с най-голям потенциал да заемат следваща позиция или да поемат важен проект, при други - всички служители биват разглеждани като таланти, чийто потенциал трябва да бъде правилно разгърнат на правилната позиция и с правилните проекти. Така или иначе със сигурност е видно, че за голяма част от предприятията е важно да идентифицират служителите, които могат да увеличат ефективността или успешността им. Само един значително по-малък процент от участниците определят, че оценката на компетенциите се използва за мотивиране на служителите. (38%).

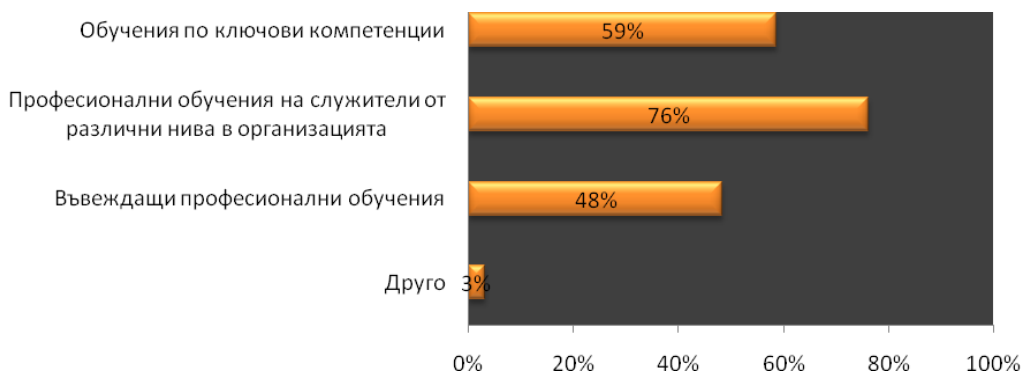
За какви цели се използват резултатите от измерването?



Какъв вид обучения преобладава във вашата организация?

Процесът на планиране на обученията е тясно обвързан с процесите на оценка на компетенциите, защото ако няма такава обвързаност ще има голяма степен на самоцелност на провеждане на обученията, които няма да допринесат реално за развитие на уменията на служителите. Това може да бъде изчислено като директна загуба на време и финансов ресурс. В този смисъл един от акцентите в анкетата е за вида на обученията, които се провеждат.

Видове обучения, провеждани от компаниите

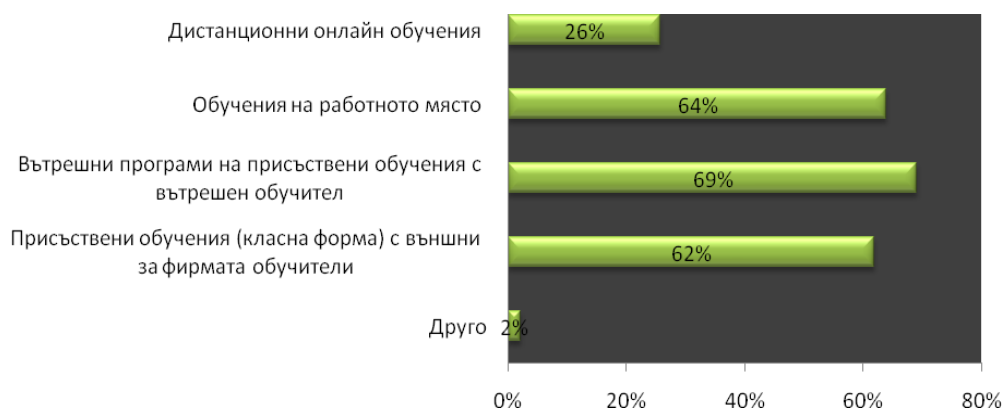


Както е видно от графиката, според участниците в анкетата, преобладават обученията, свързани с компетенциите на служителите с тяхната конкретна работа, като те са диференцирани и по нивата на организационната структура (76%). Следват от обученията по ключови компетенции (59%) или онези, които са важни за предприятието и носят отпечатък от всички важни изисквания на към нейните служители, вписани под формата на компетенции. Въвеждащите форми на професионални обученията (48%) също са отчетени със значителен процент. Като форма на обучение с почти еднакъв брой отговори са присъствени обученията (класна форма) с външни обучители (62%); Значителен дял от предприятията използват вътрешни програми на присъствени обученията с вътрешен обучител (69%). Тази тенденция означава, че е голям дялът на компаниите, които не само са развили вътрешни форми на обучение, но разполагат и с конкретни професионалисти, които отговарят за провеждането им. Предимството на вътрешните обучители е, че познават в конкретика бизнеса на компанията, както и всички по-важни детайли, които касаят функционирането на процесите, вътрешната координация, както и всички позитиви и

недостатъци на микроклимата. Със значителен процент са и обученията, които се провеждат директно на работното място (64%) и имат силен фокус върху конкретиката на позицията и уменията, които трябва да се придобият. Често тези обучения се правят от по-опитен колега, вътрешен обучител или пряк ръководител на позицията.

Дистанционните онлайн обучения все още са със сравнително нисък дял (26%) от отговорилите. Макар и все още да се използват по-традиционни форми на обучение в последните години расте делът на онлайн обученията, но при тях се изисква голяма степен на самодисциплина и самоконтрол от страна на участващия в обучението. Те са ценен инструмент, който може да донесе знание, да оптимизира разходите за обучение и да спести време.

Начини на провеждане на обученията от предприятията



2.2.4. СОФТУЕР/ИНТЕГРАЦИЯ С ВЪНШНИ СИСТЕМИ. ПРЕДИМСТВА И НЕДОСТАТЪЦИ ПРИ ИЗПОЛЗВАНЕТО НА СОФТУЕР В УРЧР

Във всички процеси на управление и развитие на човешките ресурси има голям обем от данни, които се преливат и модифицират от процес в процес, за да се превърнат в готов отчет или анализ.

В този смисъл е важен софтуера, в който се генерират и последващо се обработват тези данни. Относно очакванията от софтуерно решение при управление на процеси по УРЧР в организацията, повечето участници посочват всички изброени процеси: Възнаграждения и стимулиране, Администриране на персонала, Набор и подбор и на нови служители, Обучение и развитие на талантивите служители на организацията, Управление на представянето и Модул за изготвяне на отчети/доклади, като първите четири са с над 60%. (виж графиката по-долу).

В кои други процеси, свързани с управлението и развитието на човешките ресурси, бихте използвали софтуер или интеграция с външна система?

