

## APPLICATION OF THE COMPETENCY MODEL FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN MINING INDUSTRY

**Boryana Trifonova**

University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, 1700 Sofia; E-mail: boryana.trifonova@mgu.bg

**ABSTRACT.** The use of competencies in human resource management in one or more activities is one of the modern methods of organisational management. In order to effectively manage the potential of human capital, human resource management professionals build an integrated system of complementary competencies that represent the competency model. The report analyses the profiles of positions in the mining industry available in the National Competence Assessment System. These are the frameworks that describe the behaviour required of employees for their successful job performance. The need for a wider use of the competency model in mining organisations is justified, covering more positions in the sector. It is possible for any organisation to construct an accurate "map" of the capabilities of work teams and structural units/departments that contain behavioural indicators of human capital necessary for the performance of the tasks. The transition from traditional methods of human resource management to modern processes, based on competencies and knowledge, is a successful investment in the future of any organisation.

**Key words:** competency model, human resource management, mining industry

### ПРИЛОЖЕНИЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИЯ МОДЕЛ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В МИННО-ДОБИВНАТА ПРОМИШЛЕНОСТ

**Боряна Трифонова**

Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, 1700 София

**РЕЗЮМЕ.** Използването на компетенциите в управлението на човешките ресурси в една или повече дейности е един от съвременните методи за организационно управление. С цел да се управлява ефективно потенциалът на човешкия капитал, специалистите по управление на човешките ресурси изграждат интегрирана система от взаимно допълващи се компетенции, които представляват компетентностния модел. В доклада се анализират наличните в Националната система за оценка на компетенциите профили на длъжности от минно-добивната промишленост. Това са рамки, описващи необходимото поведение на заетите относно успешното им трудово представяне. Обосновава се необходимостта от по-широкото използване на компетентностния модел в минно-добивните организации, като бъдат обхванати повече длъжности от сектора. Това е възможност на всяка организация да конструира точни „карти“ на способностите на работните екипи и структурни звена, които съдържат поведенчески индикатори на човешкия капитал за изпълнение на задачите. Преминването от традиционни методи за управление на човешките ресурси към съвременни процеси, основани на компетенции и познания, е успешна инвестиция в бъдещето на всяка организация.

**Ключови думи:** компетентностен модел, управление на човешките ресурси, минно-добивна промишленост

### Въведение

Набирането и задържането на качествени човешки ресурси е важен и отговорен процес, от който зависи понататъшната дейност на организацията и ефективното ѝ функциониране като система. Съвременната икономика се характеризира с внедряване на нова техника и технология, непрекъснати промени в нормативната база, влошено състояние на трудовия пазар, негативни демографски тенденции и не на последно място ускорено остаряване на знанията и уменията на работещите. За разлика от материалните ресурси, които могат лесно да се купят, то човешкият талант и ноу-хау са трудни за откриване и поддържане в работната среда. Най-важните и отговорни решения на мениджърите се оказват тези, свързани не само с подбора на персонал, но и с неговото задържане и развитие.

Без подходящите хора на точните за тях места, нито предприятията, нито индустрията или обществото като цяло може да търпят развитие и просперитет. Особено значим е този проблем в минно-добивните предприятия, където липсата на квалифицирани специалисти затруднява производствените процеси. За изграждането на качествени работни места от изключителна важност са знанията, уменията и компетенциите на работната сила. В последните години в сферата на управление на човешките ресурси се работи по въвеждането на компетентностни модели и приложението им в подбора, оценката и развитието на персонала. Тези модели съдържат най-съществените и значими знания, умения и поведения, които се изискват от успешните служители, заети с изпълнението на конкретна позиция.

