

ЛИДЕРСКО ПОВЕДЕНИЕ В РАМКАТА НА КОМПЕТЕНТНОСТИ НА РЪКОВОДНИТЕ ДЪРЖАВНИ СЛУЖИТЕЛИ - АКТУАЛНО СЪСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВИ

Аделина Борисова¹

Резюме

Лидерското поведение на мениджърите има потенциал за по-ефективно управление на екипи и организации. В статията на фокус е въпросът дали може да се приложи моделът на експертното лидерство в публичната администрация. Рамката на компетентностите на ръководните служители в българската държавна служба беше актуализирана чрез въвеждане на лидерското поведение в управленската компетентност. В статията ще изследваме в какво се състои направената нормативна промяна в модела на компетентности.

Ключови думи: компетентност, лидерско поведение, рамка на компетентностите, теория на експертното лидерство, публичен мениджмънт

LEADERSHIP BEHAVIOR IN THE FRAMEWORK OF COMPETENCIES OF MANAGERIAL CIVIL SERVANTS - CURRENT STATUS AND PROSPECTS

Adelina Borisova, National Agency for Vocational Education and Training²

Abstract

Leadership behavior of managers has the potential for more effective management of teams and organizations. The focus of the article is the question of whether the model of expert leadership can be applied in public administration. The framework of competencies of managers in the Bulgarian civil service has been updated by introducing the leadership behavior in managerial competence. In the article we will examine what the normative change in the model of competencies consists of.

Key words: competence, leadership behavior, framework of competencies, theory of expert leadership, public management

¹ Аделина Борисова – доктор по публична администрация, главен експерт в дирекция „Професионална квалификация и лицензиране” в Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) към Министерски съвет. Професионална сфера на дейност: разработване и актуализиране на Държавните образователни стандарти за придобиване на квалификация по професии; поддържане, актуализиране и допълване на Списъка на професиите за професионално образование и обучение; участие в международни работни групи към Европейската комисия; участие в международни проекти в областта на ПОО и др. Основни области на научен интерес: публична администрация, управление на човешките ресурси в държавната администрация, системи за оценка на изпълнението на държавните служители в сравнителен европейски контекст

² Adelina Borisova, Phd, chief expert at Vocational Qualification and Licensing Directorate at the National Agency for Vocational Education and Training within the Council of Ministers. Professional area of activity: development and updating of the State educational standards for acquiring qualification by professions; maintaining, updating and supplementing the List of professions for vocational education and training; participation in international working groups at the European Commission; participation in international projects in the field of VET, etc. Main areas of scientific interest: public administration, human resources management in the state administration, systems for evaluation of the performance of civil servants in a comparative European context.

Лидерската компетентност е средство за ефективно управление на потенциала на различни екипи и административни звена. Развитието на лидерските умения е важна предпоставка за професионалното и личностно усъвършенстване на ръководните кадри. Ръководните служители чрез лидерски поведения могат да оказват въздействие върху авторитета на администрацията, да насърчават културата на учене на работното място, да подобряват организационните и индивидуални резултати, да създават партньорства. Лидерското поведение е интегрирано в модела на компетентности, действащ в държавната служба. Нашата задача е да изследваме проявленията на лидерската компетентност според нивото на мениджмънт – висши и ръководни държавни служители. На следващо място да установим дали е приложен унифициран подход при разработването на рамките на компетентности за двата типа управленски длъжности; дали има припокриване на лидерски поведения; и дали са налице диференциращи лидерски поведения и други.

В анализа възприемаме за отправен ориентир научната теза на Залезник (Zaleznik, 1977) и Котър (Kotter, 1999), според които лидерските компетентности преместват фокуса от техническите изисквания за изпълнение на конкретни длъжности към по-меки междуличностни умения, които се търсят от служители на различни нива в организацията. Според твърдението на Залезник и Котър, лидерството като стил на управление надхвърля обхвата на формално овластените мениджъри на най-високо ниво, а може да се изисква и от служители на други нива в организацията.

