



Аграрен университет – Пловдив, Научни трудове, т. LIX, кн. 5, 2015 г.
Юбилейна научна конференция с международно участие
Традиции и предизвикателства пред аграрното образование, наука и бизнес
Agricultural University – Plovdiv, Scientific Works, vol. LIX, book 5, 2015
Jubilee Scientific Conference with International Participation
Traditions and Challenges of Agricultural Education, Science and Business



DOI: 10.22620/sciworks.2015.05.012

**РАЗРАБОТВАНЕ НА КОМПЕТЕНЦИИ ЗА ЕФЕКТИВНО ИЗПЪЛНЕНИЕ НА
ДЕЙНОСТИТЕ В ПУБЛИЧНИТЕ СЛУЖБИ ПО ЗАЕТОСТТА
DEVELOPMENT OF COMPETENCES FOR EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF
THE ACTIVITIES IN THE PUBLIC EMPLOYMENT SERVICES**

**Венелин Терзиев*, Екатерина Арабска
Venelin Terziev*, Ekaterina Arabska**

Национален военен университет „Васил Левски“ – Велико Търново
Vasil Levski National Military University – Veliko Tarnovo, Bulgaria

*E-mail: terziev@skmat.com

Abstract

In the modern conditions of globalization and dynamic changes in the economic and social environment, strategies for the future development of the European Union and Member States aimed at achieving smart, sustainable and inclusive growth, emphasize strongly the importance of human resources development for the efficiency of actions in any organization.

Public employment services in the EU, assuming a common strategy for future development, take the path of change setting important and ambitious targets for performance of the work. The determination of the necessary competences is an important stage of the ongoing updates to the model of work which is made in this study through the active involvement of employees and management in the assessing, developing and defining key competences.

Key words: competence, assessment, processes, change.

ВЪВЕДЕНИЕ

Динамичните промени на социалната среда, предопределящи и промените в начина на поведение и действия на пазарите на труда и на доставчиците на обществени услуги, изправят европейските публични служби по заетостта (ПСЗ) през следващите години пред сериозни изпитания.

За да реагират публичните служби по заетостта ефикасно и ефективно на непрестанно променящите се обществени и политически изисквания, е необходимо системите и службите им да са създадени за енергични действия и организационна способност за реагиране. В противен случай ПСЗ ще се окажат неадекватни в настоящата конкурентна среда. Начините за постигане на гъвкавост са различни, в това число чрез

интегриране на службите, управление на мрежата, цифровизация и многоканалност, сегментиране на клиентите, организационно реструктуриране, въвеждане на архитектура на предприятието, намаляване на бюрокрацията и пр. (Terziev, 2015).

Еволюцията от по-бюрокралично ориентирани организации към по-гъвкави, отворени, ориентирани към пазара и мрежите структури, изисква интелектуална и културна промяна както на бизнес модела, така и на ръководството, и на индивидуалните начини на работа. Тъй като те самите са работодатели, публичните служби по заетостта се изправят пред същите трудности за наемане и запазване на персонал, пред каквито стоят и останалите участници на пазара на труда.

Като безспорни посредници за откриване на талант обаче те следва да действат като образец за желаното поведение при наемане на трудовия пазар, каквото очакват от работодателите. Устойчивото управление на човешките ресурси има решаващо значение, за да осигури и занаят пред качествени услуги и максимално въздействие на политиката в областта на пазара на труда.

Публичните служби по заетостта следва да инициират, управляват и използват пътя на промените, който се открива пред тях. Процесът на управление на промените включва следните стъпки:

- определяне на обща стратегия на ПСЗ за 2020 г.;
- уточняване на последиците за всяка отделна публична служба по заетостта по отношение на основните задачи и цели;
- определяне на общи приоритети за действие и подпомагане, отразени в рамкова програма;
- оказване на подкрепа за управлението и въвеждане на отчетност на различни равнища в отделните публични служби по заетостта;
- идентифициране и картотекиране на заинтересованите страни;
- включване на заинтересованите страни в организацията и извън нея и установяване на адекватна комуникация;
- мобилизиране на потенциала на собствения персонал на публичните служби по заетостта чрез предлагане на адекватни условия за обучение и достатъчно инструменти;
- управление на кариерата;
- проследяване на напредъка и качеството на промените;
- увеличаване на обмена на информация и премахване на бариерите между стопанските единици и организациите.

