

ОБУЧЕНИЕ ПО УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ, БАЗИРАНО НА КОМПЕТЕНЦИИТЕ

Проф. д-р Елизабета Вачкова
International University, България
evatchkova@cablebg.net

Резюме: Статията разглежда идентифицирането на нови начини и възможности за обучение и развитие на специалистите по УРЧР, базирани на компетентностния подход. Тази тема е разработена на базата на въведените наскоро професионални стандарти от Българската Асоциация по управление и развитие на човешките ресурси. Статията описва и обсъжда българския опит в оценката и приложението на тези стандарти, както и създаването на нови подходи и методи за обучение на кандидатите, на които предстои сертифициране. Посочва се необходимостта от въвеждането на нови модерни технологии за обучение. Европейското признаване, широката употреба, побързият и лесен достъп до вече действащи професионални стандарти за УРЧР могат да бъдат ускорени чрез международни социални мрежи (и/или международни стратегически съюзи).

Ключови думи: компетентност, специалисти по човешки ресурси, обучение, икономика, базирана на знанието, учаща организация

Същност на компетенциите

Терминът “компетенция” не е нов, но наскоро за него започна да се говори усилено и той се превърна в централна тема за дискусия, както за теоретици, така и за практики в областта на Управлението и развитието на човешките ресурси (УРЧР). Компетенциите днес са една от “големите идеи” в УРЧР заедно с управлението чрез цели и тоталното управление на качеството. Управлението на компетенциите бързо се превърна в ключова стратегия по ЧР (Horton, 2002).

Компетентностните модели и мрежи са разработени, приложени и персонализирани в много различни индустриални сектори. Подходът, базиран на компетенции се счита за мощен инструмент на съвременното управление на човешките ресурси.

По-подробно разглеждане на етимологията на термина показва разнообразието от приписвани значения и начини, по които различните науки го обясняват. Първоначално е разработен от психолозите, според които това е способността на индивидите да се справят с очакванията на средата. Подчертава се, че “има поне три компонента ... подходящи качества за притежание (1), ... правна квалификация (2) и признато право да принадлежи на професия (3).¹ По-ранно изследване на френската социологическа

¹ Raymond, J., (1998) ed. *Concise Encyclopedia of Psychology*. София: Наука и изкуство, стр.502

литература показва, че терминът „компетенция“ е въведен през 1958 от Raymond Vayte в неговото определение за обучение: “...обучението е комбинация от дейности, които могат да поддържат целостта на персонала индивидуално и колективно до степен на компетенция, необходима за дейността на фирмата. Тази компетенция се отнася до знание, възможности и желание за работа на всеки индивид и всяка група. Компетенцията е успешен обединител на трите понятия: знание, възможности, желание” (Vayte, 1958)². Важен принос на автора към съвременното разбиране за обучение, базирано на компетенции, е следната характеристика на компетенцията: “никога не е напълно придобита и винаги съществува условието да бъде придобивана отново и отново поради промените на работното място, наложени от технологичния прогрес”. Тук ясно е подчертано, че същността на компетенцията изисква постоянно учене и че тя е в основата на уещата организация. Трябва да се имат предвид две основни връзки на компетенцията:

1. Връзка с процеса - компетенцията се създава, развива и актуализира чрез действие, в процеса на производство;
2. Връзка със съдържанието – тя се проявява в конкретна ситуация за разрешаване на съществуващ проблем.

Идеята да се тества по-скоро компетенцията, а не интелигентността, е представена за първи път през 1970 г. от Харвардския психолог McClelland, а по-късно се превръща и в измерим термин.

Управленската литература предлага много обяснения на термина *компетенции*. Hoffman (1999) предполага, че целта на дефиниране на понятието компетенции „е да се подобри ефективността на човека в трудовата му дейност”. Той разработва и типология на значението на компетентността, за да покаже, че понятието има няколко значения в зависимост от целта, за която се използва.

Обикновено на дискусия се подлагат американските (Boyatzis, 1982) и британските (Boam and Sparrow, 1992) дефиниции и концепции за компетенция. Доминиращият американски подход (Boyatzis, Ulrich и др.) определя компетентността като основните качества на личността, характеризиращи приноса, необходим за демонстриране на качествена работа. Обратно на това, съгласно британския подход (Boam, Sparrow и др.)

² Kergoat.P (2003) *Labour and its protection in the 21 century*. Stopanstvo, p. 72

компетентността най-добре се използва като мярка за резултатите от наученото. Този подход се прилага основно при обученията, базирани на компетенциите.