Приложима ли е тази теза в практиката на администрацията:

- възможно ли е прояви на лидерска компетентност да се наблюдават в изпълнението на задачи от експерти;
- лидерското поведение може ли да бъде основа за идентифициране на бъдещи таланти;
- Дали всеки ръководен служител в администрацията може да демонстрира лидерско поведение според ситуацията и работната задача;
- Лидерските умения могат ли да се изграждат посредством обучения, функция от професионалния опит ли са или са вродени способности на личността.

Всички повдигнати по-горе въпроси кореспондират с последната промяна в модела на компетентности в българската държавна служба, която се състои в добавяне на изискване за демонстриране на лидерско поведение от ръководните длъжности на по-ниско управленско ниво. Според Класификатора на длъжностите в администрацията това са ръководни длъжности от следните нива: Ръководно ниво 5Б, Ръководно ниво 6А, Ръководно ниво 6Б, Ръководно ниво 7А и Ръководно ниво 7Б, Ръководно ниво 8). Всички изброени ръководни нива обхващат значителен брой управленски кадри от централната и териториалната администрация, които освен мениджърски умения, следва да притежават и задълбочени професионални знания и умения.

Важно е да отбележим за кои ръководни служители не се отнася тази промяна. Според чл. 5, ал. 2 от НУРОИСДА³ „Ръководните служители, които заемат длъжностите главен секретар, секретар на община, главен директор на главна дирекция, директор на дирекция и ръководител на инспекторат, са висши държавни служители.“

По отношение на висшите държавни служители са утвърдени по-високи изисквания за притежаване на стратегическа компетентност, управленска компетентност и лидерска компетентност, които са автономно обособени компетентности. Тази особеност е

³ Наредба за условията и реда за оценяване на изпълнението на служителите в държавната администрация

характерна за административния елит и кореспондира със съвременните изисквания към заемащите стратегически позиции.

В известна степен включването на лидерско поведение в управленската компетентност за ръководните длъжности е вид комбиниране на две различни компетентности и стилове на поведение. Смесването на компетентности или тяхното обособяване в отделни компетентности е въпрос на методология за разработване на модела на компетентности. На този етап обаче ние ще се фокусираме върху позитивните характеристики на въведената промяна.

С други думи нашият изследователски интерес се провокира и от т.нар. „Теория за експертното лидерство“, според която лидерът освен безспорни мениджърски способности трябва да притежава и професионални знания, както и професионален опит в съответната област.

Теорията за експертното лидерство в известна степен е обвързана с цитираната промяна в модела на компетентности в българската държавна служба. Поради тази причина разглеждаме темата през призмата на Теорията за експертното лидерство.

Фиг. 1. Теория за експертното лидерство



Логично е да представим детайлите по въведената промяна в модела на компетентности с фокус върху лидерското поведение. Нека обобщим в какво се състоят:

На първо място, **лидерското поведение** всъщност включва няколко вида поведения, които са добавени към „Управленската компетентност“ от Рамката на компетентности за ръководните длъжности в колона **„Поведение, отговарящо на изискванията“** респективно в колона **„Неприемливо поведение“**:

- „Търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителите“ се добавя „(лидерско поведение)“;
- „Използва ефективни начини за *разрешаване* на конфликти и проблеми“ се заменят с „Използва ефективни начини за *анализ* и разрешаване на конфликти и проблеми“;
- Създава се: „Поема отговорност за резултатите на звеното (лидерско поведение).“;

- Докато в колона „**Неприемливо поведение**“ намират място следните поведения:
- „Рядко успява да анализира проблемите и да намери ефективно решение и обикновено се нуждае от помощ, за да се справи с тях.“;
- Създава се „Избягва да поема отговорност за негативните резултати.“

По отношение на поведението „*Търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителя (лидерско поведение)*“ действително става дума за проявление на лидерството. То намира израз не само в прилагане на различни форми за развитие на служителите, но и в използване на способности за укрепване на уменията, за разширяване на познанията и даване на ясно послание какво се цени на работното място. Такъв тип взаимодействие между ръководител и подчинен се осъществява чрез коучинг и менторство (Люки, 2004, 1; [Lyuki, 2008, 1]).

