



## **ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ ПОДХОД В ТРАНСПОРТНА ФИРМА**

**Юлия Варадинова, Нина Гергова**  
[jvaradinova@abv.bg](mailto:jvaradinova@abv.bg), [ninagergova@vtu.bg](mailto:ninagergova@vtu.bg)

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,  
ул. „Гео Милев“ № 158, София 1574,  
БЪЛГАРИЯ*

***Ключови думи:** човешки ресурси, управление на човешките ресурси, модел, компетенции, компетентностен модел, транспорт.*

***Резюме:** В доклада е приложен компетентностния подход за регионално поделение „Управление движението на влаковете и гаровата дейност” – София на Държавно предприятие „Национална компания Железопътна инфраструктура”. Направен е анализ на персонала по длъжности, на базата на което са определени ключовите длъжности. За УДВГД – София ключовите длъжности, са следните: Влаков диспечер; Ръководител движение; Началник железопътна гара; Началник регионален център; Ръководител отдел „Експлоатация и гарова дейност”.*

*За определените пет ключови длъжности в УДВГД – София са развити компетенции. Компетенциите са разделени на основни, специфични и управленски. Те са представени с наименование, описание и поведение.*

*Компетентностният модел може да се използва за ефективно управление на човешките ресурси, също и като средство за обучение на експлоатационния персонал в Държавно предприятие „Национална компания Железопътна инфраструктура” в съответствие с въвеждането на новите технологии и цифровизацията.*

### **ВЪВЕДЕНИЕ**

Според японският проф. Каору Ишикава една от петте стратегически цели на всяка организация при управление на качеството е „Създаване на условия за разкриване и развитие на способностите на всеки служител, чрез непрекъснато образование и повишаване на квалификацията му. Основа на качеството са поведението и позицията на всеки член на фирмата.” [1].

В съвременните практики при управление на човешките ресурси средството за разкриване на поведението на всеки член на дадена организация, които гарантират определено ниво на трудово представяне е компетентностният подход. Основното му приложение е при подбора на кадри и установяване на необходимост от обучение, определяне на представянето, възможностите за кариерно развитие.

Чрез компетентностния подход се цели постигане на желаните резултати свързани със стратегическите цели, задачи и ценности на организацията, както и осигуряване на устойчивост и конкурентоспособност.

## **КОМПЕТЕНЦИИ, КОМПЕТЕНТНОСТ, КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ**

Справка в онлайн „Речникът на българския език“[2] показва, че понятието „компетенция“ произлиза от латинската дума „competentia“ и означава „Опитност, знания в дадена област; компетентност“.

В научната литература понятията „компетенции“ и „компетентност“ се срещат както като синоними, така и се различават.

Според Томчо Томов *компетенцията* е „... 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“[3].

Подобни тълкования на понятието „компетенция“ имат и авторите Mirabile, Зеер &Сымянюк, Георгиева. Те я определят като съвкупност, интегративна цялост от знания, умения, навици и нагласи, които са свързани с изпълнението на трудовото представяне [4, 5, 6].

*Компетентността* е по-общо понятие от компетенцията. Тя е способността на човек в резултат на преминалите нива на образование, придобити умения, опит, експертиза и компетенции, да поеме и изпълнява дадена дейност.

Компетенциите могат да бъдат групирани по различни признаци. Широко известна е класификацията на Майкъл Армстронг, според който компетенциите са *меки* (организираност, инициативност, работа в екип и др.) и *твърди* свързани със специфичните за всяка длъжност технически умения.

Компетенциите са *отличителни* (като инициативност, способност за оказване на влияние), *базови* (изисква се минимално ниво на владееене) и *трансформационни* (тези които се развиват и в следствие на което резултата се подобрява) [7].

*Компетентностният модел* представлява съвкупност от всички компетенции или компетентностни профили, организирани по подходящ за организацията начин. Разработването на компетентностен профил за дадена длъжност изисква ясно и точно дефиниране на компетенциите, с подробно разписани поведения към всяка от тях. [8,9, 10, 11].