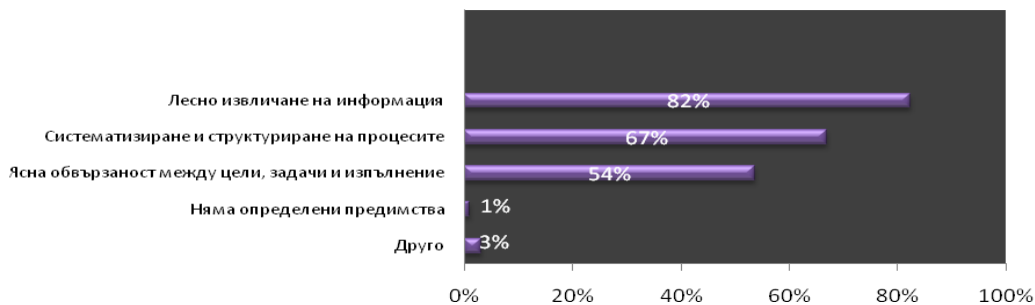


Като предпочитан тип софтуерно решение най-често се посочва специализирана система за управление и развитие на човешките ресурси (65%), както и софтуер, специално разработен за организацията (42%). 28% от участвалите организации посочват по-конкретно, че биха използвали система за управление на знанията (28%) и система за въвеждане на нови служители (15%).



Като финал на проучването организациите бяха помолени да изразят мнението си по въпроса за предимствата и недостатъците при използването на софтуер или интеграция с външна система. Сред предимствата най-често се посочват лесно извличане на информация и всякакви видове справки с 82% и по-добро систематизиране и структуриране на процесите – с 67%. Както вече беше споменато неведнъж във всички процеси на управление и развитие на човешките ресурси има много данни, които трябва да бъдат модифицирани под една или друга форма, за да генерират обобщен анализ за мениджмънта, за да може да се зададе правилната посока на следващите стратегически стъпки.

Какви са, според Вас, предимствата при използване на софтуер или интеграция с външна система?



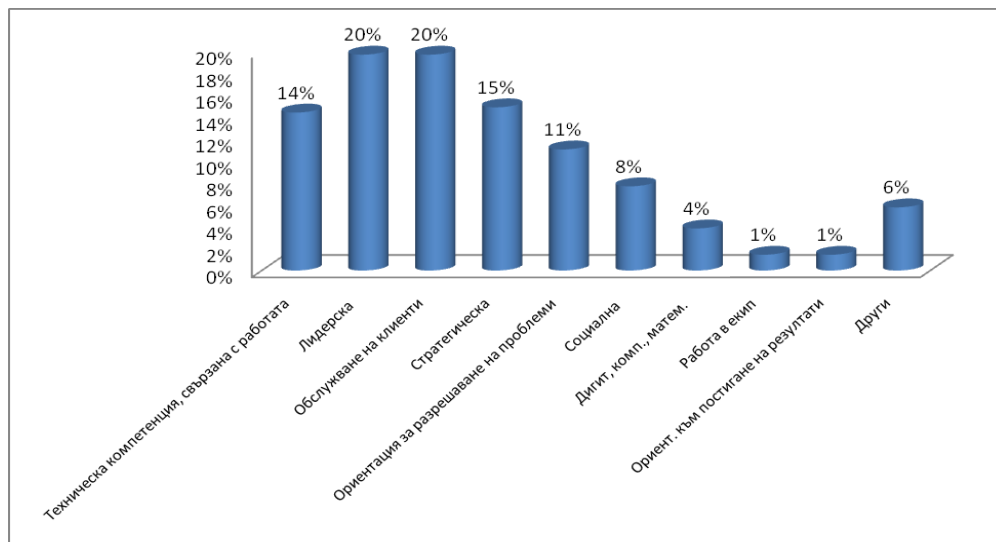
Какви са, според Вас, трудностите при използване на софтуер или интеграция с външна система?



Най-често посочваните трудности са от една страна високата цена на подобни софтуерни решения (71%), а от друга - трудности при приспособяването към нуждите на конкретната организация (65%). В случая при взимането на крайно решение дадено софтуерно решение да бъде използвано при управление на процесите в УРЧР, трябва да се търси баланс между система, която да обединява процесите, да дава възможност за лесното ѝ използване, модифициране на данните в подходяща форма, но разбира се и възможността да бъде променяна съобразно нуждите на конкретната организация, както и да бъде на разумна цена.

2.3. АНАЛИЗ НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ ПО НИВА НА ОРГАНИЗАЦИОННАТА СТРУКТУРА

Като въведение можем да използваме резултата, който участващите са дали за обобщението на ключовите компетенции в техните организации.



Могат да бъдат диференцирани 3 групи компетенции според броя на получените отговори. В първата група попадат:

- лидерска (20%)
- обслужване на клиенти (20%)
- стратегическа (15%)
- техническа компетенция, свързана с работата (14%)
- ориентация за разрешаване на проблеми (11%)

В тази група се отразява макроикономическата ситуация, в която се намират организациите в момента. Тя е свързана с увеличаване и задържане на пазарен дял, както и силен лидерски стил, който да може да запази ефективността на служителите, въпреки увеличилото се напрежение от създалата се икономическа ситуация.

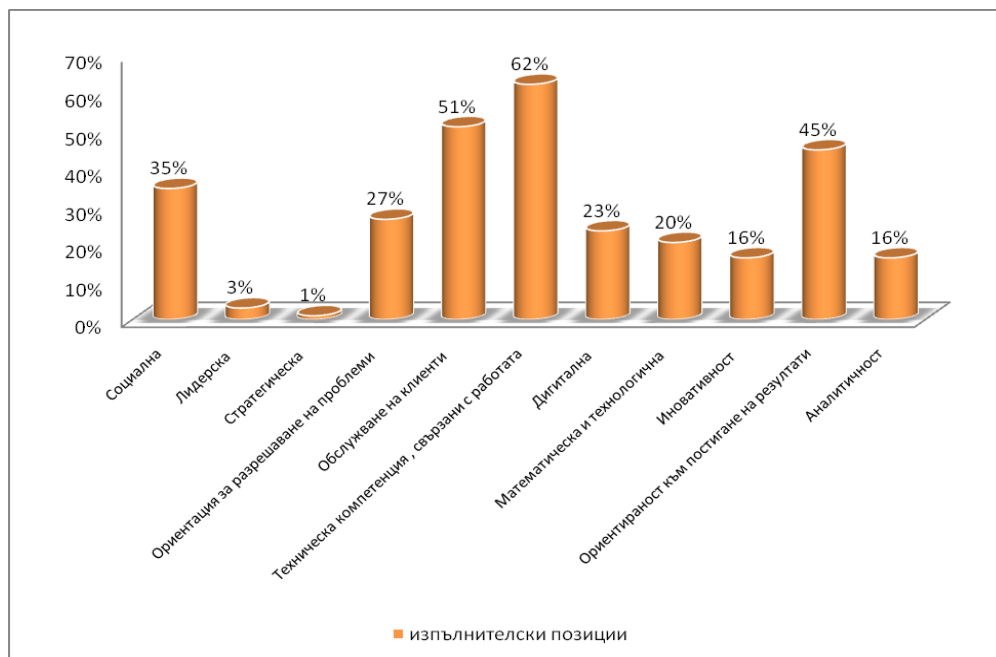
При следващата група разликите не са толкова големи, а разликата спрямо последните от предходната група е под 5 %.

- Социална компетенция (6%)
- Дигитална, математическа (4%)
- Работа в екип (1%)
- Ориентация към постигане на резултати (1%)

Последните от групата са изненада, тъй като ориентацията към постигане на резултати и тяхната ефективност са по-важни повече от всякога.

