

## **КАЗУС 1. Процес на обучение в „Челопеч Майнинг” ЕАД**

„Челопеч Майнинг” ЕАД е компания с 52-годишен опит в сферата на рудодобива. Основният предмет на дейност е добив на руда по подземен способ, преработка на руда и производство на медно-златен концентрат. (Челопешкото медно-златно находище е едно от най-големите в Европа.) От 2003 г. „Челопеч Майнинг” ЕАД е дъщерна компания на канадската „Дънди Прешъс Металс” Инк., на чиято територия работят 916 души в 19 обособени отдела. Компанията е сред малкото в страната, които влагат сериозни средства в обучението и развитието на своите служители. Данните за 2007 г. показват средно по 5 обучения на служител само за една календарна година.

### **Процесът на обучение в „Челопеч Майнинг” ЕАД**

Обученията в компанията се организират въз основа на получени заявки за обучение, на базата на годишен план за законоизискуеми обучения, на базата на получената информация от матриците за обучение и от годишните оценки на изпълнението на персонала, както и при проявен интерес към обучения, оферирани от различни обучаващи институции.

На базата на годишен план за задължителните по закон обучения (за поддържане на придобита квалификация – ПБТ, Наредба 1, Наредба 6, Наредба 7, Наредба 30, Наредба 31, ***ПБЗРЕУЕТЦЕМ***, Правилник за МСС, ПБТ при взривни работи, ЗБУТ) се провеждат обучения и изпити за защита на тези умения. Всяка година се провеждат обучения за машинист на приемна площадка, машинист на подемна уредба, сигналист; за заварчици – противопожарен минимум; за всички електрошлосери – защита на квалификационна електрогрупа; за доброволни минни спасители; кранисти (в това число и автокранисти); огняри; всички минни спасители; подкранови работници; за всички служители, извършващи товаро-разтоварни работи.

На всеки две години се провеждат обучения за енергетиците по цеховете, взривчиците, а и би следвало и за заварчиците, съгласно нововъведения европейски стандарт за заваряване 287.1.

На всеки три години се провеждат обучения за ръководителите „Взривни работи”, проектантите „Взривни работи” и началника на минно-спасителната служба.

Ежегодно се провеждат и обучения сред неелектрическия персонал на дружеството (работещите в обогатителна фабрика, химическа лаборатория, извоз и шахтови комплекси, подземно-взривни работи, оператори на карети, машинист на подземен локомотив, за работещите в склада на фирмата, в битовия корпус, в минно-спасителната служба) за придобиване и защита на 2 квалификационна група. Обученията за първа долекарска помощ, провеждани от Български червен кръст, също са на път да се превърнат в ежегодна практика.

Извън годишния план за задължителните по закон обучения в отдела се организират обучения на базата на постъпили от различните отдели заявки. След получаване на одобрени от мениджърите на отделите заявки в отдел ЧР се събира допълнителна информация за причината за провеждане на обучението и за очакванията на заявителите, като целта е да се организира най-подходящото за техните нужди обучение. В зависимост от неговата специфика то се провежда от вътрешни лектори – служители на компанията, или се наема външен доставчик. В отдел ЧР ежедневно се получава информация от различни обучаващи институции за предлаганите от тях обучения. Съобразно тематиката им част от офертите биват препращани към мениджърите на отдели, за които тези обучения биха представлявали интерес. Разполагайки с информацията от годишните атестации и от матриците за обучение, о-л „Човешки ресурси” търси и предлага различни оферти за обучения, които представя на съответните ръководители на отдели.

Най-търсените обучения са за придобиване на правоспособност за управление на пътно-строителни машини и мотокар, както и за различните вътрешни обучения за придобиване на операторска правоспособност за оператор на челен товарач, оператор на многофункционална сервизна машина, дъмпер, пробивна карета, КПВ, управление на джип.

Причината да се провеждат така често обучения за ПСМ се дължи на факта, че в основата на оборудването, което се използва главно в рудника, са пътно-строителните машини. Документ за правоспособност за ПСМ е необходим както за управление на сервизна машина, така и за мотокар, а за подземен шофьор (дъмперист) освен ПСМ е нужна и шофьорска книжка категория „С”.

При постъпване на работа, както и при преназначаване на друга позиция в зависимост от това каква е тя, е нужно да се премине през предварително обучение, което в редица случаи съгласно ПБТ е с продължителност от 1 до 3, та дори до 6

месеца. Такива са изискванията за позициите: машинист на приемна площадка, машинист на подемна уредба, сигналист, шахтов крепач, оператор на челен товарач, подземен шофьор, оператор на пробивна карета, оператор на пробивна сонда, оператор на сервизна машина, машинист на подземен локомотив, точилар, оператор на УБП помпа и торктретни машини, оператор на КПВ, както и на други, при въвеждане на нова техника.