## Понятие за компетентностен модел за управление на човешките ресурси

Използването на компетенциите в управлението на човешките ресурси в една или повече дейности е един от съвременните методи за организационно управление. С цел да се управлява ефективно потенциалът на човешкия капитал, специалистите по управление на човешките ресурси изграждат интегрирана система от взаимно допълващи се компетенции, които представляват компетентностния модел. Компетенцията като понятие се свързва със съвкупност от знания, умения и нагласи, водещи към определено поведение на служителя при изпълнение на неговата професионална роля в организацията. В компетенцията можем да открием показаните на повърхността знания и умения, но и присъщите индивидуални личностни характеристики, ценности и мотиви за труд. Последните оказват най-силно влияние върху поведението на индивида, от което следва изводът, че количеството знания и умения не са тъждествени на качествено и ефективно изпълнение на работните задължения.

В специализираната литература за по-нагледно представяне същността на компетенцията се използва метафората на „айсберга“ или т.нар. пирамидален или дълбинен модел на компетенциите (Entalent, 2011) (виж Фиг.1).



Фиг. 1. Дълбинен модел на компетентностите (Entalent, 2011)

Според този модел компетенцията се представя като съвкупност от видима и невидима част. Това, което е върхът на пирамидата или айсбергът, е проявеното поведение, подлежащо на наблюдение и оценка. Но за да се осъществят видимото поведение е необходимо да съществуват предпоставките от невидимата част – мотивация за практикуване на поведението, личностни характеристики

(предпочитания, възприятия, нагласи, вярвания, ценности), знания и умения. В основата на пирамидалния модел са разположени характерните черти за човека и неговата мотивация. Те подлежат на изследване и развитие много по-трудно от другите характеристики. Това определя въздействията на мениджърския екип, които трябва да са насочени към видимата част, за да очакваме конкретното поведение от служителите.

Използването на компетенциите за целите на управлението изисква те да могат да се идентифицират, измерват, оценяват и сертифицират. Това позволява те да бъдат обединявани в интегрирани системи от взаимно допълващи се компетенции – компетентностни модели, които служат за ефективно управление потенциала на предприятията (Николова, 2014). Приложението им се свежда до постигане на стандарти за организационно поведение и развитие, оценявани чрез трудовото представяне и обвързани с приоритетите, стратегията, ценностите и организационната култура. Тези модели са динамични, тъй като всяка промяна в стратегията води и до промяна в компетентностния модел. По този начин използването им спомага за обвързването между колективни и индивидуални интереси и цели, както и за постигане на адаптивност и гъвкавост на управлението на предприятието.

Компетентностният модел в управлението на човешките ресурси търпи развитие след възникването си през 1990г. Съществуват два стратегически подхода при разработването му (Томов, 2010):

- Универсален подход – според него се изгражда един компетентностен модел, приложим за всички длъжности в една организация. Този модел обикновено включва 10-15 компетенции, които съдържат общи умения, характеристики и ценности, необходими за постигане на ефективност за повече длъжности, както и за мениджърски позиции. Този подход може да се използва, когато ръководството иска да се спазват общи ценности и прилагат общи умения от работещите.

- Множествен подход – при този подход се изграждат различни модели в зависимост от длъжностите и нивата на организацията. Последователността е първо да се вземат набор от компетенции, които се модифицират, преформулират и допълват, за да се достигне до компетенциите за конкретната длъжност. Прилага се основно за организации, в които различните длъжности нямат общи черти.

Изграждането на компетентностния модел за определена длъжност е свързано с последователния анализ на длъжностите. Тази дейност е от огромно значение за успешното решаване на редица въпроси, касаещи привличането и подбора на подходящи кандидати за длъжности в организацията; адекватното и справедливо трудово възнаграждение; мотивирането на работниците; прилагането на ефективни програми за обучение и оценяването на персонала. Анализът на длъжностите е важен етап и в процеса на определянето на нуждите от обучение и развитие, тъй като осигурява информация за стандартните изисквания към знанията, уменията и нагласите на заетите. Изграденият компетентностен модел представлява рамка, съдържаща критичните фактори за успех, свързани с индивидуалното и групово представяне и удовлетвореност. Ефективно работещата организация използва тези модели за откриване на таланта, пропуски в

уменията, изготвяне на планове за обучение, измерване на ефективността, производителността и ориентацията към организационни промени.

