ЛИДЕРСКОТО ПОВЕДЕНИЕ В МОДЕЛИТЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТИ В СРАВНИТЕЛЕН КОНТЕКСТ. ПРИМЕРИ ОТ БЪЛГАРИЯ, ВЕЛИКОБРИТАНИЯ И БЕЛГИЯ

Аделина Борисова[1], Национална агенция за професионално образование и обучение

Резюме

Статията насърчава дискусията относно подходите за интегриране на лидерските компетентности в моделите за компетентностно-базирано управление. Като изходна теза на изследването приемаме, че лидерската компетентност е средство за ефективно управление на потенциала на различни екипи и административни звена. 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. Българският модел е предмет на задълбочено изследване в отделна публикация на автора. Целта на сегашната статия е да систематизира в кратко изложение българския опит по темата за лидерските компетентности на ръководните кадри и на тази основа да се търсят възможности за промени и подобрения чрез проучване на британския и белгийския опит.

Ключови думи: *компетентност, лидерско поведение, рамка на компетентностите, профили на успеха, компетентностни профили*

[1] Аделина Борисова е доктор по публична администрация, главен експерт в дирекция „Професионалнаквалификация 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.

LEADERSHIP BEHAVIOR IN COMPETENCY MODELS IN A COMPARATIVE CONTEXT. EXAMPLES FROM BULGARIA, GREAT BRITAIN AND BELGIUM

Adelina Borisova[2], National Agency for Vocational Education and Training

Abstract

The article encourages the discussion on approaches to integrating leadership competencies into competency-based management models. As a starting point of the research, we accept that leadership competence is a tool for effective management of the potential of various teams and administrative units. Executives through leadership behaviour can influence the authority of the administration, promote a culture of learning in the workplace, improve organizational and individual outcomes, create partnerships. The Bulgarian model is a subject of in-depth research in a separate publication of the author. The purpose of the present article is to systematize in a short statement the Bulgarian experience on the topic of leadership competencies of managers and on this basis to seek for opportunities for changes and improvements by studying the British and Belgian experience.

Keywords: *competence; leadership behavior; competence framework; success profiles; competence profiles.*

Характерно за модела на компетентности, действащ в българската държавна служба, е че лидерските компетентности са интегрирани по различен начин в рамките на компетентности за управленския персонал. От една страна, лидерската компетентност е самостоятелно обособена компетентност в компетентностната рамка за висшите държавни служители[3] (Вж. Прил. 1). От друга страна, лидерското поведение е включено в управленската компетентност от рамката на компетентности за ръководните служители[4] (Вж. прил. 2).

Липсва унифициран подход от методологична гледна точка при дефинирането на лидерството спрямо нивото на длъжността. Във фокуса на настоящото изследване е въпросът как ще се развие моделът на компетентности по отношение на лидерската компетентност. Ще бъде ли самостоятелно обособена компетентност с различно съдържание за всяка категория длъжност, или ще бъде инкорпорирана в управленската

[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.

[3] Според чл. 5, ал. 2 от НУРОИСДА „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.“

[4] 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). Става дума за ръководни длъжности като началник на отдел, началник на сектор, които управляват звена в централната и териториална администрация.

компетентност, или ще се приложи друг подход. Точно поради изброените въпроси ще потърсим отговорите и в практиката на британската и белгийската държавни служби.

Първо, ще насочим вниманието към британската държавна служба, която от една страна е взета за пример поради сходство с българската държавна служба заради прилагането на двуполюсния модел на поведение при изработването на рамките на компетентностите. Но от друга страна, Великобритания въвежда от 6 януари 2019 г. по-гъвкава система за оценка на кандидатите за работа т.нар. „профили на успеха“. В тази рамка се използват различни методи за оценка на поведения, опит, способности, технически знания, силни страни.

Характерно за британския модел е обособяването на три клъстера („стратегически клъстер – определяне на посока“, „клъстер, свързан с организационното представяне – постигане на резултати“ и „клъстер, посветен на работата с хора – ангажиране на хората“.) Всеки клъстер включва компетентности, които са описани във вид на ефективни и неефективни поведения.

Лидерските компетентности не представляват самостоятелно обособени области на компетентност, а напротив – те намират проявление като поведения в различните клъстери от компетентности. Всички лидерски поведения се отнасят до различни длъжностни позиции и съответно не се установява дублиране на трудови функции и задачи.