#### *Силните страни на процеса на обучение в компанията*

Налице е разработена и утвърдена *процедура* за организиране и провеждане на обучения, както и подготвен и одобрен бюджет за 2009 г. Изготвянето на бюджета става въз основа на направените оценки на изпълнението на персонала, на предложенията на ръководителите на отделите и в съответствие със стратегията на компанията за увеличаване на добива на руда и закупуване и пускане в експлоатация на ново специфично минно оборудване.

Обучението се радва на пълно съдействие на ръководството на компанията, изразяващо се в изграждането на нови бази (три нови учебни зали и нова компютърна зала), назначаване на двама вътрешни обучители, внедрена менторска програма, професионален център за обучение, изграден съвместно с професионалната гимназия, който подготвя бъдещи кадри в областта на електрообзавеждането.

Работниците са силно мотивирани да участват в обучения, в които придобиват нови правоспособности, усвояват нови професии, придобиват компютърни и езикови умения, които подпомагат тяхното развитие в компанията. За повечето обучения се осигурява присъствие на работниците, като за целта те се откъсват от производствения процес.

Голямо предизвикателство пред отдел „Човешки ресурси“ е справянето с нарасналия брой заявки за обучения, които надхвърлят заложеното в годишния план. Това рефлектира върху възможностите за осигуряване на лектори, зали, оборудване (мултимедия, мотокар, пътно-строителни машини и друго специфично оборудване) и на участници, тъй като се стремим да избягваме дублирането на обучения за едни и същи отдели в рамките на една седмица.

#### *Недостатъци*

Като недостатък се отчита *малкото време, което участниците имат за прилагане на придобитите знания*, което се дължи на честотата на подобни прояви, в които са

записани за участие. Това е сериозен предизвикателство за колегите от отдел „Мобилно оборудване”, за който в годишния план за обучение има заложен осем обучения с откъсване от работното място и със средна продължителност от пет работни дни.

Друг недостатък е *недостигът на вътрешни треньори* за оператори на специфичното минно оборудване, използвано в компанията. Поради отчетената важност на проблема е проведено обучение за обучители, след което предстои изготвянето на график за провеждане на операторски обучения, съобразен с графика на обучителите и производствените им ангажименти.

Важно е да се вземат под внимание и *възможностите за осигуряване на участници за обученията*. Проблем тук е изискването за минимален брой работници за покриване на смените, наличието на законови изисквания да участие в обучение (в редица случаи проблем е наличието на свидетелство за правоспособност за МПС), ползването на оборудване, обвързано с изпълнението на конкретен проект или изчерпан бюджет.

Нужно е да се отчете и влиянието на външните фактори върху Компанията и рефлектирането им върху процеса на обучение.

Въвеждането на ново оборудване в рудника рефлектира в нуждата да бъдат обучени специалисти, които да могат да боравят с него. Като естествен резултат от това се реализира съвместният проект с фирма Сандвик „Trans4mine” (Трансформайн) по линия на който наши служители посетиха заводи и рудници в ЮАР, Австралия и Финландия.

Все по-големи затруднения изпитваме с намирането, обучаването и задържането на кадри в областта на електротехниката, което е пряк резултат от липсата на специализирани училища в региона.

„Челопеч Майнинг” ЕАД е носител на приза „Зелена ябълка”, присъждан за добри производствени практики в Европа в сферата на екологията. Този факт, заедно с високите стандарти, които се стреми да спазва компанията, налагат нуждата от организиране на специфични обучения за запознаване на персонала с международните екологични норми, които той е задължен да познава и спазва.

## **КАЗУС 2. Политиките по кариерно развитие в IBM**

Компанията International Business Machines, по-популярна като IBM и наричана още „Голямото синьо” (заради нейните официални корпоративни цветове), е мултинационална корпорация, с предмет на дейност компютърни технологии и ИТ, консултантски услуги и изследвания и много други. Седалището на компанията е в Армонк, Ню Йорк, САЩ. Фирмата е една от малкото компании в областта на информационните технологии, които могат да се похвалят с непрекъсната история, датираща от 19-ти век.