Компетентностният модел се превръща в организационен инструмент за управление, когато е определена скала за оценка на очаквани нива за владееене на всяка компетенция от компетентностните профили. [12, 13, 14]

## **КЛЮЧОВИ ДЛЪЖНОСТИ В УДВГД – СОФИЯ**

В доклада е приложен компетентностният подход за регионално поделение „Управление движението на влаковете и гаровата дейност” – София (УДВГД). Направен е анализ на персонала по длъжности, на базата на което са определени ключовите длъжности – Влаков диспечер; Ръководител движение; Началник железопътна гара; Началник регионален център; Ръководител отдел „Експлоатация и гарова дейност”.

За определените пет ключови длъжности в УДВГД – София са развити компетенции с наименование, описание и поведение, разделени в три групи: основни, специфични и управленски.

Като пример в доклада е представен компетентностният профил за ключова длъжност „Ръководител движение“ с НКПД код: 31193054.

Основните функции на заемащия длъжността „Ръководител движение“ са организационни, координационни и контролни. За да бъдат изпълнени задачите и постигната целта на длъжността „Ръководител движение“, кандидатът и/или зетият персонал трябва да притежава минимум ОКС „Професионален бакалавър по...“ и две години професионален опит в областта на предприятието.

Изведени са необходимите компетенции, които трябва да притежават служителите заемащи длъжността „Ръководител движение“, на база анализ на нормативни документи свързани със спецификата на работа в УДВГД – София, както и добри практики на разработени компетентностни профили (Таблица 1) [14, 15].

**Таблица 1. Групи компетенции**

Компетенции	Описание	Поведение
<i>Основни компетенции</i>		
Поемане на отговорност	Ангажираност и лична отговорност при изпълнение на задачите и резултатите от изпълнението им.	Обективно и пълно представя и отчита резултатите от своята работа. Обосновава и отговаря за взетите решения. Използва обратна връзка за подобряване и оптимизиране на резултатите си. Работи в екип и дава предложения.
Работа под напрежение	В напрегнати моменти поема и издържа на психически и физически натоварвания.	В напрегнати ситуации запазва спокойствие и увереност. Фокусира се върху изпълнението на задачите и преодоляване на критичните ситуации. Владее емоциите си, уважава и разбира останалите независимо от ситуацията
Управление на времето	Постига задачите си с ефективно разпределяне на работното си време.	Изпълнява последователно плана за работа, за постигане на целите и задачите. При необходимост проявява гъвкавост и всеотдайност в изпълнението на плана и спазване на безопасност.
<i>Специфични компетенции</i>		
Вземане на мерки при произшествия, аварии, катастрофи	Взема навременни и адекватни мерки в случай на произшествия, аварии и катастрофи, спазвайки нормативната уредба и уведомявайки службите за безопасност и здраве и компетентните лица и търсене на съдействие от НКЖИ	Предприема незабавни мерки съгласно нормативната уредба в случай на произшествия, аварии или катастрофи. Спира незабавно движението на влакове в случай на инцидент, авария или произшествие, съгласно инструкциите. Уведомява незабавно компетентните служби в случай на произшествие или катастрофа. Оказва веднага необходимата помощ на пострадали лица или евакуира хората от опасната зона.
Работа с техническа документация	Служи си с техническата документация и прилага показанията от нея в работата си.	Използва правилно технически чертежи, електрически схеми, инструкции и справочна литература. Попълва навременно и коректно техническата документация, която се води от длъжността; Съхранява техническата документация, с която работи, съгласно изискванията в предприятието.
Работа с устройства и системи на осигурителната техника, съобщенията, електроснабдяването и електрозахранването	Работи ефективно с устройства и системи на осигурителната техника, съобщенията, електроснабдяването и електрозахранването, с цел осигуряване на безопасното движение на влакове	Извършва правилни манипулации с устройствата и системите, следвайки стриктно и последователно всички инструкции. Извършва проверка, преди започване на работа, на състоянието на апаратите и наличността и редовността на пломбите. Спазва стриктно изискванията за ежедневно обслужване на устройствата и системите, за които отговаря. Сигнализира отговорни лица при нередности или повреди на устройствата за отстраняването им.
Ръководене на маневрена дейност	Ръководи маневрена дейност,	Следи за правилното и точно изпълнение на маневрените дейности, съгласно установения