На следващо място в Таблица 1 ще посочим примери за формиране на лидерски поведения по клъстери:

Таблица 1. Лидерски поведения в Рамката на компетентности на британската държавна служба

Клъстер, посветен на работата с хора – ангажиране на хората	**Ефективни поведения:**	**Неефективни поведения:**
Компетентност ръководене и общуване Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Формира, популяризира и демонстрира желаните ценности и култура за отдела и държавната служба	Действа по начини, които противоречат на желаната култура и ценности - уврежда репутацията на ръководството на държавната служба - в колектива и в отношенията с партньори
Компетентност „Сътрудничество и партньорство“ Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Работи ефективно с всички нива на ръководство за подобряване на управлението	Неуспешно използва опита и заслугите на ръководителите на различни нива
Компетентност „Изграждане на възможности за всички“ Ниво 5 – Заместник директори	Отделя специално време за подкрепа и овластяване на хората чрез коучинг и менторство и споделяне на опит / знания	Фокусира ресурсите върху пропуските в техническите знания /умения за сметка на лидерските умения или за сметка на развитието на бъдещ талант

Компетентност „Изграждане на възможности за всички“ Ниво 7 и 6	Приоритизира и дава пример за подражание чрез непрекъснато самообучение и развитие, включително чрез лидерство, управление и развитие за социални умения	Омаловажава управлението на хората и развитието им, рядко търси обратна връзка или предизвикателство, дава приоритет на професионалната експертиза над опита в лидерството, мениджмънта и уменията за работа с хора
„Клъстер, свързан с организационното представяне – постигане на резултати“ Ниво 6 – Генерален Директор и Директор	Силно лидерство, оказване на въздействие и отчетност за постигане на високи резултати, свързани с организационните цели	Показва липса на доказателства за лидерство и отчетност в постигането на високи резултати
Стратегически клъстер	-	-

В британската държавна служба се забелязва ясно разграничаване на управленските нива, липсва припокриване и дублиране на компетентности, налице е поетапно надграждане на лидерските поведения според нивото на мениджмънт. Лидерските поведения насърчават постигането на по-високи организационни и индивидуални резултати. Може да обобщим, че лидерските поведения имат най-забележима стойност при създаването на култура за учене в организацията и изграждането на партньорства.

Любопитно е да обърнем внимание на актуалните тенденции в управлението на човешките ресурси в британската държавна служба. Става дума за т.нар. „Профили на успеха“, които представляват по-гъвкава рамка за оценяване на кандидатите за работа в държавната служба. Тази рамка съдържа голямо разнообразие от методи за подбор, които да гарантират намирането на точния кандидат за работа.

„Профилите на успеха“ имат по-голям обхват и надхвърлят изискванията за демонстриране на определен набор от компетентности. На Фигура 1 може да видите какви елементи се включват в „Профилите на успеха“:

Фигура 1. Ключови елементи на Профилите на успеха



Във връзка с темата за оценката на лидерските умения, заслужава си да споменем, че „лидерството“ е едно от поведенията, което се оценява за всички длъжностни нива, но дефиницията за лидерство е съотнесена по сложност и обем спрямо нивото на длъжността[5] (6 нива) – Вж. Прил. 3.

Така например, на ниво изпълнителски кадри отново се изисква лидерско поведение, което се отличава със своето всеотдайно и добронамерено отношение към колектива и дейността, демонстриране на отговорност, съобразителност и ентусиазъм.

В българския модел на компетентностите все още лидерското поведение не се въвежда по отношение на експертните длъжности и техническите длъжности, а касае само ръководните кадри. В тази посока има поле за развитие и промени, които пряко кореспондират с управлението на талантите в администрацията.

Ако съпоставим изискванията за лидерски поведения на висшите държавни служители в България и британския модел за ниво 5 без претенция за напълно съответствие на длъжностите, може да проверим наличието или отсъствието на прилики и разлики.

[5] https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainers/grade-structures-civil-service

Таблица 2. Сравнение на лидерските поведения за висши държавни служители в България и Великобритания – извадка[6]

Висши държавни служители - България	**Длъжностно ниво 5 - Великобритания** Заместник директор
• Подхожда към другите добронамерено и с уважение • Разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране • Демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия • Отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите	• Остава достижим за всички колеги и заинтересовани страни • Популяризира активно репутацията на организацията с гордост, както вътрешно, така и външно • Проявява страст и ентусиазъм към работата • Вдъхновява колегите и заинтересованите страни, за да постигне ангажираност с целите и дългосрочната визия • Създава култура на приобщаване и равнопоставеност на възможностите за всички • Цени и уважава разнообразието от хора с различен произход и опит • Работи, за да повлияе на стратегията, насоката и културата за постигане на по-голяма ефикасност