2.3.1. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ИЗПЪЛНИТЕЛСКИ ПОЗИЦИИ

кратко описание: входяща позиция, за изпълнението на задълженията, на която не се изискват специализирани умения и опит, а по-скоро база от подходящи познания и минимално изискуемите за позицията умения; всички задачи му се задават и контролират не само като краен резултат, но и под формата на текущ контрол и бива напътстван почти на всички етапи от изпълнението. Позицията винаги има мениджър или ръководител, но обикновено бива наблюдавана и от по-опитен служител.



Като най-силна група според процентното разпределение на резултата от изследването, може да се открият следните компетенции за изпълнителските позиции:

- на преден план излизат техническите компетенции, свързани с работата (62%)
- на второ място излиза обслужване на клиенти (51%)
- ориентираност към постигане на резултати е на трето място (45%)
- а на четвърто са социалните компетенции (35%)

На най-ниските изпълнителски нива са предимно позиции, които освен че получават задачите си от преките изпълнители, са и най-вече такива, които са силно зависими от изискванията на клиентите (клиенти, разглеждано в по-широкия смисъл на думата), на които трябва да отговарят. Логично е за ниските изпълнителски нива да е по-важно чисто техническото изпълнение на процесите, както и това да има кой да „реагира“ на нуждите на клиентите, както и да бъдат постигнати резултати, според очакванията. Резултатите при ниските позиции са такива, които могат много бързо да бъдат видяни като ефективност. Социалните компетенции са добър инструмент, който е задължителен за почти всички бизнеси и нива от организационната структура.

Като втора група за нивото на изпълнителските позиции могат да бъдат обединени следните компетенции:

- ориентация към разрешаване на проблеми (27%)

- дигитална компетенция (23%)
- математическа и технологична (20%)
- иновативност и аналитичност (16%)

И разбира се като най-незначителни с минимален процент се посочват лидерски и стратегически, защото на най-ниските нива не е изискване да имат по-стратегически поглед или подход към процесите в организацията, както и да демонстрират лидерски компетентности. За някои професии това може да е изискване към стила на позициите, макар и да са ниско квалифицирани (напр. търговски или акаунт екзекютив).

2.3.2. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЕКСПЕРТНИ ПОЗИЦИИ

кратко описание: необходими са освен знание, практически познания и натрупан опит.

Служителят на експертна позиция може самостоятелно да извършва цял процес, без да има нужда от постоянни напътствия и контрол. Позицията е управлявана като посока от по-високо ниво позиция.

Към групата на експертните позиции прави впечатление, че компетенциите се увеличават и има леко разместване, като отново могат да бъдат диференцирани три основни групи.

С най-високо процентно разпределение са:

- техническа компетенция, свързана с работата (61%)
- ориентираност към постигане на резултати (56%)
- ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност са с равно процентно съотношение (52%)
- обслужване на клиенти (47%)

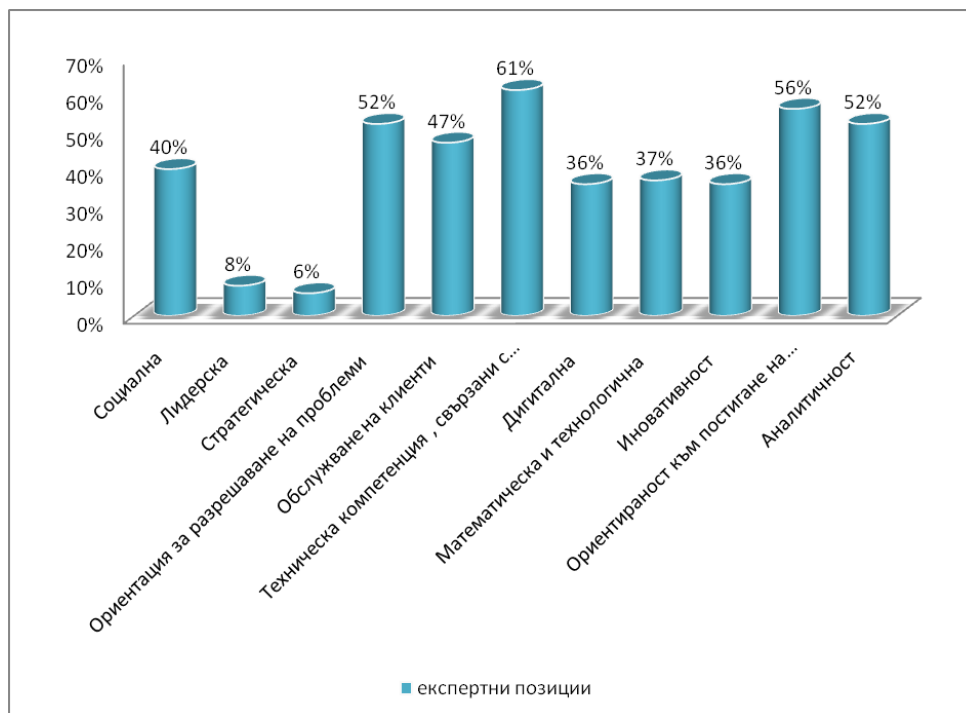
На нивото на експертните позиции вече има и нови елементи, свързани с ориентация към разрешаване на проблеми и аналитичност, които изискват вече да се познават процесите по-цялостно, както и да има прибавен повече професионален опит, за да могат да реагират адекватно при възникване на проблем, както и да подложат дадени процеси или факти на анализ.

Като втора група за експертните позиции, могат да бъдат диференцирани следните компетенции:

- социални (40%)
- математическа и технологична (37%)
- иновативност и дигитална компетенция (36%)

За експертните позиции в организационната структура освен, че са характерни по-тесните рамки и по-бързите резултати, в изискванията вече се очаква известна степен на самостоятелност, в която да има принос с нови идеи. По-големият професионален опит означава и да използват по-ефективно различни инструменти и да са на по-високо ниво технологичната и дигиталната компетенции.

И при експертните позиции се запазват ниските нива за лидерски и стратегически компетенции, но се наблюдава вече леко покачване в очакванията, които при предходното ниво са под 5 %.



2.3.3. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА СРЕДНИ МЕНИДЖЪРСКИ ПОЗИЦИИ

кратко описание: Необходими специализирани знания, практически познания и натрупан не само професионален опит. В отговорностите му се включва отговорност за управлението на процеси, но и на служителите и за качеството на изпълняваните дейности

Тенденцията за увеличаване на броя на изискваните компетенции с повишаване на йерархичното ниво на позицията се запазва. За нивото на средните мениджърски позиции се наблюдава общо повишаване на изискванията за всички компетенции, като се увеличава и броят на онези, които са с по-високи нива на очакване. Отново могат да бъдат диференцирани три групи компетенции.

