

БЪЛГАРСКО СПИСАНИЕ ЗА ОБРАЗОВАНИЕ

БРОЙ 1

2021

BULGARIAN JOURNAL OF EDUCATION

VOLUME 1

2021

**СПЕЦИФИКА И ВЪЗМОЖНОСТИ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ
ПОДХОД В ПРИЛОЖЕНИЕТО МУ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ В ДЕТСКАТА ГРАДИНА**

ЕЛЕНА ИВАНОВА

*Elena Ivanova. SPECIFICITY AND POSSIBILITIES OF THE COMPETENCE APPROACH IN ITS
APPENDIX FOR HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN KINDERGARTEN*

Резюме: В статията са разгледани развитието на компетентностния подход и навлизането му в управлението на човешките ресурси в последните 50 години. Акцент в нея е поставен върху възможността да се прилага компетентностно базирания мениджмънт, чрез създаване и използване на компетентностен модели включващи отделните процеси на управление на човешките ресурси за целия персонал на детската градина. Целта е да се представи обоснована възможност за използване на компетентностния модел за УЧР в детската градина. Като основна теза, до която се достига в резултат на анализа е, че в хода на въвеждане на компетентностния подход при управление на човешките ресурси в детската градина на първия етап трябва да се изградят ефективни компетентностни модели за УЧР, а на следващ етап на тяхна основа да се въведе компетентностно базирания мениджмънт.

Ключови думи: компетентностен подход, компетентности, компетенции, компетентностен профил, компетентностен модел, компетентностно базиран мениджмънт, УЧР в детската градина.

Abstract: The article examines the development of the competence approach and its entry into human resource management in the last 50 years. Emphasis is placed on the possibility to apply competency-based management by creating and using competency models including individual human resource management processes for all kindergarten staff. The aim is to present a reasonable opportunity to use the competency model for HRM in kindergarten. The main thesis reached as a result of the analysis is that in the course of introducing the competence approach in human resources management in the kindergarten at the first stage effective competency models for HRM should be built, and at the next stage based on them to introduce competency-based management.

Keywords: competency approach, competencies, competencies, competency profile, competency model, competency-based management, HRM in kindergarten.

Увод

Стремежът към адекватност със съвременните реалности предполага преход на образованието от квалификационния към *компетентностния* подход. Главната задача на образованието е подготовката на компетентни специалисти, т.е. на хора с познания в различните области на живота, с умения за творческо боравене с интелектуалния и професионалния инструментариум, със способности за взаимодействие с други хора в различни ситуации с цел постигане на конструктивна колаборация.

От друга страна наличието на квалифицирани кадри с високо ниво на компетентност в своята професия предполага използването на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси. В много от организациите в частния сектор мениджърите прилагат в работата си по УЧР компетентностно базиран мениджмънт. В бюджетните организации, и по-специално в сектора образование също навлиза бързо компетентностния подход. Проектирането на компетентностен модел за управлението на човешките ресурси в детската градина може да се основава предимно на *множествения* подход, при който се разработват набор от компетенции, анализират се и при необходимост се модифицират, преформулират се и се допълват, за да се достигне до реално приложими компетенции, свързани с конкретната длъжност.

1. Създаване и развитие на компетентностният подход и приложението му за управление на човешките ресурси

Основни понятия

В основата на компетентностния подход стоят понятията **компетентност и компетенция**. Навлизането на двете понятия в системата от личностни и професионални знания и умения става постепенно като първоначално по-често е използвано компетенция (компетенции), а по-късно и компетентност. Едновременно с това разбирането за „компетентност“ като по-глобална комплексна характеристика се усъвършенства.

Изследователите предлагат различни дефиниции на понятието „**компетенция**“. Първата от тях е на Бояцис и представя компетенцията като основна характеристика на индивида, която е причинно свързана с неговото ефективно или по-добро трудово представяне (Boyatzis 1982, p.21). Флечър описва компетенцията като способността да се извършват дейности в рамките на професията съгласно предписан стандарт. Компетенцията е широка концепция, която олицетворява способността за трансфер на умения и знания към нови ситуации в рамките на професионалната област (Fletcher, 1991, p.23).

В литературата се среща разбиране за компетенцията като нещо повече от знания и умения. Тя включва способността за посрещане на сложни изисквания като се използват и мобилизират психосоциални ресурси (вкл. умения и отношение) в определен контекст (The Definition and Selection of Key competencies Executive Summary <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>).