Съществуват някои трудности при тълкуването на термините компетенция (компетенции) и компетентност (компетентности): те “са почти взаимнозаменяеми, което води до известно объркване относно това дали понятието се отнася до дейност, личностна черта, умение или дори задача” (CIPD,2001:2). Miller, Rankin и Neathey (2001) предлагат решение на този проблем, като правят разграничение между поведенческите компетенции (меки умения) и техническите или функционални компетенции (твърди умения). Първите изразяват начина, по който се очаква да се държат хората при качествено изпълнение на задълженията. Вторите изразяват очакваните знания и умения за качествено изпълнение на задълженията. Тяхното значение се отнася до очакванията за ефективност на работното място (базирани на работата или професионални компетенции), стандартите и резултатите, които се очакват от хората, изпълняващи специфични роли (Armstrong, 2003).

В днешно време способността на една организация да учи и да придобива нови способности и компетенции се определя като по-важен фактор за конкурентната ѝ позиция от текущото притежание на уникални ресурси. Фирмите имат възможност да разработват стратегии, които не могат да бъдат копирани от други, благодарение на притежанието на уникални компетенции. Способността на мениджърите, подпомагани от отделите и специалистите по ЧР, да разпознават, оценяват, развиват и използват тези специални или основни компетенции, води до отлични постижения. Според Hamel (1991) днес истинската конкуренция е конкуренцията на компетенциите и тя добива все по-голяма популярност. По-подробно тази идея е разгледана и доразвита от Sanches и Heene (1996a, 1996b), според които устойчивото конкурентно предимство в дългосрочен план се дължи на изключителната способност за идентифициране, изграждане и управление на новите компетенции. От гледна точка на организациите, които вече не се разглеждат като сбор от бизнес единици, а като портфейл от компетенции, позицията на силата, ролята и отговорностите на мениджърите по ЧР заслужават по-различно отношение.

Управлението на компетенциите бързо се превръща в ключова стратегия по ЧР (Horton, 2002).

Важни фактори, съпътстващи въвеждането на мрежа от компетентности в европейските организации са:

- натиск от ЕС и британското правителство да се инвестира в човешкия капитал като отправна точка за успешен бизнес в 21 век, получил широка подкрепа от други европейски страни и техните обществени и частни организации
- въвеждане на професионални стандарти, разработени от National Vocational Qualification (NVQ) [Национална професионална квалификация] и Management Charter Institute (MCI) [Акредитиран институт по мениджмънт]
- обвързване на личностното развитие със стандартите, наложено от водещи организации като CIPD, BIM и други.
- придобиване на акредитирания стандарт „Investors in People” [Инвеститори в хора], който позволява на фирмите да приемат структурирана стратегия за обучение и развитие, базирано на компетенциите
- получаване на акредитирани стандарти от фамилията ISO 9000/2000/1400
- създаване на частни консултантски фирми, популяризиращи управлението на компетенциите
- активно разпространение на теоретични публикации и информация относно добрите практики в областта.

Horton (2002) твърди, че управлението на компетенциите отразява промяна в подхода на набирането на кадри - от базиран на позицията към базиран на личността. Организациите, които са внедрили управление, базирано на компетенции (УБК), го прилагат много по-често в областта на обучението и развитието поради следните причини, показващи, че това управление:

- позволява налагането на общо разбиране и стандартни критерии за голям брой работни позиции
- помага на ръководители и служители при определянето на нуждите от обучение и развитие
- позволява на организация да насърчава прилагане и осъществяване на ценности, намерения и цели
- подпомага управлението на промяната
- позволява на служителите да разберат какво точно се очаква от тях
- помага да се изяснят важните моменти в кариерното развитие

Основната идея на обучението, базирано на компетенции, е, че то трябва да е:

1/обвързано с критерии; 2/ориентирано към развитие на способностите на обучаемите да изпълняват конкретни задачи, директно свързани с позицията, която заемат, или за която се подготвят; 3/да има изражение чрез резултати от работата и конкретни индикатори. С други думи компетенциите трябва да могат да се:

- идентифицират
- измерват
- оценяват
- сертифицират

От практическа гледна точка се разглеждат два основни подхода към компетенциите:

- Функционален подход, който изисква разработването на “речник на компетенциите” и
- Поведенчески подход, който изисква разработването на компетентностни стандарти.

Наличната управленска литература предлага различни модели за УЧР компетенции. Известното мичиганско изследване на компетентността в ЧР, извършено от Brockbank, Lake, Ulrich and Yeung (Becker, Huselid, Ulrich, 2001), е завършило с разработването на компетентностен модел на ЧР, който включва следните четири области:

1. Лична увереност
2. Способност за управление на промяната
3. Способност за управление на културата
4. Осигуряване на практики във връзка с човешките ресурси

Фокусирайки вниманието си върху стратегическите функции на ЧР, Dave Ulrich определя следните четири най-основни роли, свързани с ЧР: стратегически партньор, административен експерт, служител първенец и агент на промяната.

