

ИЗГРАЖДАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТЕН МОДЕЛ ЗА СЕКТОР ГОРСКО СТОПАНСТВО

Вероника Тасина
Лесотехнически университет, София

Резюме

В доклада се обосновава необходимостта от използване на компетентностния подход в управлението на човешките ресурси. Разглеждат се неговата същност и възможностите, които използването му разкрива пред организациите при интегриране на системите в управлението на човешките ресурси. Подчертава се значимостта и ползите от разработване на компетентностен модел за индустриите, организациите и служителите. Изясняват се понятията „компетентност“ и „компетенции“, които са залегнали в основата на използването на компетентностния подход при управлението на човешките ресурси. Компетенциите създават общ език, който може да се интегрира във всеки аспект на жизнения цикъл на служителя. Компетентностните модели уточняват параметрите на очакваното поведение за успешно трудово представяне. Представена е общата методика за създаване на компетентностен модел, въвеждането му в организационната практика и приложението му с цел ефективно управление на човешките ресурси в организацията. Методиката съдържа етапи и принципи на създаване, внедряване и приложение на компетентностни модели. Настоящото изследване е насочено към разработване на компетентностен модел за сектора на горското стопанство, базира се на вече разработените от Българска стопанска камера модели за други индустрии. Анализират се длъжностите в сектора на горското стопанство, като се определят ключовите длъжности. Фокусира се върху характеристиките на работната сила – състояние, динамика, численост и квалификационни изисквания на заетите.

Ключови думи: компетентност, компетентностен подход, компетентностен модел, компетентностен профил, горско стопанство.

Key words: competence, competency approach, competency model, competency profile, forestry.

JEL: J00.

Въведение

Управлението на компетенциите в по-широк контекст на Управлението на човешките ресурси отразява промяната от основен методологически подход в областта, който е фокусиран върху професията, към подход, базиран върху личността. Този процес започва през 80-те години на 20-ти век в условията на увеличаващата се глобализация, засилващи се конкурентни сили на световните пазари, икономика, основаваща се на знанието, по-плоски организационни структури и по-голяма централизация, по-силен акцент върху екипната работа и необходимостта от функционална и личностна гъвкавост в рамките на организациите [15 с. 491–499].

Основната идея на компетентностния подход е, че всеки елемент от процеса на управление на човешките ресурси по отношение на даден служител трябва да е свързан с определен набор от критерии, и да е насочен към развиването на уменията му да изпълнява специфични задачи от настоящата или бъдещата му професия. Това е алтернатива на общата тенденция например за прилагане на обучението на служителите в организацията като самоцел, разхвърляно и неорганизирано.

Компетентностното моделиране се е превърнало в основна практика в управлението на човешките ресурси. Методологията непрестанно се развива в отговор на промените в организациите и на работното място и отчасти в отговор на

нуждите на хората, които използват компетентностни модели.

Човешкият капитал има потенциал да разграничи една организация от конкуренцията. Продуктите, процесите и услугите могат да се копират, това което не може е източникът на идеите – хората. Хората в организацията, техните знания, умения и компетенции ще осигурят конкурентното предимство необходимо за перспективата на организацията [3].

Същност и развитие на разбирането за компетентностно базиран подход

От 1990 г. компетенциите са станали ключови думи за човешките ресурси и стратегическите управленски практики за набирането, подбора, обучението на служителите и оценката на работата на служителите [23]. Компетенциите създават общ език, който може да се интегрира във всеки аспект на жизнения цикъл на служителя – подбор, развитие, изпълнение, оценка и планиране на приемствеността [24].

Уменията и знанията формират видимата част на компетенциите. Отличителните черти и мотивите формират по-малко видимите елементи на компетенциите, които имат голям ефект върху управляването и контролирането на поведението.

В рамките на изследването компетенцията се разбира като: „съвкупност от умения, знания,

нагласи и поведения на служителите за постигане на резултати в дадена професионална роля или определена организация“.

