

5.2 СЪЩНОСТ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД

През 80-те години на XX в. се появила редица конкуриращи се помежду си модели, определящи компетентността или компетенциите. (В специализираната литература тези термини нерядко се смесват и се използват като взаимозаменяеми).

Според Бояцис (Boyatzis, R.E., 1982) съществува определен брой „компетенции”, по отношение на които хората могат да се различават. Той приема дефиницията на Клемп (Klemp G.O., 1980) за компетенциите, които определя като *съществена характеристика на личността, която води до ефективно или съвършено, т.е. от световна класа, изпълнение на работата.*

Компетенциите са реални характеристики на човешките индивиди. Подобно на Кетъл (Cattell, R. B., 1990), който извежда 16 личностни черти, Бояцис твърди, че хората могат да бъдат описани чрез 21 компетенции (като напр. развитие на другите, логична мисъл, концептуализация, обективност, продуктивност и пр.)

Бояцис определя три равнища на компетентност:

- мотив и черта (характеристика);
- представа за себе си и за своята социална роля
- умение.

Изследването на компетенциите на тези три равнища дава възможност да се изгради богата психологическа картина за личността, обясняваща защо например конкретна личност се държи по определен начин и предсказваща как би се държала в бъдещи ситуации.

Подходът на Бояцис е бил предизвикан от потребността корпорациите да станат по-ефективни с помощта на подбора, развитието и възнаграждението на хората. В този смисъл той се концентрира върху определянето на характеристиките на съвършените изпълнители. В Англия правителството предприема по-различен подход, движен от по-различна цел – да се повишат минималните стандарти за изпълнение на работата в национален мащаб. За разлика от Бояцис, който поставя акцента върху личностните характеристики на индивида, британското правителство, чрез създадения Национален съвет за професионални квалификации, поставя фокуса върху задачите и резултатите, изисквани за дадена работа и отнасящи се по-често към компетентността, а не към компетенциите (Табл. 5.2).

Компетенции

Компетентност

Произход	САЩ	Англия
Цел	Определяне на изключителното изпълнение	Определяне на минимални стандарти
Фокус	Личността	Работата/ ролята
Обобщаване	Личностни характеристики	Задачите / резултатите
Целева група	Мениджърите	Всеки

В Таблица 5.2. по-долу се илюстрират разликите между компетенциите и компетентността.

Елемент за дефиниране	Какво представлява компетентността според МСИ (Management Chartered Institute)?	Какво представляват компетенциите според конкретни организации?
Описва	Знания, умения и отношения	Различно поведение на хората по време на работа и изпълняване на ролята или в контекста на организацията
Познава се чрез	Функционален анализ на ролите и задълженията на работното място	Поведенческо-събитийни изследователски методи
Обръща внимание на	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху задачата, които отразяват очакванията за изпълнението на дейността на работното място	Методи за анализ на работата, съсредоточени върху личността, които имат за обект ефективността

Определя	Областите на компетентност (полетата на знание), които отделната личност трябва да използва ефективно	От какво се нуждаят хората, за да изпълняват дадена роля на съответното ниво
Критерии за изпълнение на работата	Начални стандарти (т.е. за постигане в по-далечна перспектива)	Характеристики на превъзходна (отлична) индивидуална работа
Приложение	Общи стандарти за длъжностите и организациите (т.е. общите черти)	Поведение, характерно само за една организация (т.е. разграничаване на характеристиките)
Ниво на анализ	Длъжности и браншове, основани на ключови позиции	Длъжностно ниво или управленска йерархия
Собственост	Притежава се, от една страна, от институции или организации и, от друга, от отделния индивид	Притежава се от индивида, който я пренася в организацията
Оценка на задълженията	Подбор, за да се придобие професионален статут	Определяне на потенциала, за да се осигурят най-добрите вътрешноресурсни решения.
Индивидуална мотивация	Постижения, които могат да се пренасят в друг контекст	Постижения с възможност за повишение

Таблица 5.2. Разграничаване на общите дефиниции при компетенциите и компетентността

Използване на компетентността/компетенциите за обединяване на системите за УЧР

Специфичните за организацията подходи, основани на компетентността/компетенциите, се използват успешно при създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР. Чрез основна група от типове ефективно поведение, които могат да се използват при създаването на набор от оценъчни инструменти, компетенциите поощряват затвърждаването на типове поведение в редица области на политиката на УЧР и създават многобройни точки на напрежение за промяна. Ползата от тях е в следните четири области на УЧР: набиране и подбор на персонала, развитие на кариерата, управление на дейността и управление на промяната.