Т.Томов акцентира върху резултатността и дефинира понятието по следния начин: „*Компетенцията* е успешно проявено съчетание, съвкупност от знания, умения, нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати (желани нива на представяне) в дадени професионални роли и в определена организация“ (Томов 2010, с.31).

С. Вацов (Вацов, 2009) дава описание на елементите на **компетентността** от позициите на образованието. Под компетентност според него следва да се разбира съвкупността от следните елементи: а) **знания** – резултатите от образованието на личността; б) **навици** – резултатите от опита от работата и обучението в) **отношения** - ценностни ориентации и нагласи.

Според Д. Андреева „Компетентността е по-широко понятие от компетентността. Компетентността обхваща способността на индивида да изпълнява определена длъжност и в голяма степен отразява професионалната му квалификация. Компетентността може да се доказва чрез документ, като диплома, сертификат и др.“ (Андреева 2018, с. 122). Други автори предлагат следните определения: „... компетентността се доказва чрез демонстриране на подходящи поведения в различните работни или учебни ситуации и точно те се наричат компетенции“ (Бояджиева 2010, с.2), и „...свкупност от знания, умения, поведения и мотиви, които се проявяват в процес на извършване на трудовите задължения на дадена длъжност и са свързани с техния резултат от трудовото изпълнение“ (Георгиева 2009, с.142).

В Таблица 1 по-долу се илюстрират разликите между компетентността и компетентностите.

Таблица 1. Разграничаване на общите дефиниции при компетенциите и компетентността

Елемент за дефиниране	Какво представлява компетентността според MCI (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 ролята 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

Източник: Павлов, Н. (2014) *Значение на компетентностния подход*, (лекции за МВБУ) в:

<http://www.fricking.ninja/ibsedu/MK18/IBSEDU/II/HR/%D3%D7%D0%20TEMA%205.pdf>

Компетентностният подход представлява въздействие върху отделния индивид чрез различни похвати с цел използване на неговите умения и разгръщане на потенциала му за достигане целите на организацията. Чрез него умело се използва човешкият фактор за достигане до оптимална производителност, като се прилагат характерните за конкретната организация ценности, поведения и особености (Андреева 2018, с.122).

Компетентностният профил представлява „...набор от компетенции за определена длъжност или група длъжности, обединени по конкретен признак (например принадлежност към определено звено, функция, или друго)“ (www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=3984).

Развитие и усъвършенстване на компетентностния подход

В еволюционното развитие на *компетентностния подход* и на свързаните с него понятия *компетентност* и *компетенция* според различни автори (Зимняя, 2004, с. 14-17; Цанков, 2013, с.12-14; Тоцева, 2020; Вацов, 2009) могат да се разграничат четири основни етапа. По-конкретно рамките на етапите са следните:

1. По време на първия етап (1960 – 1970) компетентностният подход намира широко приложение главно в теорията на езика и в други области на езикознанието, а също и чуждоезиковото обучение. Започва разграничаване на двете понятия – „компетентност” и „компетенция”.
2. Вторият етап (1970 – 1990) се свързва със системното и целенасочено използване на двойката понятия „компетентност”-„компетенция”, обогатена и доразвита като „социална компетентност-компетенция”. Дадена е вече разгърната интерпретация на компетентността като понятие, съставено от голям брой компоненти, много от които са независими един от друг и могат да се заместват взаимно, като съставки на ефективно поведение, както и на видовете компетентности.
3. През третия етап (1990-2000) понятието „компетентност” продължава да се обогатява и диференцира на различни видове. Така то разширява обхвата си, но не винаги се разграничава от понятието „компетенция”. Наред с изследователските разработки върху компетентностния подход започват да дават препоръки и различни международни организации, свързани с образователната политика. Постепенно в научната общност и сред международната общественост компетентностният подход се утвърждава като неразделна част от новата образователна парадигма, заедно с двойката понятия „компетентност” - „компетенция”, които все още не са достатъчно диференцирани.
4. Четвърти етап (2001 - до днес) очертава по-ясно контурите на понятийно-терминологичния апарат на компетентностния подход. Разширяват се

възможностите за неговото приложение в образователната практика на все повече страни, като продължават изследвания и дискусии върху определянето и оценяването на ключовите компетентности и на други технологични аспекти на компетентностното образование.