Тези два типа взаимодействие със служителя заслужават да бъдат дефинирани в компетентностните рамки не само на служителите на ръководна длъжност, но и за висшите държавни служители, тъй като представляват средства за развиване на човешките ресурси и произтичат от оценката на изпълнението. Чрез коучингът могат да се решават проблеми с изпълнението на работата или да се подобряват уменията и способностите на служителите (Люки, 2004, 17; [Lyuki, 2008, 17]). Менторството насочва другите в стремежа им за израстване чрез учене. Взаимодействието с ментора е форма на приемственост, която осигурява споделяне на опит и подготовка на служители в случай на овакантяване на дадена ключова длъжност.

Коучингът има доказана възвръщаемост в практиката. Налице са различни ситуации, при които има нужда от ефективен коучинг като например: нов подчинен се нуждае от ръководство за действие; пряк подчинен е почти готов за нови отговорности и се нуждае само от малко помощ; проблемен служител може да постигне приемливи резултати в работата си, ако му дадете известна посока (Люки 2004, 13; [Lyuki, 2008, 13]).

Въпрос на време е да се анализира въздействието на направената промяна в рамката на компетентностите на ръководните длъжности. Очевидно такъв анализ ще потвърди или отхвърли тезата за влиянието на лидерството за повишаване на екипната ефективност и подобряването на индивидуалното и организационно представяне.

Редно е да споменем, че изискванията за притежаване на лидерска компетентност от лицата, заемащи ръководна длъжност в българската държавна служба, са били част от модела на компетентности в НУРАСДА от 2009 г. до 2011 г.

Според НУРАСДА съдържанието на лидерската компетентност за висши държавни служители и служители, заемащи ръководни длъжности (2011 г.) е идентично. По своята същност включва: познания за въздействието, което има върху дадена група, и умения да го управлява; безпристрастност, обективност и почтеност; умения да изразява признание за ангажираността и постиженията на подчинените служители и да ги прави достойни на останалите; умения за мотивиране и поощряване на подчинените служители да излагат идеи и за насърчаване на реализацията им; умения за поставяне на предизвикателни цели.

В тази връзка възникват въпроси, като защо е отпаднала лидерската компетентност с промените в нормативната рамка през 2012 г. и защо не са въведени промени в съдържанието на лидерската компетентност, така че да се адаптира по сложност към характера на работа, обема от задължения и отговорности на ръководните служители. На практика, направените промени в НУРОИСДА през 2019 г. възстановяват частично тази непълнота в модела на компетентности. Логично е да бъде изисквано лидерско поведение от ръководните кадри на по-ниско управленско ниво. Все пак става дума за

преки ръководители, които изпълняват функции по оценка на изпълнението на длъжността, оценка на компетентности и оценка на потенциала за развитие на подчинените им служители.

В актуалната нормативна уредба съдържанието на управленската компетентност като набор от поведения е идентично независимо от нивото на мениджмънт. Ситуацията по отношение на подхода за дефиниране на „лидерската компетентност“ в компетентностните рамки вече беше изяснена.

Ако следваме логиката на инкорпориране на лидерското поведение в управленската компетентност, ние може да твърдим, че на същия принцип „лидерското поведение“ може да се интегрира в компетентност „Работа в екип“ за всички категории ръководни длъжности. Дефинирането на компетентност „Работа в екип“ съдържа дейности по управление и участие в екипи, които работят в сътрудничество за постигане на обща цел. Това предложение може да се аргументира с факта, че лидерството има доказано положително въздействие в науката и практиката върху постиженията на различни екипи.

