



**НОВ БЪЛГАРСКИ УНИВЕРСИТЕТ**

ДЕПАРТАМЕНТ ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ

**Най-важните компетентности, които трябва  
да притежават съвременните лидери в  
публичната администрация**

АКАДЕМИЧНО ЕСЕ

към курс ADMB 852 „Кариерно развитие в публичния сектор”

Автор: Христиан Даскалов, Ф44967

*Дипломант в БП «Публична администрация»*

06.02.2013г.

гр. София

## ВЪВЕДЕНИЕ

В научната теория, в областта на управлението и развитието на човешките ресурси, компетентността се определя като „знания или навици, които влияят на създаването на краен резултат”<sup>1</sup>. И въпреки, че някои учени правят деление между компетенция (компетенции) и компетентност (компетентности), на практика те са почти взаимозаменяеми. В сферата на изучаването на устройството и функционирането на публичната администрация и мястото и ролята на държавната служба в България, този въпрос не стои на дневен ред, поради което в настоящия анализ разграничение между двата термина няма да се прави нито на поведенческо, нито на техническо или функционално ниво. В *Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация*, която определя условията и реда за оценяване на служителите в държавната администрация за изпълнението на заеманите от тях длъжности, както и за повишаване в държавна служба на държавните служители, подобно разграничение също не съществува.

И правилно, фокусът в Наредбата, що се отнася до компетентностите, попада не толкова върху търкуването на термина, колкото върху тълкуването на тяхното значение за развитието на човешките ресурси в системата на държавната администрация – а това е от наистина голяма значимост за административната среда. Подобряването на компетентностите на служителите в държавната администрация е изведено като основна цел при оценяването на изпълнението. В по-широк смисъл това подобряване е обвързано с предхождащото го определяне на индивидуалните нужди от развитие, с цел съсредоточаване върху онези индивидуални, междуличностни и системни компетенции, които са най-релевантни на изпълняваните дейности в рамките на избраната кариерна пътека.

Компетентностите, сами по себе си, също са обект на оценка, редом с постигането на предварително определени цели или изпълнението на преките задължения и поставените задачи по работен план и длъжностна характеристика. Именно в

---

<sup>1</sup> Тужаров, X. e Learning, 2009

длъжностната характеристика се определят основната цел, преките задължения, управляваните ресурси и компетентностите.

Друг важен момент, който следва да бъде изяснен, когато говорим за компетентности, които трябва да притежават съвременните лидери в публичната администрация, е въпросът с разграничението между поведенческите компетентности<sup>2</sup> (меки умения) и техническите или функционални компетентности (твърди умения). Така например компетентностите, разписани в Европейската референтна рамка за ключови компетенции, съотнесима за държавната администрация, са по-скоро технически и функционални такива - Общуване на роден езици; Общуване на чужди езици; Дигитални компетентности; Умения за самостоятелно учене и събиране на информация; Инициативност и предприемачество; Културни компетентности. Зад всяка една от тези компетенции стои набор от специфични умения, които са съотнесими с изпълняваните задачи по характеристика на длъжността. Ето какви са те за един стажант в държавната администрация<sup>3</sup>:

	<b>Вид ключова компетентност</b>	<b>Специфични умения</b>
1	Общуване на роден езици	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Събиране и обработване на информация</li> <li>• Формулиране и изразяване на устни и писмени аргументи</li> </ul>
2	Общуване на чужди езици	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обработка на големи обеми информация от чуждестранни източници.</li> </ul>
3	Дигитални компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Работа с текстообработващи програми</li> <li>• Работа с електронни таблици</li> <li>• Търсене на информация в Интернет и сигурност на информацията</li> </ul>
4	Умения за самостоятелно учене и събиране на информация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Умения за работа в екип</li> <li>• Ефективно управление на времето</li> </ul>
5	Инициативност и предприемачество	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Проактивно поведение по повод на предоставянето на конкретни предложения по планирането дейността на структурата</li> </ul>
6	Културни компетентности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изразяване на собствени идеи</li> </ul>

<sup>2</sup> Miller, Rankin & Neathey (2011)

<sup>3</sup> Както са дефинирани по проект „Създаване на капацитет за бъдещето - провеждане на студентски стажове в държавната администрация“, финансиран с безвъзмездната финансовата помощ на Оперативна програма „Административен капацитет“, съфинансиране от Европейския съюз чрез Европейския социален фонд”, регистрационен номер K11– 21 – 1/ 16.08.2011 г.

