

МНОГОЛИКАТА КОМПЕТЕНТНОСТ – ПРИРОДА И ИНСТИТУЦИОНАЛНО ПРИСЪСТВИЕ В ДЪРЖАВНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ

Гл. ас. д-р Даниела Кръстева

Университет за национално и световно стопанство

Резюме. Компетентностният подход е сърцевина на управлението на човешките ресурси в държавната администрация. Той е отражение на стратегическото място на труда в нея като създател на: услуги за населението и бизнеса, нормативни документи и експертен консултантски продукт. Цел на настоящата работа е на основа на разпознати белези на труда да се интерпретират страни от природата, двигателната трансмисия, институционалното присъствие и проблемите на компетентността в държавната администрация. Изследваният подход е специфичен модератор: едновременно дисциплиниращ и продуктивен фактор на труда в държавната администрация, което намира проява с пространственото присъствие на компетентностния вектор в регламентите на дейността на държавната администрация. В условията на българската държавна администрация компетентността е ключов приоритет за развитие.

Ключови думи: държавна администрация; знание; умение; способност; компетентност; компетенции

1. Въведение

Способностите на работната сила са били винаги предмет на активно внимание от страна на теорията и социалната практика. Категорията „способност“ се използва като термин от XVI век, но от 30-те години на следващия век тя се прилага заедно с „компетентност“ за обозначаване на продуктивни човешки качества (сръчност, ловкост, умелост, майсторство и др.). Едва в края на XVII век в теорията и практиката се прокрадват опити за възможно разграничаване между тези две категории. Този момент е особено актуален след смяната от средата на XIX век на възпроизводствената парадигма „земя – труд – капитал“ със „знание – образование – интелект“, като мислещият човек и неговите способности се определят като основен фактор на всеки напредък. По-късно се появяват решения за интегративност на способностите, както и конвенцията за самонарастващата стойност, базирана върху теорията за човешкия капитал.

Целта на настоящата статия е осмисляне на налични теоретични решения, от една страна, за компетентността и от друга – нейното необходимо институционално проникване в държавната администрация.

Основната теза на автора е, че компетентностният подход в управлението на човешките ресурси в държавната администрация е за нея стратегически, дисциплиниращ и продуктивен фактор.

Логиката на изследването е след кратко въведение в главното в държавната администрация и опит за осмисляне на компетентността на заетите като неин капиталов конструкт и интегрална ценност да се представи институционалното ѝ присъствие в този сектор.

2. Кратки разпознавателни белези на труда в държавната администрация

Държавната администрация е част от социалната инфраструктура, чрез която функционират и се регулират отношенията на различни субекти с държавата и се реализира властта на управляващото мнозинство. Няма съмнение, че посочената отговорна мисия е функционално зависима от подбора на висококачествен персонал, който ще защитава интересите на обществото едновременно със създаването в него на институционален ред и сигурност.

Осъществяването на високо продуктивен административен труд е пряко свързано с две негови генетични страни. Първата е, че в администрацията се създават специфични блага, които не са стоков феномен, а пряко потребление на труда под формата на услуга, ориентирана към клиента. Но не само това – в друг аспект там се сътворяват институционални творчески продукти: стратегии, програми, планове, закони, наредби, правилници и др. И още – протичат и процеси на предоставяне на експертен консултантски продукт. Посоченото е достижимо само при наличен висок интелектуален потенциал на заетите. Втората – важността на трудовия процес, предпоставя неговото организационно регламентиране от назначаването на работа на служителя, през стриктно разписани алгоритми на нейното извършване, контрол върху постиганите резултати до освобождаването му от длъжност.

Особеностите на труда в държавната администрация се отнасят още до: а) специализиране в различни направления: административно устройващи – обслужващи битовите нужди персонал; управление на имущество, хора и други ресурси; експертен потенциал за осигуряване нормалното функциониране на управлението в администрацията и др.; б) биполарност на управлението на човешките ресурси: заетите в държавната администрация се назначават на два вида правоотношения: служебно (преобладаващо свързано с изпълнение на системопроформиращи функции

в даденото административно звено) и трудово (обслужващи функции); в) администрирането на процесите в държавата и отделните институции и организации изисква приемането на работа на възможно най-компетентен трудов ресурс, поради което способностният компонент в подбора, назначаването, използването и освобождаването на персонала се осъществява на основа показаните и приложените от него продуктивни признаци (професионалноквалификационна подготовка и качество на нейната реализация.); г) решаваните задачи са в повечето случаи свързани със стратегията на развитието на обществото и съдбата на неговите членове и институции, като всеки допуснат пропуск предизвиква затруднения в просперитета било на отделния човек, неговото семейство, институцията, организацията или обществото в цялост и др.