Разработването на проект на общите компетенции от гледна точка на осъществяване на промяната, свързана с оптимизирането на процесите и също отчитайки дълготрайната им валидност за естеството на работа в Националната агенция по заетостта, е сложен и тежък процес.

Общото разбиране на нашите търсения и изследвания е, че те ще залегнат като основа за установяването и/или подсилването на желаната организационна култура в институцията, която ще подкрепя изпълнението на актуализираните процеси.

Тези компетенции могат също да намерят приложение при набирането на нови сътрудници (персонал) за Агенцията по заетостта, като бъдат включени в структурирани интервюта за подбор и при прегледа на индивидуалното изпълнение на работата за дообогатяване и специфициране на процеса на атестиране.

МАТЕРИАЛИ И МЕТОДИ

Предварително е изготвено писмо-покана за участие, съгласувана с представител на Агенцията по заетостта. Тя е разпратена до всички участници и предоставя информация за целта и подхода на работа, начина, по който ще се осъществи проучването, как ще се използва информацията, събрана от отделните служители. Към нея е приложен профилът на компетенциите и въпросите, свързани с тях за предварително обмисляне на отговорите и подготвяне на конкретни примери от практиката, които най-точно да показват проявлението на съответната компетенция.

Поканата потвърждава силната заинтересованост на ръководството на Агенцията по заетостта към проекта, подготвя и предразполага определените служители към доброволно активно сътрудничество.

Оценяването на компетенциите е извършено с активното участие и сътрудничество на определените служители. На основата на разработени и съгласувани компетенции се пристъпва към прегледа и оценяването на групата служители от централно, регионално и местно ниво, за да се прецени тяхната готовност и потенциал за управление на промяната и внедряване на оптимизираните процеси.

Целевата група беше определена съобразно с организационното ниво, длъжността и правомощията на съответните служители, както и ясно изразеното им разбиране и подкрепа за осъществяването на проект за оптимизиране на процесите в Агенцията по заетостта.

Общият брой на участниците е 24, като 6 са от Централното управление в гр. София, 4 – от Регионалната служба по заетостта в гр. Пловдив, а останалите – от дирекции „Бюро по труда“ в гр. Казанлък (с голям мащаб) – 7 бр., гр. Пловдив (със средно голям мащаб) – 4 бр., и гр. Пирдоп (с малък мащаб) – 3 бр.

Въз основа на съвкупността от основните компетенции за Агенцията по заетостта е разработена матрица на инструментариума (средствата), която да се приложи за определяне на степента на проявление на компетенциите във всеки сътрудник (таблица 1).

Наборът от средства включва две от най-ефективните и тествани средства – структурираното интервю на база компетенции и психометрични анкети/тестове. Различните средства са интегрирани помежду си и допълват общата картина, получена за екипите.

Структурираното интервю на база компетенции е първичен източник на информация за всички разглеждани компетенции. Психометричните тестове са използвани като допълнителен вторичен източник на оценяване на част от дефинираните компетенции.

Таблица 1. Матрица на средствата за оценяване

№	Компетенция	Структурирано интервю на база компетенции	Тест на Белбин за роли в екипа	Анкета за индивидуални стилове на управление/лидерство
1.	Управление на промяната	X		
2.	Планиране и организиране	X		
3.	Практическо разрешаване на проблеми	X		
4.	Изготвяне на оптимизирани решения от финансова гледна точка	X		
5.	Съветване/консултиране на вътрешни и външни клиенти	X		
6.	Анализиране на данни и информация	X		
7.	Аналитично мислене	X		
8.	Ориентация към обслужване на външния клиент	X		
9.	Установяване и поддържане на мрежа от контакти	X	XX	
10.	Установяване на междуличностна устна комуникация/общуване	X	XX	XX
11.	Умения за писмена комуникация	X	XX	XX
12.	Ориентация към постижения и действия	X	XX	XX
13.	Методичност при изпълнение на задачите	X	XX	XX
14.	Работа в екип и сътрудничество	X	XX	XX
15.	Разрешаване на конфликти/справяне с проблемни клиенти	X	XX	XX
16.	Лична мотивация (енергичност и инициативност)	X	XX	XX
17.	Работа под напрежение/стрес и издръжливост	X	XX	XX
18.	Управление и лидерство (само за ръководители)	X	XX	XX