Третият ключов въпрос при разглеждането на темата е този за лидерството и разбирането за лидери в публичната администрация. Редно е този въпрос да не се разглежда през призмата на формалното разделение на ръководни, експертни и всякакъв други вид длъжностни нива в рамките на държавната администрация, който формално съществува. Разбира се, на най-високо ниво, компетентностите са повече в количествено отношение и за разлика от един младши експерт в общинска администрация, висшият държавен служител в лицето на главния секретар на МС, като пример, следва да притежава *стратегическа компетентност*, дефинирана като „*визия за бъдещо развитие на организацията при отчитане въздействието на външни и вътрешни фактори*”. Тази стратегическа компетентност обаче се развива, благодарение на други, по-базисни, като: *ориентация към резултати, комуникативна компетентност, работа в екип, фокус към клиента (вътрешен/външен), професионална компетентност в строго технически и функционален план*. Всички те са изискуеми от самия връх до нивото на служителите, заемащи експертни длъжности със спомагателни и технически функции. Разликата в това отношение идва от изискванията към поведението, отговарящо на изискванията за овладяване и упражняване на тези компетентности.

Така например, при експертните длъжности с технически характеристики, разбирането за владеене на компетентност за работа в екип се изразява в следните проявления в поведението:

- *Изпълнява индивидуалните си цели по начин, който подпомага изпълнението на общите цели;*
- *Споделя информация, знания и опит с колегите си, полезни за постигане на целите;*
- *Цени опита на другите и съобразява работата си с тях;*
- *Информира членовете на екипа за своята работа и е добре запознат с работата им за постигане на общите цели;*
- *Не предизвиква конфликтни ситуации и съдейства за справяне с конфликти в екипа.*

При висшите държавни служители същата компетентност се изразява в:

- *Формулира ясни цели и определя правила за ефективна работа на екипа;*
- *Разпределя задълженията в съответствие с уменията и знанията на отделните членове на екипа;*
- *Изгражда продуктивни работни взаимоотношения с колегите в организацията и извън нея;*
- *Насърчава изразяването на различни гледни точки и съобразява работата си с тях;*
- *Споделя информация и знания, които са полезни за изпълнение на общите цели;*
- *Подпомага развитието на екипа чрез редовен преглед на изпълнението и обратна връзка;*
- *Допринася за общата цел и оценява приноса на членовете на екипа за постигането ѝ.*

Въпреки различията в нюансите на проявление обаче, безспорно е, че работата в екип е една от онези компетентности, които всеки един служител в държавната администрация със стремеж към водене, към лидерство в публичната администрация – без значение дали същия е формално „овластен“, дали е формален лидер в системата, следва да притежава. В тази връзка са и основните ми критики спрямо новата Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация (*приета с ПМС №129 от 26.06.2012г.*). Въпреки добрите моменти в нея в смисъла на концептуални схващания и разграничения, разгледани по-горе в есето, съществуват и някои слабости. Една такава слабост е изричното разграничаване на т.нар. „лидерска компетентност“, сякаш всички останали, изброени в Приложение №1 към Наредбата, наречено „*Рамка на компетентностите*“, не са. Спомената „лидерска компетентност“ е определена в наредбата *като мотивиране и развиване на служителите за постигане на значими индивидуални и организационни цели*. Тази компетентност, по мое мнение, следва да бъде наречена „мениджърска“ и да се вписва в цялостната рамка от лидерски компетентности, които рамката разглежда.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Във връзка със всичко споменато по-горе – концептуалните схващания за типове и видове компетентности, разбиранията за лидерство в държавната администрация и неговите проявления, може да се направи изводът, че водещ следва да е системният подход по управление на целенасочена политика за развитие на компетентностите в системата на държавната администрация, която да не е базирана към позицията, а към личността. Не е достатъчно единствено да посочим най-важните компетентности за лидерство в държавната администрация, а да посочим пътищата към постигането им, които да „овластят” всеки един служител с възможностите да развие тази своя лидерска нагласа и поведение при изпълнение на служебните си задължения, без необходимост от неиземно развитие по вертикалата на неговата кариера като предпоставка за проявлението на тези лидерски компетентности.