Фелтъм (Feltham, R., *Using competencies in recruitment and selection*. In R. Boam and P. Sparrow. (eds), *Designing and Achieving Competency*, 1992) определя основните предимства при набиране и подбор на персонала, възникнали от подходи, основани на компетентността. Те са удобни за целта, тъй като създават общи разбирания за типовете хора, необходими на новите системи, за съгласувани стандарти и по-систематични процеси за подбор, за реалистични прегледи на длъжностите и за определяне на най-подходящите методи за оценка. Подобни предимства засягат и използването на компетенциите при развитие на кариерата. Решения за планиране на кариерата се вземат на базата на вероятен резултат от дейността на следващо ниво, което позволява да се прилагат по-смислени, планирани и ефективни решения. Подходът има потенциал в действащата управленска среда и може да се използва при решаване на проблеми, свързани с ефективното функциониране на системите, чрез създаването на общ език относно дейността, рамката за определяне на цели, оценяването и подобряването на качеството на интервютата за оценяване (Torrington, D., Hall, L, 1995).

В последните години някои компании започват да оценяват факта, че процесът на определяне на поведенческите индикатори е от значение за организацията и предоставя език и средство за осъзнаване на културните промени (Ples, P., 1992). На практика обаче приложенията в тази област са малко, макар че могат да бъдат посочени и добри примери в тази насока. Т.напр. в „Бритиш Петролиъм” се полагат усилия да се свържат висшите компетенции с културния компетентностен модел (Bognano 1990, 1992; Mills D.Q. and B. Frisen, 1992); „Диджитъл Икуипмънт Юръп Лимитид” създават бизнесориентирана стратегия за човешките ресурси на базата на компетенциите (1992); компанията „Бейс” използва този подход при модернизирането, реструктурирането и набирането на персонал, за да създаде нова фирмена култура; „Ранк Ксерокс” определят компетенциите на управителните съвети с цел да улеснят дейността на директорите (Thomas – Colin Coulson, 1992); банка „Натуест” ускорява промяната в практиката спрямо персонала и бизнес дейността чрез определяне на компетенциите (Francis, K., 1992, *Using a competency*

approach to achieve higher business performance and the acceleration of change in personnel practices: a line manager's, in: Sparrow, M. Bognanno, Managing learning, 1994, McGraw-Hill, London).

Какво се крие в името?

Става ясно, че компетенциите са атрактивна технология, която все повече се използва при осигуряване не само на хоризонтална интеграция сред практиките на УЧР, но и на вертикална интеграция със самата стратегия. При разглеждането на стратегическата практика на УЧР съществуват редица явни силни и слаби места, свързани с компетентностния поход (вж. Таблица 5.3.).

Силни места

- Определя изискването към потенциални мениджъри.
- Подпомага набора на хора понастоящем и в бъдеще.
- Подобрява и разширява процеса на подбор.
- Подобрява вътрешната надеждност при оценяване на потенциала.
- Подпомага по-ясното съсредоточаване върху прегледа на извършената дейност или върху процеса на оценяване на изпълнението.
- Уеднаквява изказа (езика) при формулиране на същността на ефективната дейност.
- Улеснява самооценяването и собственото развитие.
- Служи за база при обучение и тренинг.
- Осигурява средство за развитие на бизнес културата.
- Осигурява метод за определяне на приложението на промените в работата или организационното развитие.

Таблица 5.3. Силни места на компетентностните подходи в УЧР

И така, какво представлява компетентностният подход?

Както стана ясно, необходимо е да разграничаваме *компетентност* и *компетенции*.

Компетентността означава способността на човека да изпълнява дадена работа в съответствие с определени стандарти. В този смисъл понятието трябва да бъде отнесено към контекста (областта на дейност), в който личността е компетентна.

Компетентността = знания + умения + отношения + нагласи

Компетенциите от своя страна се отнасят до измеренията на поведението, лежащо зад компетентното изпълнение, или как хората трябва да се държат, за да осъществяват ролята си.

Компетентността не се свързва само с изпълнението в настоящия момент или период от време, а предсказва и характера на бъдещото изпълнение.