Компетентностно базираният подход се е развил много бързо след въвеждането му преди 30 години. В отговор на растящото недоволство от тестовете за интелигентност и традиционните подходи за оценяване, McClelland предлага тестване на компетенциите. Това предложение довежда до непосредствен и отворен дебат по въпроса. По-специално Barrett оспорва факта, че няма емпирична основа за тези изводи и че правдивостта и изпитаността на данните, идващи от тестването на компетентността не са достигнали професионално допустимите нива.

Компетенциите най-общо могат да бъдат класифицирани по следния начин (M. Armstrong): поведенчески и технически. **Поведенческите компетенции** – определят начина, по който организацията очаква да се държат нейните служители, за да постигнат високо ниво на представяне и отлични резултати. Такъв тип умения са: умения за общуване; лична инициатива; умения за работа в екип; адаптивност към промяна; лидерство и др. **Техническите компетенции** – определят специфичните професионални умения – какво служителите трябва да знаят и умеят, за да вършат работата си ефективно.

Определя се още една категория компетенции от G. Hamel и C. Prahalad [16] – **основни (ключови)** компетенции, чрез които се отразяват специфичните, уникалните ценности и културата на организацията и са от решаващо значение за нейната конкурентоспособност. Специфичното при тези компетенции не могат да бъдат копирани от конкурентите и осигуряват добавена стойност за клиентите [2, стр. 37].

Zwell [19], определя **три различни вида компетенции**, които могат да бъдат включени в компетентностни модели: отличителни, базови и трансформационни компетенции. Отличителните компетенции са тези, които в най-голяма степен отличават отличните от средните изпълнители. При базовите компетенции се изисква минимално ниво на владение за успешна работа. Трансформационните компетенции са тези, ш които служителите са слаби и които ако се подобрят, ще помогнат за по-доброто изпълнение [2, стр. 38].

Компетентностните модели се фокусират върху поведението. Един добър модел интегриран в цялостната система осигурява обща рамка и дава възможност за по-доброто управление на работната сила [9]. Моделът от компетенции за управление на персонала представлява набор от взаимосвързани знания, умения и ценности необходими за управлението на персонала, за формирането на конкурентно предимство и подобряване на ефективността на предприятията [7]. Компетентностните модели се разработват за всяка длъжност, описват се професионалните и интелектуални качества необходими за дадена позиция, и как ще се осигури развитието [7].

Изграждане на компетентностен модел

„Изграждането на компетентностен модел е в основата на добрите организационни практики, а правилното му приложение е ключова предпоставка за ефективното управление и развитие на индивидуалния и организационния потенциал“ [2].

Методологията се базира на опита на авторите в УЧР, на проучване на добрите местни и чуждестранни организационни практики на българския пазар, както и на съвременни академични източници в областта [2].

Между компетентностните модели и стратегията има взаимовръзка, която може да се проследи по няколко линии. Корпоративните ценности се дефинират и се отразяват в общите компетенции като част от компетентностния модел. Друга форма на свързаност между двете е чрез начина на дефиниране на лидерските компетенции като част от специфичните компетенции в компетентностния модел и обвързването им с ЧР процеси в компанията [2, с. 19].

Основно влияние в процеса на създаване на компетентностните модели се отчитат само глобалните тенденции, които влияят върху бизнеса – развитието и усвояването на нови пазари, необходимостта от по-голяма мобилност и промяна на мисленето [2, с. 19–20].

Компетентностните модели се създават с определена цели и те не съществуват изолирано извън бизнес процесите на човешките ресурси [2, с. 28].

Едно от основните приложения на компетентностния модел е управлението на трудовото представяне. Начините на осъществяване могат да бъдат най-разнообразни: атестационна карта, в която са разписани различни нива на покриване на компетенции за длъжността; определяне на нивото според постигнатите трудови резултати; оценка от прекия ръководител; самооценка [2, с. 28–29].