Британският модел на CIPD класифицира компетенциите на УЧР, както следва (Професионални стандарти на CIPD):

1. Лична предприемчивост и ефективност
2. Управление на хора и лидерство
3. Разбиране на бизнеса
4. Професионално и етично поведение
5. Постигане на резултати с добавена стойност

6. Непрекъснато учене
7. Аналитично и интуитивно/креативно мислене
8. Фокусиране върху клиента
9. Стратегическо мислене
10. Комуникационни и междуличностни умения и умения за убеждаване

Всички те могат да бъдат идентифицирани, измерени, оценени и сертифицирани съгласно стандартите на CIPD.

Контекст на национални, организационни и временни компетенции

Независимо от силната тенденция към глобализация, е важно да се вземат предвид националните различия при определянето на компетенциите по ЧР в професионални стандарти. Spragow и Hiltrop (1997) разделят националния контекст на 4 групи фактори: култура, институционализация, бизнес структури, системи и роли и компетенции на практики. Те поясняват подробно как организациите работят в различни национални правни норми и наредби. В момента в Европа тези различия са големи. Още повече, че икономическите условия, както и ситуацията на националните пазари, са много различни. Всички тези фактори засягат изискванията за компетенциите по УЧР. Въпреки че е трудно да се посочи как културните особености модифицират компетенциите, общоприето е да се вземат предвид взаимоотношенията между ръководители и подчинени, разстоянието от властимащите, избягването на несигурността, мобилността на работната сила и други културни фактори. Различни теории поддържат идеята, че подобните организации изискват подобни компетенции по УЧР. Организационният контекст също допринася до степента, в която определени компетенции са задължителни. Фактори като размер, тип собственост, индустрия, наемане на подизпълнители, географско местоположение, ниво на интернационализация на бизнеса също влияят на рамката от компетенции.

Подход за обучение, базирано на компетенции, изграден на базата на националните стандарти – българският случай

Рамката от компетенции бързо добива популярност в България. Четири професионални асоциации в България успешно са въвели стандартите за компетенции – Българска асоциация за спедиция, транспорт и логистика, Асоциация на българските

застрахователи, Българската асоциация на управленските консултантски организации и Българската асоциация по управление и развитие на човешките ресурси.

Професионалните стандарти на Българската асоциация по управление и развитие на човешките ресурси следват модела на професионалните стандарти в управлението на човешките ресурси, разработени и внедрени във Великобритания и Северна Ирландия за членовете на Акредитирания институт за персонал и развитие (CIPD). Те са базирани на професионални компетенции и съответна система за квалификация.

Официалното признаване на стандартите на БАУРЧР от европейска страна (от CIPD и/или от Европейски комитет за стандартизация EQIS в Брюксел) е дългосрочна визия. Когато процесът приключи, квалификацията на българските специалисти по ЧР могат да бъдат признавани и приемани в цяла Европа. Базирани на най-добрите европейски практики стандартите отразяват изискванията за професията в България. Те са съобразени с българската бизнес среда, националните особености и правната рамка. Структурата на британските стандарти е запазена, но е осъществено адаптиране на някои части към българския правен и културен контекст. Някои стандарти, например “Трудово право” и “Здраве и безопасност на труда” са написани от български автори. Стандартите определят ясните изисквания към кандидата по отношение на:

- а) оперативните индикатори или какво трябва да може да прави практикуващият ;
- б) индикатори на знанието или какво трябва да разбира практикуващият и какво трябва да може да обяснява.

Общите елементи на сертификата са интегрирани в индикативно съдържание, като са разработени и обяснени подробните цели на всеки стандарт. Общата структурна рамка включва две основни нива:

Първо ниво: Сертификат за специалист – Стандарти на ниво поддръжка;

Второ ниво: Професионален сертификат за мениджъри по ЧР и професионална диплома за напреднали мениджъри по човешки ресурси – Стандарти на ниво практикуващ.

Разработването на стандартите се извърши от комитет на БАУРЧР по стандартите, съставен от представители на науката, изследователи, университетски преподаватели и практикуващи в мултинационални и български организации, членове на профсъюзи и служители от държавната администрация. Висококвалифицирани

членове на CIPD консултираха работата на комитета. Пилотната сертификация е извършена под стриктното наблюдение на специалисти от Центъра за компетенции в Лондон.

Създаването и въвеждането на професионалните стандарти се счита за нов етап в развитието на българското професионално УРЧР. Целта им е:

- увеличаване и стабилизиране на признаването на важността и престижа на професията;
- прилагане на нови европейски концепции по УРЧР;
- подобряване на качеството на професионалната работа в областта на УРЧР до нивото в страните от ЕС;
- получаване на признати от ЕС квалификации по ЧР.

Приложението на стандартите служи за:

- Определяне на нивото на професионалната квалификация;
- Гарантиране на наличието на професионални знания и умения;
- Улесняване на разработването и актуализирането на длъжностни характеристики и компетентностни профили;
- Определяне на критериите за оценка;
- Разработване на програми за обучение;
- Разработване на кариерни планове.

