

### **4.3. ПОЛИТИКА ЗА ОБУЧЕНИЕТО, ТРЕНИНГА И РАЗВИТИЕТО НА ХОРАТА В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Обучението е дейност или процес, чрез който индивидът развива своите знания, умения или поведение по начин, който носи полза за организацията и нейните клиенти. Обучението трябва да е концентрирано върху бизнес целите на фирмата, да си поставя конкретни и измерими задачи, от които да става ясно каква ще е ползата за организацията и за служителя и какъв ще е крайният резултат. Успешното обучение увеличава производителността на труда, започват да се прилагат нови технически умения, намаляват се разходите за мониторинг и контрол, променя се отношението на хората към работата – повишава се увереността и мотивацията за работа. В същото време служителите са признателни за грижите към тях, а това укрепва лоялността и доверието им към фирмата.

Доскоро програмите за обучение в редица компании се определяха като средство за по-бързо получаване на повишение. Днес обаче те се разглеждат като ефикасно средство за дългосрочни инвестиции. Все по-голяма част от компаниите започват да отделят средства за обучението на персонала, тъй като осъзнават неговата решаваща роля за успеха на бизнеса. Разширяването на дейността по обучение на всички равнища се очертава като тенденция в Европа. Активно се търсят възможности да се засили ефективността на дейностите за квалификация и преквалификация на персонала. Това е възможно чрез полагане на усилия от страна на организацията, която изготвя стратегия и програма за обучение на персонала. В редица български организации стратегическият момент се подценява и това се отразява негативно върху постигнатите резултати.

Обучението е част от организационната политика по отношение на персонала – чрез него се изпълняват официално обявените намерения на ръководството за насоките и методите, чрез които ще се решават въпросите за развитие на персонала. Съществуването и използването на ефективна система за обучение в организацията обогатява фирмената социална политика. Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект. Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. Без него не може да се определи разликата между

действителното и желаното равнище на знанията, уменията и нагласите на персонала и да се предприемат ефективни конкретни стъпки за преодоляване на пропуските.

Оценката на ефективността от обучението на персонала е важна за организацията дейност, тъй като по този начин се определя доколко са постигнати целите, които тя си е поставила на началния етап.

Разбира се, съществува един аспект, който трябва да се има предвид, когато се оценяват дейностите по обучение и тренинг в организацията и стратегията за развитие на ЧР. Този фактор определя разликата между успеха и неуспеха при прилагането им – и това е културата на организацията. Всяка фирма разполага със сложни механизми за сканиране на конкурентната среда с цел да предвиди бъдещите си способности и умения. Тази диагностична информация може редовно и точно да бъде поддържана чрез процесите по развитие на ЧР, което води до съставяне и прилагане на адекватни програми за обучение и тренинг. Въпреки всичките си достойнства обаче, ако тренингът, ориентиран към бизнеса и съответстващ на различните потребности, не отчита организационната култура, той може да се разбие „в подводните рифове“ от предразсъдъци, упоритост или безразличие.

По своята същност културата е основната, всепроникваща реалност на организационния живот, обхващаща широк спектър от нагласи, ценности, норми, стил и начин на общуване – вербално, невербално, видимо, неуловимо, преднамерено, непреднамерено – т.е. всичко, което изгражда характерното усещане за компанията. Културата се описва като „предразположеност към определен тип поведение“. Няма друга област, в която човешката култура да се съпротивлява толкова на промени, както по отношение на ОТ и развитието на ЧР. Мнозина мениджъри лесно биха аргументирали намаляването на пазарния дял с езика на логиката, повечето ръководители на отдели без проблем биха ревизирали плана си за действие спрямо бюджетния анализ, но когато става дума за промяна на поведението на другите (или още по-важно, на собственото поведение), логиката като че ли изчезва.

#### ***Капе 4.1.***

*Културата на организацията обхваща механизмите. Те са каналите, чрез които тя се реализира и оказва влияние върху поведението. Примерът, който посочихме за лошото качество на продукта, показва относителния*

*ефект на културата и механизмите. Ако организационната култура цени качеството, вярва в предаността към клиента, съществува чрез норми, които поддържат добросъвестността, и прилага стил на управление, който поставя ударението върху отговорността, тогава може да се смята, че причината за лошото качество на продукцията се дължи на механизмите. Може би методите на производство са се променили и подобни умения вече не са необходими; може би пазарът е нов и все още не е намерена най-ефективната структура. В такава ситуация причината за проблема се корени в механизмите.*