Базираното на компетентност управление на човешките ресурси преоткрива традиционното, за да се съсредоточи върху използването на известните разлики в производителността между средните и най-добрите в класа изпълнители. В допълнение към привличането, задържането и развитието на най-добрите изпълнители, организациите сега трябва да се позовават на етичните решения на своите топ лидери и изпълнители (Rothwell et al. 2012). Създаването на култура, базирана на компетентностния подход, е свързано с начина, по който организациите идентифицират и развиват лидерството, както и желаното поведение на служителите си. Една от важните предпоставки за постигане на културна трансформация и високо представяне на организациите е именно създаването на визия и компетентностен модел

(Zwell, 2000). Извеждането на ключовите компетентности за определена длъжност е от изключителна важност за специалистите по управление на човешки ресурси, за да знаят какви хора, с какви компетенции са най-подходящи за организацията и екипа ѝ. Обобщено, компетентностният модел е описание на най-съществените желани поведения на служителите за изпълнение на длъжностите в конкретната организация.

### Анализ на профилите на длъжности от минно-добивната промишленост

В доклада се анализират наличните в Националната система за оценка на компетенциите профили на длъжности от минно-добивната промишленост (Табл.1).

Табл. 1. Сравнителен анализ на профилите на длъжности от минно-добивната промишленост

Профили	Групи длъжности от минно-добивната промишленост		
Компетенции	Началник рудник Главен инж. добивна промишленост Управител добивна промишленост Директор рудодобивен комплекс	Инж. обогатяване на полезни изкопаеми Технолог, обогатяване полезни изкопаеми Гл. технолог преработваща промишленост	Ръководител група, добивна промишленост Рък. сектор/ звено в промишлеността Рък. участък, добивна промишленост
1.	Аналитично мислене	Аналитично мислене	Аналитично мислене
2.	Вземане на решения	Въвеждане на технологични подобрения	Въвеждане на подобрения в оборудването
3.	Осигуряване качество на продукцията	Осигуряване качество на продукцията	Превенция на повреди
4.	Преразпределение на производствените ресурси	Общуване	Общуване
5.	Прилагане на стандарти за здраве и безопасност при работа	Прилагане на стандарти за здраве и безопасност при работа	Прилагане на стандарти за здраве и безопасност при работа
6.	Производствено планиране	Иновативност	Споделяне на знания и опит
7.	Разбиране на бизнес процесите	Разбиране на бизнес процесите	Разбиране на бизнес процесите
8.	Ръководене на технологичния режим	Мониторинг на технологичния режим	Работа с техническа документация
9.	Управление на екип	Изграждане на взаимоотношения	Управление на екип
10.	Управление на промяната	Работа с компютър	Работа с компютър
11.	Управление на работата с машини	Разработване на технологични инструкции	Ремонт и отстраняване на повреди при ел. оборудване

Това са рамки, описващи необходимото поведение на заетите относно успешното им трудово представяне. Иначе казано, в тези рамки се съдържа желаното представяне на работници и служителите, изпълняващи определена длъжност, т.е. не какво искат ръководителите от тях да правят, а как искат да го правят.

В Националната система за оценка на компетенциите профили на длъжности от минно-добивната промишленост са направени само на ръководни длъжности. Те могат да се обединят в три групи в зависимост от нивото на отговорности и задължения за изпълнение на трудовите задачи. Трите групи са:

- Началник рудник, Главен инженер добивна промишленост, Управител добивна промишленост, Директор рудодобивен комплекс;
- Инженер обогатяване на полезни изкопаеми, Технолог обогатяване полезни изкопаеми, Главен технолог преработваща промишленост;
- Ръководител група добивна промишленост, Ръководител сектор/звено в промишлеността, Ръководител участък добивна промишленост.