Компетентностните модели са в непрекъснато развитие, представляват сбор от различни компетенции, организирани по начин, по който най-добре отговаря на потребностите на организацията. Компетентностния модел представлява набор от определени знания, умения и нагласи, с които описваме профила на най-успешния служител [2, с. 39–40].

1. Информационна система за оценка на компетенциите (ИСОК)

MyCompetence е продукт, създаден в рамките на Проект „Разработване и внедряване на информационна система за оценка на компетенциите на работната сила по браншове и региони“ (ИСОК), осъществяван от Българска стопанска камара (БСК) в партньорство с КНСБ и КТ "Подкрепа" [25].

MyCompetence е информационна система в областта на човешките ресурси, която обработва

данни и осигурява стандартизиран обмен на информация, предоставя инструменти и други специализирани услуги за оценка на компетенциите на работната сила в България [25].

Целите на MyCompetence са [25]:

- Създаване на функционална съвместимост и възможност за интегрирано използване на данни,
- генериране и събиране на едно място информация и ноу-хау в управлението на процесите по внедряване на компетентностния подход в развитието на човешкия капитал,
- подпомагане и инициране предприемачеството на ефективни мерки (на национално и секторно ниво) в развитието на заетостта и уменията на работната сила в България,
- включване на добри практики от прилагането на процеса по управление на човешките ресурси,
- изграждане на библиотека на възможностите за подпомагане на ученето през целия живот,
- предоставяне на съответните материали за подпомагане на ученето през целия живот,
- намирането и съхраняването на публикуваните документи, а на тяхна основа с адекватни анализи да се очертават тенденции и препоръки.

Основни потребители на ИСОК [25].

- Предприятия (мениджъри, специалисти по управление на човешките ресурси (УЧР), оценители);
- Работници и служители, наети по трудово правоотношение в предприятията;
- Студенти.
- Към момента има разработени компетентностни модели за 20 сектора: Безалкохолни напитки; Електромобили; Електроника; Електротехника; Информационни технологии; Консервна промишленост; Машиностроене; *Мебелна промишленост*; Месопреработване; Металургия; Мехатроника; Млечна промишленост; Охрана и сигурност; Специализирано строителство; Транспорт и логистика; *Туризм*; Търговия на дребно; Търговия на едно; Фасилити мениджмънт; Химическа промишленост.

Състояние на горите в България

Последните няколко десетилетия са характерни с множество промени в политическите, социалните и икономическите условия на България. Всички промени, които са настъпили, като прехода към демокрация и пазарна икономика, членството на страната в Европейския съюз и

НАТО, икономическата и финансовата нестабилност за съответните кризисни периоди, са оказали въздействие и върху горския сектор. Извършени са множество законодателни, административни и структурни реформи за да се оптимизират дейностите и да се минимизира негативното влияние на външните и вътрешните фактори върху горския сектор. С последния Закон за горите [26] (обн., ДБ, бр. 19 от 08.03.2011 г.) се извърши реструктуриране на горския сектор и разделение на контролно-административните от стопанските функции [6, стр. 6].

В разработката под горско стопанство се разбира съвкупност от стопански дейности по възпроизводство, ползване и опазване на горите или т.нар. стопанисване на горите. Горското стопанство е съвкупността от стопански дейности, насочени към създаване, отглеждане и опазване на горите, тяхното многоцелево ползване, както и използването на водоохранителните, почвозащитните, рекреационните и други полезни функции от горите [1].

Площта на горските територии в Република България към 31.12.2014 г. възлиза на 4 202 015 ха или приблизително 38% от площта на страната [4, с.5]. Горите покриват над 1/3 от територията на страната и осигуряват поминък на голяма част от населението, особено в селските райони, и предоставят дървесни и недървесни ресурси за горското стопанство и свързаната с него индустрия [6, с.6]. В сектора Горско стопанство към 31.12.2015 година за заети 8990 души [Източник: ИАГ].

