

ПРОБЛЕМИ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ¹

[Доц. д-р Любчо Варамезов](#)

[Гл. ас. д-р Емил Николов](#)

[Гл. ас. Георги Гуцев](#)

Резюме

Настоящата статия е естествено продължение на дългогодишния интерес на авторите към фирмените знания и подходите за тяхното управление, намиращ израз в разработването на четири научни проекта и множество публикации в тази област на науката. Тъй като знанията придобиват все по-ключово значение за съществуването, развитието и просперитета на компаниите в днешните икономически условия, на преден план се появява въпросът за подходите (начините) за придобиване на нови фирмени знания. Един от тези начини е обучението на персонала. В тази връзка, в настоящата статия се анализира степента, в която българските компании се възползват от възможностите, които им дава обучението за генериране на нови фирмени знания, както и проблемите, които съпътстват неговото осъществяване.

Ключови думи: знания, обучение, оценка на потребностите от обучение, планиране на обучението, осигуряване на обучението, оценка на резултатите от обучението

JEL: M53

ISSUES OF PERSONNEL TRAINING IN BULGARIAN BUSINESSES

[Assoc. Prof. Lubcho Varamezov, Ph. D.](#)

[Head Assist. Prof. Emil Nikolov, Ph. D.](#)

[Head Assist. Prof. Georgi Gutsev](#)

Abstract

The present article is a natural continuation of the author's longstanding interest in the company's knowledge and approaches to its management, finding expression in the development of four research projects and numerous publications in this field of science. In view of the fact that the knowledge becomes increasingly crucial for the existence, development and prosperity of the companies in today's economic climate, the issue about the approaches (ways) to acquiring of new business knowledge is appeared in the foreground. One of these ways is the employee training. In this respect in this article we analyzing the extent to which the Bulgarian companies take advantage of opportunities that the training for generating the new business knowledge give them as well as the accompanying problems in its implementation.

Key words: knowledge, training, defining training needs, designing and planning training, providing for the training, evaluating training needs

¹ Статията е резултат от проведено изследване по проект на тема „Обучението на персонала – генератор на фирмени знания”.

JEL: M53

Въведение

Знанията са ключов фактор в конкурентната борба. Динамиката на промените в обкръжаващата среда обаче, неизбежно води до тяхното бързо остаряване. Вчерашните знания днес вече са безполезни или недостатъчни за придобиване на конкурентни предимства. Това налага фирмите и хората непрекъснато да актуализират своите знания и да придобиват нови знания. Един от начините за постигането на това е **обучението** на персонала. Обучението на персонала – правилно планирано, организирано и проведено, води до подобряване на конкурентната способност както на предприятието, така и на отделните работници и служители.

Целта на настоящата статия е, въз основа на емпирично проучване, да се разкрият основните проблеми на обучението в българските предприятия, и, в зависимост от резултатите, да се формулират изводи и препоръки, които могат да послужат при разработване на фирмени стратегии за обучение.

Обект на изследване е процесът на обучение на персонала в българските предприятия, а негов **предмет** – различните характеристики и изграждащите този процес елементи, както и съпътстващите го проблеми.

Участието на авторите в разработване на статията е както следва: доц. д-р Л. Варамезов – въведение, част I и част II (т.1. и т.2.1.); гл. ас. д-р Ем. Николов – резюме, част II (т.2.3.) и част III (изводи 6-8, препоръки 6-11); гл. ас. Г. Гуцев – част II (т.2.2.) и част III (изводи 1-5, препоръки 1-5).

I.

Анализ на състоянието на проблема

Конкурентната способност на стопанските субекти до голяма степен се определя от равнището на знанията, уменията и мотивацията на персонала. Разбирането, че персоналът е ключов ресурс, който определя ефективността на използване на всички останали ресурси на предприятието, лежи в основата на съвременния фирмен мениджмънт. Затова днес предприятията влагат усилия и ресурси в обучението на своите работници и създават условия за повишаване на професионалния им потенциал. Големите корпорации разходват от 2 до 5% от своя годишен бюджет за обучение и развитие на работниците. В промишлеността на САЩ, например, разходите за обучение са над \$ 200 милиарда годишно; само IBM още в 1990 г. разходва за обучение над \$ 1,5 милиарда. В Канада, която не се отнася към лидерите в тази сфера, разходите за обучение и развитие на един работник са около \$ 500 годишно.² Системното обогатяване на знанията и развиване на уменията на заетите повишава способността на стопанските субекти бързо и адекватно да реагират на динамично променящите се условия на околната среда.