В съвременната твърде динамизирана среда (особено с протичащата дигитална революция навсякъде и във всичко) „...концепцията за развитието на човешките ресурси се обвързва символично с реформите и промяната: със стремежа нещата да се правят по нов, по-ефективен начин; работните процеси в организацията да се преоценят и подобрят; начинът на учене и решаване на проблемите да се изведе на подобро, по-високо ниво“ (Obobshten analiz... 2020, 13). В този смисъл, напредъкът на икономиките в световен мащаб и осигуряването на конкурентни предимства са съпроводени със свободен достъп до високи технологии (Ivanova 2020).

Посоченото е основание на императивната необходимост от висока компетентност на заетия персонал в държавната администрация.

3. Компетентността и нейната двигателна трансмисия

Компетентността е базова категория на управлението на човешките ресурси. Нейното осмисляне се основава на способността, а тя – на знанието (познавателният корен на живота в цялото му многообразие).

Знанието е резултат от използване на научния подход за създаване на теоретични обобщения и изграждане върху тях на практически умения. То трасира или понякога следва промените в живота и се поражда чрез конкуренция между хипотези, проекти, програми и др.

Знанието се създава и усвоява при съотносителност с произтичащите от него умения като начини, по които се правят нещата. Последните са факт само ако въпросните неща са априорно разбрани, поради което знанието е и начална стъпка към формиране на адекватни на тях умения, чиято наличност се легитимира чрез експертиза.

Умение може да бъде акумулирано и като резултат от практически опит („спомен за натрупаното знание и умение“ – Аристотел) – как се действа в дадена ситуация. То може да има за първоизвор и получаване на практически умения в процеса на образованието и най-вече на обучението

(квалификация и преквалификация). В по-ново време концепцията за учене през целия живот осветлява възможността за придобиване на знания и умения през целия жизнен цикъл на човека (Veleva 2015, 494). Държавата в партньорство с частния сектор и участието на индивида дават възможност за постоянната квалификация и преквалификация на заинтересуваните (Valcheva, Valkov 2020, 237). Разбираемо и значимо за умението е още, че част от хората имат конкретна дарба и склонност към вършенето на определени дейности с лекота.

Многобройни са функциониращите умения, отнасящи се до всяка професия. В по-общ план уменията за живот (Kompetentnosti, 6) са: приспособимост, социални умения, нерутинно решаване на проблемите; самоусъвършенстване и самоконтрол, системно мислене и др. Механизмът на умението, като органическа система, е изграден от три взаимосвързани елемента: а) идеи, със своя основа познавателните дейности и житейски мотиви; б) неща, със свой код – технически умения, и в) хора – междуличностни комуникационни умения. Очевидно това са трите полета на битуване на човека като смисленост, сърчност и социалност.

Способностите изразяват вградените у индивида продуктивни качества за извършването на дадена работа. Те са предметни умения, респективно – знания и осъзнат механизъм за тяхното прилагане в практическа ситуация. В друг аспект те определят степента на владене на действителността от индивида.

Тази верига от взаимоотношения е недовършена, ако тя не бъде обществено разпозната и осмислена като компетентност и компетенция.

Коренът (основа на лексикалното значение) на тези категории е качествено прилагателно „компетентен“ (обозначена предметност с продуктивна наставка „-ен“ и възможност за степенуване). Ако към него се добавят наставките „-ност“ и „-ция“, се получават съществителните „компетентност“ и „компетенция“. В разглежданите прояви не може да не се спомене и съпътстващите ги компетентно действие и компетентно поведение.

В държавната администрация компетентността се свързва с институционализиране на определена/и способност/и като задължителна/и за извършване на дадена дейност и осъществяване на контрол (оценяване и приемане на необходими мерки за позитивна промяна) върху този процес.

Огромно е богатството на дефиниции на компетентност/ компетенция.

а) В публикацията „Научете каква е съществената разлика между компетентност и компетенция“ (Bastable 1997, 6) се твърди, че компетентността се отнася до способността на дадено лице да изпълнява служебните си задължения, а компетенциите се фокусират върху действителното представяне на индивида в конкретната ситуация (контекст). По нататък

авторът споделя, че компетентността се постига чрез различни методи на обучение, обобщени в три области на учене: познавателна – фактическа, теоретическа и концептуална информация; афективна – емоции, интереси, нагласи, ценности и оценяване; и психомоторна – фина и груба моторика.

