



---

**ПЛАНИРАНЕ НА ПРОФЕСИОНАЛНОТО РАЗВИТИЕ  
НА ЧОВЕШКИЯ КАПИТАЛ В ПРЕДПРИЯТИЕ ЗА ТОВАРЕН  
ЖЕЛЕЗОПЪТЕН ПРЕВОЗ  
(НА ПРИМЕРА НА „СЪРБИЯ КАРГО“ РЕПУБЛИКА СЪРБИЯ)**

**Васко Ананиев Василев**  
[vvasilev@vtu.bg](mailto:vvasilev@vtu.bg)

**Висше Транспортно Училище „Тодор Каблешков“,  
1574, ул. "Гео Милев" 158, София  
РЕПУБЛИКА БЪЛГАРИЯ**

**Ключови думи:** човешки капитал, железопътен транспорт, професионално развитие, компетенция, учебна програма.

**Резюме:** Разработването на програми за професионално развитие на служителите в железниците има за цел да осигури систематичен подход към планирането, координирането и осъществяването на професионалното развитие на служителите. Предназначен е основно за висшето ръководство на съответната железопътна компания и ръководството и служителите в отдела, отговорен за развитието на човешките ресурси. Най-често служи като основа за определяне необходимостта и начина на обучение на служителите за подобряване на техните компетенции, за качествено изпълнение на текущите задължения и работа в условията на все по-голямо отваряне на пазара на железопътни услуги, а така също и за адаптиране към технологичните промени в инфраструктурата, подвижния състав и средствата за комуникация.

Целта на изследването е формулиране на основните направления за развитие на човешкия капитал и обхвата на необходимите обучения на различните управленски нива в железопътно транспортно предприятие, въз основа на предварително формулирани стратегически целеви направления.

Очакваното развитие и анализи в железопътния транспорт, не само в изследваното предприятие, показват необходимостта от обучение в следните области:

- развитие на цифрови умения;
- развитие на управленски умения;
- бюджетно планиране и технико-икономическо планиране;
- специфични обучения за ERP системи;
- високоспециализирани обучения и преквалификации в области, свързани с безопасността на движението на влаковете и допълнителни обучения, свързани основно с доставка на ново оборудване.

## ВЪВЕДЕНИЕ

Разработването на програми за професионално развитие на служителите в железниците има за цел да осигури систематичен подход към планирането, координирането и осъществяването на професионалното развитие на служителите. Предназначен е основно за висшето ръководство на съответната железопътна компания и ръководството и служителите в отдела, отговорен за развитието на човешките ресурси. Най-често служи като основа за определяне необходимостта и начина на обучение на служителите за подобряване на техните компетенции, за качествено изпълнение на текущите задължения и работа в условията на все по-голямо отваряне на пазара на железопътни услуги, а така също и за адаптиране към технологичните промени в инфраструктурата, подвижния състав и средствата за комуникация.

Професионалното развитие е планирана и дългосрочна инвестиция в човешките ресурси. Инициативата и осъществяването на професионално развитие се поемат от работодателите с цел повишаване на общото ниво на знания и компетенции в компанията. Освен това има краткосрочни инвестиции в обучения, които най-често бързо решават липсата или повишават нивото на някакво умение или конкретно знание.

Изводите в нашето изследване са направени въз основа на резултатите от интервюта с представители на висшия мениджмънт на Компанията (изпълнителни директори, помощници на генералния директор и мениджъри на отдели) като един от начините за събиране на подходяща информация за анализ на настоящата и очаквана ситуация по отношение на дейността на Компанията и капацитета на човешките ресурси за качествено изпълнение на тези дейности. Интервюта се проведоха на базата на предварително подготвен и изпратен въпросник, като въпросите, се отнасят до:

- Основни отговорности и обхват на работата на конкретния ръководител и координираните от него организационни звена;
- Компетенциите от приложения към въпросника списък, които считат за най-важни за качествено изпълнение на конкретни задачи и за управление на екипи;
- Влиянието на професионалните в сравнение с управленските умения за качествено изпълнение на управленската работа;
- Нуждите от развитие на професионалистите във връзка с управленски умения, знания и способности за извършване на управленска работа и какво обучение трябва да бъде приоритетно?
- Способност на екипите да адаптират процедурите и практиката на Компанията към задължителните регулации на ЕС в областта на железопътния транспорт;
- Преговори и необходимост от развиване на умения и знания за водене на преговори;
- Оценка на ефектите от предишно обучение.