Обучение на служителите и специалистите по УЧР в Европа и в България

От началото на новото хилядолетие европейските икономики изпитват затруднение в развитието си, дължащо се на фактори като глобализацията, увеличената конкуренция и бързите технологични промени. Развитите страни отговарят на тези фактори чрез създаване на нови социално икономически условия, а именно икономика, базирана на знанието. Това насърчава усилията за подобряване на стандартите и ефективността на образователната система (Horton, 2002), която се счита за важен инструмент за задоволяване на променящите се нужди на трудовия пазар за по-гъвкава и адаптивна работна сила.

Нарастващите усилия за подобряване на нивото на обучение на работното място също се приема като отговор на новите изисквания.

Британската и ирландската практика за разработване на система за налагане на стандарти във всички сектори на индустрията довежда до въвеждането на Система за национална професионална квалификация [National Vocational Qualification System]. Тя включва елементи от компетенции, които могат да бъдат завършени и сертифицирани един по един. Въведени са и професионални стандарти за специалистите по ЧР. Те представляват точни критерии за знанията и уменията, които се изискват за работата по ЧР за съответните нива, и въвеждат процедури за оценка, базирани на компетенциите, за да се определя дали хората отговарят на стандартите.

Икономиката, базирана на знания, се нуждае от нови функции на мениджъра по ЧР, като лице, ръководещо организационното знание. Тази нова функция заслужава специално внимание, ако споделяме разбирането, че “най-голямото конкурентно предимство на съвременните фирми е способността да учат бързо”. Може да се въведе хипотезата за нарастването на участието на мениджърите по ЧР в корпоративното обучение. Това предположение е подкрепено и от резултатите от последните 3 изследвания Cranet, които показват (таблица 1 и таблица 2), че е нараснала основната отговорност на ръководството на отдела по ЧР по отношение на решенията, свързани с основната политика за обучение и развитие. Този процес предполага и съответно намаляване на отговорността на преките ръководители в това отношение.

Таблица. 1 Процент на организациите по основна отговорност за основни политически решения

Основна отговорност за решенията относно политиката за обучение и развитие	България			ЕС+ *) други 1998-1999		ЕС+ средно
	1996	1999	2003 (предварителни данни)	Макс.	Мин.	
Преки ръководители (ПР)	40	27	22	41 (Н)	3 (И)	15
ПР в консултация с отдел ЧР	27	37	29	53 (Шв)	22 (П)	36
Отдел ЧР в консултация с ПР	15	16	28	55 (Ф)	9 (Н)	35
Отдел ЧР	9	12	16	27 (И)	3 (Ш)	10

*) Н- Норвегия, Шв –Швейцария, Ф –Франция, И – Италия, П – Португалия, Ш - Швеция

Таблица 2. Промяна в отговорността на прякото ръководство през последните 3 години (обучение и развитие)

България		
Година	1996	1999
Увеличена	39.8	37.2
Намалена	51.8	54.7
Същата	8.4	8.0

През последните 10 години идеята, че обучението и развитието са едно от най-важните конкурентни предимства, добива популярност във всички страни в преход. Наблюдава се тенденция за увеличаване на инвестициите в обучение, разработване на нови методи и техники за квалификация на персонала и подобряване на ефективността от тези дейности. Ефективността от обучение и развитие стриктно се оценява във всички страни, участващи в проучването на Cranet. Това е отразено в подобрения систематизиран анализ на нуждите от обучение и в измерването на резултатите от обучението. Последните три изследвания на Cranet показват, че в сравнение с други европейски държави повече пари и време се инвестират в корпоративно обучение, независимо от все още слабите инвестиционни възможности на българския бизнес през 14те години на преход (Таблица 3).

Таблица 3 Брутен приход на наблюдаваните фирми пред последните три години, в %

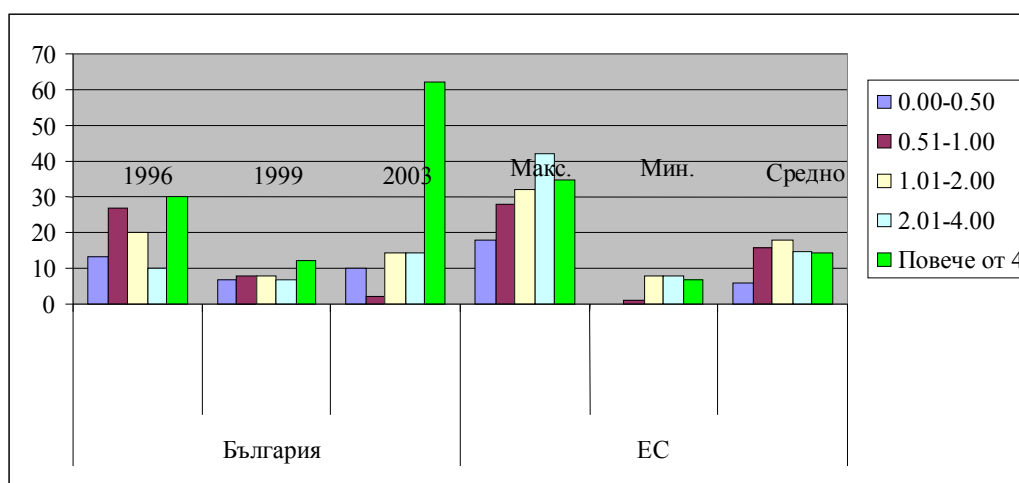
Ниво на приходите	1996	1999	2003 (предварителни данни)
Доста повече от разходите	15	14	19,1
Достатъчни за реализиране на малка печалба	22	37,4	22,3
Точка на пречупване	22	17,3	18,5
Недостатъчни за покриване на разходите	30	12,7	1,3