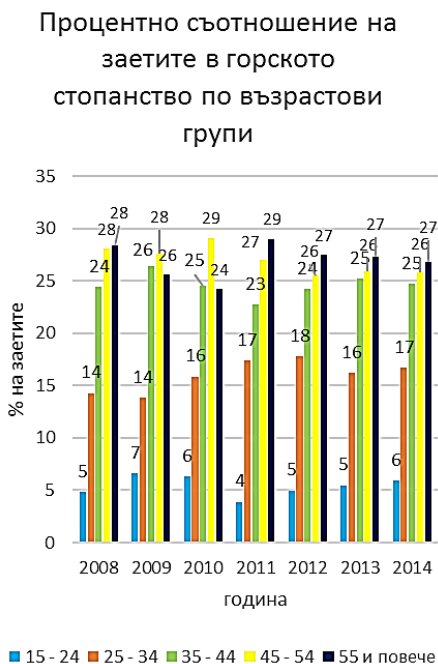
Приетият през 2011 г. **Закон за горите** и свързаните с него подзаконови нормативни актове са основната нормативна база, уреждаща обществените отношения, свързани с опазването, стопанисването и ползването на горските територии в Република България. Целите на закона са ориентирани към гарантиране на многофункционално и устойчиво управление на горските екосистеми и включват: опазване и увеличаване на площта на горите; поддържане и подобряване на състоянието на горите; гарантиране и поддържане на екосистемните, социалните и икономическите функции на горските територии; гарантиране и увеличаване на производството на дървесина и недървесни горски продукти чрез природосъобразно стопанисване на горските територии; поддържане на биологичното и ландшафтното разнообразие и подобряване на състоянието на популациите на видовете от дивата флора и фауна и други [6, с. 15].

Към 31.12.2014 г. 3 835 905млн. ха (91%) от горските територии са заети с гори.

Площта на незаетите от горска дървесна растителност горски територии е 366 110 ха (9% от общата горска територия), в т.ч. непроизводителни горски площи (7%) и незалесени площи за залесяване (2%) [4, с.6].

Работната сила в горското стопанство

Застаряването и недостатъчната квалификация на работната сила, особено в селските и планинските райони се явява сериозна заплаха за устойчивостта на управлението на горските територии. Ключово предизвикателство напред е наемането на нови работещи за поддържане на необходимия капацитет при ползването, възстановяването и опазването на горските ресурси и територии, както по брой, така и с по-висока компетентност. Увеличаването на заетостта в съчетание с инвестирането в здравето и безопасността при работа и развитието на човешките ресурси са от първостепенно значение за развитието на горския сектор.



Източник: НСИ

Фиг. 1 Процентно съотношение на заетите в горското стопанство по възрастови групи

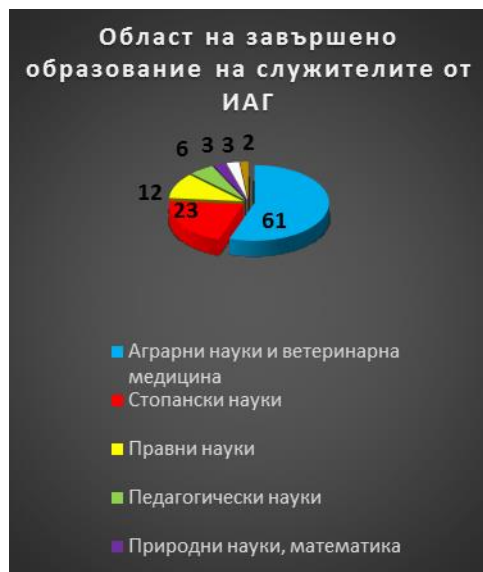
На фигура 1 е показано процентното съотношение на заетите в сектора по възрастови групи за периода 2008–2014 година. При всички години се забелязва, че заетостта в сектора е най-голяма от 35 години нагоре. Най-висок е дяла на заетите на възраст от 55 и повече.