Според Николова (Николова 2018) в България можем да разграничим и Пети етап (от 2010 до днес). „Качествено нов *пети етап* в развитието на компетентностния подход в България поставя национален проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони MyCompetence.bg” (2010-2015)“ (Николова 2018, с. 79). Основна цел на този проект е „изграждането на национална „on-line” система за управление на човешките ресурси, която предоставя информация за разработени секторни компетентностни модели, описания на длъжности, тестове, възможности за електронно обучение и други специализирани услуги за оценка и развитие на компетенциите на работната сила в България“ (Николова 2018, с. 79).

Навлизване на компетентностния подход при УЧР

Пръв започва да прилага компетентностен подход в управлението на човешките ресурси американския психолог Дейвид МакКлиланд, когато публикува през 1973 г. статията си “По-добре тестване на компетенции, отколкото на интелигентност” (McClelland, 1973). Прилагайки различни тестове в подбора на персонал, МакКлиланд е стигнал до извода, че измерването на коефициента на интелигентност не подсказва нищо за работата, за която се наемат хората и по никакъв начин не може да гарантират доколко човек ще бъде успешен на своята позиция. МакКлиланд и неговите колеги от консултантската къща McBer & Company създават техниката “**поведенческо интервю**”, за да проучат разликата между отличните изпълнители и посредствените. Характеристиките, които отличават отличните изпълнители, психологът нарича “**компетенции**”. Така МакКлиланд разработва **компетентностни профили** за всяка позиция на базата на поведенческите интервюта с най-ефективните и успешни служители. Всяка компетенция от тези профили е била подкрепена с индикатори, измерващи поведението на служителя, чрез които психологът е оценявал реалната пригодност на кандидатите (Томов 2010).

През 1982 г. американският изследовател Ричард Бояцис (Boyatzis, 1982) издава книгата “Компетентният мениджър: модел за ефективност”, която оказва значително влияние сред специалистите по управление на човешките ресурси. За кратко време управлението на компетенциите се превръща в ключова стратегия за повишаването на ефективността и потенциала на организациите. Според Бояцис (Boyatzis, 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. W., 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: 1. мотив и черта (характеристика); 2. представа за себе си и за своята социална роля; 3. умение. (Boyatzis, 1982). 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.

Компетентността вместо компетенциите или и двете заедно

През 90-те години на ХХ век във Великобритания правителството предприема по-различен модел от първоначалния възглед за компетентностен подход, с мотиви за постигане на една по-различна цел, а именно 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**.

През първото десетилетие на ХХІ век организациите започват да използват масово компетентностния подход, като разширяват сферите на неговото приложение. Мощен тласък на развитието на компетентностния

подход в Европа оказват и Лисабонската стратегия от 2000 г. за обучение, продължаващо през целия живот, концепциите за “Икономика на знанието”, “Учеща организация” и налагането на международни стандарти в управлението, като ISO 9000/2000/1400, ISO 26000 за корпоративна социална отговорност, “Investors in People” (“Инвеститори в хора”) и пр.“ (Томов 2010, с. 32).

Развитието на компетентностния подход води до утвърждаване на „Рамката на компетентностите“ (*competency framework*) - това е структура, която определя и дефинира всяка индивидуалната компетентност (като решаване на проблеми или управление на хора), изисквана от хората работа в организация или част от тази организация (https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf 28.11.2014).

Според CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) в миналото специалистите по човешки ресурси са били склонни да правят ясно разграничение между „компетентност“ и „компетенция“. Терминът „компетентност“ (компетентности) е използван за да описва какво трябва да правят хората, за да изпълнят дадена работа и е относим към ефекта и резултата, а не към усилия и вложени средства. „Компетенция“ (компетенции) описва поведение, което стои зад компетентно представяне, като критично мислене или аналитични умения и описва какъв принос имат хората в работата. През последната година има нарастващото осъзнаване, че изпълнението на работата изисква комбинация от поведение, отношение и умения, и **термините вече се използват по-често взаимозаменяемо.** (Competence and competency frameworks <https://www.cipd.co.uk/Export/ToPdf?path=%252fknowledge%252ffundamentals%252fpeople%252fperformance%252fcompetency-factsheet> 15.12.2021).

