

## 4.2. СТРАТЕГИЧЕСКАТА РОЛЯ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА ЗА ОРГАНИЗАЦИЯТА

Продължаващото през целия живот учене (life-long learning) е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. Образованието, развиването на системата за квалификация и преквалификация, както и перманентното обучение са решаващи фактори за културния напредък на България и за развитието на човешките ресурси.

Чрез обучението се цели обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите, за да се усъвършенства изпълнението на работата в рамките на длъжностите и на организацията като цяло.

Дейността по обучение на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги.

Майкъл Армстронг (1993) смята, че обучението запълва празнотата между това какво може един човек да прави и какво би трябвало да може да прави. Неговата (на обучението) първа цел е да направи необходимото, тъй щото хората да постигнат възможно най-бързо приемливо ниво на работа. След това на тази база обучението изгражда уменията и познанията, необходими за подобряване на сегашната работа или за развиване на потенциал за бъдещето. За да има нужда от обучение, трябва да има недостиг на информация, който не трябва да се пренебрегва, т.е. за да се провежда обучение, преди това трябва да е установено, че има липса на информация или знания.

За организацията, която има културата и желанието да инвестира в хората, да управлява знанието си и на базата на тези дадености да търси конкурентно предимство, е от особено значение да може активно да участва в ученето, израстването и развитието на своите служители. Нещо повече – тя трябва да насочва този процес, да го планира отрано, да осигурява ресурсите, т.е. да го подпомага във всяко отношение, същевременно контролирайки резултатите от него. С други думи – *да го управлява*.

Да се разгледа въпросът за целите на организациите и за плановете за развитие, всъщност означава да се навлезе дълбоко в сърцето на бизнеса и във философията на хората. Отговорът на този въпрос рефлектира върху пазара на организацията, върху естеството на продукта или услугата ѝ, върху характеристиките на културата и историята ѝ, върху нейната структура и системи за контрол, и, естествено, върху водещите ценности на лидерите в нея.

Очевидно е, че основната тема при разбирането и оценяването на обучението и тренинга (ОТ) и развитието на човешките ресурси зависи от степента на интеграция между общите стратегически цели на организацията и нейната политика и практики за развитие на хората. Казано по друг начин, това е степента, в която различните групи служители имат достъп до знанието, уменията и самоусъвършенстването по начин, който обслужва едновременно както организационните цели, така и личностното им израстване. Професор Джон Бъргойн (Burgoyne, John 1997, 2002, 2006) от авторитетния Център за изследване на управленското учене в Университета в Ланкастър, прочут с дългогодишните си приложни изследвания, разработва шестстепенен модел на развитие на човешките ресурси. Независимо че моделът се отнася предимно за мениджъри, той може да бъде успешно използван и за по-широк кръг от хора, като в този случай обикновено се извеждат три характеристики на ефективното развитие.

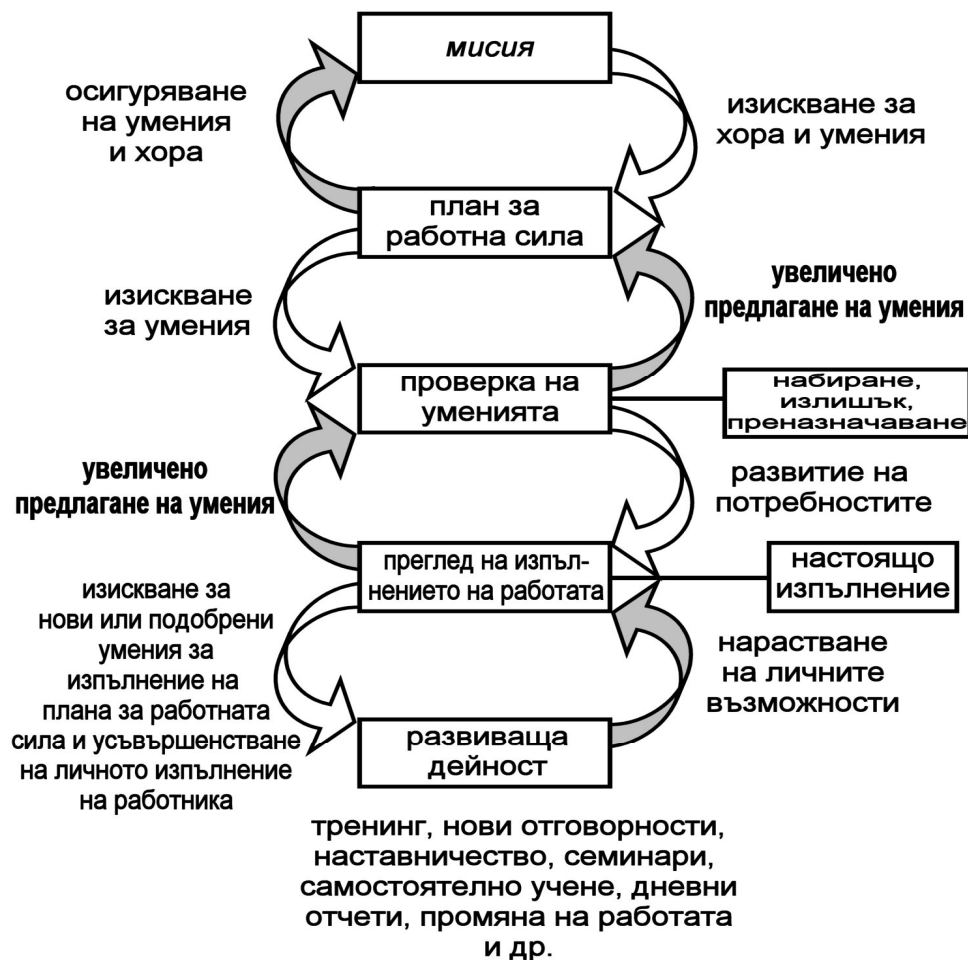
Първо, развитието на ЧР трябва да бъде *съзнателно и рефлексивно*. По-голямата част от естественото развитие на личността се осъществява чрез непланирано натрупване на междуличностен и функционален опит. Това невинаги води до кариерно развитие и от гледна точка на организацията този процес не може да се класифицира като *стратегически*, тъй като не е ясно обвързан с *прилагането* на корпоративни правила и политика за развитие. Второ, моделът е свързан с повишаване на равнището на зрялост, така че организационният подход към развитието на ЧР трябва да се усложнява постепенно. Възможно е, разбира се, различните аспекти на развитието на ЧР да варират в своята обвързаност с организационната политика и някои от обучителните дейности да изостанат във времето спрямо зрелостта. Третата (и може би най-важната) точка според анализа на Бъргойн е връзката на развитието на ЧР с това, което той нарича *твърди системи* за управление на ЧР, от една страна, и сътрудничеството при планиране на кариерата – от друга.