X - първичен източник на информация
XX - вторичен източник на информация

Структурираното интервю включва по един или по два въпроса за всяка компетенция, за да може да се установи настоящото ѝ равнище на изява за всеки един от участниците. Въпросите са фокусирани върху описването на конкретен казус или ситуация от ежедневната работа, като предварително са очертани благоприятни и неблагоприятни индикатори за изява за всяка от компетенциите.

Всички участници отговарят на едни и същи въпроси, за да има възможност да се осигури еднаква база за сравнение. Служителите описват начина, по който са реагирали или са се справили със съответната ситуация, предприетите действия и постигнатите резултати. Описаното поведение се оценява по уточнени индикатори.

Психометрични анкети:

- Тестът на Белбин за ролите в екип дава представа за предпочитаните поведения за работа в екип и позволява да се анализира ефективността на изследваните групи от гледна точка на съществуващите роли;

- Анкетата за стила на управление разглежда предпочитаните стилове на управление.

Разработената *Скала на оценяване степента на изява на компетенциите на всеки служител* е тристепенна и включва:

- НР – нуждае се от развитие;
- ОО – отговаря на очакванията;
- НО – надхвърля очакванията.

РЕЗУЛТАТИ И ОБСЪЖДАНЕ

Анализирани са уменията, нагласите, поведенията и опита, необходими за ефективното изпълнение на дейностите и задачите по процеси в Агенцията по заетостта, взета е предвид степента на готовност на Агенцията, съобразени са и отразени най-добрите практики от международния опит в тази посока, подходящи за степента на развитие на институцията.

При определянето и разписването на компетенциите е търсен ефект на насърчаване (положително провокиране) на служителите към постигане на по-високи цели и стандарти на работа от гледна точка на услугите, предоставяни на обществото.

Основните стъпки на процеса на разработване на компетенции включват:

- разработване на компетенции;
- съгласуване на компетенциите;
- определяне на участниците в изследването;
- изготвяне на информационен материал и информирание на участниците;
- избор и адаптиране на методологията и инструментариума;
- оценяване на компетенциите;

- обобщаване на резултатите;
- изготвяне на програми за развитие и обучение.

Разработена е съвкупност от основни управленски и поведенчески компетенции, необходими за осигуряване на ефективната работа на Агенцията по заетостта и предоставянето на висококачествени услуги на клиентите. Ударението пада върху аспекта „как“ се изпълняват дейностите и задачите, а не „какво“ се прави при тях от правна гледна точка.

Определянето на подгрупите от приоритетни компетенции е осъществено за всяко структурно звено на Агенцията по заетостта (таблица 2).

Таблица 2. Приоритетни компетенции по структурни звена

№	Компетенция	Централно ниво	Регионално ниво	Местно ниво
1.	Управление на промяната	X	X	X
2.	Планиране и организиране	X	X	
3.	Практическо разрешаване на проблеми	X		X
4.	Изготвяне на оптимизирани решения от финансова гледна точка	X	X	X
5.	Съветване/консултиране на вътрешни и външни клиенти	X	X	X
6.	Анализиране на данни и информация	X	X	
7.	Аналитично мислене	X	X	
8.	Ориентация към обслужване на външния клиент			X
9.	Установяване и поддържане на мрежа от контакти	X	X	X
10.	Установяване на междуличностна устна комуникация/общуване			X
11.	Умения за писмена комуникация	X	X	
12.	Ориентация към постижения и действия	X	X	X
13.	Методичност при изпълнение на задачите		X	X
14.	Работа в екип и сътрудничество	X	X	X
15.	Разрешаване на конфликти/справяне с проблемни клиенти			X
16.	Лична мотивация (енергичност и инициативност)	X	X	
17.	Работа под напрежение/ стрес и издръжливост			X
18.	Управление и лидерство (само за ръководители)	X	X	X

Определените осемнадесет компетенции са формулирани по следния начин:

1. *Управление на промяната.* Служителят разбира и управлява въздействието на промяната върху служителите. Обяснява защо и как протича промяната. Управлява съпротивлението към промяната.