2. Използване на компетентностния подход при управление на човешките ресурси в организациите

Компетентностни модели

За да се управлява ефективно потенциалът на организацията и с цел да обезпечат ефективното разгръщане на компетентностния подход, специалистите по управление на човешките ресурси конструират **интегрирани**

системи от взаимно допълващи се компетенции, които наричат „компетентностни модели” (КМ). Това са рамки (матрици) от компетенции, описващи какво поведение е необходимо, за да се постигнат най-добри резултати на дадена позиция, ниво, специфична функция. **Компетентностният модел** е съвкупност от множество способности, които заедно определят успешно представяне в определена работна среда. „**Компетентностните модели описват как искате Вашите работници и служители да се представят, не какво искате да правят, а как искате да го правят**“ (Томов 2010, с .32).

Обикновено в практиката се срещат **два стратегически подхода при разработването на компетентностен модел (КМ) в управлението на човешките ресурси:**

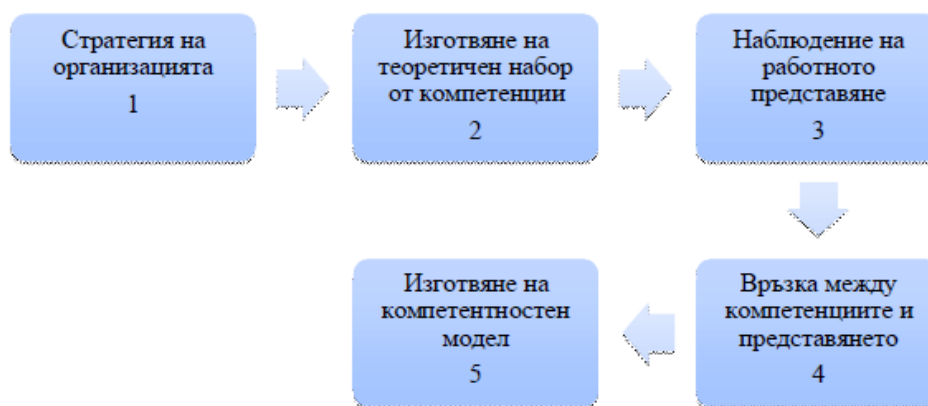
1. Универсален подход. Това е т.нар. подход “един размер пасва на всичко”. Той включва изграждането на един КМ, с набор от компетенции, които са приложими за всички длъжности. Обикновено се идентифицират 10-15 компетенции и свързаните с тях наблюдаеми поведения. Те са общите умения, характеристики и ценности/ползи, които са необходими за постигане на ефективност за широка категория от длъжности както във всички мениджърски позиции, така и в цялата организация. Този подход се използва, когато топ мениджмънтът иска да отправи силно послание относно ценностите и уменията, необходими за всички в организацията.

2. Множествен подход. Другата стратегия е да се изградят различни модели в зависимост от длъжностите и нивата в организацията. Такива модели вземат набор от компетенции, модифицират ги, преформулират ги и ги допълват, за да се достигне до компетенции, свързани с конкретната длъжност. Множественият подход се използва, когато са необходими КМ за много длъжности и когато тези длъжности нямат много общи черти. Множественият подход се използва, когато организацията иска да използва компетенции за процеси като подбор, управление на представянето и планиране на кариерата, където е необходима специфична информация за позицията. В повечето случаи организациите използват и двата подхода, като базовите компетенции покриват всички позиции, а специфични компетенции се определят за отделните длъжности.

Дефинирането на компетенциите според Томов преминава през четири фази, всяка от които се характеризира с няколко различни взаимосвързани етапа:

- I Фаза - Подготовка.
- II Фаза - Събиране на информация и разработване на компетенциите.
- III Фаза - Внедряване
- IV Фаза - Актуализиране на КМ (Томов 2010).

Според Андреева (Андреева 2018, с. 124) за идентифициране на необходимите компетенции и създаване на подходящ компетентностен модел е необходимо да се прилага следната последователност от 5 стъпки (на фигура 1).



Фиг. 1. Създаване на компетентностен модел

Източник: Андреева (2018), Предизвикателства при използването на компетентностния подход и създаването на компетентностни модели в организацията с. 124

Основните принципи, гарантиращи полезността на компетентностните модели за компанията, са следните:

1). Компетентностните модели трябва да обхващат не повече от 6-12 компетенции.