Образованието и обучението на сегашния етап са основно насочени към придобиването на традиционните знания и умения, характерни за горската промишленост. Недостатък е капацитетът на горския сектор по проблемите, свързани с интересите на недържавната горска собственост, горската информация и комуникация, промените в климата и адаптирането към тях, въглеродните запаси, зелената икономика и технологии. Липсва фокусираност върху придаването на комерсиално насочени умения, предприемачески опит и приложни знания. Всички субекти в рамките на горската промишленост отдават сериозно значение на необходимостта от приложно

насочено образование и обучение, които да подкрепят промените в комерсиалните практики, маркетинга, финансирането и управлението, бизнес планирането, развитието на по-широк спектър от продукти, осигуряването на безопасни условия на труд, използване на модерни технологии и оборудване [6, с. 52].

Средствата за развитието на образованието и науката в горския сектор се осигуряват почти изцяло от бюджета на МЗХ и ИАГ, което се оказва недостатъчно за финансиране на значими научни изследвания и разработки с практически ефект за горския сектор. Професионално-техническото образование на работещите в горския сектор е гарантирано от държавата с определени средства по линия на делегираните бюджети през бюджета на МЗХ. Средствата за развитие на науката в горския сектор се осигуряват от бюджета на ИАГ по линия на финансиране на дейността на двете опитни станции (Опитна станция за бързорастящи горскодървесни видове (ОСБ-РДВ) и Опитна станция по дъбовите гори (ОСДГ) и Националната научно-изследователска станция по ловно стопанство, биология и болести по дивеча (ННИСЛББД) в общ размер около 800 000 лв. средногодишно и 130 000 лв. – за влагане в разработването на научно-приложни теми, свързани с горския сектор. Научният потенциал е достатъчен, но не напълно използван за решаване на значими проблеми в отрасъла. Недостатъчна е връзката между науката и бизнеса, иновациите и трансфера на технологии в сектора [6, с. 52].

В Изпълнителна агенция по горите (ИАГ) към 31.12.2015 година работят общо 117 души, а в регионалните дирекции и специализираните териториални звена – 963 души, общо **1080 човека** [Източник: ИАГ].



Източник: ИАГ

Фиг. 2 Област на завършено образование на служители в ИАГ

Персонала с висше образование в ИАГ е 110 души. С степен на образование Доктор –

4 бр., ОКС Магистър – 100 бр. и с ОКС Бакалавър – 3 бр. Областите на завършено образование са както следва в фигура 6 [Източник: ИАГ].



Източник: ИАГ

Фиг. 3. Служители в сектор Горско стопанство към 31.12.2015 г.

Само в сектор Горско стопанство в България към 31.12.2015г. има заети 8990 души. Като те са разпределени в различните звена на сектора, както следна на фигура 3.

В България има 17 Регионални дирекции по горите, всяка една от тях обхваща определени държавни горски и ловни стопанства, които се определят според региона.

Създадени са шест държавни горски предприятия за управление на горските територии – държавна собственост, които не са предоставени на ведомствени или юридически лица, записаха депутатите в закона за горите. **Шестте предприятия** са – Северозападно държавно предприятие, Северноцентрално, Североизточно, Югоизточно, Югозападно и Южноцентрално.

Служителите в държавните предприятия в т.ч. горски и ловни стопанства са 7910 души, от които 6690 щатни, а останалите работници [Източник: ИАГ, 2016].

Таблица 1 Регионални дирекции по горите

№	РДГ	ДГС	ДЛС
1	РДГ Берковица	11	1
2	РДГ Благоевград	15	2
3	РДГ Бургас	10	3
4	РДГ Велико Търново	7	2
5	РДГ Варна	7	3
6	РДГ Кърджали	10	1
7	РДГ Кюстендил	7	2
8	РДГ Ловеч	11	1
9	РДГ Пазарджик	7	7
10	РДГ Пловдив	8	2
11	РДГ Русе	5	3
12	РДГ Сливен	8	1
13	РДГ Смолян	14	1
14	РДГ София	12	2
15	РДГ Стара Загора	6	1
16	ТЗАД Южна България		
17	РДГ Шумен	6	3

Източник: ИАГ, 2016

Броя заети в сектора за страната дава възможност за разработване на компетентносни модели, които да спомагат работните процеси.