Към първата група на най-важните могат да бъдат причислени следните компетенции:

- ориентация към разрешаване на проблеми (64%)
- лидерски (63%)
- ориентираност към постигане на резултати (61%)
- аналитичност (59%)
- иновативност (58%)

Средните мениджърски позиции са свързващо звено между стратегическия подход на висшия мениджмънт и изискванията към изпълнителските позиции. Проблемите, които се явяват при това звено, са пресечна точка на нивата над и под нивото им в организационната структура, което в определен смисъл може да обясни защо на първо място като изискване се дефинира „ориентация към разрешаване на проблеми“, дори преди лидерските. От ефективността на това звено зависят успешното внедряване и управление на процесите към по-ниските нива. Те пряко оперативно отговарят за възникналите проблематични казуси, както и за оперативното управление на хората и процесите, така че от техните компетенции зависи и голяма част от функционалната ефективност на екипите. Очакванията към специалистите от средно мениджърско ниво вече са, че ще бъдат двигател към постигането на добри резултати,

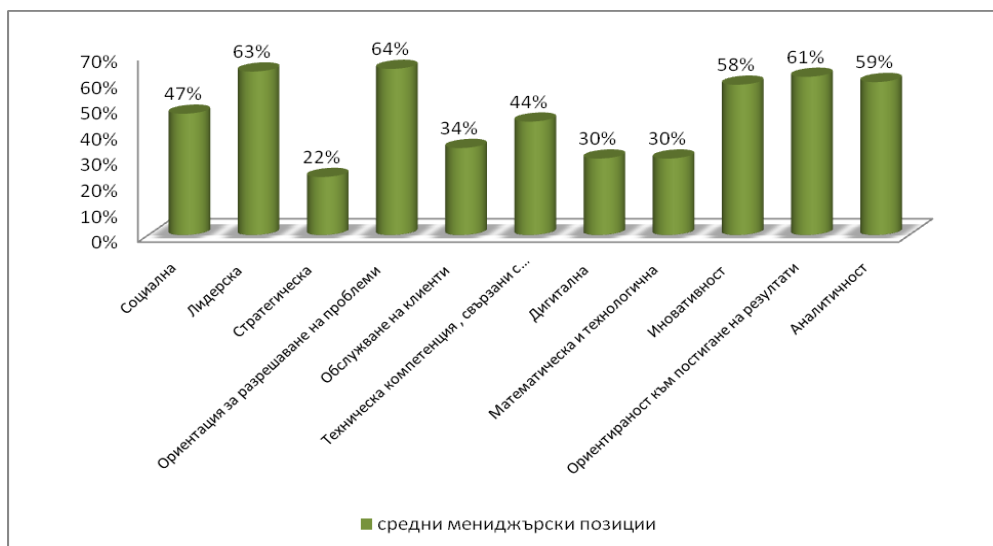
както и ще са онези, които ще разпознават правилно фактите в оперативните процеси и ще ги анализират, така че да се вземат последващи корективни мерки. Те трябва да имат в по-голяма степен иновативни предложения, които да са двигател към позитивни промени. Това е в резултат отново на пресечните точки на нивото в движението отгоре-надолу и отдолу-нагоре по нивата на организационната структура.

Втората група компетенции са следните:

- социални (47%)
- технически компетенции, свързани с работата (44%)
- обслужване на клиенти (34%)
- дигитална компетенция и математическа и технологична (30%)

При втората група излизат и другите важни компетенции, които могат да направят ефективен служител на средно мениджърско ниво.

Като компетенция със значително по-малък дял е стратегическата компетенция (22%). Има значително покачване на дела на изисквана стратегическа компетенция спрямо предходните две нива, но тя все още е на едно от последните места. В това има логическо обяснение, защото стратегическата насока на дадена дейност обикновено е отговорност само на висшия мениджмънт.



2.3.4. КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ВИСШИ МЕНИДЖЪРСКИ ПОЗИЦИИ

кратко описание: Необходими специализирани познания за ресурса, който управлява, както и практически познания за бизнеса; натрупан професионален опит, както и мениджърски такъв. Делегирани са му отговорности за стратегическото управление на процеси и екипи, както и за постигане на качествени и количествени бизнес резултати, които са в пряка връзка със стратегическите цели на компанията.

При най-високото ниво в организационната структура, което задава стратегическата посока на една бизнес организация, се получава отново интересен, но не изненадващ резултат.

Тук могат да бъдат диференцирани четири нива на компетенции. В първата група са:

- стратегически (66%)
- лидерски (60%)

За един лидер на високо мениджърско ниво се предполага, че най-важните изисквания ще бъдат да движи в правилната посока своя ресор, според стратегическите планове на организацията. Но не е достатъчно само да зададе посоката, но и да накара хората от екипа му да го следват.

Втората група компетенции се доближава вече до по-оперативни реалности:

- ориентация за разрешаване на проблеми и ориентация към постигане на резултати, които в случая са с еднаква тежест (53%)
- иновативност (50%)
- аналитичност (53%)

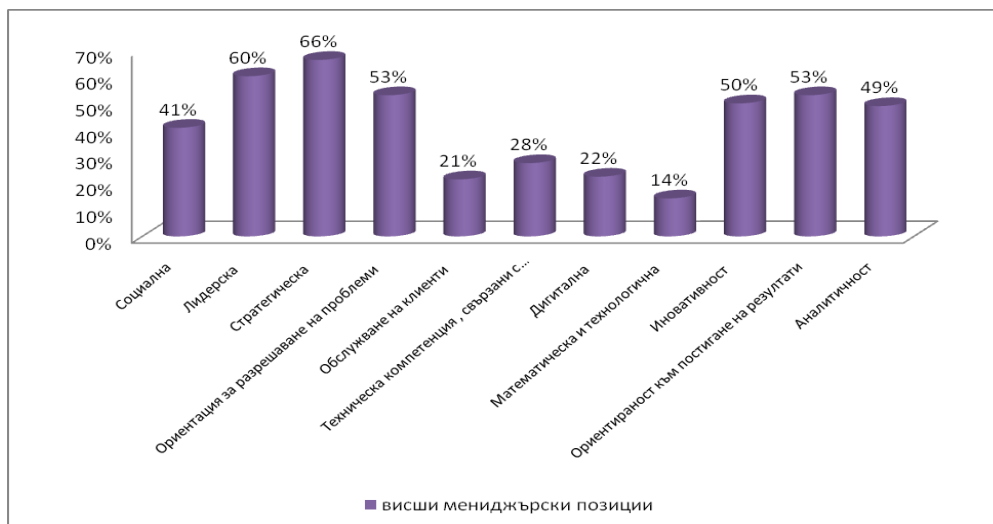
Стратегическите и лидерските компетенции не са достатъчни, за да направят успешен един лидер. Затова ще му помогнат и втората група компетенции. В случая тази група може да обедини онези компетенции, които отново задават ориентацията на направлението, което управлява професионалистът на висша мениджърска позиция. Освен високия „орлов поглед“ лидерът трябва да е способен и да разпознава симптоми, да разрешава казуси, да изисква качество, както и да има различни идеи, но също и да разпознава факти и да ги анализира. Това означава да познава добре и процесите, които управлява, не само професионалистите в екипа си.