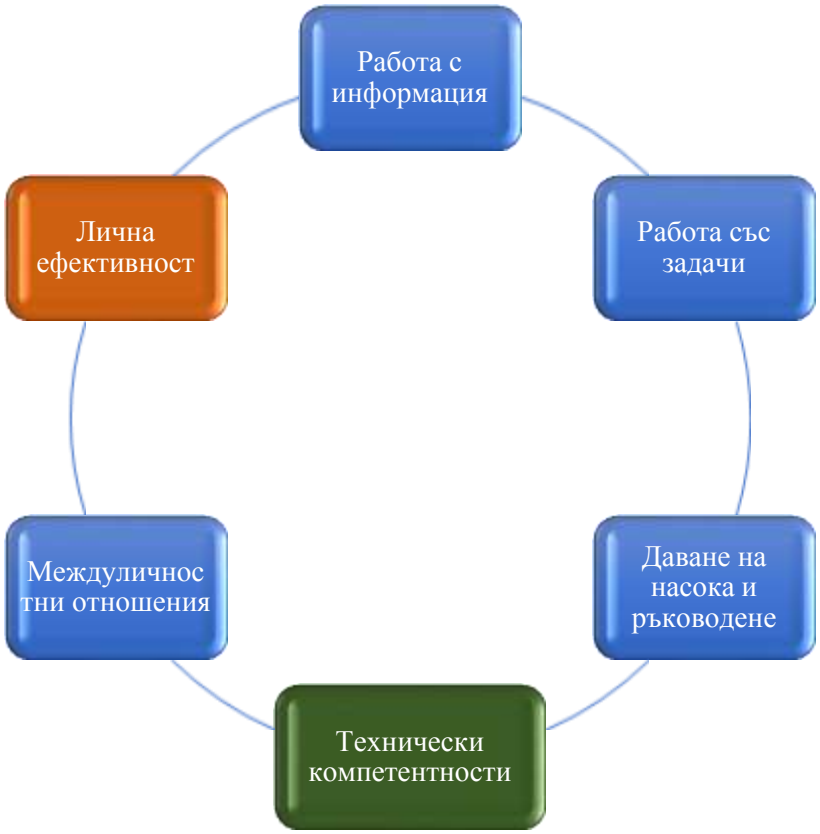
От направеното сравнение се открояват някои съществени различия. В британския модел се забелязва комбиниране на лидерската и стратегическата компетентност, които са отделно обособени в българския. В българския модел в съдържанието на лидерската компетентност не са засегнати поведения, свързани с осигуряване на равнопоставеност, работа по създаване на партньорства и утвърждаване на авторитета на организацията. Това се дължи на факта, че в българската практика съществуват отделни компетентности - Компетентност за преговори и убеждаване и Фокус към клиента (вътрешен/външен), които са свързани с изграждането на партньорства. Точно в избрания пример липсва лидерско поведение, свързано със създаването на култура за учене, осъществяване на коучинг, менторство и др. От една страна, този тип дейности са характерни за по-ниските нива на мениджмънт, което на практика означава, че не може да се определи като пропуск. От друга страна, в рамката на компетентности на британския модел осъществяването на коучинг и менторство е характерно точно за това ниво на длъжност. В българската практика липсва темата за харизматичното лидерство – ръководителят да вдъхновява и да бъде пример за подражание.

На следващо място ще представим модела на компетентности в белгийската държавна служба (известен още като 5+1 модел на компетентности).

Този модел включва клъстер с пет общи компетентности, изобразен на Фигура 2:

[6] За България – извадка от Рамка на компетентностите за висши държавни служители от НУРОИСДА; За Великобритания – извадка от профили на успеха.

Фигура 2. Модел 5+1 на компетентности



Всички общи компетентности имат йерархия според степента на трудност при тяхното усвояване. Единствено компетентност „Лична ефективност“ не е разработена в йерархичен вид. Целта на модела е да осигури по-голяма гъвкавост на кариерното развитие и да подобри авторитета на държавната администрация на трудовия пазар. В белгийския модел на управление, основано на компетентности, също така се прилагат поведенчески индикатори за ефективно/неефективно трудово поведение. Лидерските компетентности са дефинирани според нивото на мениджмънт (оперативен мениджмънт, мениджмънт на средно ниво и висш мениджмънт). Лидерските компетентности са интегрирани във всички общи компетентности за администрацията.