2). Компетенциите трябва да показват (демонстрират) реални, практически изпълними поведения, съобразени с нейната специфика и култура. Те

трябва да бъдат недвусмислени, разбираеми, познати и приети като стандарт за добро представяне, да подлежат на сертификация.

3). Поведенията, характеризиращи компетенциите, трябва да подлежат на наблюдение, измерване и оценяване.

4). Компетенциите трябва да бъдат свързани с организационната перспектива, с приоритетите и визията за бъдещето на организацията.

5). Компетенциите трябва да присъстват във всички управленски актове и политики.



Фиг. 2. Конструирание на компетентностен модел на компанията

Източник: Томов, Т. (2010) Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, С.: ИК „Труд и право“, 2010, с.32

Според Т. Томов „Конструирането на компетентностни модели е сложен процес, изискващ прецизно преминаване през отделни етапи на анализ, тестване и внедряване. Но този процес си заслужава усилията, защото преходът от традиционните методи за управление на човешките ресурси към нови процеси, основани на компетенции и познания, е най-успешната инвестиция в бъдещето на компанията“ (Томов 2010, с. 41).

Както отбелязва Д. Андреева (Андреева 2018) съществуват много предизвикателства при въвеждането на компетентностния модел при уп-

равлението на човешките ресурси в една организация= „За да бъде ефективна, организацията трябва да въведе компетенциите, идентифицирани за една категория, във всички фази от процеса по управление на човешките ресурси, включително при подбора на човешки ресурси, управление на работното представяне и професионално развитие. Избирането на едни компетенции при подбора, а други например при управление на работното представяне, води до объркване и силно намалява ефективността на компетентностния модел. При интегрирането на разработен компетентностен модел в организацията той може да бъде въведен едновременно или постепенно в различните фази от процеса на управление на човешките ресурси“ (Андреева 2018, с. 125).

Според G.Ozçelik и M. Ferman „...основният резултат от компетентностните модели е съгласуването на индивидуалното поведение с организационни стратегии, цели и ценности чрез превод на тези ценности и стратегии в конкретно поведение. Днес организациите осъзнават, че ако са правилно проектирани и умело управлявани, компетентностния подход води до подобряване на индивидуалното и организационно представяне. Следователно компетентностните модели помагат за интегрирането на всички УЧР практики“ (Ozçelik, Ferman 2006, p.88).

Според F. Klett ключа към успешното въвеждане и прилагане на управление и оценка на компетенциите са:

- 1) разбираемо определяне на организационните и индивидуалните цели в средства за изпълнение на работата и конкурентно предимство на компанията;
- 2) разбираеми правила за управление на компетенциите в организацията като наличност на каталог с класификации и детайлно подробно описание на работата;
- 3) солидни индивидуални планове за развитие с възможности за сертифициране и контрол на качеството (Klett 2010, p. 288).

Компетентностно базиран мениджмънт

Компетентностно базираният мениджмънт (CBM – Competency based management) е съвременен подход, чрез който се стандартизират и интегрират дейностите по управление на човешките ресурси на основата на компетенциите, които подкрепят стратегията на организацията. Този подход е дългосрочна визия за привеждане на човешкия капитал в стратегическо съответствие и постигане на съпричастност, компетентност, подкрепяне на таланта и поведенията, които носят висока стойност за организацията и подпомагат постигането на нейните бизнес цели (<https://mycompetence.bg/bg/hrzone/>).

Въвеждането на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси дава възможност да се интегрират стратегическите HR и бизнес планове в една устойчива и всеобхватна стратегия за развитие на хората, за усъвършенстване на вътрешните процеси и постигане на висока ефективност и конкурентоспособност на човешките ресурси. Компетентностният подход осигурява обща рамка на желаните в организацията поведения, които отразяват ценностите, приоритетите и спецификата на бизнеса. Той намира приложение във всички процеси и системи по управлението на човешките ресурси (УЧР): планиране на човешки ресурси; анализ и проектиране на длъжности (оценка на длъжности); подбор на кандидати за работа; оценяване на трудовото представяне; мотивиране на персонала; управление на кариерата; обучение и развитие; управление на талантите; формиране на възнагражденията. (<https://mycompetence.bg/bg/hrzone/>).