	осигурявайки безопасност на движението и лична безопасност на работниците, опазвайки подвижния състав и превозваните товари.	технологичен процес и план. Контролира своевременното подаване на вагоните за извършване на товарни, разтоварни, ремонтни и други операции и своевременното им изваждане след завършване на тези операции. Отговаря за личната безопасност на работниците, свързани с маневрата и опазване на подвижния състав и превозваните товари.
Спазване правилата за здравословни и безопасни условия на труд	Спазва правилата за здраве и безопасност, опазва околната среда и използва лични предпазни средства.	Използвайки познанията си по ЗБУТ, успешно различава опасни ситуации и предприема мерки за незабавното им отстраняване. Използва правилно и по предназначение лични предпазни средства и работно облекло. Употребява в работата си предмети и инструменти по безопасен начин.
Управление на движението на влаковете	Осигурява безопасното и безаварийно движението на влаковете в гарата, спазвайки стриктно нормативната уредба и вътрешните правила за безопасност и здраве в компанията.	Следи и контролира данните и информацията за точното изпълнение на графика за движение на влаковете. Осигурява безопасно преминаване на влаковете в участъка, за който отговаря, като подава своевременно нужните сигнали и спазва точно необходимите указания и правила за осигуряване на безопасно. Информира се своевременно за движението на влаковете в съседни гари и взема правилно решение за тяхното пропускане. Съгласува своята дейност с колеги от неговия участък и с такива от съседни гари, за осигуряване точното изпълнение на графика за движение на влаковете.
<i>Управленски компетенции</i>		
Вземане на решения	Взема точни и навременни решения, като идентифицира възможности и рискове, анализира различни варианти за действие и носи отговорност за последиците от тях	Определя точно целите, които трябва да бъдат постигнати с изпълнението на дадено решение. При вземане на решение, избира най-подходящото от няколко варианта предвид целта, безопасността, качеството и ресурсите при съпоставянето им; За да оцени обективно алтернативите за решение анализира цялата налична информация и при необходимост приема и други гледни точки. Взема своевременни логични решения в критични ситуации. Използва аргументирани, логични доводи за избора на предложеното решение. Поема отговорността за последствията от своите решения или тези на екипа си като обсъжда открито евентуални проблеми и участва в дейностите по справяне с тях.

При въвеждане на нови технологии е необходимо допълнително обучение и преквалификация на персонала, което е свързано от една страна с промяна в изискванията към компетенциите и от друга с промяна в изискванията относно нивото на владеене на конкретна компетенция [16].

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Компетентностните модели, могат да се въведат за да се зададе очакванията към мениджърите и всички служители по отношение на тяхното трудово представяне в рамките на позицията, която заемат. Оценката на компетенциите може да се осъществява както от прекия ръководител, така и чрез самооценка на служителя. Очакванията към поведението на мениджърите е част от системата за управление на

представянето, където компанията набелязва цели, които отчита на годишна база и съответно отчита тяхното изпълнение чрез годишен бонус.

Едно от най-широките приложения на КМ е в цялостния процес на обучение и развитие в компаниите. На тази база разработват индивидуални планове за развитие – ако не за всички служители, то поне за тези на ключови длъжности или за тези, които попадат в графата „с потенциал”. Тази оценка служи и за съставяне на годишния план за обучение и развитие в компанията.