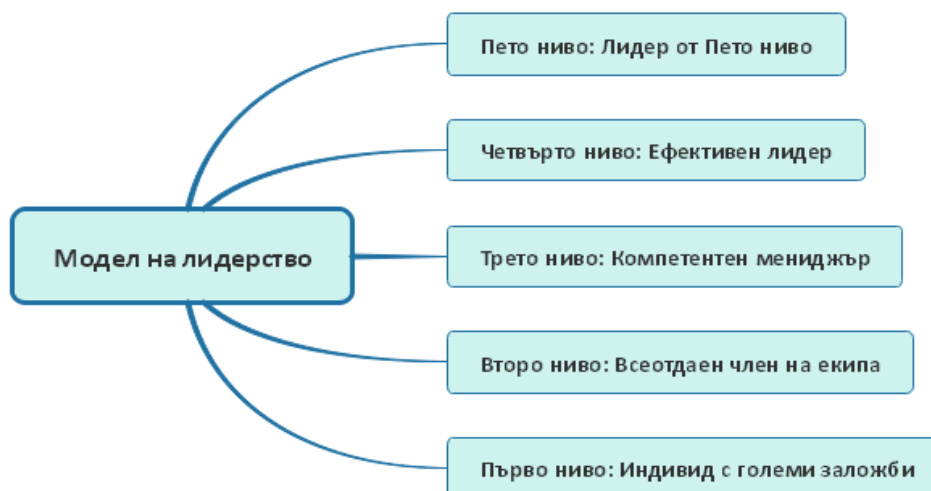
Лидерските стилове зависят също така и от термина „зрелост на колектива“, където стилът на управление е в пряка връзка с ключови характеристики на екипа (ниво на опитност, ниво на познания, степен на автономност, образование, квалификация, творчество и др.) Ръководени от изложеното предлагаме следните допълнения в компетентностните рамки на ръководните длъжности, които се отнасят до съдържанието на компетентност „Работа в екип“:

Поведение, отговарящо на изискванията:	Неприемливо поведение:
Демонстрира адекватно лидерско поведение	Подбира неадекватно лидерско поведение
Ръководи конструктивно дискусия в екипа	Не успява да води конструктивен диалог и не управлява ефективно дискусии
Решава компетентно проблеми от професионално естество	Рядко успява да разреши проблеми от професионален характер
Управлява ефективно конфликтите в екипа	Проявява слаб интерес към възникнали конфликти
Стимулира творческата работна обстановка в екипа и насърчава автономността	Действа по начин, който не насърчава творчеството в екипа
Посвещава време за подкрепа на служителите чрез коучинг, менторство или споделяне на знания и експертиза	Не отделя време за взаимодействие със служителите си посредством коучинг, менторство, споделяне на знания и експертиза
Управлява талантите на служители си и/или идентифицира лидерски талант сред подчинените си	Рядко отделя време за управление на талантите и/или идентифициране на лидерски талант

Изброените допълнения се базират на разбирането, че моделите на компетентности са динамични системи, които подлежат на актуализиране. Предложенията за допълване на лидерски поведения при управлението на екипи може да повиши екипната ефективност.

Предложението кореспондира и с Модела на лидерство на Джим Колинс „Йерархия на 5-те нива“ (Колинс, 2003; [Kolins, 2003]), където първо и второ ниво се отнасят до членовете на даден екип. За по-голяма яснота моделът може да се види на Фигура 2.

Фигура 2. Модел на лидерство на Джим Колинс „Йерархия на 5-те нива“



Какво се вижда под ниво едно на лидерството „**Всеотдаен член на екип**“: Този който съумее да мобилизира своите индивидуални способности за постигане на общите цели и работи ефективно в екип или ниво две „**Индивид с големи заложби**“: Този който допринася продуктивно за работата със своя талант, познания, умения и добри трудови навици.

Следващите три нива на лидерство се отнасят до ръководните служители:

- **Трето ниво „Компетентен мениджър**: Според автора на модела това е мениджър, който умело организира хора и средства за преследване и постигане на предначертаните цели.
- **Четвърто ниво Ефективен лидер** показва по-високи умения като формира в хората преданост към ясно формулирана и предизвикателна визия за компанията, както и силен стремеж и всеотдайност за осъществяването ѝ, стимулирайки високи стандарти на изявата им.
- **Пето ниво: Лидер от Пето ниво** е най-високото ниво в модела и представя лидер, който постига високи и стабилни резултати посредством парадоксалното единство между лична скромност и професионална воля.