IBM е най-големият и най-печелившият в световен мащаб работодател в областта на информационните технологии с над 398 000 служители по целия свят. Притежава повече патенти от всяка друга американска технологична компанията и осем изследователските лаборатории в целия свят. Компанията е известна със своите таланти служители и има в редиците си учени, инженери, консултанти, специалисти и търговци в над 170 страни. Нейни служители са печелили три пъти Нобелова награда, четири пъти – наградата Turing, пет пъти са се окичвали с национални отличия (медали) за технологии, и пет пъти – с национални медали на науките.

### **Интелектуалният капитал – невидимо измерение на компанията?**

През 1996 г. Том Стюърт сравнява финансовите отчети на Майкрософт и IBM, за да илюстрира разликата между материалните и нематериалните активи: през ноември 1996 г. общата пазарна капитализация на IBM е 70 млрд. долара, а тази на Microsoft 85,5 долара. В същото време IBM влага 16,6 милиарда евро в оборудване срещу 930 млн. евро за Microsoft. С други думи, акциите на IBM за 100 щат. долара представляват имущество за 23 щат. долара, докато от акции за 100 щат. долара на Майкрософт в материални активи е инвестирана стойността само на един долар!

Тази прегледна илюстрация на разликата между стойността на материалните и нематериалните активи показва значението на една друга форма на активите (често нематериални или невидими), но с много ценен принос за богатството на компанията и нейния растеж (Съливан, 2000).

Мнозина учени са анализирали променящия се статус на знанието като производствен фактор в редица фирми, отговарящи на новите технологични и

конкурентни сили, доказвайки нарастващото му значение за създаване на стойност (Bradley, Stephen, 1998, Porter, M.E. 1980, 1990, Drucker, P, 1999).

В същото време иновациите и натрупването на знания се очертават като основните лостове на изпълнение и създаване на стойност за компанията.

За тези компании интелектуалният капитал е движещата сила, засягаща производителността и растежа, като единственото, което е необходимо да се направи, е да се оптимизира управлението и да се знаят стъпките, за да се увеличи стойността на организацията. От тук произтича нуждата от нов модел на ръководство и управление на персонала.

### **Процесът на кариерно развитие**

Кариерното развитие зависи от партньорството между самите служители, техните мениджъри и IBM. Първите две страни трябва да изиграят активна роля в развитието на служителите. За да запазят обаче своите кариери „жизнени“, последните трябва да поемат лична отговорност чрез по-нататъшно развитие на своите умения по начин, който добавя стойност за IBM и нейните клиенти. Политиката на IBM по отношение на кариерното развитие датира от доста време и благодарение на този факт тя е формализирана в определени стъпки.

#### **Стъпка 1. Разбиране на бизнес стратегията на IBM**

За да се гарантира успешното развитие на кариерата, служителите трябва да приведат кариерните си цели в съответствие със стратегията на IBM, както и със стратегията на своята бизнес единица. Мениджърите трябва да осигуряват на работниците и служителите си актуална информация относно бизнес стратегията на IBM и клиентските нужди, така че те да инвестират в развитието си по начин, който е съобразен с избраната от компанията посока. Същевременно мениджърите трябва да дават за пример на служителите си черновата на своя *личен план за изпълнение* (ЛПИ – един от основните инструменти, използвани за годишната оценка на персонала, в който всеки мениджър залага цели на служителите си за следващата година), за да могат те да съгласуват усилията си с плановете на мениджърите.

#### **Стъпка 2. Оценка на опита**

Всички служители трябва да използват подходящо средство, за да оценят собствения си опит и да разберат областите на развитие, върху които трябва да работят, за да подобрят своята ефективност.

### **Стъпка 3. Определяне на целите за развитие**

При избора на цели и области за развитие служителите трябва да се съсредоточат основно в две области:

- Умения и компетенции, които следва да развиват, за да разширят възможностите си за постигане на поставените цели.
- Начин, по който учат по-добре, и тип работна среда, която ги стимулира да изпълняват задълженията си по най-добрия начин.

### **Стъпка 4. Завършване на ЛПИ**

Програмата за ЛПИ съдържа раздел, в който от служителите се очаква да се ангажират с две до три цели за развитие през годината. Осъществяването на тези цели изгражда умения от съществено значение за успешното изпълнение на текущите им работни отговорности. Всички ЛПИ трябва да съдържат лични и бизнес цели за развитие, които са съобразени с цялостните бизнес цели и основни ценности на IBM.