Очевидно компетентността се надгражда върху способността, а компетенцията е дейностно диференцирано и функционално представено компетентностно изискване към конкретно трудовото изпълнение на отделния индивид.

б) В инвентаризираните от автора други определения могат да се открият редица черти на компетентността: мотивирани способности (Kompetentnosti, 4); работене по стандарт и прилагане на умения в различни ситуации (Nikolov, Tusheva 2009, 7); знания, умения, нагласи и поведения, които са в основата на професионализма и успешното изпълнение на длъжностите/дейностите/професиите (Atanasova 2005, 8); организационен капитал – съвкупност от всички компетентностни профили, организирани по подходящ начин като компетентностен модел, в чиято рамка се извеждат, измерват и развиват компетенции, които водят до подобряване на устройствените резултати и постигане на определени организационни цели (Borisov 2018, 34 – 35; Katzamunska 2016, 368 – 369); интегрално преносимо образование от знания, умения, нагласи и оценъчни отношения на личността, структурирани йерархично: ключови компетенции (базови, основни) и специфични, диференцирани компетенции“ (Asenov 2016, 346); иновативен конструкт и в същото време многоизмерима способност за мобилизиране и разгръщане на съответните ценности, нагласи, умения и знания (Chavdarova-Kostova 2021, 41); израстване на притежателя на знания и умения до мъдро знаене, мъдро умение-действие, умъдряване на човешкия фактор (Dafov 2021, 66); многопланов конструкт между потребностите на пазара и личностното израстване, управленска парадигма на човешките ресурси (Delibatova 2021, 122); ценна квалификация, свързана с ефективно използване на знания, умения и отношения в конкретен контекст (Nikolova 2021, 136) и др.

ЕК определя (Obobshten analiz... 2020, 34) компетенциите като „...поведение, което служителите трябва да имат, или трябва да придобият, като принос към ситуацията с цел постигане на по-високи нива на изпълнение, докато компетентността е свързана със системата от минимални стандарти и се демонстрира чрез изпълнението на резултатите“.

Очевидно компетентността е подобрена – ако съществува такава (исторически и конкретно времево) – версия на способността (институционално закрепена метаспособност, дисциплинираща способностите матрица) за означаване степента на умения (оценени при наемане на служителя) и

тяхното практическо прилагане в решаването на дадена задача (или въобще задачите) в рамките на изпълняваната длъжност.

Няколко добавки.

Първо, между общи и специфични компетентности може да се ситуира междинен мостов пласт със съдържание: критично мислене, творчески подход в осмисляне и решаване на възникващите проблеми, инициативност и иновативност, самооценка, емпатия, решителност, предприемачество и др.

Второ, компетентностите, като правило, се обвързват със стратегическите задачи (ясна визия накъде се върви, какви промени следват, коя е магистралата на успеха, постигане на организационно съвършенство), докато компетенциите се отнасят до непосредствени практически дейности и действия (как да се извърши трудовата операция, как да се преодолее възникнала конкретна производствена ситуация). Първите са критерии за оценяване на ръководните, а вторите – на изпълнителските кадри. Промените в първите касаят стратегията и политиката, а във вторите – изпълнението, активирано от наставничество, обучение, споделяне на опит и т.н.

Трето, необходимо е да се отбележи, че от 90-те години на XX век съществува разработен от колектив на Европейската фондация за управление на качеството Модел за съвършенство (Katsamunska 2016, 369), макар да е за стопанския сектор, си пробива и път в държавната администрация. В този модел 5 елемента (лидерство, кадри, политика и стратегии, партньорство и ресурси, процеси на промяна) показват какво се прави, а 4 – какви са резултатите от това (кадри – резултати, клиенти – резултати, общество – резултати, ключови резултати от изпълнението).

Четвърто, компетентностите/компетенциите са факторно определени от наличната ресурсната среда (сгради, оборудване, комуникации, информация, нормативна уредба, мотивация, социален микроклимат, сигурност, стил на управление и др.). Тези моменти не бива да се подценяват.

Пето, няма съмнение, че компетентностите са надежден модератор на управление на човешките ресурси в държавната администрация. Определен дефицит в тяхното дефиниране е недооценяване на капиталовата им локализация. Те са капиталов концентрат от знания, умения, нагласи, отношения и пр., като неизбежна предпоставка за пазарната реализация на техния притежател. В друг аспект – опорен конструкт на управлението на човешките ресурси и напредъка.

