

СЪВРЕМЕННИ ФОРМИ НА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ КАТО ЕЛЕМЕНТ ОТ УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ПУБЛИЧНАТА АДМИНИСТРАЦИЯ И ПУБЛИЧНИТЕ ПОЛИТИКИ

Д-р Цветелина Бельовска, хон. асистент
ЮЗУ „Н.Рилски“, Благоевград

Резюме: Управлението на човешките ресурси все повече се превръща в ключов фактор за повишаване на ефективността на организациите от публичния сектор, а заедно с това, то се явява подходящ управленски инструмент за разработването и реализацията на публични политики на местно и национално ниво.

От съществено значение се явява и ролята на ръководителите, като тенденциите сочат, че трябва да им се предостави значително повече форма на власт и самостоятелност, за да управляват персонала си¹. В такъв контекст научните изследвания, поставящи акцент върху нови управленски инструменти, повишават потенциално ефективността на организациите и подпомагат значително възможностите за тяхното развитие².

Проблематиката, свързана с приложението на иновативни методи за обучение и развитие на служителите, е един от тези нови моменти в управлението на управлението на човешките ресурси.

Ключови думи: обучение; менторство; коучинг; наставничество; публични политики; публична администрация.

¹ Виж - Тромпенаарс, Ф., Ч. Хембдън Търнър, Да се носим по вълните на културата, Класика и стил, С., 2005г

² Василев, В., Мениджмънт на персонала в условията на глобализация - за възможното и невъзможното, сборник , Лидерство и организационно развитие, Философски факултет, СУ , 2016 г., стр. 501-508

MODERN FORMS OF EMPLOYEE TRAINING AS AN ELEMENT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION AND PUBLIC POLICIES

*Cvetelina Belyovska PhD, part-time assistant
South-West University "Neofit Rilski" - Blagoevgrad*

Summary: *Human resources management is increasingly becoming a key factor in increasing the efficiency of public sector organizations and, in doing so, it is therefore an appropriate management tool for the development and implementation of public policies at local and national level.*

The role of managers is also essential, as trends currently show that significantly more form of authority and autonomy should be given to them in order to manage their staff. In this context, research focusing on new governance tools potentially increases the organizations effectiveness and significantly facilitates their development.

The problem of applying innovative training and employee development methods is one of these new moments in the management of human resources management.

Keywords: *training; mentoring; coaching; twinning ; public policies; public administration*

За някои съвременни форми на обучение на служителите като елемент от управлението на човешките ресурси в публичната администрация

В „Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“ са изведени някои ключови компоненти и цели, насочени към повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси в публичната администрация. В такъв контекст, представените в доклада примери биха могли да се разгледат като управленски инструменти за подобряване на управлението на човешките ресурси и в един по-широк контекст да се използват в разработването и приложението на публични политики.

Ще разгледаме както утвърдени и широко застъпени в практиката техники, така и нови, все още слабо разработени в литературата примери.

Така например коучингът се използва не толкова на предаване на знания и развиване на навици, колкото на активизация на процесите на самообучение и саморазвитие. Това произхожда от предоставянето на непрекъсната обратна връзка в процеса на съвместния анализ на ситуации и проблеми. Той се базира на поведенческа обратна връзка, в това е неговото ключово различие с наставничеството. Задачата на коуча е не в непосредственото предаване на навици и умения на наставляваното лице, на знания и затвърждаването в него на определени навици, а в активизация на процесите на самообучение и саморазвитие. Това произхожда от непрекъснатата обратна връзка в хода на съвместните анализи на ситуации или проблеми.

Може да се каже, че резултативността на коучинга достига високи резултати и е ефективна, когато при анализиранияте „вътрешни“ ситуации“ или проблеми човек получава възможност да погледне на ситуациите от друга страна, през очите

на другия човек- коуча³. В тази връзка този метод позволява да се намират решения на сложни задачи от междудисциплинарен и междуличностен характер, затова е най-ефективен при работа с ръководен състав на средно и висше равнище и може да бъде изключително подходящ при работа в посока на промяна на организационната култура и утвърждаване на нови ценности в организационното развитие⁴.

Менторството съчетава в себе си признаците на коучинг и преподавателски активности. Тук също е важна обратната връзка, но се добавя добрата теоретична база. Ментора в началото разказва теория, после показва пример, след това обучаващия изпълнява задания и получава обратна връзка.