### **Стъпка 5. Дискусия с мениджъра за кариерното развитие**

Всеки мениджър трябва да се срещне с всеки служител по определен график. За да се подготвят за тази дискусия, *служителите* трябва:

- Да прегледат своите оценки, цели и очаквания.
- Да определят уменията и компетенциите си за работа.
- Да изследват различните налични възможности за обучения, които ще им помогнат да изградят нужните умения. (IBM предоставя на служителите си изключително богата база данни с различни онлайн обучения, от които те могат да се възползват без ограничения.)
- Да мислят за потенциални проекти или задачи, които имат голям принос за състоянието на компанията, и как могат да помогнат – с участие или с опита си от подобни начинания.
- Да подготвят чернова на индивидуалните си планове за развитие.

- Да са готови да обсъдят как с плана си за развитие подкрепят целите и задачите на IBM и помагат на своята бизнес единица.

По време на дискусията относно развитието на всеки служител *мениджърите* следва:

- Да обсъдят целите за кариерно развитие с всеки служител.
- Да прегледат текущите оценки на уменията на служителя.
- Да обсъдят с него целите за развитие и кариерните му стремежи.
- Да прегледат индивидуалните планове за развитие на служителите.
- Да постигнат съгласие относно специфичните умения, които са от критично значение за успеха на служителите и на IBM, като се разглеждат:
  - целите на бизнес единицата,
  - ресурсите на отдела,
  - стремежите и целите за кариерно развитие на служителя.
- Да постигнат съгласие със служителите по най-ефективните начини за запълване на важни пропуски в уменията.
- Да разработят план за действие със служителя, който впоследствие обновява индивидуалния си план за развитие.
- Да се уверят, че служителят е наясно с целия широк спектър от учебни дейности, включително формално и неформално обучение.
- Да обсъдят със служителя своето работно партньорство и да определят как ще работят заедно.

#### **Стъпка 6. Съставяне на индивидуален план за развитие**

Индивидуалните планове за развитие на служителите са планове за действие, които документират личния и професионалния растеж в подкрепа на техните цели от ЛПИ. Те са отговорни за управлението и постигането на целите, очертани в техния индивидуален план за развитие. Мениджърите носят отговорност за подпомагане и улесняване на развитието на служителите си. Плановете на служителите трябва да съдържат само SMART цели.

#### **Стъпка 7. Развиване на експертни умения**

Служителите следва:



- Да са отговорни за собственото си развитие и да преследват целите си. Трябва да търсят всякакви възможности за обучение и да проучват всички ресурси, за да получат нов опит и умения.
- Редовно да търсят развитие и възможности за растеж и да поддържат своите умения.
- Да прилагат уменията, новопридобити благодарение на дейности за развитие.

### **Стъпка 8. Документиране и преразглеждане на напредъка**

Мениджърите трябва:

- Да предоставят редовно обратна връзка на своите служители.
- Да провеждат междинен преглед на ЛПИИ със служителите си, за да обсъждат заедно постигнатия от тях напредък и индивидуалния им план за развитие.

### **Стъпка 9. Преоценка на индивидуалните цели за развитие**

Служителите следва:

- Непрекъснато да се самооценяват и да определят силните и слабите си страни.
- Ако е необходимо, да правят промени в целите си или да си поставят нови.

Процесът с деветте стъпки за развитие се използва често от мениджъри и служители за максимизиране на кариерното развитие, като в IBM по-специално успехът на компанията е свързан със способността на компанията да спомага за развиване на култура на непрекъснато учене и развитие. Друга изключително интересна инициатива на компанията в областта на кариерното развитие е програмата за топталанти. При нея определени, идентифицирани като таланти, служители преминават през комбинация от обучения по лидерство и за развиване на бизнес проицателност, които ще им помогнат да разкрият и оползотворят пълния си потенциал. При съставянето на своите планове за развитие тези лица трябва да комбинират следните ключови елементи:

1. Обучение
2. Менторство
3. Задачи за развитие на потенциала
4. Възможности за развиване на контактите им с ключови фигури в бизнеса

*Обучение*

Освен вече споменатите лидерски опит и бизнес проницателност топталантите съчетават в обучението си развиването на специфичните за ролята им функционални умения. Централна роля за това развитие имат така наречените *базови компетенции* (които в IBM са в пряка връзка с ценностите на компанията и представляват последователно прилаган стандарт на съвършенство в организацията, който помага на служителите да дефинират пред клиентите, партньорите, както и пред всички други хора какво означава да бъдеш част от IBM. Тези основни умения са 8 – адаптивност, фокус върху клиентите, комуникативност, креативно решаване на проблеми, желание за напредък, поемане на отговорност, работа в екип и доверие) – съчетани с лидерски умения, като всички са основани на ценностите на IBM.