Съответно изискванията за по-ефективно използване на тези инвестиции са ясно изразени. Делът на фирмите, измерващи ефективността от обучението, се увеличава от 53% през 1996 г. на 60% през 1999 г. Друг положителен факт, е че повече фирми са започнали систематично да наблюдават нуждите от обучение – броят им нараства с 2 пункта за същия период.

Тази типично конвергентна тенденция може да бъде обяснена с много причини – увеличаване на инвестициите в обучението, завишени изисквания към специалистите по персонала, когато от ръководствата на многонационалните фирми се изисква международно сътрудничество, и внезапно намаляване на жизнения цикъл на модерните професии.

Анализът на данните за инвестициите в обучението (фиг.1) показва положителна тенденция. В България броят на организациите, отделящи по-малко от 1% от заплатата за обучение и развитие, е намалял драстично през периода 1996-2003 г. За същия период се е увеличил делът на организациите, отделящи от 5 до 9,9% за същите цели. В България най-голямото увеличение на инвестициите за обучение се регистрира при групата от фирми, които заделят повече от 10% - техният дял се е увеличил с 23 пункта. Така през 1999 г. делът на българските фирми с подобни (относително) бюджети за обучение е достигнал този на фирмите в Португалия, където са регистрирани най-високите стойности за този индикатор, и е надвишил средното за Европа ниво. Тази положителна тенденция се наблюдава в резултатите от последното изследване. През 2003 г. броят на фирмите, чиито годишни бюджети за обучение надвишават 4%, се е увеличил повече от два пъти в сравнение с 1996 г.

Фиг. 1. Процент на организациите, които в момента отделят процент от годишните заплати за обучение



Повечето български фирми осъзнават важността от обучение и развитие за успеха на бизнеса си, но срещат трудности при финансирането на тези дейности. Мениджърите често определят други инвестиционни приоритети (напр. нови технологии) вместо да инвестират в хората. Все още съществува убеждението, че служителят е длъжен сам да постига и в последствие да подобрява компетенциите си. Работодателите често надценяват ролята на университетите и коледжите в осигуряването на напълно подходящи квалификации на възпитаниците си и в задоволяване на конкретните корпоративни очаквания. Това становище забавя бързото модернизиране на системите за корпоративно обучение и развитие и донякъде обяснява сравнително ниското ниво на инвестиции в тези дейности в сравнение със средното ниво за страните от ЕС. Тук нивото на инвестициите се определя като “ниско”, ако го разглеждаме в абсолютни стойности, а не като дял от годишните разходи за заплати, тъй като към настоящия момент нивото на възнаграждение в България е доста ниско – средното месечно възнаграждение през 2003 г. е било 137,5 евро.

Нивото на инвестициите за обучение и развитие е в съответствие с направените разходи. Използват се някои евтини, но успешни начини за развитие на служителите. Ясно е, че усилията да се намерят икономически изгодни подходи дават положителен резултат за корпоративните практики за обучение.

Ситуацията с корпоративното обучение и развитие в България би могла да се подобри чрез анализиране на броя на дните са обучение за година и за служител.

Таблица 4. Процент на организациите по среден брой дни за обучение на година и за категория служители (валиден %)

Категория	България		ЕС *) други 1998-1999		ЕС средно
	1996	1999	Макс.	Мин.	
Управленски	7,4	8,4	8,5 (И)	4,2 (Ит)	5,7
Специалисти/технически	9,6	8,5	9,9 (И)	5,1 (ИР)	5,9
Служители	3,5	6,3	7,0 (И)	3,0 (ИР)	4,0
Работници	6,9	5,0	6,2 (И)	2,3 (Г)	5,5

*) Г – Германия, И – Испания, Ит – Италия, ИР – Ирландия.