Теорията на Джим Колинс пресъздава обективно начина по който се надграждат лидерските умения. Тя може да се използва като средство за идентифициране на лидерския талант сред членовете на екипа на всяка организация.

В заключение на полето на дискусиата се поставят въпроси, нужна ли е актуализация на модела на компетентности в българската държавна служба в частта му, свързана с лидерските компетентности; има ли нужда да се дефинират диференциращи лидерски компетентности според категорията ръководна длъжност; лидерското поведение може ли да се изисква при работата в екип на експертните позиции в държавната администрация. Този кръг от въпроси служат за инспириране на следващи изследователски търсения в контекста на сравнителната европейска публична администрация.

БИБЛИОГРАФИЯ

Владиминова, К., Н. Стефанов, Д. Панайотов, Е. Банчева, К. Радев, К. Хаджиев, М. Стоянова, М. Михайлов, М. Димитрова, М. Иванова (2014) Управление на човешките ресурси, Курсове и тематични направления за специализации към магистърска програма „Бизнес администрация”, София, Издание на Нов български университет [Vladimirova, K., N. Stefanov, D. Panayotov, E. Bancheva, K. Radev, K. Hadzhiev, M. Stoyanova, M. Mihaylov, M. Dimitrova, M. Ivanova (2014) Upravlenie na choveshkite resursi, Kurseve i tematichni napravlenia za spetsializatsii kam magistarska programa „Biznes administratsia”, Sofia, Izdanie na Nov balgarski universitet]

Закон за държавния служител - обн. ДВ. бр.67 от 27 юли 1999 г, в сила от 27.08.1999 г. изм. ДВ. бр.109 от 22 Декември 2020 г. [Zakon za darzhavnia sluzhitel - obn. DV. br.67 ot 27 yuli 1999 g, v sila ot 27.08.1999 g. izm. DV. br.109 ot 22 Dekemvri 2020 g.]

Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация – обн. ДВ. бр.49 от 29 Юни 2012г., приета с ПМС № 129 от 26.06.2012 г., в сила от 01.07.2012 г., посл. изм. доп. ДВ. бр. 29 от 9 Април 2021 г. [Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia – obn. DV. br.49 ot 29 Yuni 2012g., prieta s PMS № 129 ot 26.06.2012 g., v sila ot 01.07.2012 g., posl. izm. dop. DV. br. 29 ot 9 April 2021 g.]

Иванов, Д. (2014) Лидерство, София, „Сиела“ [Ivanov, D. (2014) Liderstvo, Sofia, „Siela“]

Колинс, Д. (2003) Пътят към величието, София, Класика и стил [Kolins, D. (2003) Patyat kam velichieto, Sofia, Klasika i stil]

Любомирова, А. (2015) Дисертационен труд Българският модел за оценка на изпълнението на държавните служители в периода 2002 – 2012 г., публична защита 19.03.2015 г. [Lyubomirova, A. (2015) Disertatsionen trud Balgarskiyat model za otsenka na izpalnenieto na darzhavnite sluzhiteli v perioda 2002 – 2012 g., publiczna zashtita 19.03.2015 g.]

Люки, Р. (2008) Harvard Business Essentials. Ръководство за успешен бизнес. Авторитетни отговори на вашите въпроси. Коучинг и менторство. София, Класика и стил [Lyuki, R. (2008) Harvard Business Essentials. Rakovodstvo za uspeshen biznes. Avtoritetni otgovori na vashite vaprosi. Kouching i mentorstvo. Sofia, Klasika i stil]

Goodall, A. (2012) A Theory of Expert Leadership. IZA and Cass Business School. IZA DP No. 6566

Kotter, J. (1999) What Leaders Really Do, Harvard Business Press.

Zaleznik, A. (1977) Managers and Leaders: Are they different? Harvard Business Review, 55, (5).