Менторството е инструмент за обучение в организациите, чиято основна цел е развитието на млади таланти и бъдещи лидери. То има дълга история и вероятно е една първите познати форми на обучение и предаване на социо-културен опит. В примитивните общества старейшините и мъдреците са били отговорни за възпитанието и обучението на младите. Възраждането на менторството в последното десетилетие и широкото му прилагане в практиката по управление на човешките ресурси е обусловено от промяната на организационната култура в организациите в глобален мащаб, обусловена от процесите на промени, нарастващата конкуренция в световен мащаб и повишените изисквания за гъвкавост и адаптивност⁵. Редици големи и знакови за световния бизнес компании са принудени да изоставят старите си тронави системи на управление и да намалят йерархичните нива на ръководство. В новите „плоски“ схеми на управление работата е организирана по такъв начин, че отговорността за решенията се делегира от ръководителите към служителите, които непосредствено се сблъскват с възникващите проблеми. Този подход

³ Чорбаджийска, О., Възможности за използване на коучинга като управленска практика за развитие на служителите в публичната сфера, Осми годишник на Съюз на учението в България; 2014, стр. 130- 138

⁴ Василев, В., Ив., Ефремовски; Организационна култура и мотивация на персонала – теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017 г., стр.120-128

⁵ Стефанов, Л., М.Пейчева, Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013

дава възможност на организациите да реагират по-бързо на предизвикателствата и възможностите и да предлагат по-добро обслужване на клиентите си. Същевременно, значително се повишават изискванията към служителите на изпълнителско ниво и се увеличава броя на ключовите позиции. От т.нар. „ключови служители“ се очакват не само висока компетентност, но и качества като креативност, решителност и инициативност. Изискванията към тях далеч надхвърлят предишните изисквания за добро (стандартно) изпълнение на рутинни (в по-голямата си част) дейности. Предвид динамичния характер на външната среда и необходимостта от бързо развитие и пренасяне на уменията, менторството е важно средство за запълване на „бели петна“ в квалификациите на служителите⁶.

Очертаването на кръговете на потенциалните ментори и обучаеми в една организация дава възможност да се премине към изясняване на същността на съвременното менторство. И днес, както и в древността, то представлява специфична форма на обучение, която е насочена към предаването на практически опит. Преподаването на теория не се изключва, но не е типично. Най-важната и най-характерна специфика на менторството е изграждането на персонална връзка между ментор и възпитаник (обучаем)⁷. В някои случаи, когато менторът е пряк ръководител на своя възпитаник, това е трудно постижимо или дори невъзможно, поради което ментор на бъдещите лидери обикновено става мениджър, който е едно или две нива по-високо в йерархията от прекия им ръководител. Освен че по този начин се избягва неуместното смесване на менторски и контролни функции, това помага за развитието у бъдещите лидери на една цялостна визия за целите, бъдещето, функциите и работата на самата организация.

Менторските отношения не са равностойни. Възпитаникът е в подчинена позиция и не се държи като равен с ментора. Това обаче не означава, че доверие между двамата не може

⁶ Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014, стр. 225

⁷ C.Davis Foog. Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. AMA-COM, 2004.

да бъде изградено, нито че уважението не трябва да е взаимно. Менторът трябва да възприема своя възпитаник като способен, а обучаемият трябва да възприема своя ментор като добронамерен и доброжелателен, в противен случай менторските отношения са неефективни⁸. Чрез менторските отношения менторът предава своите знания и умения⁹. Той споделя своя опит, обяснява смисъла и ролята на различни правила и стандарти, показва как те могат да бъдат постигнати, възлага на своя възпитаник подходящи учебни задачи, наблюдава изпълнението им и дава обратна връзка.

Менторството се характеризира с гъвкавост – различни начини на провеждане и различни обстоятелства. При него е налице обратната връзка, която се явява и негов структурен елемент. Индивидуалното развитие е неговата най-важна съставна част. Друга характеристика на менторството е мащабността, защото включва всички работни умения. Съвместимостта също е от значение – менторството може да бъде стимул и контрол, а може и да е допълнение към останалите форми на обучение. Менторството също е и мотивиращ фактор за организацията¹⁰.

Менторите често са по-възрастни хора, които имат повече опит и познания в определена дейност, свързана с организацията. Възприета е и идеята, че менторите играят особена важна роля за формирането на отношението и нагласите на новите служители. Те спомагат за тяхната по-бърза аклиматизация в организацията¹¹.

Менторството като цяло е иновативен процес за всяка организация и поради тази причина е предизвикателство за ръководителите.

Проведено от автора на настоящия доклад през 2017 година изследване в четири общински администрации /Гълъбово, Девин, Банско и Карлово/ по недвусмислен начин показва, че административните структури са позитивно настроени към

⁸ Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000

⁹ Kettl, D. The Global Public Management Revolution, 2005. () Kettl, D. The Global Public Management Revolution, 2005.