Стойностите на тези два индикатора в българските организации са доста по-високи отколкото средните стойности за ЕС. Ръководителите и служителите в България са получили повече обучение през 1999 г., което отговаря на нуждите за подобряване на квалификацията на тези категории служители и на настоящите европейски критерии. Но организациите отделят повече дни за обучение на управленския или техническия състав, отколкото е средното ниво за ЕС. Що се отнася до служителите и работниците в България се отделя много повече време за обучение, отколкото средно в страните от ЕС. Очевидно е, че българските организации наблягат на обучение и развитие на ръководители и специалисти като основна категория обучаеми, а те от своя страна се превръщат в неформални обучители на други категории служители. Както се вижда от таблица 4. има значителна промяна в разпространението на обучение за служителите, която се обуславя от натиска на новите информационни технологии и острата нужда от укрепване на административния капацитет на служителите от всички индустрии в България. По-ниските показатели за обучение на работниците може да се обясни с високото ниво на наличност на тази категория персонал на трудовия пазар.

Хипотезата, че обучението на служителите играе централна роля в успешния преход към по-ефективно управление на ЧР, може да се подкрепи с данни относно дела на

организациите, които системно анализират нуждите от обучение на служителите си. През периода 1996-1999 г. делът на българските организации, извършващи подобен анализ нараства от 42% само на 44 %. Нивото на този показател продължава да е значително по-ниско, отколкото минималното, определено за страните от ЕС. Отбелязва се значително покачване на процента организации, които следят ефективността от обученията си. Последното проучване от 1999 г. показва, че за България този показател е достигнал средното ниво за ЕС. Разбираемо е, че поради липса на достатъчно финансови ресурси българските организации изпитват затруднение да разпределят и използват ефективно наличните за обучение и развитие средства.

Изследването Scanet систематично проучва динамиката в областите за обучение, които мениджърите по ЧР считат за основен проблем за предстоящия тригодишен период. В сравнение с предишните две изследвания, където компютрите и новите технологии, маркетингът и управлението на хората запазвах челните три позиции, последното изследване показва очевиден напредък към развитието на специални и/или професионални умения (7%), информационни технологии (6, 4%) и изграждане на работа в екип (5,1%). След десетгодишен преход към пазарна икономика първоначалните предизвикателства към функционирането на персонала, класирани от мениджърите по ЧР, категорично преориентират вниманието от реструктуриране (4,7%) и намаляване на персонала (3,3%) през 1999 г. до развитие на компетенции (5,9%) през 2003 г. Тези данни още веднъж доказват концепцията за тяхната основна роля на катализатор на конкуренцията.

Защо е необходим нов революционен подход към професионалното обучение по УРЧР? Както и в други европейски страни, трудовият пазар в България се характеризира с постоянно увеличаваща се разлика между търсенето и предлагането на работна сила, особено на основно ниво. Анализът показва, че от една страна образователното равнище на населението нараства, като по този начин осигурява по-благоприятни условия за базирана на знанието икономика. От друга страна качеството на работната сила не отговаря на нуждите на бизнеса. Това частично може да бъде обяснено с текущото състояние на националната образователна система – ограничени държавни инвестиции, нисък ръст на модернизиране на системата, бавно променяща се структура на собственост. С идентифицирането на този дългосрочен дисбаланс фирмите са

принудени да насочат усилията си към корпоративно обучение и по-високо ниво на компетентност на мениджърите по ЧР. Проучване на българските фирми показва, че доминират малките фирми (таблица 5) с относително по-ограничен вътрешен капацитет за обучение на персонала.

Таблица 5. Персонал в българските фирми през 2002 г.

Брой служители	Персонал на фирмите
1-19	207 776
20-99	7 369
100-499	1 926
Над 500	314
Общо (официално регистрирани)	217 385
Над 200 (за целите на изследването Cranet)	1 567

Въпреки идентифицирането на проблема и сериозните усилия за подготовка на адекватно квалифициран персонал, пропуските на трудовия пазар продължават да се увеличават. Допълнителният натиск да се повиши компетентността на специалистите по УРЧР идва от увеличени брой служители в мултинационалните фирми, в които има остра нужда от адекватни компетенции по УРЧР (в случай, че не намерят подходящи местни специалисти, те започват да канят емигранти).

Социални мрежи и нови информационни технологии в обучението по УЧР, базирано на компетенции

Сравнението на състоянието и развитието на управлението и развитието на човешките ресурси в България въз основа на изследванията Cranet за периода 1996 – 2003 г. показва важни области за подобряване с цел достигане на нивото на страните от ЕС. Две от най-важните са ниската популярност и нестабилната позиция на отдела по УЧР и слабата стратегическа ориентация на българските фирми, които са в период на значителни промени. През 2003 г. броят на българските фирми с отдел по УЧР нараства