В третата група има само една компетенция: социалната (41%), която не е сред приоритетните, но със сигурност е сред важните, защото за един лидер е важно да може да се изразява по начин, по който да бъде разбран, както и да има влиянието, когато общува с различни хора, за да може да презентира идеите си.

Последната група обединява по-оперативни компетенции, които са приоритет и на предходните нива позиции.

- на първо място стои техническата компетенция, свързана с конкретиката на позицията, която заема (28%)
- на второ място е дигиталната компетенция (22%)
- последвана от обслужване на клиенти (21%)
- най-малък е делът на математическата и технологичната (14%)

Едно от първите неща, които се забелязват е, че тук няма компетенция, която да има под 10%, което може да означава, че макар и някои компетенции да са със сравнително малък изискван дял, те не са никога на минимума или не са липсващи. За да заема един професионалист висша мениджърска позиция трябва да покрива много изисквания, като разбира се с приоритетност са онези, които му помагат да задава посоката и да задвижва подчинените си в тази посока. Но не могат да бъдат считани и за маловажни онези, които са свързани със специализацията на съответното бизнес направление, за чието управление отговаря. Макар и детайлите, в които да влиза по повод на оперативното управление на подобно ниво в организационната структура, да са сравнително малко, все пак трябва да познава процесите, които управлява. Това ще му помага да разпознава „симптоми“, както и да разпознава правилно „сигнали“, които получава от представянето на подчинените си за посоката, в която се движат процесите и да вземе съответните корективни мерки. Специализацията на тези позиции е изключително ниска, но следва бизнес логиката на цялата организация, с които трябва да бъдат синхронизирани процесите на съответното направление, за което отговаря.

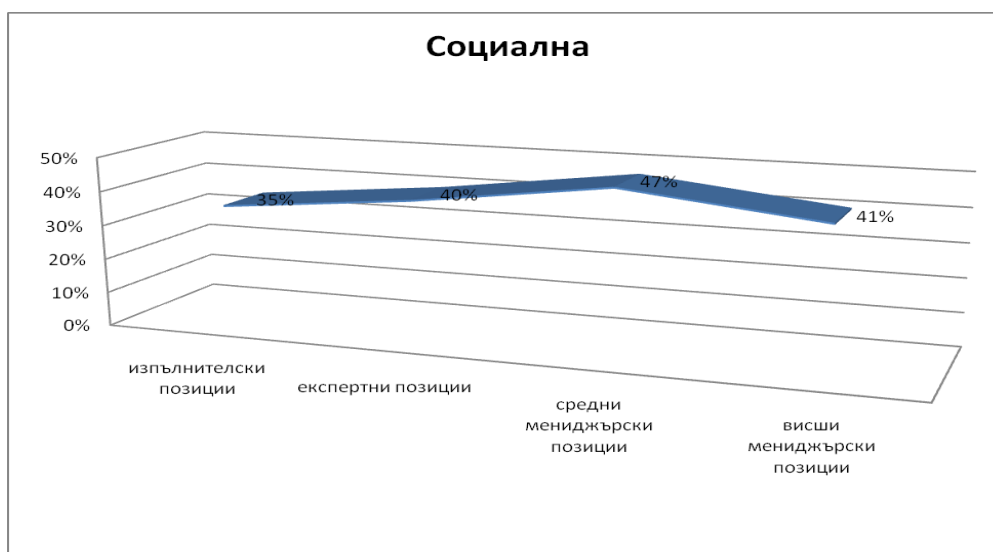


2.4. РЕЗУЛТАТИ, ПРЕДСТАВЕНИ ЗА ВСЯКА ЕДНА КОМПЕТЕНЦИЯ ПО НИВА ПОЗИЦИИ

Описанието на компетенциите в приложението към анкетата е ориентировъчно и общо, защото допълването им в конкретика ще бъде предмет на следващи етапи от проекта. Целта им е по-скоро да зададат ориентировъчна рамка за това какви компетенции ползват предприятията и дали ги използват във вътрешните си процеси на оценка на служителите.

2.4.1. СОЦИАЛНА КОМПЕТЕНЦИЯ

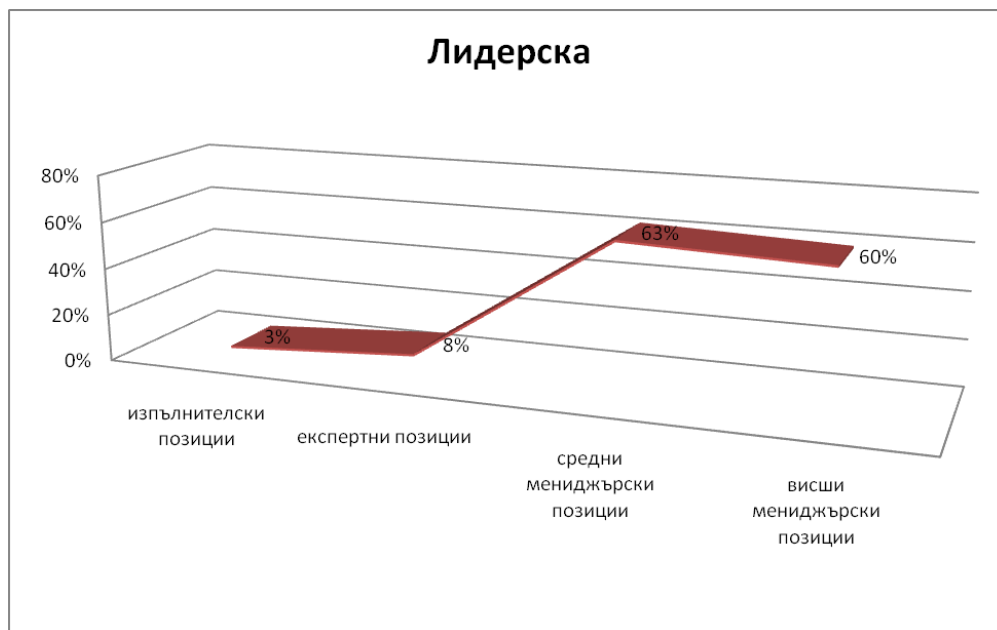
кратко описание: Установява контакт с участниците в разговора и привлича и задържа вниманието им. Определя ролята си в група така, че да остане съразмерно пространство за действие и за другите. Не подценява гледните точки/мненията на другите. Умее да поднася теми на нивото на съответния участник в разговора. Намира приемливи решения по спорни въпроси.



Това е една от най-универсалните компетенции, в която няма големи разлики в нивата на позициите. Най-голям процент е даден на средните мениджърски позиции (47%). Може би приоритета се дължи на контрола върху филтрите на възходящите и низходящи канали на комуникация.

2.4.2. ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНЦИЯ

кратко описание: Планира ръководните си дейности и делегира задачи така, че да се гарантира успешното им изпълнение. Планира, координира задачите и взема решения. Изразява становището си, грижи се за прилагането и спазва поведението, което се изисква от неговите служители. Информира служителите си за целите и перспективите, стреми се към повишаване на мотивацията на екипа.