¹⁰ Повече в Пейчева., М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013 г.

¹¹ Kettl, D. The Global Public Management Revolution, 2005.

разработването и приложението на системи за менторски отношения в техните практики по управление на човешките ресурси. Нещо повече, те се явяват и компонент от реализацията на „Стратегията за развитие на държавната администрация 2014-2020 година“.

Държавната администрация определено се сблъсква с редица трудности при адаптацията и аклиматизацията на новопостъпилите служители, тъй като държавната служба не е една от най-привлекателните сфери на работа¹². Затова е необходимо прилагането на менторските отношения в публичната администрация, за по-ефективното развитие на човешките ресурси в нея, съответно и за повишаване на пригодността им.

Наставничеството дава акцент на практическата част. По-опитни служители предават своите знания и навици на по-малко опитните за ефективно изпълнение на професионалните дейности. В идеалния случай наставничеството може да продължава непрекъснато. То е една от формите на обучение на работното място, в който акцент се поставя на практическите дейности. С други думи наставничеството се използва за развитие на пригодни професионални компетенции на хората, и за разлика от коучинга, е адресирано към специалистите от линейните звена /по-ниски звена/. Преимуществото на наставничеството се явява възможността обучението да е на работното място. При сравнение с тренинг метода като цяло е по индивидуализиран, но изисква повече сили и време.

Наставничеството е нужно тогава, когато:

- се поддържа и поощрява обучението на сътрудниците;
- се предават знания, натрупани в организацията, и норми на поведение, приети в организацията;
- да се разкрие потенциала на практиканта/служителя.

¹² Василев, В., Г.Кресналийска, „Управление на промените в публичния сектор - нови парадигми, предизвикателства и възможни решения“, сборник от юбилейна международна научна конференция, посветена на 50 години от създаването на катедра „Управление и администрация“, „Новите реалности в управлението“; Икономически университет - Варна; 2017; стр.290-302

Съществуват съществени различия при използването у нас на наставничеството и западната философия на менторството¹³. Главният принцип на наставничеството е бил и е в основни линии като „Прави/направи като мен“ – обучение и чрез метода на показването, практическото предаване на професионални знания и умения чрез личен пример от по-опитните към по-неопитните. Наставниците и наставляваните се назначават в доброволно-принудителен порядък от ръководството. В менторството принципа „Прави/направи като мен“ практически не се използва. Добрите ментори се открояват със своя опит, но не назовават своя „репертоар“ от стратегии и инструменти. Те помагат на обучаемите да развият свои такива. В менторинга се помага, когато обучаемия го иска. В менторинга задачата се явява обучаемия/подопечния да се доведе до такъв етап в професионалното развитие, в който той сам да може да реализира зададените му професионални задачи и цели.

Нови тенденции в обучението и адаптацията на служителите

Важен момент в доброто опознаване на процесите по обучение в последните години се явяват практиките по **адаптация** на персонала като елемент от ефективното управление на човешките ресурси¹⁴. В тази връзка дефинирането на добри практики и апробирането им в отделни параметри и дейности на управлението са от ключово значение. Предварителната изследователска работа и дефинирането на потребностите и желанията¹⁵ в работния процес са от приоритетни.

Secondment (вторично обучение) представлява „откомандироване“ на персонала за определено време в друга структура за овладяването на определени навици и умения. Този метод няма нищо общо със стажуването или командироването

¹³ European Commission, (2015), Quality of Public Administration, A Toolbox for Practitioners

¹⁴ World Link, (2016), Magazine of the World Federation of People Management Associations, Vol. 26 No. 1 | January

¹⁵ Поредица от идеи могат да се намерят в - Линдстрьом, М., Малките неща, Изток-запад, С., 2017, стр. 18-22

Същността му се свежда до факта, че служителят се адаптира по време на изпращане в друг отдел на същата организация или в друга такава. Secondment може да бъде както краткосрочен /около 100 работни часа/, така и продължителен /до една година/. В САЩ и Европа това е много популярен метод, като в някои компании са наредени на опашка за командироване на служители и прилагане на secondment.

Buddying (от англ. buddy - другар, приятел) е преди всичко поддръжка, помощ, в някаква степен ръководство и защита от един човек на друг с цел постигане на резултати за него. Този метод е основан на предоставянето един на друг на обективна и честна обратна връзка и поддържане в изпълнението на целите и задачите /както личните, така и организационните/ и в усвояването на нови навици и умения. Като цяло този метод се заключава в адаптация чрез приятелство с колеги. Този принцип се отличава с отсъствието на каквато и да е йерархичност и наличието на постоянна двустранна връзка. Оптималният срок за buddying е една година и е особено важен в първите седмици от работата на новопостъпилите. Той е компонент от развитието на практики по изграждането на позитивен организационен климат¹⁶.