В допълнение към общите въпроси, на базата на които бяха проведени интервюта, на мениджърите бяха анализирани и избрани компетенции, които са релевантни за качествено изпълнение на длъжностите в компанията. Същите бяха класирани по значимост.

Компетенциите са класифицирани в съответствие със определени групи управленски въздействия като:

- *Изграждане на взаимоотношения:* (Изграждане на доверие; Способност за разрешаване на конфликти; Междудличностни отношения; Работа в екип; Ефективна комуникация);

- *Управление на промените* (Адаптивност; Управление на промяната; Управление на преговори);
- *Управление на резултатите* (Познаване на регламенти, процеси и процедури; Използване на инструменти и методологии; Автономия в работата);
- *Управление на риска* (трудови стандарти; безопасност; разрешаване на ситуации, причинени от неочаквани рискове; идентифициране и превантивни действия за всички видове рискове);
- *Познаване на индустрията на железопътния транспорт* (Изграждане на знания, Изграждане на експертиза, Приложение на знания);
- *Решаване на проблеми* (Идентифициране на проблеми и причини; Креативност в работата; Анализ на проблеми; Разработване на решения).

Всичко това е използвано за формулиране на основните направления за развитие на човешкия капитал и обхвата на необходимите обучения на различните управленски нива.

## **МЕТОДОЛОГИЯ**

Методологията, която използваме, се основава на следното разбиране на разликите между обучение, образование и развитие на труда:

– Обучението е краткосрочно, ориентирано към задачи и насочено към постигане на промяна в отношението, уменията и знанията в конкретна област. Обикновено е свързано с работа.

– Образованието е инвестиция за цял живот. Обикновено се инициира от човек в сферата на неговите/нейните интереси.

– Развитието е дългосрочна инвестиция в човешки ресурси.

За целите на изследването са проведени проучвания в следната последователност:

Първо: Събиране на данни, за да се определи къде да се фокусира развитието.

Второ: Определяне на цели за длъжностни задължения и специфични за работата компетенции, които ще изградят умения за днес или ще подготвят за бъдещи роли.

Трето: Идентифициране на дейности за развитие, които подпомагат постигането на целите.

Четвърто: Определете следващите стъпки.

## **ДИСКУСИЯ**

Предварителният анализ на системата от цели на Компанията като ключов елемент от системата за корпоративно управление показва:

– Прекалено високо ниво на агрегиране на целите (представяне на много цели като една група). Това създава проблеми по отношение на надзорните и контролните функции. Ефективността на управленския процес изисква подчертаване на практическите аспекти за сметка на теоретичните, което улеснява процеса на предприемане на подходящи действия;

– Дефинирането на целите, изисква тяхното ясно разположение хоризонтално и вертикално. Като тук много важно е дефинирането на общите цели, а именно засилване на конкурентоспособността, подобряване на наличността на ресурсите, ограничаване на негативните външни ефекти от железопътния трафик.

За да се осигури максимална ефективност, целите трябва да са:

– Специфични – ясно да отразява какво трябва да се направи;

– Измерими – да са налични конкретни измерители на количество и качество на резултата;

- Реални – да са постижими и нивото на сложност да е съобразено с възможностите на компанията;
- Подходящо - резултатите от целта пряко подкрепят резултата или целите на организационните единици или компанията като цяло;
- Обвързани във времето - да се реализират в ясно определени срокове.