Видимо е, че на първите две нива изискването за лидерска компетенция е по-скоро почти липсваща, но е със сериозен дял на другите две мениджърски нива.

2.4.3. СТРАТЕГИЧЕСКА КОМПЕТЕНЦИЯ

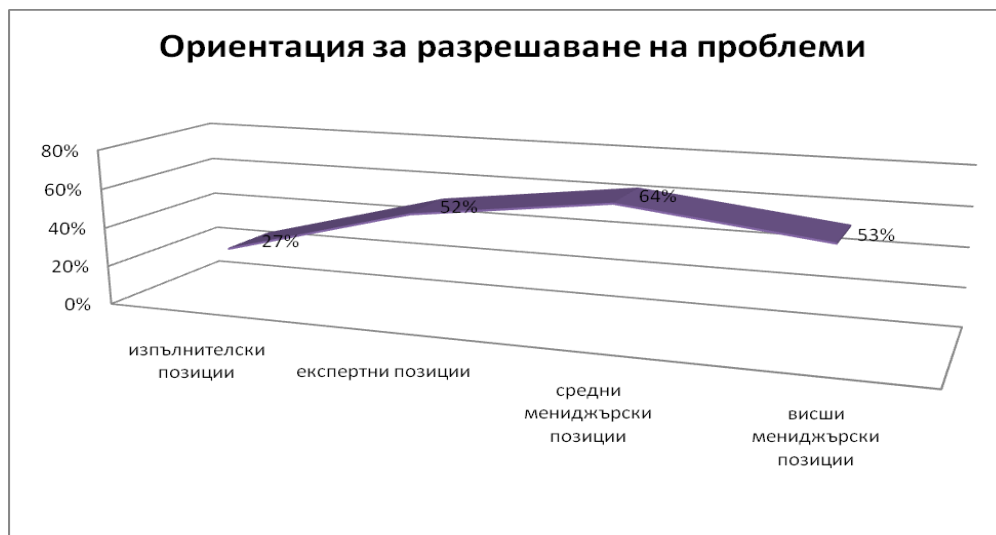
кратко описание: Мисли и действа глобално. Приоритизира и планира действията си. Предлага алтернативни решения въз основа на преценка на ситуацията и прилагането на най-добрите практики.



Стратегическата компетенция има стръмна крива, като е видима разликата, между средните мениджърски и висшите мениджърски позиции. Това е така, защото едните по-скоро подпомагат, а другите задават стратегиите.

2.4.4. ОРИЕНТАЦИЯ КЪМ РАЗРЕШАВАНЕ НА ПРОБЛЕМИ

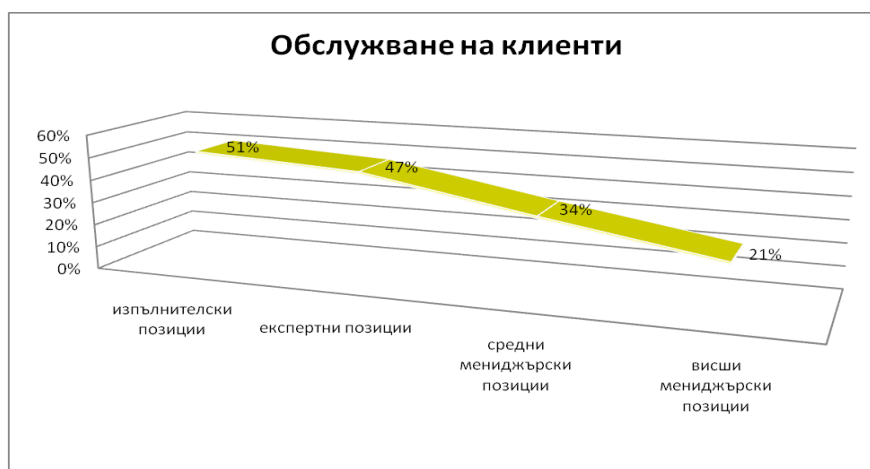
кратко описание: Поведение ориентирано към намиране на оптимално решение, с което да се постигне баланс и най-доброто за всички въввлечени страни, и същевременно да осигури качество и високи резултати. Има активна роля в разрешаването на проблеми, както и предложения за конкретни стъпки.



Видно е от графиката, че всяко едно от нивата трябва да се справя с проблематични ситуации, разбира се с различна степен на комплексност, както и различен обем. Най-високи в случая са нивата на средните мениджърски позиции.

2.4.5. ОБСЛУЖВАНЕ НА КЛИЕНТИ

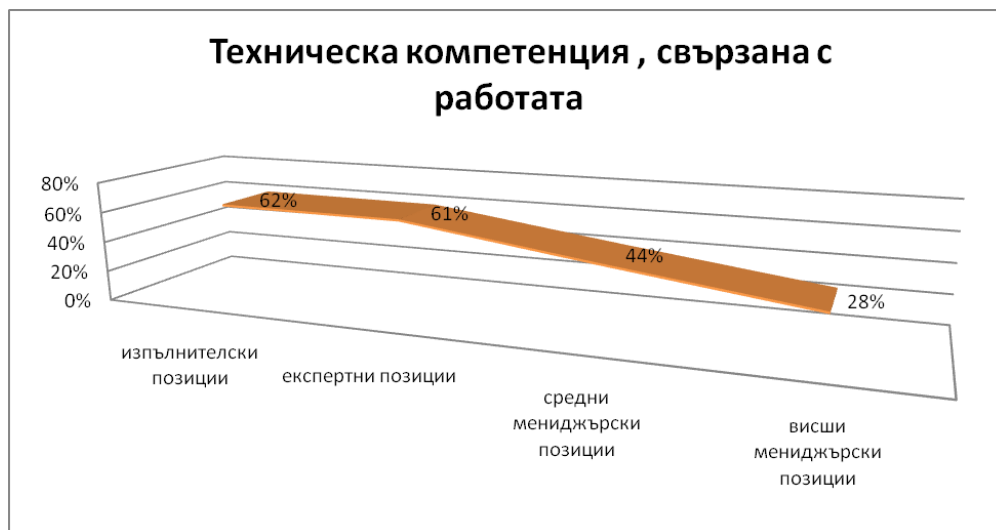
кратко описание: Познание на пазара и позицията, която компанията заема. Познание за тенденциите, конкуренцията и клиентското търсене. Бизнес нюх и усет за развитие на пазара.



Кривата има обратна тенденция, в сравнение с голямата част от компетенции. Логично би могло да бъде обяснено, че най-голям дял от времето в ежедневните си задължения отделят най-ниските в йерархията позиции.