Нарастващото значение на обучението за повишаването на конкурентната способност на стопанските субекти логично води и до нарастващ интерес към него от страна на изследователите. Нашето проучване показва, че

² Магура, М. и Курбатова, М. Обучение персонала как конкурентно преимущество. М., 2004., с. 12.

въпросите за обучението на персонала са достатъчно добре теоретично осветлени в специализираната литература от автори като А. Дамянов³, Д. Шопов⁴, М. Атанасова⁵, Т. Пачев⁶, М. Андреева⁷, В. Аврамов⁸ и др. В резултат е налице голямо разнообразие от виждания относно същността на обучението на персонала. Според Т. Пачев обучението е „процес на непрекъснато усъвършенстване и знанията, уменията и опита на заетите във фирмата лица, тяхното привеждане в съответствие с настоящите и бъдещите трудови задачи.“⁹ П. Пенчев го разглежда като „плановен и системен процес на повишаване знанията, уменията, поведението на хората в организацията, за да отговарят на настоящите и бъдещите потребности при осъществяване на тяхната трудова дейност.“¹⁰ Обучението, според Майкъл Армстронг, „запълва празнотата между това, какво може един човек да прави и какво би трябвало да може да прави.“¹¹ Целта на обучението на персонала е „хората най-бързо и с най-малки разходи да достигнат желаното равнище на работа, да изградят и разширят уменията и познанията, необходими за заеманата длъжност или да натрупат потенциал за бъдещето“.¹² Въпреки различията в посочените виждания, обучението на персонала се разбира като плановен и непрекъснато протичащ процес на обогатяване на знанията и усъвършенстване на уменията на заетите в предприятието, който цели подобряване на тяхното трудово представяне.

II.

Организация и основни резултати от емпиричното проучване

1. Организация на емпиричното проучване

За постигане на изследователската цел бе осъществено емпирично проучване. Разработена бе анкетна карта, включваща 25 въпроса от смесен тип, с преобладаващ брой затворени въпроси. На някои въпроси мениджърите трябваше да дадат еднозначен отговор (например, брой обучения за периода, брой служители, взели участие в тях, среден разход за един обучаван за периода и др.). Необходимите за целите на изследването данни бяха събрани от мениджъри по управление на човешките ресурси и от други лица, заемащи ръководни позиции в проучените предприятия.

Анкетното проучване се проведе по пощата, персонално и чрез онлайн-анкета (на уебсайта на проекта¹³) в периода юни-октомври 2011 г. Анализът на други изследвания на обучението на персонала показва, че то е слабо застъпено в малките предприятия и почти отсъства в микропредприятията. Ето защо стремежът бе да се осигури висока представителност на големи и средни по размер стопански субекти. По пощата бяха изпратени анкетни карти до мениджърите на 100 големи и средни по размер български фирми. Броят на

³ Дамянов, Ат., Горанова, П., Захариева, Г. Управление на персонала. Велико Търново, 2008.

⁴ Шопов, Д. и др. Наръчник по управление на човешки ресурси. С., 2002.

⁵ Атанасова, М. Подбор и обучение на персонал. С., 1997.

⁶ Пачев, Т. Управление на персонала (социологически аспекти). С., 1999.

⁷ Андреева, М. Управление на персонала. С., 1995.

⁸ Аврамов, В. Управление на персонала на търговската фирма. С., 1998.

⁹ Пачев, Т. Цит. произв., с. 109.

¹⁰ Пенчев, П. Организационно развитие. Абагар, В. Търново, 2008, с. 146.

¹¹ Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993, с. 213.

¹² Андреева, М. Цит. произв., с. 126.

¹³ <https://sites.google.com/site/trainingandknowledge/>

валидните анкети, получени обратно, е 38. Освен това, членове на екипа и студенти анкетъори посетиха на място и проведоха анкетно проучване сред 34 компании. Допълнително бяха получени 36 валидни анкетни карти, попълнени онлайн. Извадката бе формирана на принципа „според отзовалите се”. Така общият брой на проучените предприятия е 108. При обработката на данните, получени от анкетното проучване, не бяха констатирани противоречия в отговорите. Това дава основание на екипа да приеме, че получената информация от емпиричното проучване е достоверна. Освен това предприятията са от различни размерни групи (без микрофирмите), от различни отрасли на икономиката и от всички икономически райони на планиране.

