

4.6. СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ПЕРСОНАЛА

Интересът на организациите към обучението и развитието на персонала има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика: увеличаваща се конкуренция между организациите, непрекъснати промени в нормативната база и в управленските структури на организациите, внедряване на нова техника и технология, състояние на съвременния трудов пазар, демографски тенденции, ускорено остаряване на човешките знания и умения и т.н.

Компаниите във високоразвитите страни осъществяват активна дейност по обучение на персонала, тъй като смятат, че то е приоритетна за управлението на персонала област. Значителните средства, които компаниите отделят за обучение на персонала, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организацията.

Според Шулер (Schuller, T. 2001) и Френч обучението е: *процес на усъвършенстване на уменията на заетите с цел да се постигне по-добро съответствие с изискванията на работата*”. Карел (Karel Pavlica, 1998) допълва това становище и счита, че: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията и уменията с оглед изискванията на работата*. Според Де Кензо и Тисон: *обучението е процес на усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите с цел да се усъвършенства изпълнението на работата*.

Милкович (Milkovich G., 2002) разширява това определение и дефинира обучението като: *системен процес на промяна на поведението, знанията и/или мотивацията на заетите с оглед на тяхното по-пълно съответствие с изискванията на работата*.

Независимо от различията в дефинициите авторите са единодушни, че обучението трябва да се разбира като системен процес на управление. В повечето случаи организациите имат допълнителни изисквания към качествата и способностите на персонала и не се задоволяват с продукта на образователната система дори и в най-високите ѝ степени. Обучението, разбирано като усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина *развитие на персонала*, който се схваща по различен начин от отделните автори. Една част от тях твърдят, че развитието на персонала като процес на усъвършенстване на способностите на заетите има по-дълъг времеви хоризонт и е по-тясно свързано с

личностното им израстване, а не толкова с усъвършенстване на уменията за изпълняване на конкретни трудови задачи. При *развитието на персонала* се акцентира върху усъвършенстването на концептуалните и аналитичните умения на служителите, върху техния интелектуален и емоционален растеж. По този начин хората се подготвят за успешно изпълнение на по-сложни и по-високоотговорни трудови задачи, които се характеризират с нарастващ дял на оперативните мениджърски функции (планиране, организиране, контролиране) във всяка длъжност. В съвременните организации това е обща тенденция в съдържанието на труда, тъй като пред всички се поставя задачата да работят за намаляване на ролята на прекия контрол, за нарастване на работническото участие при вземане на решения, поставяне на ударението върху груповата работа, качеството и активните взаимоотношения с клиентите. В този смисъл *развитието на персонала* се отнася до всички членове на организацията, а не само до мениджърския персонал. Ако обобщим позициите на отделните автори, ще стигнем до извода, че *развитието на персонала* обхваща *обучението*, което е една от неговите форми, но го обогатява с редица акценти.

Разграничителната линия между *обучение* и *развитие* трудно се прокарва, а връзката между тях е изключително силна. По този повод някои автори употребяват паралелно двата термина, което звучи особено убедително на фона на съвременните промени в организациите и труда.

Целите на управленската дейност *обучение на персонала* може да се формулират така:

- Да се осигури най-бързо и най-добро изпълнение на трудовите задачи.
- Да се обогатят знанията, уменията, нагласите за предприемане на по-сложни, по-отговорни, нестандартни задачи в бъдеще. Тези цели на обучението ще намерят отражение в програмите за обучение.
- Да се увеличи ефективността на извършваната работа.

При неправилно управление на обучението на персонала, дължащо се на липса на професионализъм и особено на познания по специфичната природа на този процес, то става безсмислено и неефективно, а персоналът се демотивира.