2.4.6. ТЕХНИЧЕСКА КОМПЕТЕНЦИЯ, СВЪРЗАНА С РАБОТАТА

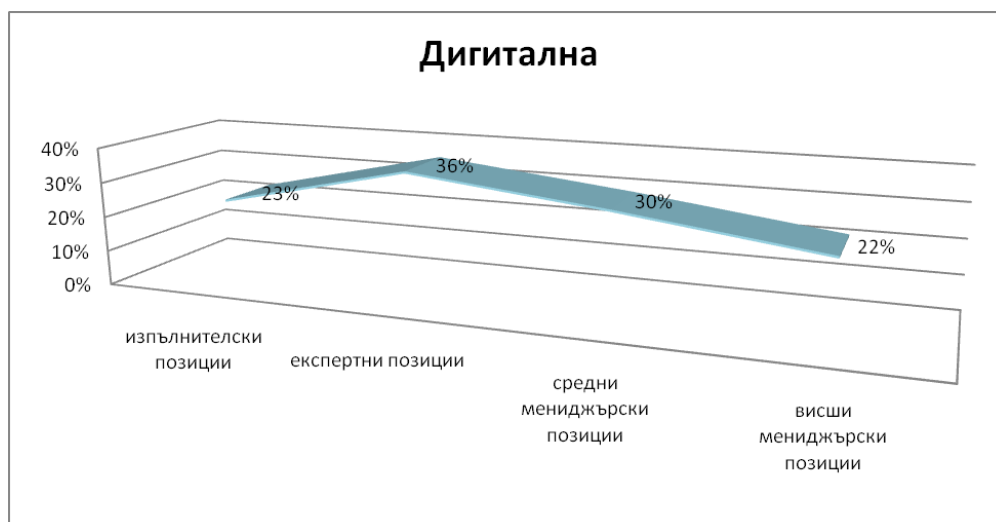
кратко описание: Конкретни знания и умения, които са свързани със спецификата на работа по бизнес направление – например – маркетинг, човешки ресурси и др.



Тенденцията от предходната компетенция се запазва и тук. Това се свързва с високата степен на специализация на ниските в организационната структура позиции.

2.4.7. ДИГИТАЛНА КОМПЕТЕНЦИЯ

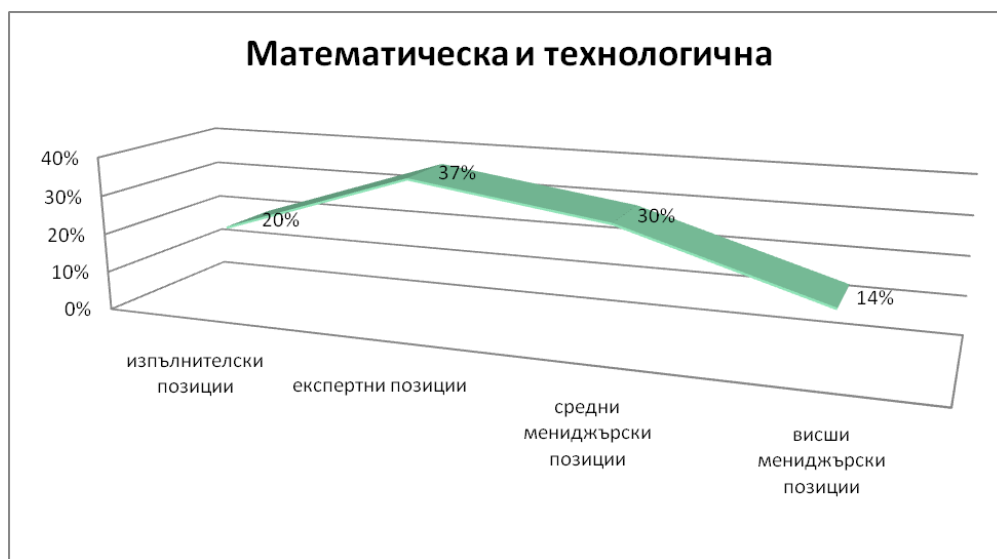
кратко описание: Разбира и използва в работата си текстообработващи програми, програми за създаване на таблици, бази данни и други сходни софтуерни продукти. Има познания и създава документи, съхранява и ги актуализира, съобразно изискванията на средата.



Създаването на документи, както и използването на базови програми за създаване и обработка на различни документи е важно за всяка една от позициите, но разбира се като процентно съотношение и част от задълженията е много различно за нивата, но доста сходно като степен на важност.

2.4.8. МАТЕМАТИЧЕСКА И ТЕХНОЛОГИЧНА КОМПЕТЕНЦИЯ

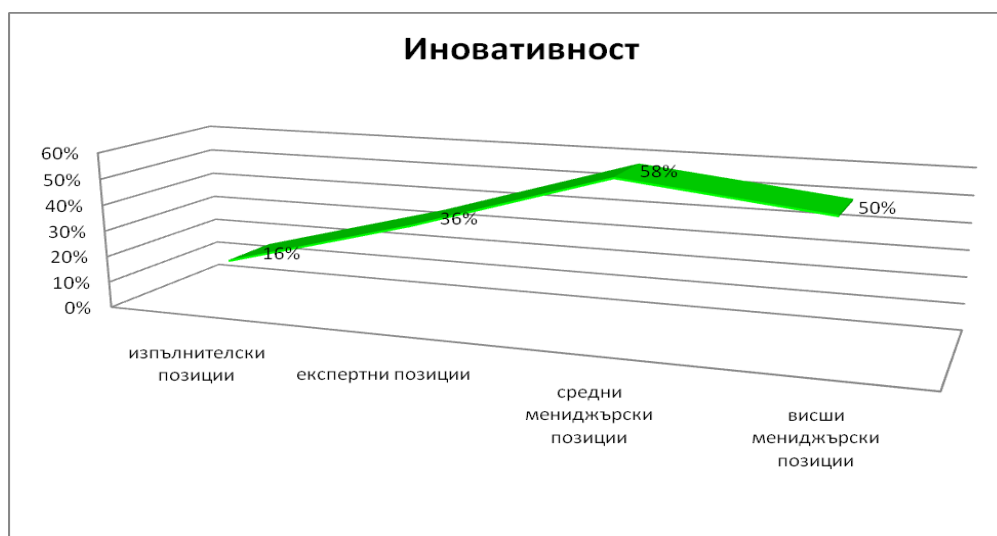
кратко описание: Има знания и умее да работи със специализирана аналитична апаратура или софтуер.



Както е видно най-голяма тежест боравенето с аналитична апаратура или софтуер е с най-голяма тежест за експертните позиции и с най-малка тежест за висшите мениджърски позиции.