На основата на добрата практика, т.е. използвайки обширен емпиричен функционален анализ на действителното поведение на мениджъри в успяващи фирми, във Великобритания бяха създадени *Стандарти за управленска компетентност*, които вече претърпяха няколко подобрени редакции. Вниманието се насочва към определяне на *крайния продукт*, подплатен с описание на това какво отделният човек получава и произвежда в ситуация, която управлява ефективно.

Някои от дефинициите за компетентност, използвани от водещи компании и станали елемент от тяхната всекидневна работа, са:

Thomas Cook: необходими знания, опит и умения, за да се посрещнат изискванията на ролята, и способност да се изпълни ролята по отношение на изискваните стандарти.

Glaxo Wellcome: Какво трябва да се знае и да се прави и как ще се прави от конкретните индивиди или екипи, тъй щото да доведе до положителни резултати за компанията.

Portsmouth Housing Trust: компетентността се отнася до това какво вършат хората – какво поведение имат, когато изпълняват своите роли добре. Хората са напълно компетентни, когато използват своите знания и умения, опит и вещина ефективно и притежават личностни качества, необходими да се постигнат очакваните от тях резултати.

Компетентността/ компетенциите като средство за измерване на ефективността на човешката дейност

Същността на тези подходи е, че компетентността/ компетенциите се разглеждат като измерима величина, а това дава възможност да бъдат управлявани. Ще илюстрираме казаното, като за целта използваме разграничението между *вход*, *процес* и *изход* на изпълнението на работа и как компетентността/ компетенциите могат да бъдат измерени по отношение на тях.

Като вход компетентността/ компетенциите се измерват по способността, с която хората вършат добре своята работа. Способността се отнася до „багажа”, който хората носят със себе си под формата на знания, умения и личностни характеристики.

Като процес компетентността/ компетенциите се измерват чрез поведението, изисквано от хората, за да могат ефективно да трансформират входа в изход (резултат).

Като изход (резултат) компетентността/ компетенциите се измерват чрез резултатите от поведението на хората, използвали по най-добрия начин своите знания, умения и качества.

Ролята на подхода, основан на компетентността/ компетенциите за УЧР

Ако се вгледаме по-внимателно в определенията на цитираните по-горе компании, ще забележим, че компетентността съдържа два аспекта: единият е свързан с работата (бизнеса), а другият – с поведението.

Компетентността, свързана с работата, се отнася до очакванията за изпълнение на работата, до стандартите и резултатите, които трябва да се постигнат при изпълнението на определени роли. Този тип компетентност е свързан повече с ефекта отколкото с усилието, повече с влияние и въздействие отколкото с влагане. Подходът е известен като *подход за управленска компетентност*, основан на функционален анализ. Той съдържа в себе си описание на това, което мениджърът трябва да прави, работейки в определен контекст. Така се стига до обширен списък от елементи на компетентност, групирани в главни функционални, или *ключови*, ролеви области: управление на операциите, управление на финансите, управление на човешките ресурси и управление на информацията. Това от своя страна резултира в *критерии за изпълнение на работата на мениджърите*, определящи минимално необходимите нива на компетентност.

Във фокуса на вниманието на функционалния анализ са наблюдаемите резултати, поведение и постижения. Компетентността се отнася единствено до това, което един мениджър наистина може да прави що се отнася до конкретни роли и функции.

Поведенческата компетентност се отнася до необходимите личностни характеристики при изпълнението на ролите: лидерство, ориентация към постижения, стратегическа перспектива и др. Този подход към управленската компетентност е известен като тип личностна характеристика. Разграничават се *прагови* компетенции, които важат за всички за дадена длъжност, и *диференциращи*, които разграничават отличния мениджър от средния.

И така, основните управленски компетенции са комбинация от умения, мотивация и социални роли.

Компетентностният подход е прагматичен инструмент за създаване на хоризонтално интегрирана политика за УЧР, безспорно полезен за генериране на нови идеи във връзка с дейността на мениджърите.

Основните му приложения са свързани с:

- набиране и подбор на персонала;

- обучение и развитие на кариерата;
- управление на изпълнението на дейността;
- културна и стратегическа промяна: ориентация към обучение, растеж и непрекъснато развитие;
- системи за възнаграждения и мотивация.