Компетентностният модел може да се използва за ефективно управление на човешките ресурси и като средство за обучение на експлоатационния персонал в съответствие с новите технологии и цифровизацията в Държавно предприятие „Национална компания Железопътна инфраструктура”.

### **ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Ишикава, К. Японские методы управления качеством, ББК 65.9(5Я) И85 М.- «Экономика», 1988
- [2] Институт за български език, Речник на българския език, <https://ibl.bas.bg/rbe/>
- [3] Томов, Т., Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне. ИК "Труд и право", 2010
- [4] Mirabile, R., Everything you wanted to know about competency modeling. Training&Development Journal (51), p. 73-77
- [5] Зеер, Э., & Сымянюк, Э., Компетентностный подход и модернизации профессионального образования. Высшее образование в России (4), с. 22-28, 2005
- [6] Георгиева, П., Изграждане на компетентностен модел за управление на подбора на човешки ресурси. Икономически алтернативи (6), с. 141-153
- [7] Zwell, M., Creating a Competence, New York, 2000.
- [8] Методика за дефиниране на компетенциите и създаване на компетентностен модел на ниво фирма, сектор и регион, <https://www.bia-bg.com/service/view/18086/>
- [9] Правила за оценка на компетенциите, <https://mycompetence.bg/bg/static/10>
- [10] Проектиране на секторен компетентностен модел и компетентностен профил за оценяване на компетенциите на работната сила, <https://www.bia-bg.com/service/view/18081/>
- [11] Системи и инструменти за оценка на компетенциите на корпоративно, регионално и секторно ниво, <https://www.bia-bg.com/service/view/17913/>
- [12] Методически указания за проектиране, апробация, тестване и верифициране на секторни и фирмени компетентностни модели и карти за оценка на компетенциите на работната сила, [https://www.amb-bg.com/language/bg/uploads/files/documents\\_\\_0/document\\_c9b71dda773bfef632f7736bfdc358fe.pdf](https://www.amb-bg.com/language/bg/uploads/files/documents__0/document_c9b71dda773bfef632f7736bfdc358fe.pdf).
- [13] <http://mycompetence.com>
- [14] <http://mycompetence.bg>
- [15] Национална класификация на професиите и длъжностите, 2011 г., <https://old.mlsp.government.bg/nkpd/index.php?section=HOME&S=280>
- [16] Varadinova J., „Variants for optimizing the number of the staff of SE NRIC”, XII International Scientific Conference „Management and Engineering’14”, Sozopol, Bulgaria, 2014. ISSN 1310-3946, ISSN 1314-6327

## AN APPLICATION OF THE COMPETENCY APPROACH IN TRANSPORT COMPANY

**Julia Varadinova, Nina Gergova**  
[jvaradinova@abv.bg](mailto:jvaradinova@abv.bg), [ninagergova@vtu.bg](mailto:ninagergova@vtu.bg)

***“Todor Kableshkov” University of Transport,  
158 Geo Milev St, Sofia 1574  
BULGARIA***

***Key words:*** human resources, management of human resources, model, competencies, competency model, transport.

***Abstract:*** In the report is applied the competency approach for regional unit “Train Traffic and Capacity Management Division with regional units in Sofia” on government-owned enterprise “National railway infrastructure company”. It is done an analysis of the personnel and on this basis, the key positions are determined. For the “Train Traffic and Capacity Management Division with regional units in Sofia” the key positions are five in total as some of them are the following: Train Dispatcher, Head of railway station and Head of regional center.

For the five determinate positions in the “Train Traffic and Capacity Management Division with regional units in Sofia” there are developed competencies. These competencies are divided in basic, specific and management competencies. There are presented with name, description and conduct.

The competency model can be used for effective management of the human resources in the same way as a source for education of the operating personnel in government-owned enterprise “National Railway Infrastructure Company” in correspondence with the introduction of new technologies and digitization.