Разработване на компетентностен модел за сектор Горско стопанство

Създаването на компетентностен модел е процес на събиране и обработване на информация. Анализират се практиките по създаване, внедряване и приложение на КМ, разработени от БСК.

Изграждането на компетентностен модел за горското стопанство ще повиши адаптивността, ефективността и ще балансира търсенето и предлагането на работна сила на пазара на труда. Секторният компетентностен модел ще обхваща общи задължителни квалификации, стандарти и умения, необходими за ефективното функциониране на сектор „Горско стопанство“.

Изграждането на компетентностен модел за сектора на горското стопанство преминава през няколко основни етапа. Методологията на анализа се съобразява със спецификата на основните източници на данни и начини на тяхното набиране.

Моделът ще включва ключови длъжности изведени за сектора, като за всяка длъжност ще са разписани компетенции, разделени на основни, специфични и управленски (ако позицията е управленска). Основните, управленските и общите компетенции ще се създадат специално за сектора на горското стопанство съвместно държавните предприятия и определени регионални дирекции. Компетенциите са съобразени с особеностите на дейността в сектора, процесите протичащи в различните предприятия, както и стратегията за развитие на сектор производство на безалкохолни напитки и бутилирането на води на базата на разработения анализ на компетенциите на работната сила в сектора.

Целта на компетентностния модел е да подпомогне осъществяването на стратегията на сектора и на всяко предприятие по отделно. По този начин ще се подпомага изпълнението и постигане на стратегиите на предприятията и на сектора като цяло чрез съвременен, прозрачен и ефективно управление на човешките ресурси, което създава отговорни и мотивирани служители. Предприятията и всеки служител зает в тях преследват стратегически цели и се стремят да подобряват ефективността си [22, с.].

Изпълнението на стратегията и целите на предприятието са примери за това какво се търси като резултат или какви са краткосрочните и дългосрочни цели на сектора.

Измерването на „какво“ е относително лесно, тъй като модела ще дава възможност да се използват количествени показатели. Не така стои, въпросът как тези цели да бъдат постигнати или какви са качествените показатели. Чрез разработването на компетентностен модел ще се предлагат решения като един от начините, по

който по-ефективно да се постигнат и измерят целите [22, с. 2].

В разработения компетентностния модел ще са описани много примери на поведения. Това е така, защото поведението е онзи аспект от личността на човека, който се променя относително лесно и изразява съвкупност от знания, умения и нагласи. С промяната на поведението на работното място най-бързо се подобряват трудовите резултати на служителите. Ето защо, за да се насочи развитието на служителите в посока, която ще помогне на предприятието за постигане на целите му, моделът ще се фокусира върху поведението [22, с. 2].

Секторният компетентностен модел (СКМ) ще описва компетенциите, необходими, за да се изпълнява трудовата дейност според очакваното ниво в сектора. СКМ ще се състои от [22, с. 3]:

- Описание на ключови бизнес процеси в сектора;
- Описание на компетенциите в съответствие с ключовите процеси;
- Описание на основни компетенции
- Описание на специфичните за сектора компетенции;
- Описание на управленски компетенции.

В първия етап се събират данни за длъжностите в сектора, броя на заетите за страната и нивото на образование. Анализира се Националният класификатор на професиите и длъжностите (НКПД) за сектор Горско стопанство.