2. Основни резултати от емпиричното проучване

2.1. Подходи за преодоляване на недостига на знания

Установено бе, че 75% от проучените предприятия (81 на брой) са провели през 2010 г. обучение на персонала си под една или друга форма. В тази група попадат и стопанските субекти, които са провели въвеждащо обучение на новопостъпилите работници/служители. Прави впечатление, че в сравнение с друго наше изследване¹⁴, се увеличава броят на предприятията, които предпочитат да инвестират в обучение на персонала вместо да наемат „готови” работници и служители. Причината за този ръст може да се търси както в финансово-икономическата криза, така и в разбирането, че някои знания и умения не могат да се получат извън пределите на фирмата и това са преди всичко знанията за самата фирма. Предприятията, които инвестират в обучение на своя персонал, разчитат на това, че работниците/служителите, повишавайки равнището на своята професионална подготовка, ще могат по-лесно, бързо и качествено да решават трудовите си задачи, по-настойчиво ще търсят и намират най-добрите отговори на възникващите въпроси, ще бъдат по-привързани към своето предприятие. Малка част (12%) от изследваните предприятия предпочитат (или са принудени) да наемат вече подготвени специалисти, притежаващи необходимите за конкретния бизнес знания и умения. В определена степен този подход е разбираем и оправдан, тъй като обучението е свързано с пари и време (придобиването на знания и умения е продължителен процес, а те са нужни на фирмата още днес), съществува риск работникът след обучението да напусне фирмата и т.н.

2.2. Определяне на потребностите и планиране на обучението

Важно значение за ефективността на инвестициите в обучение на собствения персонал има определянето на реалните потребности от обучение. За целта е необходимо системно планиране на свързаните с него дейности. Планирането би трябвало да позволява да се идентифицират потребностите от обучение за получаване на императивни и индикативни знания за целите на три равнища – на предприятието като цяло, на отделни функционални звена и на отделните служители. Нашето изследване показва обаче, че в над 80 % от предприятията обхватът и равнището на анализа и планирането се свеждат до определяне на индивидуални потребности, а в около 30 % - до група служители или функционален отдел. Определянето на потребностите от обучение на равнище предприятие като цяло се извършва много рядко. Следователно, в по-голямата част от предприятията липсва изградена система за планиране на

¹⁴ Варамезов, Л. и Николов, Е. Фирмените знания като стратегически ресурс и фактор в конкурентната борба. // *Алманах научни изследвания. СА Д. А. Ценов – Свищов*, 7, 2007, с. 144.

дейностите по определяне на потребностите от обучение, която да обвързва и трите равнища в съответствие с общите стратегически цели на предприятието.

Тясно свързан с процеса на планиране, е изборът на подходящи инструменти за събиране на информация, необходима за анализа на потребностите от обучение. В изследваните предприятия най-често се прилагат традиционни и сравнително лесни за използване инструменти - наблюдение, интервю, анкети и отчасти тестове. Твърде малко предприятия анализират потребностите от обучение чрез фокус групи, експертни оценки, 360 градусови оценки и други подобни съвременни инструменти.

Не е установена общоприета процедура за определяне на действителните потребности от обучение. Освен това, твърде малко са предприятията, в които идентифицирането на потребностите е свързано с необходимостта от придобиване на императивни и индикативни знания при последващите обучения. Само 14 % от изследваните предприятия идентифицират тези потребности чрез анализ на задачите, а в 38 % от тях се използва анализ на компетенциите на работниците и служителите. Най-често използваните методи са проучване на потребностите и анализ на проблемите. Проучване на потребностите се извършва в 75 % от анкетиранията предприятия, а 63 % използват в допълнение и анализ на проблемите. Най-сложният и точен анализ на потребностите - чрез изследване на резултатите от изпълнението на работата, се прилага едва в 1/3 от предприятията.

Проучването на потребностите от обучение се извършва както чрез самоопределянето им от самите служители, така и чрез мнението на специалистите и мениджърите за необходимото обучение (48 % от анкетиранията предприятия). Сравнително рядко (в 14 % от предприятията) се извършва проучване на желанията на персонала. Едва в 11 от изследваните предприятия, провеждащи обучение (13 % от анкетиранията), се извършва анализ на потребностите от обучение на базата на заявки от членовете на персонала. Това показва, че в останалите предприятия липсва система за информираност и мотивация за възможностите и изгодите от обучение. От друга страна, те не разчитат на възможността за самоопределяне на потребностите от обучение на отделните служители, а се доверяват основно на мнението на преките им ръководители.

