

ТРЕНИНГ ПРОГРАМИ ЗА РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА ПРИ УПРАВЛЕНИЕ НА ОРГАНИЗАЦИОННИТЕ ПРОМЕНИ

гл. ас. д-р Ивайло Стоянов

СА „Д. А. Ценов” – Свищов, катедра „Мениджмънт”

TRAINING PROGRAMS FOR PERSONNEL EVALUATION IN MANAGING ORGANIZATIONAL CHANGES

Ivaylo Stoyanov

***Анотация:** При управление на организационните промени персонала трябва да бъде съпричастен не само към тяхното внедряване, но и към целите и задачите в различните аспекти на стопанската дейност. Това налага да се синхронизират процесите по отношение на промените и да се установят добрите практики за развитие на човешките ресурси. Разглеждат се стъпките за внедряване на тренинг програми, необходимите инструменти и съответните изпълнители.*

***Ключови думи:** тренинг програми, персонал, организационни промени, управление.*

***Annotation:** During the management of organizational change personnel must be implicated not only in their implementation, but also to their objectives and tasks in various aspects of business. This is necessary to synchronized with regards to changes and to establish best practices for human resource development. Examine the steps taken for the implementation of training programs, necessary tools and relevant teams.*

***Key words:** training programs, personnel, organizational change, management.*

I. Увод

Днес организационните промени са обективна необходимост, която провокира висшето ръководство да предприема различни стратегии за развитие на стопанската дейност. Това не може да стане без участието на служителите от всички звена и подразделения на организацията, което е трудно начинание, ако персонала не е наясно с приоритетите на топ мениджмънта. Проблемът се засилва още повече, когато се внедряват организационни промени, изискващи нов подход на работа, начин на мислене и изпълнение на корпоративните цели.

Внедряването на тренинг програми за развитие на човешките ресурси при фирмени промени е сложна, но неизбежна дейност. Целта е да се елиминира съпротивата, която може да възникне на всеки етап от организационната промяна и да се изгради работеща система за придобиване на знания и умения на персонала. Тренинг програмите са инициатива на организацията, която има за цел да помогне на служителите да се адаптират към новите изисквания на работа. За развитието на персонала са необходими нови компетенции, които ще позволят на хората по-добре да изпълняват служебните си ангажменти. Трябва да се игнорират конвенционалните стереотипи на работа, а хората да се приспособяват към динамиката на бизнеса и потребностите на клиентите.

II. Изложение

Тренинг програмите за развитие на персонала при управление на организационните промени следва да се разглеждат, като систематичен процес, състоящ се от различни стъпки и дейности. Същите имат отношение към внедряването на ефективна тренинг система, регламентираща инициативите и усилията на ръководството и персонала да се адаптират към тенденциите в бизнес средата. Основните стъпки за подготовка и апробиране на ефективни тренинг програми в условията на организационни промени са следните:¹

1. Диагностициране на текущото състояние

Преди да се предприемат инициативи за внедряване на тренинг програмите се прави обстойна диагностика на текущата практика на организацията. На анализ се подлагат всички дейности и процеси (политика, планове, процедури, бизнес среда и др.) и целесъобразността от внедряването на промяната. Така се установява предназначението на тренинг програмите, какъв ефект ще имат и как организацията ще се адаптира към изискванията на бизнеса. Диагностиката на текущото състояние се извършва, за да се направи реална оценка, дали тренинг програмите съответстват на ресурсите и стратегията на промяната и доколко се подкрепя от висшето ръководство. Необходим е персонален анализ на всеки служител, който участва в организационната промяна и как може да подобри своята ефективност. Анализират се целите, задачите, компетенциите и поведението на хората, които следва да бъдат включени в тренинг програмите. За да имат те потенциален ефект трябва да се установи каква е потребността им при управление на промяната и типа на проблема. Висшето ръководство и екипът диагностират слабите места, дали са преодолими и какви инициативи са необходими. Последните се свеждат до няколко насоки:

- *Съставяне на организационни въпросници, схеми и наръчници.* За описание на текущата дейност на организацията се определят функциите и задачите на персонала. Разработват се въпросници чрез които се търси актуална информация от мениджъри, супервайзори и специалисти в различните подразделения на организацията. Въпросите имат конкретна насока и обхващат работата на хората, позицията и титлата която заемат. От значение е да се установи каква отговорност и власт имат в организацията (какви са правомощията), в какъв екип работят, участват ли в комисии, проекти и т.н. Информацията е предпоставка да се разработи документация на длъжностите и по-конкретно на тяхната специфика, основни функции, права и задължения. Не е необходимо да се посочват данни, типични за CV-то на личността (квалификация, възраст, опит, образование и др.), а ако се изискват такива те се изготвят в отделен формуляр. Съставя се схема на организационната дейност, показваща връзките и отношенията в организационната структура (във вертикален и хоризонтален аспект). След това се разработват наръчници, които описват позициите в ОСУ, равнище на власт, сътрудничество и т.н.