Към 2020 г. над 90% от водещите компании в Европа, САЩ, Канада, Австралия, Индия, Китай, Япония, Южна Корея и др. са внедрили успешно компетентностни модели в управлението на човешките ресурси. Според собствени и авторитетни външни експертни проучвания, над 70 на сто от българските предприятия са осъзнали необходимостта от компетентностен подход в управлението на човешките ресурси, който да подкрепя корпоративната стратегия и ценности, превръщайки ги в ясни, общоприети и измерими стандарти за умения и успешни поведения на хората в организациите (<https://mycompetence.bg/bg/hrzone/>).

3. Мястото на компетентностния подход при УЧР в детската градина и възможностите за прилагането му

Прилагането на **компетентностно базирания мениджмънт** при управление на детската градина се предпоставя като съвременен подход, който да служи на директорите на детските градини в процеса на управление на човешките ресурси в организацията, която управляват.

В системата за контрол, инспектиране и надзор на Министерството на образованието и науката над детските градини са очертани: *областите, критериите и индикаторите за инспектиране на управлението на детската градина* (https://insp.mon.bg/downloads/Karta_Management_Detska_gradina.pdf). По-конкретно областите са следните:

1) **Мениджмънт на организацията**, с критерии за оценка и контрол: 1. Планиране, организиране и контрол; 2. Образователна среда и училищна култура; 3. Вътрешна и външна комуникация, маркетингова дейност и взаимодействие с общността

2) **Управление на човешките ресурси**, с критерии за оценка и контрол: 1. Планиране, подбор и развитие на персонала; 2. Квалификация; 3. Стимулиране на персонала за иновации и за създаване и популяризиране на добри практики; 4. Лидерство.

3). **Управление на финансовите и материалните ресурси**, с критерии за оценка и контрол: 1. Управление на финансовите ресурси; 2. Материалнотехническа база и условия за реализация на учебновъзпитателния процес.

Съобразяването с тези критерии за оценка и контрол в областта на УЧР от страна на директора на детската градина изисква комплексни знания и експертиза в областта на всички описани критерии за тази област без лидерството. Лидерството би трябвало да бъде отнесено към мениджмънта на организацията.

Прилагането на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси в детската градина може да улесни значително задачите директора в тази сфера. При управлението на човешките ресурси в детската градина директорът може да прилага компетентностно базирания мениджмънт само ако има създадени стандарти за интегриране на дейностите по управление на

човешките ресурси на основата на компетенциите, които да подкрепят стратегията на организацията.

Създаването и прилагането на подход за управление на човешките ресурси в детската градина, използващ компетентностно базирания мениджмънт е цел, която може да намери своята реализация при следните условия:

1. Наличие на подробен стратегически план за управление на детската градина;
2. Наличие на детайлни длъжностни характеристики с включени описания на компетентностите на всички длъжности в детската градина (като резултат от изграждане на компетентностни модели за отделните длъжности);
3. Наличие на общо съгласие на персонала за въвеждане на компетентностен модел за управление на човешките ресурси в детската градина.

В хода на въвеждане на компетентностния подход при управление на човешките ресурси в детската градина на първия етап трябва да се изградят ефективни компетентностни модели за УЧР, а на втори етап да се въведе компетентностно базирания мениджмънт.

Процесът на изграждане на компетентностни модели за управление на УЧР в детската градина трябва да се съобрази със спецификата на персонала в тази организация. В действителност в детската градина има твърде голяма нееднородност на длъжностите, като непедagogическия персонал в малките детски градини е равен по численост на педагогическия, а в големите детски градини педагогическия доминира над непедagogическия. При тези условия може да се прилага успешно множествения подход при изграждането на компетентностни модели в детската градина, т.е. могат да се изградят различни модели в зависимост от длъжностите и нивата в организацията. Тук от значение са: идентифициране на точния набор от компетенции, модифицирането им, преформулирането и допълването им, за да се достигне до компетенции, свързани с всяка конкретна длъжност от педагогическия и непедagogическия персонал. Този подход може да се използва в определена степен и в съчетание с универсалния подход като базовите компетенции за работа с деца могат да покриват всички позиции, а специфични компетенции да се определят за отделните длъжности.