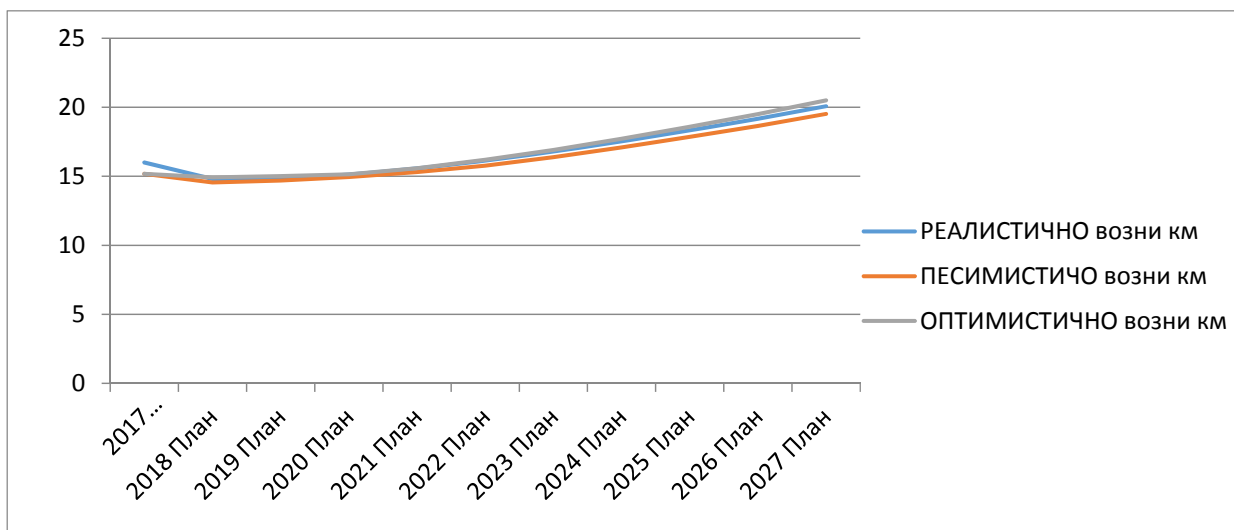
Добре установените цели на компанията определят целите за развитие на човешките ресурси и дейностите, които трябва да бъдат предприети в това отношение. След редица анализи ние достигнахме до извода, че при формулирането на целите за развитие на товарното железопътно предприятие е най-добре да се ползват стратегическите направления, представени в следващата таблица.

Таблица 1.

СТРАТЕГИЧЕСКИ ЦЕЛИ	ОСНОВНИ ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ПОСТИГАНЕ НА ЦЕЛИТЕ
Повишена конкурентоспособност	Ефективна поддръжка, модернизация и развитие на локомотивния и вагонен парк	Годишни средства, предназначени за поддръжка, обновяване, модернизация и закупуване на подвижен състав
	Икономическа стабилност	Промяна в ЕБИТДА
	Образование и обучение	Промяна в относителния дял на висококвалифицираната работна сила
	Производителност	Промяна в дела на производствената единица на служител
	Технологична зрялост и ниво на развитие на бизнес операциите	Промяна в относителния дял на инвестициите в нови технологии в общия доход
	Подобряване на системата за управление на ресурсите (материали, финанси...)	Разработване и внедряване на информационна система за управление и мониторинг на вагони, товарна техника и мултимодални единици
Подобрена достъпност	Подобряване на железопътната транспортна система и връзките със съседните страни и в съответствие с европейските стандарти	Разработване на интегрирана система за управление на финансите
		Модернизация на превозните средства в съответствие със стандартите за оперативна съвместимост
		Процент на съвместимост на автобусния парк и телематичните приложения
		Сътрудничество с международни организации
		Координиране на дейностите по ТСОС с европейските органи по стандартизация (CEN/CENELEC, ETSI), NB-Rail и националния орган по безопасността
		Формиране и поддържане на бази данни (регистри), които поддържат оперативна съвместимост чрез прозрачност
Намаляване на вредните въздействия върху околната среда	Подобряване на сигурността и безопасността	Дейности, свързани с укрепване на професионалните компетенции, общи и единни критерии за оценка на персонала, участващ в експлоатацията и поддръжката
		Общ брой злополуки
	Подобряване на точността на влаковете	Общ брой смъртни случаи Общ брой тежки наранявания Закъснения поради неизправности на Kargo

Постигането на стратегическите цели неминуемо ще доведе до промяна на условията за бизнес, до отваряне на железопътния транспортен пазар, както и до засилване на конкуренцията на пазара на превоз на стоки и пътници като цяло. Това налага и реструктуриране на труда, основано на очакваната модернизация и технологични промени в инфраструктурата и подвижния състав, както и адаптиране към регламентите и стандартите на ЕС. Налага се да има подходящо обучен персонал, което може да се постигне чрез обучение и развитие на съществуващите човешки ресурси с потенциал или външен прием (което най-често също изисква периоди на обучение и адаптиране).