Интегриран модел

В доклад, представящ информация в каква степен директорите на компании са подготвени за поемане на отговорности, Мъмфорд и колегите му стигат до

заклучението, че *повечето директори... учат, комбинирайки сравнително инцидентни и неструктурирани инициативи и опит. Системите за управление на развитието нямат широко влияние* (Mumford et al., 1987). Въпреки това има достатъчно основания за оптимизъм по отношение на т.нар. формално развитие. Заклучението на авторите потвърждава тезата, че тренинг инициативите, които имат предимно реактивен характер и са предприети *ad hoc*, не само че не са стратегически, но и имат минимален дългосрочен ефект върху уменията, поведението и конкурентоспособността на организацията. Второ, то допуска ограничено влияние на програмите за формално развитие. Тази идея се съгласува с втория от трите модела за развитие, описани по-долу, който съчетава положителните аспекти на другите два, като елиминира недостатъците им.

Таблица 4.2. Три типа управление на развитието (Mumford et al., 1993, 2004)

1. „Неформално управление” – случаен процес

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е към изпълнението на задачата.
 - Няма ясно поставени цели за развитие.
 - Неструктурирано е като развитие.
 - Не е предварително планирано.
 - Собственост е на ръководителите.

Последици за развитието

- Ученето е реално, директно, несъзнателно, недостатъчно.

2. „Интегрирано управление” – процес на благоприятните възможности

- Характеристики*
- Осъществява се в управленските дейности.
 - Насочено е както към изпълнението на задачата, така и към развитието.
 - Има ясни цели за развитие.
 - Структурира се за развитие от ръководителя и подчинения.
 - Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
 - Собственост е на мениджърите.

Последици за

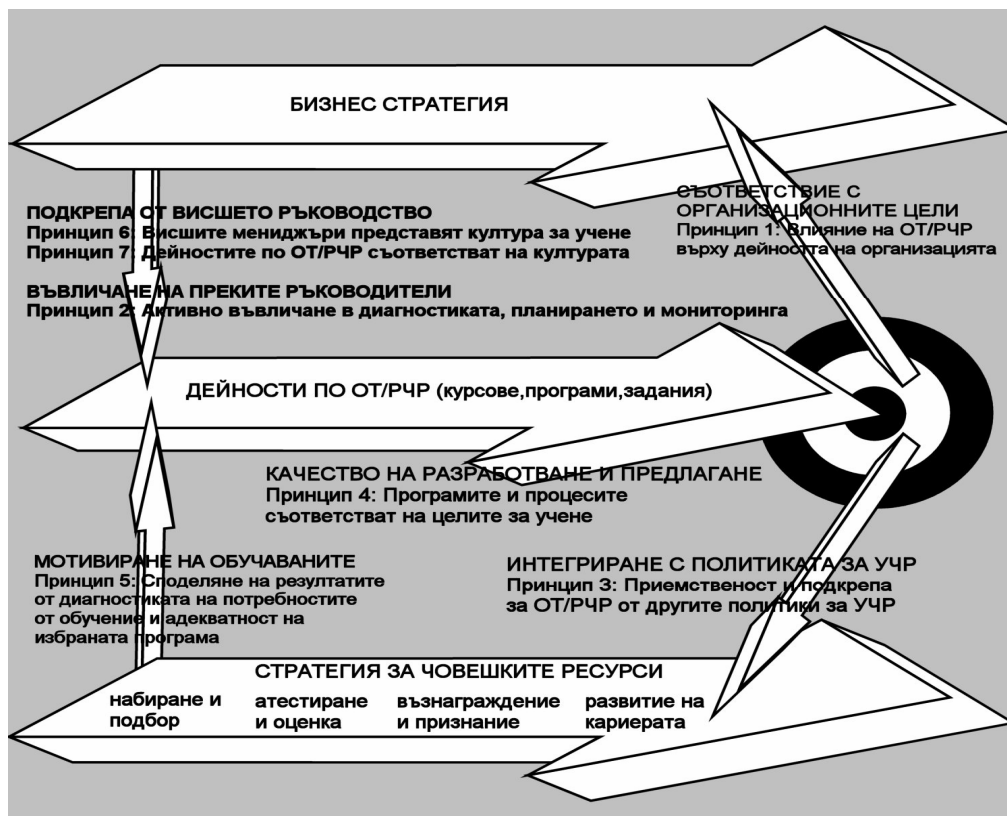
- Ученето е реално, пряко, съзнателно, по-устойчиво.