Очевиден интерес предизвиква постепенното надграждане на лидерските компетентности, което се откроява точно и ясно от представената таблица (Вж. Прил. 4) за разлика от българския опит, където през 2011 г. лидерските компетентности имат идентично съдържание за всички ръководни кадри (Вж. Прил. 5). През 2012 г. в България лидерските компетентности стават част само от рамката на компетентностите на висшите държавни служители. През 2019 г. се състои последната промяна в модела на компетентности в българската държавна служба, свързана с добавяне на изискване за демонстриране на лидерско поведение от ръководните длъжности на по-ниско управленско ниво.

Например в белгийския модел, коучингът и развитието на кадрите са лидерска компетентност, която се изисква от оперативния мениджмънт и принадлежи към компетентност „Даване на насока и ръководене“. В известна степен и в България

лидерското поведение, свързано с търсене на начини за развитие на служителите и мотивиране, е характерно за ръководните служители от по-ниско управленско ниво, а не за висшия мениджмънт.

За разлика от България, белгийският опит внедрява лидерството във всички общи компетентности, на практика дори при работа с информация като лидерския поведения се разбират внедряването на иновации и разработването на визия за развитие. В българските рамки на компетентности за управленските кадри не се въвежда аналитична компетентност. По скоро при компетентност „Ориентация към резултати“ се наблюдава поведение „Предлага инициативи, търси и прилага ефективни начини за повишаване за постигане на по-високи резултати и качество на работата“, което не може еднозначно да се тълкува като внедряване на иновации, адаптиране и въвеждане на добри практики и др.

Таблица 3. Сравнителен анализ на подходите за интегриране на лидерските компетентности – България, Великобритания, Белгия

Критерии за сравнение	България	Великобритания	Белгия
Прилага се управление, основано на компетентности	**X**	**X**	**X**
Прилага се Рамка на компетентностите	**X**	**X**	**X**
Използват се компетентностни профили			**X**
Прилагат се други методи за оценяване (самооценка, оценка от колеги, оценка на ръководителя, оценка на трудови задължения и постигнати резултати и др.)	**X**		
Прилагат се други инструменти за оценяване		**X** Профили на успеха	
Прилагат се поведенчески индикатори.	**X**	**X**	**X**
Лидерските компетентности са включени в модела.	**X**	**X**	**X**
Лидерските компетентности са приложими само за ръководните кадри.	**X**		**X**
Лидерските компетентности са приложими за всички длъжности, но с различен обхват.		**X**	
Лидерските компетентности са интегрирани във всички общи компетентности, но се прилагат само за мениджмънта.			**X**

В белгийската държавна служба като допълнително предимство може да бъдат отличени разработените компетентностни профили, които осигуряват точно разграничаване на изискуемите компетентности от различните длъжностни позиции. Те са разграничени според ролята, нивото и функциите на държавния служител и обхващат длъжности като експерт – лидер – мениджър проект.
На Таблица 3 може да се види общата картина, сходства и разлики в действащите модели за управление, базирано на компетентностите в изследваните държави.

На база представените ключови характеристики на моделите за компетентности на Великобритания и Белгия, може да изведем няколко основни извода за дефинирането на лидерските компетентности:

- Първо, могат да се интегрират в ключови дейности от управлението на организацията и в частност при управлението на човешките ресурси;
- Второ, могат да се диференцират по сложност според управленското ниво и нивото на длъжността като обхванат и изпълнителските кадри;
- Трето, могат да служат като инструмент за управление на кариерата и идентифициране на лидерски талант.

На тази основа ще проучваме в каква насока да се търси актуализация на модела на компетентности в българската държавна служба по отношение на лидерските компетентности. В тази връзка възникват няколко изследователски въпроса:

- да се адаптира ли лидерската компетентност спрямо приоритетите и ключовите дейности на съответното ръководно ниво, но да продължи да бъде самостоятелно обособена;
- да се интегрират ли лидерската и управленската компетентности за всички ръководни нива;
- да се интегрира ли лидерското поведение в компетентност „Работа в екип“ за всички ръководни нива като подходящи приемливи и неприемливи поведения;
- да се интегрира ли лидерското поведение във всички компетентности за ръководния персонал в държавната служба, като се съобрази със спецификата на дейността, сложност и обем на трудовите задачи;
- да се интегрира ли лидерското поведение в компетентност „Работа в екип“ за експертните длъжности с аналитични и/или контролни функции.