За да оценим и планираме капацитета на човешките ресурси и да идентифицираме пропуските, които трябва да бъдат адресирани, включително пропуските в необходимите и съществуващи знания и умения на служителите, ще използваме констатациите, съдържащи се в редица доклади и стратегически планове на Компанията. Представеният стратегически план за човешките ресурси дава прогноза за състоянието на текущия капацитет в областта на човешките ресурси и труда. Извършена е оценка на съществуващите човешки ресурси и трудов капацитет в компанията във връзка с бъдещия потенциал на компанията, въз основа на изготвения стратегически план и перспективите за развитие на бизнес дейността. Стратегическият план на компанията е да увеличи обема на дейността си през следващите 10 години със среден годишен ръст от 6%. Очакваната промяна в работната сила до 2021 г. е в съответствие с очакваните промени в обема на дейността, преди всичко поради натоварването на капацитета.



Фиг. 1. Сравнителен преглед на промяната в обема на работа през периода 2017 - 2027 г.

През следващите 10 години очакванията за значителни промени в нивото на технологиите, прилагани в дейността на компанията, са крайно песимистични. Внедряването на новите системи отнема известно време, поради което няма достатъчна причина, която да показва, че са възможни значителни промени в броя на служителите до края на 2021 г.

Очакваната промяна в производителността през наблюдавания период е средно 6%, като промяната през първите 5 години ще бъде 11%, което представлява солидна база за развитие. В същото време железопътният транспорт е една от най-консервативните системи на това технологично ниво в Република Сърбия, въпреки планираните значителни технологични промени. Реалистично е да се очакват определени резултати чак през втората половина на предстоящия 30-годишен период.

Това същевременно се дължи и на факта, че предоставянето на този вид услуга до голяма степен зависи от състоянието на железопътната инфраструктура, чиито модификации отнемат значително време.

Информацията, предоставена тук по-долу, илюстрира различни варианти, като се предполага, че ще се появят други железопътни товарни оператори. Вероятността за поява на нови оператори и последващо намаляване на обема на бизнес операциите с около 10% е висока, докато има разлика в нивото на намаляване на обема на бизнес операциите между различните варианти (песимистичен, реалистичен и оптимистичен), вариращи от 9% до 19%. Намаляването на обема на дейността представлява пречка за промяна в структурата на служителите, докато с появата на нови оператори и загубата на пазарна част броят на служителите със сигурност ще бъде намален, за да се запази ефективността на бизнеса.

## **РЕЗУЛТАТИ И ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Към момента няма достатъчно основания, които да сочат, че служителите не са разпределени според възможностите им. Промените в структурата на служителите в резултат на реструктуриране могат да доведат до временни несъответствия. Това са например отклонения при намаляване на броя на локомотивните машинисти или отклонения, произтичащи от прилагането на доброволните критерии при определяне на технологичните излишъци от персонал. Освен подобряване на структурата, повишаване на квалификацията и нивата на компетентност, през следващите 10 години е необходимо да се планира и реализира назначаването на служители, не само на позиции, изискващи висше образование, но и на позиции, които не изискват високо ниво на образованието. Такива служители заемат ключови позиции по отношение безопасността на транспортния процес и са важни за технологичния процес. Жизнено важно е да се запази предприятието от изтичане на хора от определени професии чрез повишаване на заплащането на труда. Ключова роля в съвременните условия играят и промените в корпоративната култура като мотив за работа. Налага се развитие на следните компетенции:

- познаване на разпоредби, процеси и процедури,
- приложение на знанията
- управление на преговори,

и в тази връзка още: работа в екип, самостоятелност в работата, междуличностни отношения, способност за адаптиране, стандарти на работа.

Що се отнася до необходимостта от професионално и управленско обучение, преобладава нагласата, че за качествено изпълнение на работата са по-важни професионалните знания, отколкото управленските обучения. За успешен бизнес междуличностните отношения са много важни и като се има предвид голямото териториално разпръскване на служителите, мениджърите трябва да бъдат обучени по секции как да управляват своите местни екипи .

Планът за професионалното развитие трябва да се прилага по интегриран начин с плана за управление на дейността на предприятието като цяло. Ако поне един цикъл на обучение не бъде реализиран на всеки 3 години и ако управлението на човешките ресурси не се основава на развитието на предварително дефинирани компетенции, оценяващи изпълнението – съществува риск. Рискът е свързан преди всичко с очакваното развитие на железопътния транспортен пазар в Сърбия и в региона. Рискът остава, дори ако железопътният пазар не се развива бързо, предвид скоростта на технологичните и икономически промени в Сърбия и региона.