2.4.9. ИНОВАТИВНОСТ

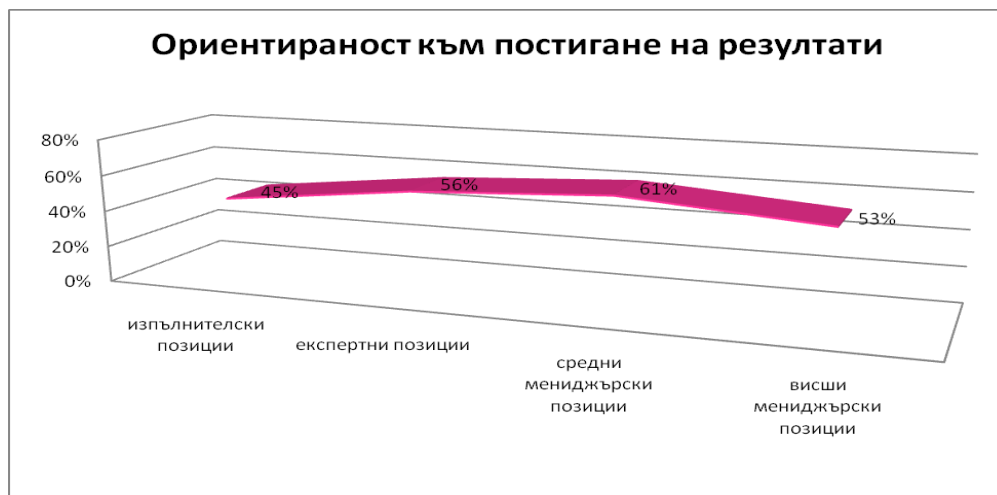
кратко описание: В състояние е да анализира ситуации и да извежда необходимостта от промяна. Поема пресметнати рискове при старателно разглеждане на всички възможни последствия. Ориентира се към бъдещето и не изтъква миналото като оправдание за бъдещите си действия. Готов е да променя себе си, в зависимост от изискванията на средата.



Иновативността е зададена със значително по-висока степен на приоритетност за средните мениджърски и висшите мениджърски позиции.

2.4.10. ОРИЕНТИРАНОСТ КЪМ ПОСТИГАНЕ НА РЕЗУЛТАТИ

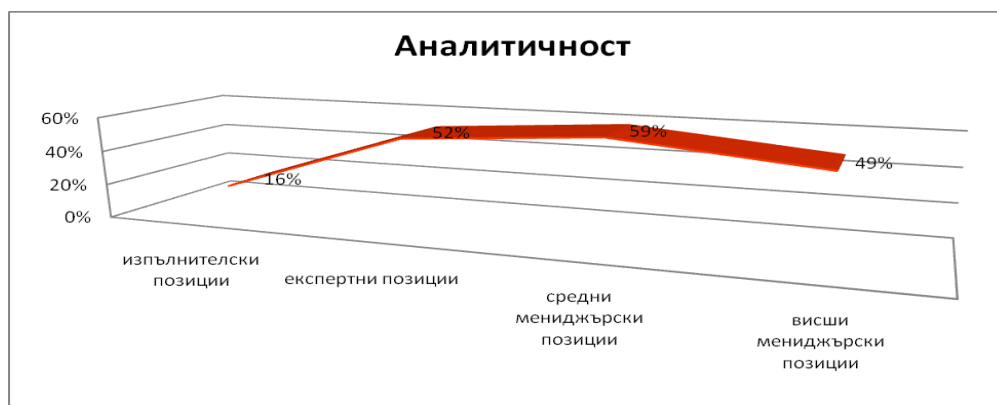
кратко описание: Поведение ориентирано към действие и постигане на качествено високи резултати въз основа на собствена мотивация в уместен срок с разумен разход на сили и при голямо натоварване за по-дълъг период от време. Способност да превръща идеите в практика. Проявява инициативност за действие.



Очевидния близък резултат на ориентираност към постигане на резултати говори за важноста на тази компетенция за всеки един професионалист, независимо каква позиция заема. Със сигурност всяка една позиция има зададени цели на база на които да постига резултати.

2.4.11. АНАЛИТИЧНОСТ

кратко описание: Анализира, поставя въпроси и проблеми, след като е събрал необходимата информация от факти от правилните специалисти, които могат да му осигурят възможности за ефективност на резултата. както и използване на правилните ресурси за неговото постигане.



Аналитичността влиза като компетентностно изискване със значителен дял едва от експертните позиции на нагоре. Това има своето обяснение, поради факта че, за да анализира факти и процеси, един професионалист трябва да има натрупан професионален опит. На база на академични познания, от чисто професионална гледна точка, няма как да се направи анализ, защото трудно може един начинаещ професионалист да разпознава или, още по-малко - да свързва фактите, за да ги анализира с техните причинно-следствени връзки.

2.5. ИЗВОДИ

В последните години с промените, които бележат областта на управление и развитие на човешките ресурси, все по-често се говори за компетентностни модели в процесите за оценка на представянето, вътрешна оценка и развитие на персонала. Тази тенденция се потвърждава и в българските предприятия. Важно е да се отбележи, че проучването обхваща предимно големи и средни предприятия, вкл. с чуждестранно участие, и отразява мнението на специалистите по Управление на човешките ресурси в тези предприятия.

Според проведеното проучване, сравнително голяма част от тях са внедрили в системите си за подбор и вътрешна оценка компетенции, които са важни за техния бизнес. Участниците в качествената част на проучването - т.нар. дълбочинни интервюта, както и в проведените работни групи, потвърждават тази тенденция.

Компетенциите носят пряк отпечатък от бизнеса, в който оперират предприятията, тяхната мисия, визия, ценности, както и на конкретните изисквания към техните служители. За да се улеснят компаниите, биха могли да бъдат направени обобщения на браншово ниво или характерните за определени браншове или позиции компетенции. Също така много важно за разпределението на компетенциите по позиции е и тяхното разпределение в нивото на организационните структури в компаниите, в които оперират, нивото и обхвата на отговорност.

При разработване и управление на компетентностни модели, най-често предприятията използват вътрешни ресурси, като в голяма част от случаите това е възложено на отделите по управление и развитие на човешките ресурси. Основни цели за въвеждането на компетентностни модели са по-ефективно управление на представянето на служителите и по-ефективна организация на всички бизнес процеси. Както е видно от проучването, предприятията инвестират един значителен ресурс в провеждането на обучения по ключови компетенции за своите служители.

Оценката на компетенциите в организациите се прави най-често по два метода - от преките ръководители при провеждането на годишната оценка на представянето на служителите или чрез пряко наблюдение на работата. Само една четвърт от предприятията, участващи в изследването, имат разработени специални скали за оценка на компетенциите. Това са предимно компании с чуждо участие, които използват опита на своите корпоративни процеси, и ги имплементират в различните страни. Резултатите показват, че независимо от все по-широкото разпространение на компетентностните модели, все още в повечето предприятия липсва структуриран подход и инструменти за оценка на компетенциите на служителите. В този смисъл, свързването с една национална, онлайн базирана система за оценка на компетенциите, е предимство както за тези организации, които са на ниво внедряване на компетентностен модел, така и за тези, които вече имат такъв.

В повечето от проучените предприятия оценката на компетенциите е свързана с идентифициране и развитие на потенциала на персонала (управление на таланта) и има обвързаност с други системи като например плановете за развитие, обучение и развитие на уменията и др. Тъй като при една трета от тях вече има внедрен софтуер за оценка на компетенции (специализирана система за управление на човешките ресурси или софтуер, специално разработен за организацията) е необходимо информационната система за оценка на компетенциите да се разработи така, че да може да се интегрира с вече използваните системи по начин, който да позволява лесно управление на данни и пренасяне от един в друг процес.