Метод на потапяне се използва за ръководители на различни нива. Той предполага пълно „потапяне“ на служителите в практически дейности от първия работен ден. Основната цел на метода – бързо въвеждане на новите служители в трудовия процес. Този вид адаптация предполага, че в новите ръководители в кратки срокове се оформят определени управленчески навици и умения, необходими за ефективно изпълнение на своите функции на дадени работни места. Практиката показва, че много често организациите, които използват този метод, се сблъскват с това, че новите сътрудници е възможно да имат проблеми в знанията за конкретни области от дейността на организацията.

¹⁶ Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова; „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“, изд. „Пропелер“, С., 2017

E-learning (дистанционно обучение) или blended learning (смесено обучение). За ефективното използване на e-learning трябва висока дисциплина /даже самодисциплина/. В Европа този проблем решава максимално интерактивни модули. Самите програми са обикновено естетически красиви, от тях не можеш да се отървеш, в тях присъства интрига, интереса за служителите постоянно се поддържа. Популярността на e-learning е налице малко повече от пет години и за това време специалистите в областта на обучението и развитието на персонала не дискутират за това дали е нужен или не. Те просто усъвършенстват този метод в процеса на използване, достигайки до извода, че в чист вид той е неефективен и са стигнали до извода, че се достига до такива нива на развитие, при които екипното управление се постига чрез e-learning, включително и в областта на изграждането на системи за вътрешни комуникации¹⁷.

От друга страна, blended learning (смесено обучение) е комбиниращо позитивите на представените до тук възможни методи, и съдържа редица положителни характеристики, правещи този метод предпочитан, особено за големи организации¹⁸.

Job Shadowing е метод за адаптация, широко прилагане в международен аспект. Този метод се заключава в това, че обучавания съпровожда и се превръща в „сянка“ на опитен служител в реална работна среда, следва го като „сянка“ в течение на работния ден. Обучаваният има възможност да обсъди работните ситуации не само със служителя, на който се явява „сянка“, но и с другите членове на екипа, и получава обратна връзка от всички. В чуждоезиковата литература Shadowing се разглежда като способ за оптимизация на социалния капитал на организацията и развитие на лидерство, утвърждава се не толкова като иновационен метод за обучение на служителите, но и като направление в подготовката на бъдещи ръководители, както и средство за непрекъснато повишаване на ефективните дейности в организацията като цяло.

¹⁷ Василев, В., Д. Стефанова, Создание и развитие систем внутренней коммуникации в государственной администрации, сп. „Социосфера“, Русия; 2016 г.; стр. 92-99

¹⁸ Ulrich, D., William A. Schiemann, L. Sartain, (2015), The Rise of HR – Wisdom from 73 Thought Leaders, HR Certification Institute

Job Shadowing включва следните три етапа:

1. Подготвителен етап. На този етап „наставника“ и обучавания сътрудник определят целите на обучението и желаните резултати, определят своите роли, а също избират работни ситуации, които да станат източник на нов опит за обучавания сътрудник, предоставящи възможност за изучаване и придобиване на навици и умения.

2. Реализация на проекта за обучение. Обучаващия се сътрудник наблюдава поведението на „наставника“ в работна среда и ситуации.

3. Пост-проектни дейности. След реализирането на проекта участниците се събират, за да обсъдят и оценят резултатите.

В някои литературни източници се извеждат следните позитивни фактори, позволяващи метода Shadowing да стане ефективен инструмент за развитие на потенциала на организацията и служителите:

1. Организационната действителност, реалният работен процес се използват като площадка за обучения, като „учебна лаборатория“. „Наставника“ и „сянката“ са въвлечени в работния процес, те са членове на един екип и изучават опита си един от друг.

2. Обучението се основава на практиката. В процеса на Shadowing се съединяват основните елементи на ефективно обучение за възрастни: получен реален опит, осмисляне / рефлексия/ и обсъждане /обратна връзка/.

3. Постоянна обратна връзка между „наставник“ и обучаваш се.

4. Експертните знания на „наставника“ стават по-разбираеми за обучаващия се. Обучаващите се наблюдават /и в някои случаи взимат участие/ в процеса на взимане на управленски решения, планиране и други.