Изказаните съображения позволяват изграждането на обобщен модел на двигателната трансмисия на компетентностите (таблица 1).

Тази таблица недвусмислено показва статуса на компетентностите и компетенциите, като първите са пропуск за заемане на работна позиция,

Таблица 1. Двигателна трансмисия на компетентностите в държавната администрация

№ по ред	Елементи	Компоненти	Място на прилагане на способността	Статус	Граници на проявление	Поле на прилагане
I. Фундаментален сегмент						
1.	Знания	Теоретичен фундамент	Зная какво трябва да правя	Информация за практиката (пригодност за знание) и начални първични умения	Годност за труд: диплома за завършена степен на образование	
2.	Умения			Прилагане на знанията в практиката и усвояване/изграждане на начин на правене – владееене на методи, процедури, процеси и технологии при конкретни работни ситуации.	Годност за труд: сертификат за професионална квалификация и преквалификация	
3.	Опит (добри практики)	Фундаментал-на градивна функция				
	Създадени/вградени у индивида способностни качества		Мога да го правя?	Знанието и умението, като теория, практика и опит, вградени в поведението на индивида (годност за труд)	Годност на труд: качество, степен на владееене на придобитата възможност (способност, развитие да се прави нещо като продуктивна същност на човека), мотивирана способност за решаване на проблеми и задачи	Практика: наука, образование и други сектори на живота
II. Приложен сегмент (използване на способността, производителен цикъл)						
4.	Поведение	Приложена способност (успешно изпълняване на трудова функция чрез акумулираните знания и генерираните умения)	Ежедневие	Решаване на ежедневни въпроси	Годност за труд: умения, конкретизирани до ситуация (ежедневно признание)	Готовност за решаване на ежедневни въпроси
			Институция	Решаване на институционални въпроси	Годност за труд: компетентности, конкретизирани до професия (професионално признание) и компетенции (знание) и компетенции за изпълнение на конкретна работа.	Качество на готовност за управление на изпълнението: обучение и развитие, подбор и назначаване, формиране на възнаграждане, заемане на ранг в администрацията и др.

Източник: авторова интерпретация

а вторите – индикатор на качество на приложената годност, а в приложен план – на мотивационната готовност за труд. Равнището на знанията и уменията, придобити във формалната образователна система, се удостоверява с диплома и се явява като гарант за формирана компетентност (Veleva 2022, 107).

4. Щрихи от съвременно институционално позициониране на компетентността в българската държавна администрация

В нормативен план, компетентностите/компетенциите пронизват цялото законодателство по управление на човешките ресурси и особено Закона за администрацията (чл. 2, чл. 12 – 18; §1 от допълнителни разпоредби); Закона за държавния служител: кариерно израстване (чл.73 – 75), оценяване (чл. 76), изменения в служебното правоотношение (чл.82 – 85) и др.; Класификатора на длъжностите в администрацията; Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация, с. 3 – 4; Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация, чл. 14 – 22; 24 – 33; Закона за защита от дискриминация; Закона за предотвратяване и конфликт на интереси и др.

Основни акценти на компетентностното присъствие (Simeonova 2014, 52 – 54; 81 – 134, 163 – 181) могат да се намерят в редица документи и авторови коментари:

а) В Кодекса за поведение на служителите в държавната администрация (с.3) е посочено като изискване към служителите на достатъчен професионализъм, поддържане на актуални знания и повишаване на уменията си, което е необходимо за ефективно изпълнение на техните служебни задължения.

б) Съгласно изискванията на Наредба за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавните служители са регламентирани 4 начина за входяща проверка: решаване на тест за познания от професионалната област на длъжността и относно администрацията, в която е конкретната длъжност; писмена разработка по икономическа, културна, социална, управленска или друга тематика; защита на концепция за стратегическо управление; практически изпит.

От 2021 г. се въвежда още един начин: решаване на тест за общи компетентности и познание за държавната администрация (Borisova 2022).

в) Налице е ранжиране на годишните оценки на служителите (чл. 16 от Наредбата за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация): изключително изпълнение; изпълнение, което надвишава изискванията; изпълнение, което напълно отговаря на изискванията; изпълнението не отговаря напълно на изискванията. На тяхна основа се формира трудовото възнаграждение, планира се кариерно развитие, организира се обучението на кадрите и др.

г) Инструменталната страна на компетентността се реализира чрез създаване и прилагане на карти на компетентността (Borisov 2019, 195 – 204): компетентностен профил и индивидуална оценка.