2. *Планиране и организиране.* Служителят подготвя ясни краткосрочни и дългосрочни планове. Поддържа приоритетите ефективно, наблюдава напредъка и осигурява изпълнението на следващите стъпки. Прилага систематичен подход.

3. *Практическо разрешаване на проблеми.* Служителят анализира и разбира проблема (ситуацията; казуса), като го разделя на по-малки, обозрими за обхващане елементи и части, или проследява произтеклите последици стъпка по стъпка. Също организира и свързва методично елементи от проблема/ситуацията; проверява причините; систематично сравнява различни характеристики и аспекти; организира приоритетите на база аргументи, разглежда събитията, разположени хронологично във времето, както и причинно-следствените връзки или отношения „Ако..., то...”.

4. *Изготвяне на оптимизирани решения от финансова гледна точка.* Служителят поставя фокуса върху спазване на закона, процедурите и правилата при подготовка на решения. Ориентира решенията към максимален резултат с минимални разходи на ресурси.

5. *Консултиране на вътрешните и външните клиенти.* Служителят включва използване на знания от законодателството, нормативната уредба и разпоредбите, задаване на професионални съвети и предлагане на различни варианти на вътрешните клиенти. Изисква изслушване и анализиране на потребностите на вътрешните клиенти и след това консултиране относно най-подходящото решение на проблема им. Това предполага, в известни случаи, представянето пред клиента на няколко варианта на решение и обясняване на разликите между тях.

6. *Анализиране на данни и информация.* Служителят анализира данни и информация (например: данни за пазара на труда, заетост, предлагани работни места, анализ на факторите) и прави изводи за очертаващи се тенденции. Предлага и взема аргументирани решения, следващи логично от анализа.

7. *Аналитично мислене.* Служителят подбира подходящите източници на информация. Критично оценява и анализира комплексни данни точно и логично. Анализира цялата събрана информация, когато взема решения и дава препоръки.

8. *Ориентация към обслужване на външния клиент.* Служителят откликва на потребностите на клиента по начин, който води до висока степен на удовлетвореност. Показва дълбоко разбиране на вътрешните (колеги, отдели и т.н.) и външни клиенти и потребностите им.

9. *Установяване и поддържане на мрежа от контакти.* Служителят установява взаимоотношения на сътрудничество с хора от други функции/отдели на централно, регионално и местно ниво. Има широка мрежа

от контакти. Печели доверието на хора от различни сфери и с различен професионален опит.

10. *Умения за междуличностна устна комуникация/общуване.* Служителят осигурява информация така, че другите да могат да разбират ситуацията; умее да изслушва и разбира позициите на различните страни и да предприема необходимите действия своевременно и ефективно. Може да приеме убедено и доброволно преосмислянето и промяната на собствената си позиция с цел подобряване на крайния резултат. Включва разбиране и предоставяне на информация на други хора на различни нива в организацията и извън нея (служители и клиенти) и желание да се учи от действията на другите и от своите собствени грешки.

11. *Умения за писмена комуникация.* Служителят изготвя лесно разбираеми, ясни писмени документи. Пише грамотно и използва правилна терминология. Адаптира стила си в зависимост от целите.

12. *Ориентация към постижения и действия.* Нагласата и способността на служителя да създава и постига стандарти за добра практика и непрекъснато да се стреми към усъвършенстване. Изисква лична инициатива, действеност и постоянство и се основава на желанието да се постигат резултати – както лични, така и за екипа. На по-високо ниво не се опасява да задава въпроси и да предизвиква статуквото, да действа, за да създава възможности за организацията или за да предотврати бъдещи проблеми.