- *Отчитане на организационната ефективност.* За целта се съставят контролни списъци и документи, които описват дейността на организацията за определен период от време (например за една календарна година). Отчитат се факторите, които влияят на текущата дейност, свързани с планирането, мениджърски стил, властни отношения, степен на централизация и децентрализация, ефективност на контрола и др.

¹ Вж. Tracey, W. Designing Training and Development Systems. American Management Association, 1971, pp. 37-40; Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J. Evaluating Training Programs, 3-rd Edition. Berrett-Koehler, 2006, pp. 3-15; Chan, J. Designing and Development Training Programs. Pfeiffer, 2010, pp. 17-68, 149-208.

2. Планиране на необходимите инициативи

Внедряването на тренинг програми при управление на организационните промени изисква дългосрочно планиране и краткосрочно структуриране на отделните приоритети. В първия случай се поставят глобални въпроси, свързани с основните цели на тренинг програмите, кои са ключовите изпълнители, компетенциите, необходими за повишаване на тяхната квалификация, разходите, които ще възникнат, очакваните ползи и т.н. Във втория случай тренинг програмите се детайлизират по текущи дейности, съобразно възприети критерии и очаквани ефекти. С ключово значение са документи и процедури за провеждане на тренинг програмите, учебни материали, избор на коучинг специалисти, съставяне на план-графици за обучение и др.

3. Организация и внедряване на тренинг програмите

Тренинг програмите изискват ефективна организация, която ще позволи на висшия мениджър да структурира насоките за тяхното апробиране. Отдава се значение на следните аспекти:²

- *Готовност на хората за обучение.* Създава се среда, в рамките на която хората са мотивирани да придобиват нови знания и умения, така че да се адаптират към организационните промени. Организира се масштабна кампания, на която се разясняват целите и методологията на тренинг програмите, като се осигуряват условия, хората да практикуват, това на което са обучени.

- *Определяне на екипа, обект на тренинг програмите.* Основна специфика при управление на промяната е да се установи екипа, който ще участва в нейното изпълнение и ще подлежи на обучение. Тренинг програмите се прилагат според ролите в екипа и потребността на хората да се усъвършенстват в определена област от професионалното си развитие.

- *Осигуряване на външни консултанти и коучинг специалисти.* Понякога тренинг програмите не могат да се осъществяват без подкрепата на външни консултанти, които помагат на персонала (екипа) в организацията да се справи по-добре с промяната и новите изисквания в работата. Времето, което отделят тези консултанти е различно и зависи от спецификата на промяната и тренинг програмите. Областта на консултиране е различна – от методологията на тренинг програмите и тяхното прилагане до усъвършенстване на компетенциите на хората в реална среда. Коучинг специалистите оказват съдействие на екипа в процеса на промяната чрез обратна връзка за изпълнение на целите и задачите, помагат да се преодолеят текущи затруднения или кадрови проблеми. Ефективността на коучинг процеса ще зависи от уменията на коуча, подхода му към ситуацията, екипа и времето, което отделя на проблемите при организационна промяна.

- *Избор на тренинг методи и техники.* Това е един от най-важните аспекти при тренинг програмите за управление на организационните промени. Спецификата се състои в това, че трябва да се избере подходящ метод или техника (или няколко), съответстващи на промяната. По-често се използват следните:³

² Вж. **Nilson, C.** How to Start a Training Program, 2-nd Edition. ASTD Publishing, 2002, pp. 125-143, 205-226; **Saccaro, J.** Developing Safety Training Programs. John Wiley and Sons, 1994, pp. 35-664, 101-130.

³ Вж. **Vaughn, R.** The Professional Trainer. Berrett-Koehler, 2005, pp. 103-132; **Silberman, M., Biech, E.** Active Training, 4-th Edition. John Wiley and Sons, 2015, pp. 130-164.

Лекционни курсове и семинари. Този формат е необходим на хората (екипа) да придобият представа за същността на промяната, нейната методология и специфика. Разискват се различни въпроси за същността на работата и инструкции за нейното изпълнение. Техниката позволява да се обучават много хора, поради което е икономична и предпочитана форма в тренинг програмите. Създават се условия да се дискутират проблеми, да се налагат нови идеи, да се търсят адекватни решения и др.