Картата за оценка на компетентностния профил съдържа информация за качествата на идеалния изпълнител на дадена длъжност или длъжностна група (длъжностна характеристика). Чрез тази карта се оценява „...компетентностният профил на длъжността и по този начин се създава рамка и стандарт за оценка на компетенциите“ (с. 201). Очертани са и нивата на последователно владение на компетенции за успешно изпълнение на длъжността: базисно равнище, изпълнително ниво, експертно ниво и майсторско ниво, на които съответстват поведенчески индикатори.

Описанието на компетенциите съдържа необходимо ниво на тяхното владение и критерии на всяко ниво: ключова отличителна страна, отговорност и автономност и вид изпълнявани (рутинност, сложност, стратегичност; със или без супервизия) задачи.

Освен карта за оценка на компетентностния профил се разработва и такава за индивидуална оценка. Тя се прилага при подбора и селекцията на кандидати за работа, планирането на очакваното трудово изпълнение, създаване на кариерни пътеки и др.

Така се изгражда специфичен барометър на постоянен мониторинг на развитието на компетентността/компетенциите на заетия работник и неговото място и роля на административния строеж.

5. Заключение

Изучаваната тематика е свързана и с редица негативни индикации. Това са препятствия, които опровергават идеята за приоритетното място на компетентността/компетенциите (неовладяна действителност) в държавната администрация (Stoynov 2021, 98 – 105; Marinov 2016; Nikolov, Tusheva 2009, 84 – 88). Изброяването на част от възникващите проблеми е достатъчно основание, за да се направи изводът за необходимостта от постоянно реформиране на тази сфера в контекста на търсене на висока компетентност на заетите в нея: недостатъчна престижност на държавната администрация; ниско качество на управлението на човешките ресурси; липса на устойчива перспектива за развитие (пропуски в планирането на кариерата); създаден лош микроклимат, който е преграда за разгръщане на творческите възможности и нерядко предизвиква стресови ситуации; дефицит на лоялност на служителя към държавната администрация; нерационално разпределени правомощия и задачи в колектива; чести структурни промени, в т.ч. и под въздействия на политически фактори (трусове във властта); подценено обучение на персонала; недостатъчно добри условия за работа; ненадеждна връзка между държавната администрация и висши-

те училища, които подготвят необходимите им кадри; остарял модел-еталон за изпълнение; липса на гъвкава политика за откриване и задържане на таланти и др.

Всички тези моменти подкопават доверието към публичната администрация и компетентностите на нейните служители.

ЛИТЕРАТУРА

- АТАНАСОВА, М., 2015. *Обучение и развитие на човешките ресурси в организациите. Теория и практика*. София: Авангард Прима.
- БОРИСОВ, Б., 2018. *Оценка на административния капацитет на държавната администрация*. Автореферат на дисертационен труд за придобиване на научната степен „доктор на науките“. Свищов.
- ВЕЛЕВА, Р., 2015. Политики в областта на ученето през целия живот на Република България и Европейския съюз. *Стратегии на образователната и научната политика*. **23**(5), 493 – 509. ISSN 1310-0270.
- ВЕЛЕВА, Р., 2022. Приложение на Международната стандартна класификация на образование в образователната система (по примера на България). *Knowledge – Capital of the Future*. Vol. 50.1, Skopje: KIJ, ISSN: 2545-4439 (print), ISSN: 1857-923X (online), pp. 107 – 112. Available at: <http://www.ikm.mk/ojs/index.php/kij/issue/view/137>
- ДАФОВ В., 2021. Компетентното като мъдро. В: *Измерения на компетентността*. София Св. Климент Охридски, 60 – 74.
- ДЕЛИБАЛТОВА, В., 2021. Компетентност, компетенции, компетентностен подход – интерпретации граници на употреба. В: *Измерения на компетентността*. София Св. Климент Охридски, 117 – 123.
- Закон за администрацията. Обн. ДВ, бр. 130 от 5.11.1998 г. Посл. изменение – ДВ, бр. 21 от 13.03.2020.
- Закон за държавния служител. Обн. в ДВ, бр. 67 от 27 юли 1999 г. Посл. изменение – ДВ, бр. 109, 22 декември 2020 г.
- Закон за защита от дискриминация. Обн. ДВ, бр.86, от 30.09.2003. Посл. изменения – ДВ, бр.7 от 19.01.2018.
- Закон за предотвратяване и конфликт на интереси. Обн. ДВ, бр.94 от 31.10.2008. Посл. изм. – ДВ, бр. 15 от 15. 02. 2013 г.
- ИВАНОВА, З., 2020. Управление на мобилността и миграционните процеси. *Докторантски четения 6: Дигитално образование за дигитална администрация. Администрация и управление: образование с хоризонт 2030*. София: УНСС. ISBN 978-619-232-390-5.
- Измерения на компетентността*, 2021. Сборник с доклади от международна научна конференция, проведена в рамките на Кли-