Понеже длъжностите са с ръководен профил, се наблюдава припокриване на няколко от компетенциите, като: Аналитично мислене, Разбиране на бизнес процесите, Осигуряване качество на продукцията и Управление на екип. Това са управленски компетенции, които предопределят поведението на ръководителите да бъде свързано с планиране както на собствената работа, така и на тази на всички подчинени. Постигането на високо качество на произвежданата продукция е поведенчески индикатор за профилите на разглежданите длъжности. Работата в производствената среда на минно-добивната промишленост е свързана с риск за здравето и безопасността на работещите. Основателно очаквана компетенция на посочените длъжности е Прилагане на стандарти при здраве и безопасност при работа. Други общи компетенции за тези ръководни длъжности са Общуването и Работа с компютър. Необходимостта от ефективна комуникация, която включва прилагането на подходящ стил на общуване, както и използване на информационно-комуникационните средства в работна среда, се оказва една от задължителните компетенции в съвременната минно-добивна промишленост.

В останалите компетенции, които се различават в индикативните наименования, се наблюдава също степен на подобие в очакваното поведение на ръководителите на различни нива. В зависимост от нивото на отговорности за производствения процес и за персонала, компетенциите варират от Вземане на решения, Въвеждане на технологични подобрения до Въвеждане на подобрения в оборудването. Същата зависимост се наблюдава и при промяната в компетенциите от Производствено планиране, Иновативност до Споделяне на знания и опит. Поведенческият индикатор за по-ниското ниво на отговорност се свързва с очакваното съдействие при изпълнение на зададените от по-висшето ръководство задачи. Останалите компетенции също имат степен на подобие в поведението като намаляват изискванията към по-ниските нива. Такива примери са:

- Ръководене на технологичния режим →  
Мониторинг на технологичния режим → Работа с техническа документация;

- Управление на работата с машини → Разработване на технологични инструкции → Ремонт и отстраняване на повреди при електрооборудване.

В минно-добивната промишленост има още специфични длъжности в производствения процес, които се нуждаят от профилиране на техните компетенции. Към тях могат да бъдат посочени: Минни инженери, Геолози, Минни техници, Приложни специалисти с контролни функции в добивната промишленост, Бомбаджии, Машинни оператори в минния добив и добива на минерали. Разбира се при разработването трябва да се отчетат приликите в поведенческите индикатори с вече профилираните длъжности и да се изведе специфичното. Компетентностните модели са в непрекъснато развитие, представляват сбор от различни компетенции, организирани по начин, който най-добре отговаря на потребностите на организацията (Тасина, 2016). Основателно, на преден план излиза необходимостта от по-широко използване на компетентностния модел и съответното му прилагане в конкретното минно-добивно предприятие.

## Приложение на компетентностния модел

Пример за подчертаване на предимствата на компетентностния модел е направеното изследване в DELOITTE (Бояджиева, 2010), където при успешното му въвеждане компанията е постигнала като минимум ефект: 30% намаление на разходите, свързани с подбор и текучество на персонала, 25% повишаване на личната и екипна ефективност и производителност. Тези числа ни ориентират относно ефектите от въвеждането на модели, основани на компетенции. Още повече, **конкретните ползи**, които се наблюдават, са в различни функционални направления от управлението на човешките ресурси (Томов, 2010):