от 71 до 82%; участието на ръководителите по ЧР в управленските тела се увеличава от 22 на 29%. За същия период делът на фирмите с писмени корпоративни стратегии достига 62% в сравнение с 31% през 1999 г. (предварителни данни). Има достатъчно основание да се твърди, че българското УЧР е на път да се доближи до позитивните европейски тенденции и наистина се нуждае от съдействие под формата на качествено нов тип обучение. Трябва да се намери принципно нов подход, който да позволи адекватно, ефективно, относително евтино, бързо и целево ориентирано обучение и развитие по УРЧР, за да се достигнат най-добрите европейски практики и да се улесни процеса на трудова интеграция в българските фирми. Това може да бъде направено чрез използване на максимално добра комбинация от усилията на различни субекти, преодоляването на институционални граници и използването на предимствата на информационните технологии. Съвместните усилия на образователните и изследователските институции, фирмите, обществените организации и държавната администрация могат да допринесат за стопяване на разликите между съвременните изисквания за специалистите по ЧР и настоящия капацитет.

Оценявайки високо важността на тази задача БАУРЧР инициира създаването на неформална (за момента) Национална социална мрежа за професионално обучение в областта на УРЧР. Всички обучения са базирани на стандартите на БАУРЧР за професионална компетентност. Асоциацията играе ролята на посредник, обединител и основен спонсор.

Създаването на мрежата използва основните принципи на:

- Мрежовата организация на работа
- Виртуалната организация
- Учещата организация

Мрежовата организация е една от основните промени, които оформят облика на съвременните системи по УРЧР, и помага да се преодолеят националните граници и различия. Тя се създава чрез изграждане и интегриране на неформални, гъвкави, отворени мрежи, включително партньори от различни територии, типове организации, извършващи различни дейности, които могат да допринесат за подобряване на професионалните компетенции в областта на УЧР. Тази динамична мрежа отразява новите социални взаимоотношения между професионалните организации, групи и отделни професионалисти. Всеки партньор въздейства чрез своите специфични компетенции така, че успешното изграждане на мрежата да увеличи нивото на

специализация, пазарната адаптация и гъвкавостта на всички участници. Динамичната мрежа е изключително гъвкава структура, способна да обединява висока сложност и максимално конкретни компетенции. Процесът на мрежата не се управлява от една организация, тъй като мрежата може да оцелее единствено, ако непрекъснато променя и модифицира взаимоотношенията между партньорите. Но това може да става в рамките на една организация като процес, паралелен на официалната ѝ структура. Виртуалната организация е модел от бъдещето, който предполага постоянен процес на унифициране на малки организации и хора, които администрират не само собствените си ресурси, но и споделят разходите си, разчитайки на вътрешни и външни взаимодействия между партньорите. Разглежда се широк обхват от временни договори, за да се използват конкретните възможности на портфейлите от компетенции на членовете.

Учещата организация, дефинира от Thurblin като “квалифицирана в създаването, придобиването и трансфера на знание и в модифициране на поведението си с цел отразяване на нови знания и идеи” подпомага процеса на учене, когато:

- обхваща промяна в организационната база знания
- се случва във взаимодействие между индивида и организацията
- се работи чрез взаимодействие на вътрешната и/или външната среда
- води до адаптиране на системата към околната среда
- подпомага постигането на по-високо ниво на капацитет за разрешаване на

проблеми

Като се вземат предвид гореспоменатите концепции и принципи и тяхното приложение в практиката, българската мрежа е създадена като отворена система със следните основни участници: БАУРЧР и професионалните ѝ клубове, Институт за сертифицирани професионалисти по УРЧР, Българска търговска камара, Нов български университет (НБУ), Български форум на бизнес лидерите, TechnoLogika (основни партньори), като се привличат временно и университети, консултантски фирми, гимназии и други институции (гъвкави партньори).

Първите дейности, които вече са стартирали, са следните:

- разпространение и популяризиране на професионалните стандарти на БАУРЧР (чрез цялата мрежа);

- съдействие на мениджърите по ЧР в тяхната подготовка за покриване на стандартите (БАУРЧР и Институт за сертифицирани професионалисти по УРЧР);
- съставяне и публикуване на наръчници, пособия за тестване на самооценката, ръководства и други материали (чрез цялата мрежа);
- координиране на университетските програми по УРЧР (Клуб на БАУРЧР на университетските преподаватели по УРЧР);
- стартиране на първата българска магистърска програма по УРЧР (Училище по мениджмънт към НБУ в тясно сътрудничество с БАУРЧР)
- организиране на “Майсторски клас по УРЧР” за завършилите университет (БАУРЧР, Български форум на бизнес лидерите, НБУ, Университет за национално и световно стопанство (УНСС), Aims Human Capital, TechnoGica)
- организиране на студентски стажове по УРЧР (БАУРЧР, бизнес организации);
- обучение на млади мениджъри по ЧР (Клуб на БАУРЧР на младия мениджър);
- специализирано обучение по УЧР за оперативни мениджъри по ЧР (Академия на БАУРЧР).