- ментовите дни на Алма матер – София, 3 – 5 декември 2020 г., ISBN 978-954-07-5328-7.
- КАЦАМУНСКА, П., 2016. Модерната политика на управление на човешките ресурси и компетентностния подход при обучение в администрацията. *Стратегии на образователната и научната политика*. 24 (4), 362 – 377. ISSN 1310-0270, 362 – 377.
- Класификатор на длъжностите в администрацията. Приет с ПМС №129 от 26.06.12. Посл. изм. и доп. ДВ, бр. 21, 15 март 2022 г.
- Класификатор на длъжностите в администрацията. Приет с ПМС №129 от 26.06.12. Посл. изм. и доп. –ДВ, бр.21 15 март 2022 г.
- Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация. Приет с ПМС от 02.04.2020, обн. ДВ, бр. 33 от 7 април 2020.
- Кодекс за поведение на служителите в държавната администрация. Приет с ПМС от 02.04.2020. Обн. ДВ, бр. 33 от 7 април 2020 г.
- МАРИНОВ, А., 2016. *Между еволюцията и социалното инженерство. Теория и практика на административните реформи*. София: Иврай.
- Наредба за провеждане на конкурсите и подбора при мобилност на държавните служители. ПМС № 204 от 2019.Обн. в ДВ, бр.97 от 10.12. 2019 г.
- Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. Приета с ПМС №129 от 26.06.2012 Обнар. ДВ, бр.49 от 29 юни 2012 Посл. изменение и с доп. – ДВ, бр.105, 11 декември 2020 г.
- Наредба за условията и реда за оценяване изпълнението на служителите в държавната администрация. Приета с ПМС №129 от 26.06.2012 Обнар. ДВ, бр.49 от 29 юни 2012г. Посл. изменение и доп. – ДВ, бр.105 от11 декември 2020 г.
- НИКОЛОВ, Н., ТУШЕВА, А., 2009. *Оценка на компетентностите в държавната администрация*. София: Нова звезда.
- НИКОЛОВА, Н., 2021. За някои употреби на термина „компетентност“ и проблемите, които те предизвикват в езика на образованието. В: *Измерения на компетентността*. София Св. Климент Охридски, 135 – 140.
- ФИЛИПОВА-БАЙРОВА, М., БОЯДЖИЕВ, С., МАШАЛОВА, Е. И КОСТОВ, К. (Съст.), 1982. *Речник на чуждите думи в българския език*. София: БАН – Институт по български език, 421 – 422.
- СИМЕОНОВА, Д., 2014. *Управление на човешките ресурси в българската държавна администрация – състояние и възможности за развитие*. София: Тракия-М.

- СТОЙНОВ, Е., 2021. Текуществото на човешките ресурси в администрацията на изпълнителната власт. *Икономически и социални алтернативи*, бр.4, 98 – 105.
- ЧАВДАРОВА-КОСТОВА, С., 2021. За компетентността и компетентностите в педагогически контекст. В: *Измерения на компетентността*. София: Св. Климент Охридски, 40 – 50.
- VALCHEVA, K., VALKOV, A. 2020. European and National Measures in Support of Public-Private Partnerships in Higher Education. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatelnata i Nauchnata Politika*. **28**(3), 237 – 248. ISSN: 1314-8575.

Интернет източници

- АСЕНОВ, А., 2016. Управление на иновационния потенциал във фирмата. *Бизнес, мениджмънт и маркетинг*. Available at: https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/3062/n43_347_tom3_tom_III_.pdf?sequence=1&isAllowed=y; 345-349. (30.05.2022).
- БОРИСОВА, И., 2021. Нов начин при подбора на държавни служители, в сила от 1 януари 2022 година. *Труд и право*. кн. 12/ 2021. Available at: <https://e.trudipravo.bg/tag/trud-i-pravo-2021-12/page/3/> (30.05.2022).
- КОМПЕТЕНТНОСТИ И ОБРАЗОВАНИЕ. Available at: <https://www.navet.government.bg/bg/media/Key-Competencies.pdf> (15.05.2022).
- Обобщен анализ и предложения за инкорпориране на съвременните европейски стандарти за управление на човешките ресурси в политиката на агенцията по вписванията, 2020. Available at: [Registryagency.bg/media/filer-public/202612/09/.pdf](https://www.registryagency.bg/media/filer-public/202612/09/.pdf) (20.05.2022).