Съвременното управление налага наличието на адекватна методология за изготвяне на основните направления на плана за развитие на труда, както и

методология предварително дефиниране на минимални изисквания и съдържание на учебните програми за обучение. Ефективността изисква да се работи с предварително дефинирани целеви компетенции, разпределени по основните бизнес направления. Тематичните направления на учебните програми се разпределят в йерархични групи, съответстващи на организационната структура на компанията:

- Мениджъри от най-високо ниво;
- Средно ниво на управление (в централата и в регионалните офиси);
- Специалисти (експерти) начело офис;
- Специалисти в регионалните служби.

Очакваното развитие и анализи в железопътния транспорт, не само в изследваното предприятие, показват необходимостта от обучение в следните области:

- развитие на цифрови умения;
- развитие на управленски умения;
- бюджетно планиране и технико-икономическо планиране;
- специфични обучения за ERP системи;
- високоспециализирани обучения и преквалификации в области, свързани с безопасността на движението на влаковете и допълнителни обучения, свързани основно с доставка на ново оборудване.

#### **ЛИТЕРАТУРА:**

- [1] Захариев А. Перспективни размисли за човешкия капитал, сп. Диалог, 2011, София ISSN 1311-9206
- [2] Банчева Е., Стратегическо управление на човешките ресурси и човешки капитал - реторика и реалност , <https://www.cceol.com/search/book-detail?id=535831>, НБУ 2016
- [3] Arthur, J. B. (1994) „Effects of human resource systems on manufacturing performance and turn- over”, *Academy of Management Review*, 37 (4), pp. 670-687
- [4] Grant Thornton (2017) How to align human capital with global business objectives. Available at: <https://www.grantthornton.global/en/insights/growthiq/how-to-align-human-capital-with-global-business-objectives/> (Accessed: 14 September 2017)
- [5] Manpower Group (2017) Обзорно изследване на Manpower Group за заетостта. Available at: <https://www.manpower.bg/novini/meos3q2017/40375> (Accessed: 14 September 2017)
- [6] Lazarova, Yu. (2017) „Prihodite i pechalbite na kompaniite rastat”, *Kapital*. Available at: [http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/06/28/2997590\\_prihodite\\_i\\_pechalbite\\_na\\_kompaniite\\_rastat/](http://www.capital.bg/biznes/kompanii/2017/06/28/2997590_prihodite_i_pechalbite_na_kompaniite_rastat/) (Accessed: 14 September 2017)

**PROFESSIONAL DEVELOPMENT PLANNING  
ON HUMAN CAPITAL IN A RAILWAY FREIGHT COMPANY  
(AT THE EXAMPLE OF "SERBIA CARGO" REPUBLIC OF SERBIA)**

**Vasko Ananiev Vassilev**  
[vvasilev@vtu.bg](mailto:vvasilev@vtu.bg)

***Todor Kableshkov University of Transport,  
1574 Sofia, 158 Geo Milev Str.  
THE REPUBLIC OF BULGARIA***

**Keywords:** *human capital, rail transport, professional development, competence, curriculum.*

**Abstract:** *The development of professional development programs for railway employees aims to provide a systematic approach to the planning, coordination and implementation of the professional development of employees. It is intended primarily for the senior management of the relevant railway company and the management and employees of the department responsible for human resource development. Most often, it serves as a basis for determining the need and method of training employees to improve their competencies, for quality performance of current duties and work in the conditions of increasing opening of the market of railway services, as well as for adaptation to technological changes in infrastructure, rolling stock and means of communication.*

*The purpose of the study is to formulate the main directions for human capital development and the scope of the necessary trainings at the different management levels in a railway transport enterprise, based on pre-formulated strategic target directions.*

*Expected development and analyzes in railway transport, not only in the investigated enterprise, show the need for training in the following areas:*

- o development of digital skills;*
- o development of management skills;*
- o budget planning and technical-economic planning;*
- o specific trainings for ERP systems;*
- o highly specialized training and retraining in areas related to the safety of train traffic and additional training mainly related to the delivery of new equipment.*