Интересен е фактът, че 63 % от предприятията идентифицират потребностите от обучение чрез анализ на проблемите. Широкото използване на този метод показва, че в повечето случаи липсва система за определяне на потребностите и планиране на обученията в съответствие със средносрочните и дългосрочни цели на предприятието. Анализът се свежда до разкриването на причините за съществуването на проблеми в качеството на работата на конкретни служители. Целта е да се определи дали те са проблеми на изпълнението на работата, проблеми на взаимоотношения, на ръководство, на условия, на съществуване на конфликт и т.н. Идентифицираните по този начин потребности от обучение и последващото му планиране (доколкото такова се извършва), са насочени към премахване или ограничаване на съществуващи проблеми, а не към системно придобиване на нови императивни и индикативни знания, необходими за бъдещото развитие на предприятието.

Процесът на определяне на потребностите от обучение трябва да даде възможност за оценка на съществуващото равнище на знанията и съответствието му с текущите и бъдещите цели на предприятието. Както бе отбелязано обаче, то е насочено преди всичко към реализиране на текущите им

цели. Това означава, че в тях не се извършва системно сравняване между настоящите и бъдещите цели. В същото време е необходимо изискванията на бъдещите цели да се комбинират със знанията в рамките на текущите цели, т.е. с равнището на образование, умения, професионален опит и другите квалификации на всеки служител на предприятието. Следователно, усилията трябва да бъдат насочени преди всичко към определяне на потребностите от обучение за изпълнение на бъдещи цели на компанията. По този начин обучението ще бъде ориентирано към създаване на нови императивни и индикативни знания, които трябва да се усвояват навреме. От друга страна, новите знания ще се интегрират със съществуващите, в резултат на което могат да се създадат още по-ценни знания. В този смисъл, чрез определяне на потребностите от обучение предприятията трябва да търсят онези области на учене, които могат да увеличат ценността на вече съществуващите знания чрез синергическа комбинация.

В процеса на планиране на обученията, предварителното дефиниране на целите е определящо както за техния обхват, така и за избора на видове и методи на обучение, включени в плана. Това очевидно се разбира добре от мениджмънта на повечето изследвани предприятия, тъй като в 62 % от тях целите се определят за всички обучения. Обаче фактът, че в 9 % от предприятията не се дефинират целите на обученията означава, че в тях на практика не се извършва планиране, а обученията са по-скоро инцидентни и обусловени от конкретна необходимост. Освен това, близо 1/3 дефинират цели само за отделни обучения. Всичко това показва, че в голяма част от предприятията обучението е насочено преди всичко към придобиване на императивни знания и е обвързано с бизнес-резултатите. Най-често целите, които се формулират в плановете на тези предприятия, са повишаване на квалификацията, осигуряване на взаимозаменяемост на работниците и служителите на различни работни места и донякъде - осигуряване на кадрови резерв, главно за ръководните позиции. Много по-рядко се планират обучения, целта на които е придобиването на индикативни знания, свързани с повишаване степента на мотивация или разширяване на иновационния потенциал на персонала. Ето защо, само 35 % от фирмите имат разработени планове за обучение за всички служители. От друга страна, над 1/3 от анкетираните предприятия, провеждащи някакви обучения на персонала, не разработват планове, а в 6 % от тях плановете са инцидентни. Необходимостта от подготовка на резервни ръководни кадри в 26 % от предприятията, определя разработването на планове за обучение само за ключовите им служители.

Плановите за обучение в предприятията, които имат такива, са обвързани със стратегическите планове за бъдещото им развитие. В останалите близо 40 % (предимно малки предприятия), липсват стратегически планове, а оттам и основа, на която да се планира развитието на персонала чрез обучения. Причината за това е традиционно ограничения бюджет за обучения, които имат нашите предприятия. Бюджетът за обучения е един от сериозните проблеми за предприятията. От една страна, той е твърде малка част от общите разходи, а от друга – разработването му се основава на ограничена информация и включва само част от необходимите процедури по бюджетирането. На практика, в повечето случаи бюджетирането се свежда до оценка на различни оферти, предлагани от доставчици на услуги по обучение. Малка част от предприятията извършват подробна разбивка на планираното обучение по разходни пера,

оценка на ресурсите, необходими за реализиране на програмата и съответно бюджетиране на тази основа.