Посоченият кръг от въпроси дава основание да твърдим, че има нужда от въвеждане на механизъм за оценка на действащите рамки на компетентностите в българската система за оценяване на държавните служители. След внедряване на подобен механизъм, ще се създадат условия за планиране на бъдещи значими компетентности. По този начин ще се постигне повишаване на привлекателността на държавните институции като работодател. На индивидуално ниво служителите ще притежават знания, умения и компетентности, които са съществени за пълноценната реализация на трудовия пазар.

БИБЛИОГРАФИЯ

Civil Service Competency Framework 2012-2017, available at: http://www.civilservice.gov.uk/wp-content/uploads/2011/05/Civil-Service-Competency-Framework-Jan2013.pdf

Beeck. S., A. Hondeghem (2010) Competency management in the Belgian Federal Government. K.U.Leuven, Public Management Institute, 2010

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

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717279/Success_Profiles_Overview_2018.pdf

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/717275/CS_Behaviours_2018.pdf

Приложение № 1. Рамка на компетентностите за висши държавни служители (извадка от НУРОИСДА)

ЛИДЕРСКА КОМПЕТЕНТНОСТ	
Определение	Мотивиране и развиване на служителите за постигане на значими индивидуални и организационни цели
Поведение, отговарящо на изискванията	• Подхожда към другите добронамерено и с уважение • Разяснява цели и необходими промени, като мобилизира и насърчава служителите за тяхното реализиране • Демонстрира доверие към своите подчинени, като им делегира важни задачи и правомощия • Отстоява позицията си и поема отговорност за резултатите • Създава и използва различни възможности за мотивиране и развитие на служителите • Поощрява служителите за техните усилия, като редовно дава обратна връзка за постиженията им
Неприемливо поведение	• Понякога се държи грубо и с неуважение към служителите или проявява липса на съпричастност с трудностите и проблемите им • Обикновено не разяснява целите и не информира служителите за предстоящи промени • Рядко делегира важни задачи и правомощия или ги делегира на неподходящи изпълнители • Често променя позицията си и избягва да поема отговорност за негативните резултати • Пренебрегва необходимостта от мотивиране и развитие на служителите • В много случаи не дава навременна и адекватна обратна връзка или се фокусира главно върху неуспехите

Приложение № 2. Рамка на компетентностите за лицата, заемащи ръководни длъжности (извадка от НУРОИСДА)

УПРАВЛЕНСКА КОМПЕТЕНТНОСТ	
Определение	Планиране, организиране, координиране и контрол на дейността на звеното за осигуряване изпълнението на индивидуалните и организационните цели
Поведение, отговарящо на изискванията	• Определя ясни и реалистични цели, отговорности задължения на служителите • Осигурява съгласуваност между оперативните планове на звеното и стратегическите цели на организацията • Приоритизира задачите и ги възлага на подходящи изпълнители; • Осигурява добра координация между изпълнителите, като редовно търси и дава обратна връзка • Управлява изпълнението и оценява представянето на служителите според постигнатите резултати и в съответствие с нормативните изисквания • ***Търси и използва разнообразни възможности за мотивиране и развитие на служителя (лидерско поведение)*** • Системно наблюдава и контролира изпълнението на задачите • Използва ефективни начини за анализ и разрешаване на конфликти и проблеми • ***Поема отговорност за резултатите на звеното (лидерско поведение)***
Неприемливо поведение	• Затруднява се да формулира реалистични и ясни цели и отговорности на служителите • Плановете на звеното, което ръководи, често не съответстват или не са обвързани със стратегическите цели на организацията • Не умее да приоритизира задачите и често ги възлага на неподходящи изпълнители • Не осигурява добра координация между изпълнителите • Често допуска нарушения на нормативните изисквания за оценка на изпълнението • Не проявява загриженост към развитието на своите подчинени • Упражнява слаб контрол върху изпълнението на задачите • ***Рядко успява да анализира проблемите и да намери ефективно решение и обикновено се нуждае от помощ, за да се с справи с тях*** • ***Избягва да поема отговорност за негативните резултати***

Приложение № 3 Лидерското поведение като елемент на Профилите на успеха в британската система за оценяване