REFERENCES

- ATANASOVA, M., 2015. *Obuchenie i razvitie na choveshkite resursi v organizatsiite. Teoria i praktika*. Sofia: Avangard Prima.
- BORISOV, B., 2018. *Otzenka na administrativnia kapatsitet na darzhavnata administratsia*. Avtoreferat na disertatsionen trud za pridobivane na nauchnata stepen „doktor na naukite“. Svishtov.
- CHAVDAROVA-KOSTOVA, S., 2021. Za kompetentnostta i kompetentnostite v pedagogicheski kontekst. In: *Izmerenia na kompetentnostta*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski, 40 – 50.
- DAFOV V., 2021. Kompetetnoto kato madro. In: *Izmerenia na kompetentnostta*. Sofia Sv. Kliment Ohridski, 60 – 74.
- DELIBALTOVA, V., 2021. Kompetentnost, kompetentsii, kompetentnosten podhod – interpretatsii granitsi na upotreba. In: *Izmerenia na kompetentnostta*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski, 117 – 123.

- IVANOVA, Z., 2020. Upravlenie na mobilnostta i migratsionnite protsesi. *Doktorantski chetenia 6: Digitalno obrazovanie za digitalna administratsia. Administratsia i upravlenie: obrazovanie s horizont 2030*. Sofia: UNSS. ISBN 978-619-232-390-5.
- Izmerenia na kompetentnostta. 2021. *Sborniks dokladi ot mezhdunarodna nauchna konferentsia, provedena v ramkite na Klimentovite dni na Alma Mater Sofia, 3 – 5 dekemvri 2020*. ISBN 978-954-07-5328-7.
- KATSAMUNSKA, P., 2016. Modernata politika na upravlenie na choveshkite resursi i kompetentnostnia podhod pri obuchenie v administratsiyata. *Strategii na obrazovatelната i nauchnata politika - Strategies for Policy in Science and Education*. **24**(4), 362 – 377.
- Klasifikator na dlazhnostite v administratsiyata. Priet s PMS №129 ot 26.06.12. Posl. izm. i dop. *DV*, br. 21, 15 mart 2022.
- Klasifikator na dlazhnostite v administratsiyata. Priet s PMS №129 ot 26.06.12. Posl. izm. i dop. *DV*, br.21, 15 mart 2022.
- Kodeks za povedenie na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Priet s PMS ot 02.04.2020, obn. *DV*, br. 33 ot 7 april 2020.
- Kodeks za povedenie na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Priet s PMS ot 02.04.2020. Obn. *DV*, br. 33 ot 7 april 2020.
- MARINOV, A., 2016. *Mezhdru evolyutsiyata i sotsialnoto inzhenerstvo. Teoria i praktika na administrativnite reformi*. Sofia: Ivray.
- Naredba za provezhdane na konkursite i podbora pri mobilnost na darzhavnite sluzhiteli. PMS № 204 ot 2019.Obn. v *DV*, br.97 ot 10.12. 2019 g.
- Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Prieta s PMS №129 ot 26.06.2012 Obnar. *DV*, br.49 ot 29 yuni 2012 Posl. izmenenie i s dop. – *DV*, br.105, 11dekemvri 2020 g.
- Naredba za usloviyata i reda za otsenyavane izpalnenieto na sluzhitelite v darzhavnata administratsia. Prieta s PMS №129 ot 26.06.2012 Obnar. *DV*, br.49 ot 29 yuni 2012g. Posl. izmenenie i dop. – *DV*, br.105 ot 11dekemvri 2020 g.
- NIKOLOV, N., TUSHEVA, A. 2009. *Otsenka na kompetentnostite v darzhavnata administratsia*. Sofia: Nova zvezda.
- NIKOLOVA, N., 2021. Za nyakoy upotrebi na termina „kompetentnost” i problemite, koito te predizvikvat v ezika na obrazovaniето. In: *Izmerenia na kompetentnostta*. Sofia: Sv. Kliment Ohridski, 135 – 140.
- FILIPOVA-BAYROVA, M., BOYADZHIEV, S., MASHALOVA, E. I KOSTOV, K. (Sast.), 1982. *Rechnik na chuzhdite dumi v balgarskia ezik*. Sofia: BAN – Institut po balgarski ezik, 421 – 422.