Втория етап от проектирането на компетентностен модел ще е установяването на ключови длъжности. **Ключовата длъжност:** изпълнява функции, свързани със специалната компетентност; длъжността допринася за изпълнението на дългосрочните стратегическите организацията; длъжността допринася за изпълнението на заложените стратегически приоритети на съответната администрация, съобразени с програмата на правителството [21, с. 1].

След определянето на ключовите длъжности се анализират и дефинират изискванията към компетенциите на работната сила при отчитане на европейските, националните и браншовите изисквания и стандарти.

Направено е проучване на Националната класификация на професиите и длъжностите (НКПД) в сектора на Горското стопанство. В НКПД се откриват 31 професии конкретно в областта на горското стопанство. Събира се информация от различни правилници, наредби, проучват се длъжностни характеристики, търсят се добри практики в други страни.

Изведени са първични знания, умения и компетенции, които са основно за завършили образователно квалификационна степен бакалавър и магистър – таблица 2. От тези знания, умения и компетенции ще се използват за основа за изграждане на компетентностните модели. За всяка длъжност броя им ще зависи от сложността на длъжността и нейното място в йерар-

хията. Длъжностите, които са по-отговорни и ръководни ще притежават по-голям брой компетенции, докато тези, които са по-ниско в йерархията ще са по-малко.

Знания	Умения	Компетенции
Познания за горските дървесни и недървесни ресурси Познания по почвознание и опазване на почвите Познания по стопанисване на горите Познания по горска таксация и лесоустройство Познания по технология и управление на ползването от горите Познания по горско и природозащитно право Познания по икономика и управление на ГС Познания по оценка на горите Познания по организация и оперативно управление на ГС Познания по бизнеспланиране	Подготвяне на документация за участие в тръжни процедури Маркиране на насаждения предвидени за сеч Таксиране на сечищата, кубирание и сортиране на отбелязаните за сеч дървета Първична обработка на дървесината Кубиране на добитите при сечта дървени материали Работа със специализирани софтуерни продукти Планиране и организиране на дейностите по добив на дървесина Планиране и организиране на дейностите по залесяване	Прилагане на теоретични знания в работата Планиране и развитие на бизнеса Изработване на задание за горскостопански планове и програми и за инвентаризация на горските територии Изработване на горскостопански планове и програми и инвентаризация на горските територии Комуникация с клиенти Водене на преговори Анализиране на потребностите от повишаване на собствена квалификация/ преквалификация и предприемане на стъпки за това Владеене на поне един чужд език

Сектора предоставя възможност за разработване на компетентностен модел. Целта на създаването на компетентностен модел е повишаване на адаптивността, ефективността и балансиране на търсенето и предлагането на работна сила в сектора на браншово и регионално ниво.

Заклучение

Все по-популярно сред организациите в света и в България става разбирането, че знанието е основен източник на развитие на световната икономика и че най-голямото конкурентно предимство е умението да се учи по-бързо от другите. Фактите, които подкрепят това твърдение са:

- компютърните и информационни технологии въведоха нов език;
- конкуренцията нараства с все по-високи темпове и дава предимства на знаещите;
- клиентите изискват все по-голямо внимание и професионален подход;
- знанията днес остаряват все по-бързо от всякога и др.

Обучението се третира като инвестиция в най-важния ресурс на организацията – хората.

Инвестицията се прави, за да се създадат възможности на служителите да работят по-добре, да използват по-пълно своите качества и умения, да създават нови, непрекъснато да се развиват. Изисква се подход към управлението на тази изключително важна и все по-скъпа дейност.