Длъжностни нива	Съдържание на лидерско поведение
Длъжностно ниво 1 Административен служител и Административен асистент	• Показва ентусиазъм към работата си и поема лична отговорност за ролята си • Демонстрира отговорност за собствените си цели • Действа справедливо, приобщаващо и уважително при общуване с другите • Вие сте внимателни и разбиращи към другите гледни точки • Разбира и подкрепя целите на по-големия екип • Демонстрира съобразителност относно последиците от собствените си действия
Длъжностно ниво 2 Изпълнителен директор	• Показва гордост и ангажираност към работата си, позитивно, приобщаващо отношение към екипа • Разбира своите области на отговорност и показва информираност за по-широкото въздействие на своите действия • Действа проактивно, дава пример за подражание и насърчава приобщаващо работно място, незабавно се справя с неподходящ език и поведение, когато възникнат, включително всички случаи на дискриминация или неетично поведение • Дава похвала и признание на колеги и заинтересовани страни, когато е уместно
Длъжностно ниво 3 Старши изпълнителен директор / висш изпълнителен директор (SEO / HEO)	• Гарантира, че колегите и заинтересованите страни разбират ясно целите, дейностите и времевите рамки • Взима под внимание различните индивидуални нужди, възгледи и идеи • Защитава правото на равенство на възможностите за всички • Взема под внимание въздействието на собствените и екипни дейности върху заинтересованите страни и крайните потребители • Следва ролеви модел на действие и удовлетворение от ролята • Признава постиженията на другите, за да се създаде позитивност в екипа • Ефективно управлява конфликти, неправомерно поведение и неприобщаващо поведение, обсъжда със старшите мениджъри, където е подходящо
Длъжностно ниво 4 Класове 6 и 7	• Насърчава многообразието, включването и равенството на възможностите, като се зачита различието и опита • Приветства и отговаря на предизвикателства от другите, но без да се поддава на натиск или да ги игнорира • Проявява готовност, насърчава или защитава собствените си действия и решения на екипа, когато е необходимо • Отстоява интересите извън собствената си зона на отговорност, разбира степента на въздействие на действията върху организацията • Вдъхновява и мотивира екипите да бъдат изцяло ангажирани с тяхната работа и посветени на ролята си
Длъжностно ниво 5	• Остава достижим за всички колеги и заинтересовани страни

Заместник директор	• Популяризира активно репутацията на организацията с гордост, както вътрешно, така и външно • Проявява страст и ентусиазъм към работата • Вдъхновява колегите и заинтересованите страни, за да постигне ангажираност с целите и дългосрочната визия • Създава култура на приобщаване и равнопоставеност на възможностите за всички • Цени и уважава разнообразието от хора с различен произход и опит • Работи, за да повлияе на стратегията, насоката и културата за постигане на по-голяма ефикасност
Длъжностно ниво 6 Директор и Генерален директор	• Активно развива и защитава репутацията на държавната служба, създавайки усещане за гордост и ангажираност към публичната служба • Представя ясна и целенасочена стратегия с посока за бъдещето • Действа по начини, които са силно видими, вдъхновяващи и достоверни на най-високите нива в и извън държавната служба. • Създава приобщаваща среда, където разнообразието се цени и има равенство на възможностите за всички • Участва с добронамерена нагласа в дебати и изяснявате неясноти, като получава възможно най-добрите резултати за отдела

Приложение № 4. Лидерските компетентности в белгийския модел за оценка на компетентности (Извадка от Фигура 5 „Лидерските компетентности в Белгийското правителство“)

Оперативен мениджмънт	**Работа с информация**	**Работа със задачи**	**Даване на насока и ръководене**	**Междуличностни отношения**	**Лична ефективност**
	Анализиране на данни	Вземане на решения	Мотивиране	Действия, ориентирани към предоставяната услуга	Саморазвитие
	Интегриране на данни		Коучинг/ развитие		Постигане на цели
Мениджмънт на средно ниво	Внедряване на иновации	Организиране	Изграждане на екипи		
	Концептулизиране	Управление на услугата	Управление на екипи	Съветване	Саморазвитие
				Оказване на влияние	Постигане на цели
					Въвличане на организацията
Висш мениджмънт	Разбиране на организацията	Управление на организацията	Управление на екипи	Изграждане на отношения	Саморазвитие
	Разработване на визия	Ориентиране и направляване на организацията	Вдъхновяване	Формиране на мрежи	Постигане на цели
					Въвличане на организацията

Приложение № 5 Съдържание на лидерската компетентност за висши държавни служители и служители, заемащи ръководни длъжности (2011 г.) според НУРАСДА

Висши държавни служители	**Лидерска компетентност** - 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 достояние 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.
Служители, заемащи ръководни длъжности	**Лидерска компетентност** - 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 достояние 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.