- SIMEONOVA, D., 2014. *Upravljenie na choveshkite resursi v balgarskata darzhavna administratsia-sastoyanie i vazmozhnosti za razvitie*. Sofia: Trakia-M.
- STOYNOV, E., 2021. Tekuchestvoto na choveshkite resursi v administratsiyata na izpalnitelnata vlast. *Ikonomicheski i sotsialni alternativi*. 4, 98 – 105.
- VALCHEVA, K., VALKOV, A. 2020. European and National Measures in Support of Public-Private Partnerships in Higher Education. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatelната i Nauchната Politika*. **28**(3), 237 – 248. ISSN: 1314-8575.
- VELEVA, R., 2015. Politiki v oblastta na ucheneto prez tzelia zhivot na Republika Bulgaria i Evropeyskia sayuz. *Strategies for Policy in Science and Education-Strategii na Obrazovatelната i Nauchната Politika*. **23**(5). ISSN 1310-0270, 493 – 509.
- VELEVA, R., 2022. Prilozhenie na Mezhdunarodnata standartna klasifikatsia na obrazovanie v obrazovatelната sistema (po primera na Bulgaria). *Knowledge - Capital Of The Future*. **50.1**, Skopje:KIJ, 2022, ISSN: 2545-4439 (print), ISSN: 1857-923X (online), 107 – 112; Available at: <http://www.ikm.mk/ojs/index.php/kij/issue/view/137>
- ZAKON ZA ADMINISTRATSIYATA. Obn. *DV*, br. 130 ot 5.11.1998 g. Posl. Izmenenie –*DV*, br. 21 ot 13.03.2020.
- Zakon za darzhavnii sluzhitel. Obn. v *DV*, br. 67 ot 27 yuli 1999 g. Posl. izmenenie *DV*, br. 109, 22 dekemvri 2020 g.
- Zakon za predotvratyavane i konflikt na interesi. Obn. *DV*, br.94 ot 31.10.2008. Posl. izm. *DV*, br. 15 ot 15. 02. 2013 g.
- Zakon za zashtita ot diskriminatzia. Obn. *DV*, br.86, ot 30.09.2003. Posl. izmenenia *DV*, br.7 ot 19.01.2018.

Internet sources

- ASENOV, A., 2016. Upravljenie na inovatsionnia potentsial vav firmata. *Biznes, menidzhmant i marketing*. Available at: https://dlib.unisvishtov.bg/bitstream/handle/10610/3062/n43_347_tom3_tom_III_.pdf?sequence=1&isAllowed=y; 345-349 (30.05.2022).
- BORISOVA, I., 2021. Nov nachin pri podbora na darzhavni sluzhiteli, v sila ot 1 yanuari 2022 godina. *Trud i pravo*. kn. 12. Available at: <https://e.trudipravo.bg/tag/trud-i-pravo-2021-12/page/3/> (30.05.2022).
- KOMPETENTNOSTI I OBRAZOVANIE. Available at: <https://www.navet.government.bg/bg/media/Key-Competencies.pdf> (15.05.2022).
- Obobshten analiz i predlozhenia za inkorporirane na savremennite evropeyski standartii za upravlenie na choveshkite resursi v politikata

na agentsiyata po vpisvaniyata, 2020. Available at: Registryagency.bg/media/filer-public /202612/09/.pdf (20.05.2022).

MULTIPLE COMPETENCE – NATURE AND INSTITUTIONAL PRESENCE IN PUBLIC ADMINISTRATION

Abstract. The competency-based approach is at the heart of human resource management in public administration. It is a reflection of the strategic place of labor in it as a creator of: services for the population and business, normative documents and expert consulting product. The aim of this work is to interpret aspects of nature, motor transmission, institutional presence and issues of competence in public administration on the basis of recognized features of labor. The studied approach is a specific moderator: both a disciplining and productive factor of labor in public administration, which finds manifestation with the spatial presence of the competence vector in the regulations of the activity of public administration. In the context of the Bulgarian civil service, competence is a key development priority.

Keywords: public administration; knowledge; skill; ability; competence; competences

✉ **Dr. Daniela Krasteva, Assist. Prof.**

Web of Science Researcher ID: GLS-0488-2022

Department of Public Administration

Faculty of Management and Administration

University of National and World Economy

8, Dekemvri Str.

1700 Sofia, Bulgaria

E-mail: d.krasteva@unwe.bg