13. *Методичност при изпълнение на задачите.* Служителят организира задачите и времето си ефективно. Изпълнява рутинната си работа съвестно и последователно. Обръща внимание на подробностите и следи за спазването на процедурите. Подхожда към работата си методично.

14. *Работа в екип и сътрудничество.* Служителят работи в сътрудничество с други колеги, а не самостоятелно или в конкуренция с тях. Съобразява се и прилага правилата на екипа. Включва способността да насърчава и подпомага останалите и, от своя страна, да участва в открит, непрекъснат обмен на информация и мнения, различаващи се от останалите. Екипът може да е в рамките на един отдел, дирекция или цялата организация.

15. *Разрешаване на конфликти – справяне с проблемни клиенти.* Способността на служителя да разпознава, усеща, осъзнава назряването на конфликтни ситуации и съпътстващите ги емоции. Осъществява анализ на източниците и причините на конфликта, задава въпроси относно причините, забелязва и отчита емоциите, измисля и предлага конструктивни решения съвместно с другата страна.

16. *Лична мотивация (енергичност и инициативност).* Служителят реагира положително на променящите се изисквания и ситуации. Работи ефективно и под напрежение. Показва високо ниво на енергичност и ангажираност. Преследва целите неотстъпчиво и поддържа висока активност за продължителен период от време. Мотивира се от постигането на целите и успешното изпълнение на задачите. Умее бързо да взема решения под

напрежение и при нестандартни/необичайни ситуации. Не се страхува да поема отговорност.

17. *Работа под напрежение/стрес и издръжливост.* Служителят реагира положително на изискванията на промените и ситуациите. Служителят е устойчив и бързо се възстановява след тежки моменти. Спокоен, търпелив и умее да контролира емоциите си. Винаги се отнася с уважение и респект към клиентите, независимо от ситуацията.

18. *Управление и лидерство (само за ръководителите).* Способността да се разбират и балансират проблеми, свързани с човешки, финансови и други оперативни ресурси и това разбиране да е основата за вземане на решения, подобряващи работата на организацията. Включва прилагането на такива знания и умения при поставяне и постигане на целите, които допринасят за повишаване на ефективността на организацията. Служителят притежава и прилага стил на управление/ръководене, отговарящ на спецификата на екипа, естеството на работа и насърчава постигането на изключителни резултати.

ИЗВОДИ

Наблюдавани са следните положителни характеристики на потенциала на екипа на промяната, които говорят за наличие на предпоставки за нейното успешно осъществяване:

1. Всички членове на екипа имат предварителна позитивна нагласа към промяната и с желание биха участвали в провеждането ѝ;

2. Осъществена е значителна подготовка, включително формално обучение на повечето от изследваните служители, както в техническо/ професионално отношение, свързано с познаването на законодателството и технологиите за осъществяване на различните видове услуги, така и в поведенчески аспект и умения за работа с хора – за повишаване на техните умения за работа в екип, обслужване на клиентите и междуличностно общуване;

3. Екипът по промяната е в добро състояние на духа – мотивиран е за работа, устремен е към постигане на резултати, характеризира се с висока енергия, има богат потенциал.

4. Като по-нататъшен израз на своята ангажираност, необходимо е ръководството да подпомага осъществяването на следните действия:

- Задълбочено запознаване със същността на промяната, свързана с оптимизирането на процесите и ползите от нея;

- Постигане на ясно разбиране за общите цели, целите по звена и индивидуалните цели за всеки един член на екипа и по какъв начин ще бъдат следвани;

- Разграничаване на отговорностите и задълженията за всяко звено и служител и изработване на план за действие;

- Осигуряване на формално обучение по управление на промяната и общуване;

- Изготвяне на комуникационен план за промяната.

REFERENCES

Contribution of public employment services to Europe 2020 strategy. PES 2020 Strategy.

Employment agency of the Republic of Bulgaria:

<http://www.az.government.bg/>

Operational documents of Employment agency of the Republic of Bulgaria.

Terziev, V. Challenges to social programming in the context of encouragement social activity and regulation of social development through active policies, Primaks – Ruse, 2015.