Предстои стартирането на две нови инициативи – самостоятелно тестване на завършилите университет по индикаторите за знание на Стандартите и уеб базирано тестване на компетенциите по УЧР. Те ще бъдат организирани от БАУРЧР и Института за сертифицирани професионалисти чрез мрежата от български центрове за дистанционно обучение, разположение в различни региони. През 1994 г. в България е основан Национален център за дистанционно обучение, обединяващ двадесет български университета и фирми, представляващи чуждестранни университети. Първоначалната идея за създаването на подобен център идва от прилагането на програма на PHARE за развитие на дистанционно обучение и образование в страните от Централна и Източна Европа. Целта на центъра е да улесни и да направи по-ефективен трансфера на западноевропейско ноу-хау в дистанционното обучение, за да могат специалистите от ЦИЕ да отговарят на изискванията на глобалната бизнес среда.

Първите две стъпки към международната ориентация на мрежата по УРЧР са два международни проекта:

1. “УЕБ базирана програма за професионално обучение за млади специалисти в областта на УРЧР”. Идеята на проекта е да се създадат европейски стандарти за професионално обучение в областта на ЧР и да се улесни достъпа на младите

специалисти до непрекъснато професионално обучение. Трябва да се разработи уеб базирана програма, състояща се от отделни модули, покриващи различни аспекти (стандарти) на УРЧР. Взема се предвид и дългогодишния успешен опит на Великобритания и Ирландия в областта на сертифицирането по УРЧР. Създаването и внедряването на професионалните стандарти на БАУРЧР, базирани на стандартите на Акредитирания институт за персонал и развитие (CIPD), е другата полезна практика, подпомагаща процеса. Партньори от Великобритания, Ирландия, Кипър, Словения, Естония и България се договарят да извършат следните дейности: разработване на методологически модули за уеб-базирано обучение в областта на УРЧР; създаване на софтуерен продукт, лингвистична и културна адаптация на уеб базираната програма, пилотно внедряване, оценка и проверка на резултатите, подготовка на ръководство за уеб базираната програма, популяризиране и пълно внедряване на всички дейности.

2. “HR WEB COMPASS” (Уеб базирана оценка на специалистите по ЧР, базирана на компетенциите). Основната идея на уеб базирания компас е да подпомогне подготовката на специалистите по ЧР от различни европейски страни за сертифициране. Партньори в проекта са България, Унгария, Германия, Италия и Великобритания. Проектът разглежда следните концепции: уеб базирана методология, използваща комбинация от методи, ориентирана към студенти и лесно достъпна. Основните очаквани резултати включват: оценка на компетенциите по УРЧР, признаване на постиженията от всички страни от ЕС, хората да могат да се конкурират при равни условия с местните кандидати.

И двата проекта могат да служат като полезни идеи за развитието на международни мрежи, подкрепящи обучението на специалисти по УЧР, базирано на компетенциите. Бъдещото развитие на тази мрежа ще бъде базирано на философията на виртуалната организация и нейното непрекъснато теоретично и практическо подобряване.

Литература:

1. Armstrong, M. (2003) *A Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page.
2. Becker, B, Huselid M, Ulrich, D. (2001) *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press, Boston.
3. БАУРЧР *Професионални стандарти* (2003). Ciela, Sofia.
4. Boyatzis, R. (1982) *The Competent Manager*. New York: John Wiley.
5. CIPD (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations* (Research Report). London: CIPD
6. *CIPD Professional Standards* (2001) CIPD, London
7. Cranet Survey on International Strategic Human Resources Management (1996,1999, 2003) – Bulgaria: IBS, Sofia
8. Hoffman, T. (1999) *The meanings of competency*. Journal of European Industrial Training,23,6,275-85
9. Hamel, G. (1991) *Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances*, Strategic Management Journal, 12, 83.
10. Horton, S (2002) Competencies in People Resourcing. In the book Pilbeam S, Corbridge, M “People resourcing. HRM in Practice”. Prentice Hall.
11. Irish Management Institute, *Getting the best from the Competency Approach: An Irish Perspective*, Irish Management Institute, Dublin

12. Miller, L, Rankin, M and Neathey, F (2001) *Competency Frameworks in UK Organizations*, CIPD, London
13. Readman, T, Wilkinson, A. (2001) *Contemporary Human Resource Management*, FT/Prentice Hall.
14. Sanchez, R. and Heene, A (1996a) *Dynamics of Competence-based Competition: Theory and practice in the new strategic management*. Oxford: Elsevier.
15. Sanchez, R. and Heene, A (1996b) *Strategic learning and Knowledge Management*. Chichester: Wiley
16. Sparrow, P, Hiltrop, J (1997) *Redefining the field of European Human Resource Management: a Battle Between National Mindness and Forces of Business transition?* HRM,36
17. Torrington, D, Hall, L (1998) *Human Resource Management*, Prentice Hall.
18. Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions*. Harvard Business School Press, Boston.