развитието

3. „Формално управление на развитието” – планиран процес

- Характеристики*
- Често е извън обикновените управленски дейности.
 - Насочен е към развитието.
 - Има ясно поставени цели за развитие.
 - Структурирано е за развитие от самите развиващи се.
 - Предварително се планира или се преразглежда впоследствие като опит от ученето.
 - Собственост е по-скоро на развиващите се отколкото на мениджърите.
- Последици за развитието*
- Ученето може да бъде реално (в работата) или самостоятелно (чрез курс).
 - По-съзнателно е и е относително по-рядко.

За да обобщим всичко вече казано, ще използваме Фиг. 4.3., с която илюстрираме ключовите компоненти на стратегическия подход за ОТ и развитието на ЧР.



Фигура 4.3. Стратегически подход за обучение и развитие

Трябва да подчертаем, че ако не се вземат предвид всичките шест аспекта, показани на фигурата, всеки от които обхваща поне един или няколко принципа (от седемте, които вече разгледахме), то качеството на ОТ и развитието на ЧР ще пострада съществено и влиянието им върху изпълнението на работата ще се обезсмисли. Макар че същинските програми за ОТ или развитие на ЧР, през които преминават обучаваните (под формата на курсове, набор от модули, работни задания или други тренинг инициативи), са в центъра на фигурата, те разкриват само една част от цикличния процес, включващ и други свързани с организацията лица. Трите стрелки са насочени към визията и мисията на организацията, които са (или могат да бъдат) комуникирани в определена форма.

Оттук тръгват две направления. Едното е бизнес стратегията, където мисията се декомпозира на средносрочни и дългосрочни цели и планове. Другото направление е свързано със стратегията за управление на човешките ресурси, където трябва да бъдат определени компетенциите и критериите за изпълнение на работата на персонала. Това направление предоставя информация за всички лостове, свързани с политиката и процедурата по УЧР, осигурявайки непрекъснатост между дейностите по набиране и

подбор, атестиране и оценка, системите за възнаграждение и процесите за развитие на кариерата. Като цяло работата по ОТ и развитие на ЧР трябва да се подкрепя от всеки един от тези лостове.

Необходимостта от постигане на съответствие (хармоничност) на ОТ и развитието на ЧР с другите лостове на УЧР прави ролята на специалиста по ЧР изключително важна. Самите обучавани от своя страна очакват тренинг инициативите като нещо, което трябва да бъде адекватно на работата и кариерата им. И накрая има и преподаватели, които разработват и реализират програмите и които могат да подпомагат процеса чрез първоначална диагностика и последваща оценка, а след това – посредством обратна връзка към бизнес целите. Цялостният модел доказва убедително, че дейностите по тренинга и развитието *могат* да осъществят кардинална връзка между бизнеса и стратегията по управление на човешките ресурси. Стратегическият подход към ОТ и развитие на ЧР дава възможност на всички групи свързани лица да се ангажират с обща основна и развиваща цел, която подпомага изпълнението на организационната мисия. Нека разгледаме подробно тези шест направления.

Обвързване с организационните цели

Трябва да се има предвид, че очакванията на организацията към персонала и мениджърите се променят много бързо. Доскоро работата на служителите по управление на човешките ресурси се състоеше в това *да планират, организират и контролират дейността в съответствие с определените процедури и системи, в условията на една относително стабилна йерархия за вземане на решения, в условията на контролирана икономика без сериозна инфлация*. В този смисъл тренингът беше насочен преди всичко към процедурите и към наличните умения. Впоследствие тази т.нар. „индустриална епоха” беше заменена с „века на информацията”, чиито ефекти намериха отзвук в организациите. За съжаление тази трансформация се извършва по-бавно от предвиденото, но за сметка на това на радикално ниво. Така например възможността за глобален и светкавичен достъп до данни от най-различен характер породил потребността от изграждане на специфични умения за осмисляне на тези данни. В днешно време изключително се цени способността да се реагира на „горещата” информация и да се действа обмислено и на база на лична преценка чрез използването на подходящи технологии за повишаване на качеството, производителността и креативността на продуктите и услугите на

организацията. Тези умения могат да бъдат приложени за всички нива на „прекроещата“ (обикновено плоска) организационна структура.