*Ала когато истинската причина за лошото качество се корени в културата, тогава „закървяването“ ѝ с помощта на механизмите няма да доведе до положителен ефект. Ако ниското качество на продукта наистина се дължи на комбинация от допускания, че организацията ще съществува винаги, независимо от това как работи; ако съществуват ценности, които проповядват шефът да бъде щастлив вместо да се решават проблемите; ако са налице норми, които минимално покриват стандартите, и доминира наказателен управленски стил, то тогава никакви структурни промени или провеждането на какъвто и да е тренинг за умения няма да решат проблема.*

*Добре е тук да подчертаем, че нагласите са резултат, а не част от културата. Шири се заблудата, че културата и нагласите са синоними, така че ако променим нагласите, ще променим и културата.*

*Нагласата е „начин на мислене – т.е. позиция“. Позицията, която служителят заема по даден въпрос, е отражение на вярванията и ценностите, които той притежава.*

*(Price, 1987, 2006).*

Подобни примери изобилстват и на нашия пазар. С административно-бюрократична култура се характеризират всички компании – монополисти на пазара, и структурите на държавната администрация. Тук трябва да се направят две основни уточнения. Първо: само някои (всъщност много малко) организации притежават уникална култура, защото само те притежават споразумение за оптималните цели. В реалния живот в рамките на всяка компания и извън нея съществува голям брой свързани лица, които имат противоположни и често конкурентни интереси. Тяхната

гледна точка за инициативите, свързани с тренинга и развитието, могат да варират от пълна ангажираност до известно безразличие. Тя зависи от различния им достъп до централната власт, контрола и влиянието и от тяхното възприемане на степента, до която тези дейности подхранват груповите, професионалните или личните претенции. В този смисъл, обсъждайки доминиращата култура на организацията, трябва да подчертаем, от една страна, че тя не е еквивалент на културата на висшето ръководство, а от друга – че не можем да пренебрегнем комплицираните цели и интереси на другите недоминиращи групи и влиянието им върху вътрешната политика за развитие. Нещо повече, културата не е статична. Промяната на центровете на културно влияние се превръща в банален въпрос в епохата на премахване на цели нива, изкупуване и сливане на компании. Освен това е твърде малко вероятно някъде да съществува цялостна организационна стратегия: дори когато мисията и целите са широко оповестени, реалността ни показва, че някои работни групи или индивиди си поставят свои собствени „стратегически“ цели, които могат както да съвпадат, така и да се различават от тези на работодателите им.

Добър пример за взаимодействието между организационната култура и тренинга е проблемът, свързан с политиката за равните възможности (ПРВ). Често промяната в културата и нагласите започва, когато работодателят възприеме политиката за равните възможности като средство за елиминиране на очевидните структурни предубеждения, въвеждайки антидискриминационна практика за постигане на равенство по отношение на персонала. И все пак тази спусната отгоре политика може да се окаже празна реторика, ако проблемите не се „продадат“ както на фигурите, които имат власт и влияние, така и на хората, за които е предназначена. Патриша Джоунс (1988) нарича това *подход на клещите*, насочен към размразяване на климата, за да се създаде среда, в която политиката на равните възможности има смисъл.

Тук трябва да се имат предвид две неща. Първо, стратегията за човешките ресурси невинаги се движи от горе на долу: в конкретния случай настойчивостта на една служителка инициира действия, които обхващат цялата организация. Второ, внимателно подготвените тренинг програми *могат* да имат огромен ефект върху културата на една организация дори когато проблемът е толкова дълбоко вкоренен и широко разпространен, какъвто е случаят с половата дискриминация. Наивно е да се смята, че ученето е неутрален процес, при който единствената съпротива от страна на обучаваните при усвояване на нови знания или формиране на умения са техните

способности и стил на учене. При определени условия ученето може: ... да се превърне в политизиран процес, при който на новите знания, системи и техники се гледа с подозрение или дори се отхвърлят, защото са функция на чужди приоритети – различни, а може би и противоположни на личните. Освен това ученето води до пренасочване на организационните ресурси и до намаляване на традиционната власт на отделите (Salaman and Thompson, 1990).

Съществуват компании, които се стремят да „купуват” от трудовия пазар готови кадри и не са склонни да отделят време и средства за тяхното обучение. Те изразходват значителни ресурси за привличане и запазване на желаната работна сила, чрез предлагане на относително високи работни заплати и социални придобивки. Във връзка с това тези организации непрекъснато се изправят пред няколко основни проблема:

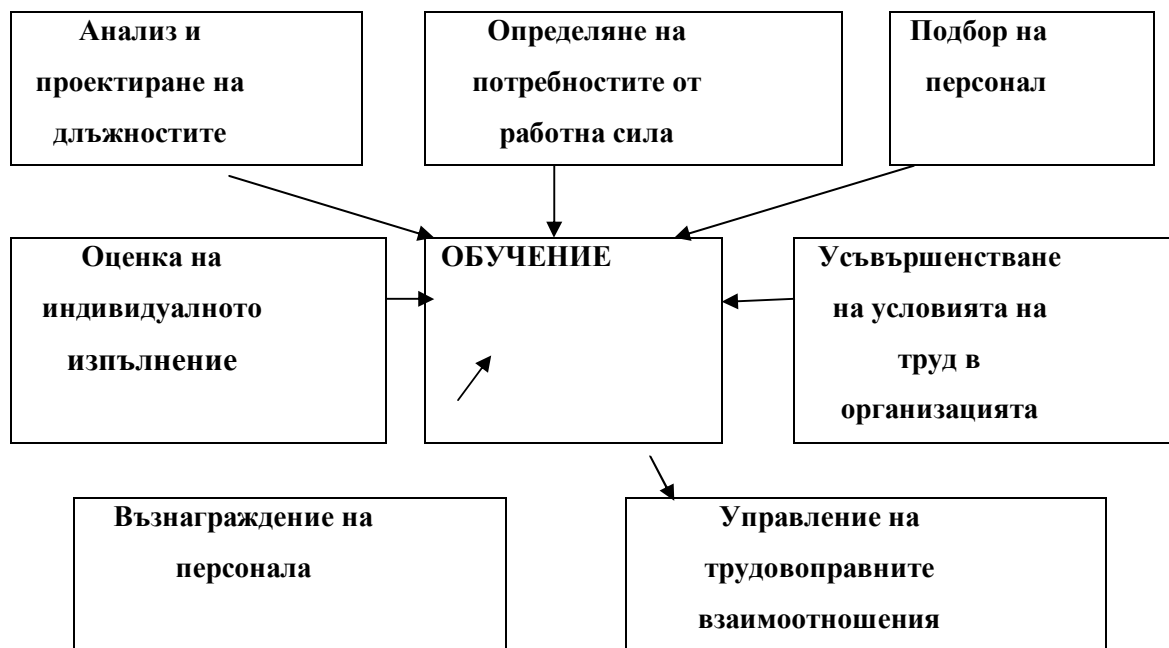
- Невинаги на трудовия пазар се предлага точно това, което е необходимо за съответния етап от развитието на организацията.
- Възможни са смущения в организационния климат във връзка с толерирането на едни и дискриминирането на други кадри по отношение на условията и заплащането на труда.
- Понякога възникват трудности с адаптирането на новоприетите кадри и работните екипи, като се има предвид, че дори и най-добре подготвеният новоназначен работник има нужда от въвеждащо обучение, което да улесни и ускори периода му на адаптация към новата работна среда.
- Възможно е да възникнат конфликти при освобождаване на работна сила, която вече не е необходима.

Всички тези проблеми се изострят на фона на съвременните тенденции за непрекъснати технически, технологични и организационни промени в производството и в управлението, както и в условията на икономически и политически кризи.

Все по-голяма част от организациите се ориентира към друг подход при осигуряване на необходимите им кадри – новоприетата и наличната работна сила с определено равнище на квалификация се развиват и усъвършенстват чрез целенасочена дейност по обучение в съответствие с настоящите и бъдещите нужди на съответните структурни звена и длъжности.

Обучението на персонала е елемент от управлението на организацията и в частност – от управлението на нейните човешки ресурси. Трябва да се отчитат съществуващите връзки и зависимости между обучението на персонала и останалите

оперативни функции на управлението на човешките ресурси (Фиг. 4.2) като планиране на работна сила; анализ и проектиране на длъжностите и работните места, осигуряване на здравословни и безопасни условия на труд; набиране, подбор, трудовоправни взаимоотношения и въвеждане в длъжност; оценяване и възнаграждение на персонала и т.н.



**Фигура 4.2. Връзки на обучението на персонала с другите елементи на УЧР**

Предварително определените нужди от работна сила очертават основните области, в които трябва да се обучават хората, за да се реализират целите на организацията в дългосрочен и краткосрочен аспект.

Анализът на длъжностите е основен фактор за ефективното планиране, организиране и оценяване на обучението. От своя страна дейността по обучението на персонала се провежда по повод на настъпващи промени в изпълняваните трудови задължения, методите и средствата на труда, взаимоотношенията с клиенти и колеги, т.е. поради промени в длъжностите.

Дейността по обучение на персонала е тясно свързана и с подбора на персонал, който след назначаването преминава определени форми на въвеждащо и първоначално обучение в съответствие с професионалната подготовка и специфичните особености на съответната длъжност.

Усъвършенстването на способностите води в общия случай до положителни промени в основните компоненти на трудовите отношения: заплащане на труда, съдържание и условия на труда, оценяване и др. В този смисъл обучението на персонала не може да се разглежда отделно от факторите за регулиране на трудовите отношения.