Терминът **ритрийт /Retreat/¹⁹** е популярна техника, която съдържа в себе си различни значения и всички те са свързани с идеята за сигурност и временно оттегляне от ежедневната заобикаляща среда, с намерение за потапяне в тема с определена насоченост. Темата би могла да е в сферата на здравето, стила на живот, духовни търсения или социални и бизнес посоки.

¹⁹ Гейдж, Р., Луд гений, Анхира, С., 2016, стр. 21-22

Заклучение

Изведените в доклада идеи са предизвикателство за експертите по управление на човешките ресурси в публичната администрация. В много бизнес организации тези форми на обучение са заложили и в стратегическите документи, очертаващи техните цели. В публичната сфера все още е слабо приложението на тези инструменти и ще се възприеме като голям успех всеки опит да се реализират и утвърждават. От друга страна, създаването, приемането и прилагането на управленски решения след и в условията на консултации и сътрудничество със структури на гражданското общество /СГО/ е предпоставка за приемане на по-добри решения²⁰, които в по-голяма степен отговарят на обществения интерес, включително и в областта на управлението на човешките ресурси в контекста на разработването на публични политики.

Детайлното изучаване и практическото поетапно апробиране на представените в публикацията управленски практики ще повишат възможностите на организациите за постигането на по-добри резултати и в дългосрочен план ще съдействат за ефективното им организационно развитие, за укрепването на обществените институции на всички равнища чрез разработването и приложението на ефективни публични политики.

²⁰ Petri Virtanen, Jarmo Vakkuri; Searching for Organizational Intelligence in the Evolution of Public-Sector Performance Management; The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy; Volume VIII, Number 2, Winter 2015/2016; <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/nispa.2015.8.issue-2/nispa-2015-0010/nispa-2015-0010.pdf>

ЛИТЕРАТУРА

1. Василев, В., Г. Кресналийска, „Управление на промените в публичния сектор - нови парадигми, предизвикателства и възможни решения“, сборник от юбилейна международна научна конференция, посветена на 50 години от създаването на катедра „Управление и администрация“, „Новите реалности в управлението“; Икономически университет - Варна; 2017;

1. Василев, В., Д. Стефанова, С. Ангелова; „Ефективни комуникации в публичния мениджмънт“, изд. „Пропелер“, С., 2017;

2. Василев, В., Д. Стефанова, Создание и развитие систем внутренней коммуникации в государственной администрации, сп. „Социосфера“, Русия; 2016;

3. Василев, В., Ив. Ефремовски; Организационна култура и мотивация на персонала - теоретични основи и добри практики“, изд. Пропелер, С., 2017;

4. Василев, В., Мениджмънт на персонала в условията на глобализация - за възможното и невъзможното, сборник Лидерство и организационно развитие, Философски факултет, СУ, 2016;

5. Гейдж, Р., Луд гений, Анхира, С., 2016;

6. Институт „Уърлдуоч“, Може ли един град да бъде устойчив, Състоянието на планетата 2016, Книжен тигър, С., 2016;

7. Институт „Уърлдуоч“, Управление за устойчиво развитие, Състоянието на планетата 2014, Книжен тигър, С., 2014;

8. Институт по публична администрация, Алтернативи на формалното обучение в държавната администрация, доклад по проект, С., 2016;

9. Линдстрьом, М., Малките неща, Изток-запад, С., 2017;

10. Пейчева, М., Управление на човешките ресурси, Тракия, 2013;

11. Управление на човешките ресурси, НБУ, 2014

12. Фламхолц, Е., И. Рандъл, Корпоративна култура, МаК, С., 2016;

13. Чорбаджийска, О., Възможности за използване на

коучинга като управленска практика за развитие на служителите в публичната сфера, Осми годишник на Съюз на учените в България; 2014, стр. 130- 138.

14.Шваб, К., Четвъртата индустриална революция, Хермес, С., 2016;

15.C. Davis Foog. Team-Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring, Facilitating and Implementing the Process. AMA-COM, 2004;

16.European Commission, Quality of Public Administration, A Toolbox for Practitioners; 2015

17.Hondeghem, A., Perry. Motivation in Public Management - The Call of Public Service, Oxford University Press; 2008

18.Kettl, D. The Global Public Management Revolution, 2005.;

19.Ulrich, D., William A. Schiemann, L. Sartain, The Rise of HR - Wisdom from 73 Thought Leaders, HR Certification Institute; 2015

20.World Link , Magazine of the World Federation of People Management Associations, Vol. 26 No. 1 | January ; 2016

21.Zwell Michael; Creating a Culture of Competence. New York: John Wiley & Sons, 2000.