Ръководството за развиване на лидерски компетенции предоставя насоки и е извор на вдъхновение за всички лидери в IBM. Независимо от това дали топталантът е лидер в организацията днес или ще стане такъв по-нататък, за него е изключително важно да се фокусира върху развиването на няколко ключови компетенции за работа.

#### *Лидерството в IBM*

Информационната система на IBM осигурява, както вече стана дума, множество онлайн курсове. Един от тях е насочен към обучение на бъдещите лидери чрез уеббазирани материали и чрез менторство от действащи лидери. Програмата се нарича „Лидерството в IBM” и прилага смесен модел на обучение чрез онлайн технологии, обучение на работното място, оценка и нерядко обучение от типа „лице в лице”.

#### *Бизнес проницателност – да разберем IBM*

За да се гарантира успешното развитие на кариерата, топталантите трябва да разбират в детайли стратегията на IBM и стратегиите на отделните единици, както и да се стремят към изграждане на умения за бизнес проницателност.

Те трябва да могат да отговарят на следните въпроси:

- Каква е стратегията на IBM? Какви са стратегията и приоритетите на тяхното бизнес звено?
- По какъв начин стратегията на тяхното звено се свързва със стратегиите на всички останали структури в компанията?
- Каква роля играят топталантите за изпълнението на стратегията на IBM?

- Що е „бизнес проницателност“ и как тя допринася за разрастването на бизнеса?

В компанията съществуват и така наречените „допълнителни целенасочени програми за развитие, които спомагат за избор на топталант сред служителите. Пример за такава програма „Следваща генерация“, в която участват служителите, определени в началото на кариерата си като притежаващи потенциал за евентуален успех по най-високи нива на изпълнителната власт в рамките на IBM.

#### *Менторство – силата на двама*

Предвид динамичния характер на бизнеса и необходимостта от бързо придобиване и пренасяне на уменията, които се ценят високо в IBM, а и навсякъде другаде, менторството (наставничеството) е важно средство за запълване на празноти в квалификацията на служителите. Менторите на топталантите ги подпомагат в развитието на подобни високо ценени в IBM компетенции и бизнес проницателност. Освен всичко останало самите топталанти носят отговорността впоследствие да станат наставници на други служители, като по този начин изграждат лидерски умения.

#### *Възможности за развиване на контактите с ключови фигури в бизнеса*

Действащите лидери са отговорни за подготвянето на бъдещите лидери. Една от техните особено важни задачи е да запознават топталантите с ръководители и ключови фигури в други сфери на бизнеса.

#### **Основни елементи за развитие на професионалната кариера на служителите**

Целта на програмата за кариерното развитие на IBM е да даде възможност на служителите да придобиват, разработват и прилагат умения, необходими за постигане на високи бизнес резултати, като им осигурява възможности за растеж в кариерата. Предназначението на кариерното развитие е да създаде организационен климат, в който служителите на IBM могат да реализира потенциала си, като им се предоставят възможности за работа, която е едновременно предизвикателна и стимулираща.

IBM придава огромно значение на продължаващото развитие на всички служители. Хората, работещи с пълния си потенциал, са мотивирани и ангажирани с успеха на

компанията. Високият дух води до разрастване на бизнеса, свързано с по-високата удовлетвореност на клиентите. Културата на компанията осигурява среда за растеж на всеки отделен служител и за напредъка на неговата кариера.

Мениджърите в компанията трябва да играят важна роля за създаването на среда, която насърчава проявяването на целия потенциал на служителите, като за целта следва, първо, да познават капацитета на своите служители. Ключов фактор е да провеждат с хората си разговори, по време на които им предоставят полезни данни за планиране на развитието.

Мениджърите помагат на служителите да разберат бизнес стратегията на IBM и как те могат да отнасят своите цели към нуждите на компанията. Ръководителите трябва да насърчават напредъка на служителите и изпълнението на техните планове за развитие, като им осигуряват менторство и им помагат да изградят, развият и усъвършенстват своите способности.

Мениджърите носят отговорността да помагат на служителите да намират информация и ресурси, свързани с наличните пътеки за кариерно развитие, вкл. необходимите за него обучения.

Кариерното развитие е партньорство между мениджърите, техните служители и компанията IBM. Мениджърите трябва да участват активно в кариерното развитие на служителите си. Последните обаче трябва да поемат лична отговорност за своето кариерно развитие чрез по-нататъшно развитие на своите умения по начин, който добавя стойност за IBM и нейните клиенти.