Редица организации създават т.нар. *модели на работа* или *модели на изпълнение на работата*, които чрез поведенчески индикатори определят критериите за компетентност, необходими за различните нива и функции на компанията. Те могат да бъдат прилагани при подбор за събиране на информация относно личността на кандидата, при предоставяне на препоръки по време на атестирането, като ръководство за развитие на кариерните карти, а също така и за определяне на системата за възнаграждение. Моделите за изпълнение на работата би трябвало да бъдат и средство за диагностициране на потребностите от тренинг и развитие, както и за осъществяване

на обучението в организацията. Ако всички тези лостове за управление на ЧР работят в хармония, възможността да се влияе върху стратегическите цели е много по-висока и служителите, които наистина искат да развият кариерата си, няма да се чувстват недоволни, че корпоративните приоритети са изместени. От друга страна, невъзможно е дори напълно изследваните модели на работа да останат статични, затова специалистите по човешки ресурси трябва постоянно да провеждат редовни прегледи за адекватността и дефицита на уменията в организациите си.

Моделът на двойната спирала на Фиг. 4.1. показва как дейностите за развитие, които хората изпълняват и които произтичат от прегледа на изпълнението на работа, могат да се свържат с корпоративните цели или с мисията на организацията.

Всяка част от двойната спирала представлява отделен цикъл на търсене и предлагане, които са свързани. За съжаление у нас все още твърде малко организации се опитват да свържат системите, които фактически развиват хората, с корпоративната стратегия, за да отговорят на организационните потребности. Те разчитат на непрекъснатата ротация на хората, за да са сигурни, че служителите им наистина отговарят на изискванията за работата. В организации, които рядко правят ротации на длъжностите, уменията бързо остаряват и практически не са в състояние да отговорят на предизвикателствата на промяната (например при местната власт). Често се прибегва до кризисни програми за развитие, особено когато бюджетът за тренинг е прекалено малък, за да може наистина да се решат проблемите. Този подход унифицира равнище 1 и 2 от модела на Бъргойн.



**Схема 4.1. Връзка на индивидуалните дейности за развитие на организационната мисия (източник: Shepherd Associates, 1991)**

И така, по какъв начин ОТ и развитието на ЧР могат да бъдат свързани със или „включени“ в мисията на дадена организация? Съществуват четири ключови елемента и **първият** от тях е *планът за работната сила*: обикновено той включва определен брой хора, групирани в различни категории, и е фокусиран върху количеството за сметка на потребностите от специфични умения. **Вторият** елемент е свързан с *преглед на уменията* или, с други думи, с *одит* на уменията. Ако уменията не се прегледват редовно спрямо потребностите, неизбежно се налага да се прибегва до спешни програми за подбор, за търсене на редки качества и/или за съкращаване на тези от тях, които вече не се изискват. **Третият** елемент е *прегледът на изпълнението на работата*. Обикновено той се концентрира върху подобряването на ИР и по-рядко върху развитието в съответствие с бъдещите потребности на организацията. Най-често това се дължи на факта, че оценяващите мениджъри знаят относително малко за потребностите на бизнеса извън своята собствена област на дейност. И накрая,

**четвъртият** елемент е *дейността по развитието*. Често тя се разглежда като нещо, за което е отговорен самият тренинг, но тренинг курсовете са полезни само когато са тясно свързани и помагат на хората да вършат по-добре настоящата си работа.