Литература

1. Георгиева Д. (2005). *Практикум по икономика на горското стопанство*. „Авангард прима“, С., с. 9–13.
2. *Методика за разработване компетентностен модел – Методика за дефиниране на компетенциите и създаване на компетентностен модел на ниво фирма, сектор и регион*. Thu Oct 28 EEST 2010
3. МЗХ. (2015). *Годишен доклад за състоянието на земеделието*, Аграрен доклад.
4. МЗХ и ИАГ. (2015). *Годишен отчетен доклад на изпълнителната агенция по горите за 2014 година*. София.
5. *Проучване на пазара на труда в България*. БСК, София юни 2014
6. *Стратегически план за развитие на горския сектор 2014–2023 г.* София, 2014.
7. Ксенофонтотова, Х. (2009). *Модел на компетенциите на различните категории управленческия персонал*. "Управление персоналом", 2009, No 17.
8. Спенсер Л. и Сайн М. Спенсер. (2005). *Компетенции на работата*. Пер. с англ. М: HIPPO.
9. Annetoinette, D. Lucia and Richard Lepsinger. (1999). *A review of The Art and Science of Competency Models*. Jossey-Bass / Pfeiffer, San Francisco.
10. Evelyn J. Orr, Craig Sneltsjes, and Guangrong Dai. (2010). *The art and science of competency modeling: best practices in developing and implementing success profiles*. Korn/Ferry International family of companies.
11. Fletcher, S. (1997). *Competence and Organizational Change*. London: Kogan Page.
12. Fogg, C. D. (1999). *Implementing your strategic plan: How to turn "intent" into effective action for sustainable change*. New York: American Management Association.
13. Marrelli, A. F., Tondora, J., Hoge, M. A. (2005). *Strategies for Developing Competency Models*. "Administration and Policy in Mental Health", vol. 32, May/July 2005.
14. Michelle R. Ennis. (2008). *Competency Models: A Review of the Literature and The Role of the Employment and Training Administration (ETA)*. U. S. Department of Labor January 29, 2008.
15. Pilbeam, St. and Corbridge, M. (2010). *People resourcing and talent planning: HRM in practice*. In: Prentice Hall.
16. Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 1990 (v. 68, No. 3) pp. 79–91.
17. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.
18. Strebler M., Robinson D. and Heron P. (1997). *Getting the Best Out of Your Competencies*. Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.
19. Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons.
20. Анекс, С. *Секторни характеристики на условията на труд*. http://bilsp.org/documents/551_5_%D0%90%D0%BD%D0%B5%D0%BA%D1%81%20C%20%D0%A1%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8.pdf.
21. *Методика за определяне на ключови длъжности*. БСК www.strategy.bg/FileHandler.ashx?fileId=3981.
22. *Разработен е Компетентностният модел за 10 ключови длъжности в сектор Безалкохолни напитки и бутилирани води*. <http://www.competencesmap.bg>.
23. *Examples of how competency models are being used can be found on the ETA Competency Model Clearinghouse*. http://www.careeronestop.org/Competency-Model/competencymodel_users.aspx?wi=Y.
24. McClure, R. *Competency development Services*. <http://www.evokedevelopment.com>
25. <http://mycompetence.bg/>.
26. http://www.iag.bg/data/docs/Zakon_za_gorite.doc.

CONSTRUCTING A COMPETENCY MODEL FOR FORESTRY SECTOR

Veronika Tasina
University of Forestry, Sofia, Bulgaria

Abstract

The paper explains the need of competent approach to human resource management. It examines its content, the opportunities it offers the organizations in the process of integrating systems in human resources management. It underlines the importance and benefits of creating a competent model for industries, organizations and employees. It clarifies the basic terms "competence" and "competencies" used in application of the competent approach in the processes of human resources management. The competencies create a general language that can be integrated into every aspect of the life cycle of an employee. The use of competency models helps to clarify the required behavior for successful job performance. The paper presents a common methodology for the creation of a competency model, its introduction into organizational practice and application for the effective management of human resources in the organization. The method contains the principles and steps in creation, implementing and application of competency models. The purpose of this study is directed to developing a competency model for the forestry sector, based on already developed models for other industries by Bulgarian industrial association. The positions in the forestry sector are analyzed, the key positions in the sector are identified as a first step in creating the model. It also focuses on the characteristics of the workforce – state, dynamics, numbers and qualification requirements of employees, in forestry sector.