Разглеждане на казуси и ролево моделиране. Казусите в тренинг програмите имат комплексно значение и се прилагат по различни начини, но ефекта е един и същ. На екипа, който ще участва в организационната промяна се излага същността на проблема (в областта на производството, маркетинга, логистиката и т.н.), който следва да бъде решен. Всеки предлага своето виждане за игнориране на проблема чрез аргументирани предположения, логическо мислене и методи за анализ. При необходимост се предоставя допълнителна информация, когато казусът е сложен или изисква повече уточнения. Участниците могат да придобиват знания чрез другите, когато споделят своите предположения и подхода, по който ще решават проблема. Ключово предимство на казусния метод е, че проблема се разглежда повече от практиката му част, отколкото от теоретичната. Не са редки случаите, когато казусния метод изисква участниците да използват ролево моделиране, за да симулират определен епизод от промяната. Така хората се доближават повече до реалната практика и по-лесно се приспособяват към нейната специфика.

Симулация на бизнес игри. Те са подобни на казусния метод и ролевото моделиране, но екипа набляга на практическите аспекти при симулацията на реална ситуация от практиката на промяната. Участниците трябва да вземат решения на възникнал проблем, съобразявайки се със спецификата и методологията на промяната, установените правила и процедури. Важна цел на бизнес игрите е да стимулира креативното мислене на екипа, участващ в организационната промяна, така че хората да вземат рационални решения в една или друга ситуация. Компютърната симулация е един от авангардните инструменти в съвременните организации. Тя помага да се прогнозира сценарии на една и съща ситуация (или няколко такива), което позволява на екипа да вземе оптимално решение за определен период от време. Някои от бизнес игрите се доближават максимално до практиката, а други симулират реални ситуации, в резултат на специфичните фактори на средата.

Модифициране на поведението. От психологическа гледна точка това е важен фрагмент от организационната промяна, а тренинг програмите приобщават хората към планираните изменения. Те имат мотивационен характер, тъй като стимулират хората да участват активно в промяната, преодолявайки страха от неуспех. Това е първата стъпка за ограничаване на съпротивата и създаване на позитивна нагласа към промените. Другата насока е свързана с повишаване на ефекта от дейността на хората в екипа (взаимоотношения/продуктивност) и удовлетвореност от труда.

Наставничество. Осъществява се от по-висш ръководител (коуч) или консултант, които имат за цел да помогнат на хората в екипа да се справят по-лесно с измененията. Дават се подробни инструкции за естеството на промяната, начина на работа, помощ за постигане на целите и т.н. Това влияе на екипа да се чувства уверен в предстоящите мероприятия и рационално да изпълнява промяната.

Ротация на позиции. Хората в екипа трябва да са наясно с работата на другите и понякога се налага да ги заместват или да извършват сходни дейности. Тренинг програмите им помагат по-лесно да се адаптират в обстановката, да правят адекватна преценка на различни ситуации и да преодолеят страха от решаването на проблеми извън техния ресор.

4. Оценка на изпълнението (ефекта) на тренинг програмите

Обратната връзка за успеха (или неуспеха) на тренинг програмите е ключова информация за висшия мениджмънт. Данни могат да се осигурят от постигнатите резултати (атестиране) и степента на удовлетвореност или неудовлетвореност на участниците в тренинг програмите. Резултатите показват дали хората са били съпричастни с тяхното провеждане и в каква степен са допринесли за развитието на персонала при управление на организационните промени.

III. Заключение

Тренинг програмите са важен аспект от развитието на персонала при внедряване на промени в организацията, защото помагат на хората да се усъвършенстват професионално и да се адаптират към новите изисквания в работата. Организирането и управлението на тренинг програми е сложна дейност, която изисква ресурси и правилна преценка на мениджърите за тяхното провеждане. В публикацията се установява, че тренинг програмите са ключов инструмент за развитие на персонала, в резултат на което са необходими различни инициативи на висшето ръководство. Разгледани са някои аспекти от методологията на тренинг програмите и тяхното значение при внедряването на организационни промени.

Литература

1. **Chan, J.** Designing and Development Training Programs. Pfeiffer, 2010, pp. 17-68, 149-208.
2. **Kirkpatrick, D., Kirkpatrick, J.** Evaluating Training Programs, 3-rd Edition. Berrett-Koehler, 2006, pp. 3-15.
3. **Nilson, C.** How to Start a Training Program, 2-nd Edition. ASTD Publishing, 2002, pp. 125-143, 205-226.
4. **Saccaro, J.** Developing Safety Training Programs. John Wiley and Sons, 1994, pp. 35-664, 101-130.
5. **Silberman, M., Biech, E.** Active Training, 4-th Edition. John Wiley and Sons, 2015, pp. 130-164.
6. **Tracey, W.** Designing Training and Development Systems. American Management Association, 1971, pp. 37-40.
7. **Vaughn, R.** The Professional Trainer. Berrett-Koehler, 2005, pp. 103-132.

За контакти:

Ивайло Цветанов Стоянов, гл. ас. д-р
СА „Д. А. Ценов” – Свищов
катедра „Мениджмънт”
e-mail: istoyanov@uni-svishtov.bg