- **Подбор на персонал** – при съставяне на списък с изисквания за знанията и уменията на кандидата за вакантната длъжност, включването на необходимите компетенции, както и попълването на подготвен тест за отчитане на очакваното поведение, би осигурило точните хора за точните места.
- **Трудово представяне** – от една страна служителите са наясно какво поведение се изисква от тях, а от друга мениджърите са улеснени при задаването на стандарти за най-добро представяне. Полученият синхрон между мениджърите и служителите относно разбирането за по-добро представяне води и до аргументирана оценка на действителното поведение. Налице е повишена мотивация, удовлетвореност и ангажираност на заетите, както и интеграция на компетенциите в стратегията, плановете, процесите, технологиите и организационните ценности.
- **Обучение и развитие** – при ясно поставени стандарти за поведение могат точно да се определят пропуските в способностите на отделните служители. Това води до правилно определяне на нуждите от обучение, планиране на обучението, ефективност на обучението и съответно развитие на човешките ресурси. Създава се предпоставка от натрупване, съхраняване и развитие на база от знания като условие за конкурентоспособност на предприятието.

• **Планиране на кариерата** – при определянето на способностите, необходими за израстване в кариерата, се акцентира на екипното взаимодействие. Изясняването на връзката между функции и структурни звена води до привеждане на изискванията към човешкия капитал в стратегическо съответствие. Но и помага за идентифициране на резервите в способностите, които могат да се използват успешно в други организационни направления.

Изводът, който се налага, е, че извеждането на компетенциите, изграждащи профилите на длъжностите, създава капитал за организацията, неотделим от човешкия капитал и присъщ за конкретното предприятие и отрасъл. Този капитал ще определи облика на новата организационна култура и ще осигури конкурентоспособността и ефективното функциониране на предприятията от минно-добивната промишленост.

## Заклучение

Компетентностните модели в управлението на човешките ресурси описват необходимото поведение на заетите относно успешното им трудово представяне. Иначе казано, в тези рамки се съдържа желаното представяне на работници и служителите, изпълняващи определена длъжност, т.е. не какво искат ръководителите от тях да правят, а как искат да го правят. Въз основа на направения анализ на съществуващите профили на длъжности и посочените ползи от въвеждането им, се обосновава необходимостта от по-широкото използване на компетентностния модел в минно-добивните предприятия, като бъдат обхванати повече длъжности от сектора. Приложението на модела обхваща различни функционални направления от управлението на човешките ресурси, включващи подбора на персонал, трудовото представяне на служителите, тяхното обучение, развитие и планиране на кариерата. Това е възможност на всяка организация да

конструира точни „карти“ на способностите на работните екипи и структурни звена, които съдържат поведенчески индикатори на човешкия капитал за изпълнение на задачите. Преминаването от традиционни методи за управление на човешките ресурси към съвременни процеси, основани на компетенции и познания, е успешна инвестиция в бъдещето на предприятията от минно-добивната промишленост.

## References

- Rothwell W.,J. Lindholm, 2012. Competency-Based Human Resource Management, <https://doi.org/10.1002/9781118364727.ch8>
- Zwell, M. 2000. *Creating a Culture of Competence*. New York, Wiley, 344 p.
- Бояджиева, Т. 2010. Уникален шанс за българския бизнес – изграждане на национална референтна мрежа за оценяване на компетенциите на работната сила по браншове и региони, <http://daily.bia-bg.com/index.php?f=ANALYSE@polid=39>.
- Енталент, 2011, Какво всъщност представляват компетенциите?, <https://entalent.wordpress.com/2011/05/15/>.
- Национална система за оценка на компетенциите, [www.mycompetence.bg/bg/position](http://www.mycompetence.bg/bg/position).
- Николова, И. 2014, Приложение на компетентностния подход в сектор „туризъм“. - *сп. Икономически и социални алтернативи*, 4, с. 85-98.
- Тасина, В. 2016. Изграждане на компетентностен модел за сектор горско стопанство. – *сп. Управление и устойчиво развитие*, 3/58, 75-81.
- Томов, Т. 2010. Разработване на компетентностни модели, или какво поведение е необходимо за успешно трудово представяне, [http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1124:tp092010st2&catid=14:tpbest&Itemid=33](http://www.trudipravo.bg/index.php?option=com_content&view=article&id=1124:tp092010st2&catid=14:tpbest&Itemid=33).