Въвеждането на компетентностно базирания мениджмънт на управление на човешките ресурси в детската градина изисква разработването на стандарти на базата на компетентностните модели за отделните длъжности и нива в организацията. Това може да стане като се използва опита от прилагането на моделите и използването на експертната оценка на външни специалисти за ефективността на прилагането на моделите за всички процеси и системи по управлението на човешките ресурси в детската градина: планиране на човешки ресурси; анализ и проектиране на длъжности (оценка на длъжности); подбор на кандидати за работа; оценяване на трудовото представяне; мотивиране на персонала; управление на кариерата; обучение и развитие; формиране на възнагражденията.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андреева, Д. (2018) Предизвикателства при използването на компетентностния подход и създаването на компетентностни модели в организацията, В: Социално-икономически анализи, книга 2/2018 (14) ВТУ Св. Св. Кирил и Методий <https://bit.ly/3p36d00>
2. Бояджиева, Т. (2010) Уникален шанс за българския бизнес – изграждане на Национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила по браншове и региони, <http://daily.bia-bg.com/index.php?f=ANALYSE@polid=39> .
3. Вацов, Св. (2009), Предизвикателствата на компетентностния подход. International Science conference "Economics and Society development on the Base of Knowledge", 4th- 5th June 2009, Stara Zagora
4. Георгиева, П. (2009) Изграждане на компетентностен модел за управление подбора на човешки ресурси. //Икономически алтернативи № 6, 2009, с.141–153.
5. Зимняя, И. (2004) Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании, Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов
6. Каталог на областите, критериите и индикаторите за инспектиране на управлението на детската градина https://insp.mon.bg/downloads/Karta_Management_Detska_gradina.pdf
7. Методика за създаване на компетентностен модел. www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=3984 (последно посетен на 15.12.2021)
8. Николова, Н. (2018) Компетентностният подход в стратегическото управление на човешкия капитал В: KNOWLEDGE – International Journal Vol. 26.1 September, 2018 <https://ikm.mk/ojs/index.php/KIJ/article/download/466/932/>(последно посетен на 15.12.2021)

9. Павлов, Н. (2014) Значение на компетентностния подход, (лекции за МВБУ) В: <http://www.fricking.ninja/ibsedu/MK18/IBSEDU/II/HR/%D3%D7%D0%20ТЕМА%205.pdf> (последно посетен на 14.12.2021)
10. Томов, Т. (2010) Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, С.: ИК „Труд и право“, 2010, с. 31-41
11. Тоцева, Я. (2020) Училищният директор и компетентностния подход, В: Актуални политики и практики в образованието. Компетентностният подход в образователния процес. Доклади от научно-практическа конференция, Плевен, 2020, ISBN 978-619-91255-2-6, на стр. 472-482 <http://ytotseva.blogspot.com/2020/10/blog-post.html> (последно посетен на 14.12.2021)
12. Цанков, Н. (2013) Компетентност за познавателно моделиране. Изд. Авангард Прима, София
13. Boyatzis, R. (1982) *The Competent Manager: A model for Effective Performance*, New York: John Wiley&Sons
14. Cattell, R. B. (1990). The birth of the society of multivariate experimental psychology. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 26, 48–57.
15. Competence and competency frameworks <https://www.cipd.co.uk/Export/ToPdf?path=%252fknowledge%252ffundamentals%252fpeople%252fperformance%252fcompetency-factsheet> публикуван на 15.12.2021 (последно посетен на 17.12.2021)
16. Competency framework. In: https://www.oecd.org/careers/competency_framework_en.pdf публикуван на 28.11.2014 (последно посетен на 17.12.2021)
17. Fletcher, S. (1991) *NVQs, Standards and Competence: A Practical Guide for Employers, Managers and Trainers*, Kogan Page
18. Klemp, G. (1980). *Assessment of Occupational Competence*. Washington DC: National Institute of Education
19. Klett, F. (2010) The Design of a Sustainable Competency-Based Human Resources Management : A Holistic Approach *Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol.2, No.3*.
20. McClelland, D. (1973) Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*
21. Ozçelik, G., Ferman, M., (2006) Competency Approach to Human Resources Management: Outcomes and Contributions in a Turkish Cultural Context, In: *Human Resource Development Review Vol. 5, No. 1 March 2006 72-91 DOI: 10.1177/1534484305284602*
22. The Definition and Selection of Key competencies Executive Summary. – <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf> (последно посетен на 11.12.2021)
23. https://insp.mon.bg/downloads/Karta_Management_Detska_gradina.pdf (последно посетен на 17.12.2021)

24. <https://mycompetence.bg/bg/hrzone/> (последно посетен на 17.12.2021)