Автомобилната компания *Ford (Европа)* например очаква от всеки един от своите 2000 топменеджъри да посещават нейния център за развитие поне веднъж на две години с цел обмен на международен опит, идеи, цели и приоритети. Международното бизнес училище предоставя възможност на екипите си да подобрят вида на работните места в магазините с помощта на лидерите и чрез провеждане на специализиран тренинг. *The British Trust for Conservation Volunteers* обучава разпръснатия си персонал на умения за работа в мрежи, на производителност и управленска гъвкавост съгласно структурната си политика, която изостава от мащаба и характера на дейностите ѝ. Следователно ключовият момент във всеки от посочените примери е връзката на предоставящите ОТ/ развитие на ЧР със стратегическите цели на организацията. Това изисква определено лице или група в организацията да мислят в перспектива за онези критични знания и умения, които са необходими за изпълнение на работата, и съответно да ги трансформират в планове за управление и развитие на човешките ресурси, както и да позволят резултатите от развитието на ЧР да ръководят и насочват процеса на стратегическо планиране.

Такова едно обвързване носи важни ползи за организацията, а именно:

- Гарантира, че организацията предвижда проблемите и възможностите вместо да чака да се проявят и след това да се справя с решението им (това води до загуба на конкурентоспособност).
- ОТ и развитието на ЧР са сред непосредствените задачи, тъй като проучването и изследването на възможностите за оползотворяване на човешките ресурси става елемент от формулирането на стратегията, а не нейно следствие.
- Гарантира, че ползите от ОТ/ развитие на ЧР – под формата на новаторски идеи, усвоени нови умения и открити таланти – влияят върху формулирането на стратегическите планове.
- Осуетява превръщането на тренинг дейностите в самоцел, т.е. в старателно обмислена дейност, резултатът от която има слаба или почти никаква връзка с целите и насоките за развитие на организацията.

Влиянието на ОТ и развитието на ЧР обаче невинаги е измеримо, особено в случаите, когато се възприема по-ориентиран към опита и отворен към развитието

подход. Въпросът е в това, че тренинг дейностите трябва да се възприемат и разглеждат по отношение на специфичните цели за учене, които явно допринасят за изпълнението на бизнес плана, независимо от формата на усвояване на знанията и от промяната на нагласите. Този подход е фокусиран по-скоро върху влиянието и реалното развитие отколкото върху участието в тренинг инициативи.

Ученето е дейност с политически аспект. Това се обяснява с факта, че то е свързано с:

- откриване на нови знания и концепции;
- достъп до тренинг курсове;
- планиране и развитие на кариерата;
- напредък или разочарование.

С други думи, ученето се свързва повече с това къде е съсредоточена доминиращата „културна коалиция” в организацията и не толкова с усвояването на нови умения и техники. Обикновено тази културна коалиция е синоним на висшия мениджмънт. Няма смисъл да се споменава, че ръководството на организацията трябва да парафира инициативите по ОТ и развитието на ЧР, за да бъдат отпуснати ресурси и бюджет, необходими за осъществяването им. Очевидно това не е достатъчно. Трябва да има съгласуваност между резултатите от програмите за развитие и наблюдаваните действия и поведение на висшето ръководство, което на практика „спонсорира” тези програми.

Ако висшите мениджъри могат и трябва да бъдат средство за прилагането на ОТ и развитие на ЧР с цел ускоряване на промяната и постигане на конкурентоспособност, то – в допълнение към казаното – преките ръководители са отговорни за оценяването на компетентността на служителите и трябва да търсят възможност за освобождаване на потенциала им.

Независимо от това дали става дума за намаляване на дискриминацията, за развитие на умения за презентирание или за изграждане на стилове за влияние – във всички случаи прекият ръководител играе основна роля.

Той преди всичко трябва да постави и да наблюдава придържането към стандартите за изпълнение на работата, които са в съответствие с организационните цели. Ако тези стандарти не са комуникирани или разбрани, той е отговорен за тяхното представяне и разясняване. Второ, те трябва да се трансферират в конкретни работни проекти или тренинг задачи, изпълнявани извън работното място. И трето, важно е да

се осигури среда, която да подкрепя и поощрява усвоените нови умения и нагласи. Така например програмата за развитие на потенциала на мениджърите в Ранк Ксерокс обхваща следните дейности: ден за първоначално представяне, ден за предварителна диагностична оценка и няколко месеца за провеждане на дистанционно обучение и работни срещи за развитие на умения. Кулминацията на тази програма е центърът за оценяване. Силно впечатление прави фактът, че най-голяма полза извличат служителите, чиито шефове активно наставяват и наблюдават напредъка им през 12–15-месечен период. Следователно няма значение колко сложни инструменти за филтриране, тренинг и оценяване създава организацията, важното е доколко преките ръководители умеят да ги използват. При прегледа на процеса служителите отбелязват основно две грешки, допускани от линейните мениджъри. Някои от тях използват програмата, за да абдикират от отговорността си като наставници, а други разчитат единствено на диагностиката и на центъра за оценяване, който предоставя обратна връзка, тъй като се страхуват от ангажимента те самите да се заемат с нея (Mabey and Pies, 1991, 2005).

За служителите дейностите, свързани с тренинг и развитие, представляват пътешествие, насочвано и подпомагано от „крайъгълните камъни“ за УЧР в организацията. Постъпвайки в тренинг програмата, служителят или групата трябва да знаят върху кои аспекти от сегашните или бъдещите им отговорности ще окаже влияние ОТ/ развитието на ЧР. Какво означава успешно да се завърши курсът или програмата? Какво ще бъде заплащането от страна на организацията? Как успешното завършване на курса или програмата ще подпомогне кариерното развитие като цяло? Какви възможности съществуват за прилагане на резултатите от дейностите по ОТ/ развитие на ЧР? Как ще се оценява и възнагражда ефективното приложение на усвоените нови знания и умения?

Решението кой да участва в тренинга, кога и с каква цел в крайна сметка е обща отговорност, споделена между служителя, прекия му ръководител, мениджъра по управление на човешките ресурси и специалиста по планиране на човешките ресурси (ако в организацията съществува такъв). Традиционният подход, при който отдел УЧР предлага списък с вътрешни и външни курсове, изглежда ефикасен, защото може да се регулира централно и да се гарантират сравнително ниски разходи за обучаваните.

Основните проблеми тук са: слаба диагностика на действителните потребности от тренинг; неподходящ избор на участници; неподготвени обучавани; остаряло

съдържание на тренинга и методите; слабо участие на преките ръководители в процеса на развитие, прекалена зависимост от отдела по обучение, тренинг и развитие; липса на възможности за трансфер на знания; минимално влияние върху целите на организацията и в крайна сметка влягане на пари в нещо, което висшето ръководство определя като неефективно ОТ/ развитие на ЧР.

Алтернативният модел е свързан с това специалистите по човешки ресурси да могат да предлагат на преките ръководители предимно консултативно обслужване по ОТ/ развитие на ЧР. Ползите от този подход са следните:

- Линеините ръководители имат по-голяма собственост върху развитието на персонала.
- Потребностите от тренинг могат да бъдат диагностицирани по-точно и са свързани с моделите/ целите на изпълнението на работата на отдела или организацията.
- Обучаваните ще се включват в програмата по-мотивирани и готови да учат и ще прилагат знанията и принципите в работата си.
- Цялостното влияние на ОТ/ развитието на ЧР е по-голямо и това води до привличане на повече ресурси и средства за в бъдеще.

Принципният недостатък на този подход се крие в размитата граница между развитието на ЧР и преките ръководители. Взаимоотношенията консултант – клиент тук са много по-подходящи, но ще отнеме време, докато се хармонизират, тъй като зависят от личностите, които са включени в този процес, и от степента, до която културата на учене обхваща цялата организация. Друг ключов фактор е достъпът на специалисти по човешки ресурси до висшето ръководство и тяхното участие при вземане на стратегическите решения. Ако този път е затворен или не е леснодостъпен, моделът на консултиране може да работи и сам за себе си, но ОТ и развитието на ЧР ще станат реактивни и винаги на една крачка след събитията.