Финансовите затруднения са причина 62 % от респондентите да не предвиждат промени в бюджета за обучение в краткосрочен план. Само 22 от изследваните предприятия (27 %) възнамеряват да увеличат размера на тези разходи, в повечето случаи твърде скромно. Нещо повече, 5 % смятат да съкратят своя бюджет, а 6 % дори не са наясно дали изобщо ще имат бюджет за обучения през следващата една – две години.

Независимо, че повечето предприятия оценяват необходимостта от обучение на своя персонал, ограниченията в бюджета не им позволяват да планират по-широкомащабни програми. В същото време, едва 6 % от тях използват възможностите на външно финансиране по донорски програми. Бюджетът за обучение в преобладаващата част от предприятията (71%) се основава на собствени финансови ресурси. Независимо от ограничените финансови ресурси на предприятията и свитите им бюджети за обучение, твърде малка част от тях използват възможностите за финансиране по различните схеми на оперативните програми на ЕС. Едва 16 % от изследваните предприятия са кандидатствали с проекти. Сред тях делът на тези с одобрени проекти достига 85 %. Само 2 от общо 13 предприятия, които са разработвали проекти, свързани с обучението на персонала, не са одобрени за финансиране. Това показва, че макар и малко на брой, предприятията се справят успешно със специфичните изисквания при разработването на проекти за кандидатстване по оперативните програми.

Учудващо е обаче, че 78 % от изследваните предприятия не са направили дори опит да кандидатстват с проекти, свързани с обучението на персонала. Донякъде това може да се обясни с факта, че финансирането по някои оперативни програми е насочено към доставчици на услуги по обучението, а не към предприятията потребители на тези услуги. За да кандидатстват с проекти по тези схеми, предприятията трябва да имат собствени структури (напр. ЦПО), които да отговарят на изискванията, определени в самата схема. Но дори и при тези ограничения, твърде малко от тях разчитат на външни източници за финансиране на обученията, каквито са оперативните програми. Това показва, че голяма част от предприятията нямат достатъчна информация за възможностите, които им предоставят оперативните програми или нямат достатъчен капацитет за разработването на проекти.

Все пак, изследването на нагласите за бъдещо кандидатстване с проекти за обучение, показва тенденция към увеличаване на интереса на предприятията към оперативните програми. Естествено, той е доста по-висок при тези, които вече са кандидатствали успешно с такива проекти. 82 % от тях възнамеряват да кандидатстват отново и само 18 % не смятат, че ще имат полза от това. От предприятията, които до този момент не са се възползвали от възможностите на оперативните програми, 54 % възнамеряват да кандидатстват в бъдеще. Фактът обаче, че останалите 48 % не смятат да кандидатстват, показва все още слабата ориентация на предприятията за използване на възможностите за финансиране на обучението чрез оперативните програми на ЕС.

2.3. Провеждане на обучението и оценка на резултатите

Анкетното изследване показва, че от фирмите, които не са провеждали обучение на персонала, 81 % са от групата на МСП, а останалите 19 % са големи бизнес организации. Вероятно това изглежда нормално, тъй като малките компании не разполагат с необходимия финансов ресурс за обучение.

Нашето разбиране обаче е малко по-различно. Всяка компания, без оглед на нейната големина и отраслова принадлежност, трябва да обучава, респективно да инвестира в развитието на своя персонал, а по този начин и в своето бъдеще. Необходимо е да отбележим, че като цяло резултатите са относително добри, както на фона на предварителните очаквания, така и в сравнение с други подобни практически проучвания. Например, според изследването на „Европейския център за развитие и професионално обучение“ (European Centre for the Development of Vocational Training), проведено през 2005 година, делът на българските компании, които не провеждат обучения, е на второ място по големина сред всички останали европейски държави. По-лошо е състоянието единствено в гръцките компании, тъй като 79 % от тях не обучават своя персонал.¹⁵ Обяснението на относително високите резултати е, че при анкетирането сме имали в предвид обучение под всякаква форма, включително наставничество и самообучението. Освен това компании, които не обучават своя персонал, често отклоняваха поканата да попълнят анкетната карта.

Анализът на резултатите от изследването показва, че на една компания се падат средно по 6 обучения за 2010 година.* Техният брой обаче силно варира – от 1, в немалка част от изследваните предприятия, до 30 в „Карлсберг – България“ АД. През тези обучения са преминали средно 69 % от служителите (работниците) на компаниите, като превес имат МСП – 78 % от персонала преминава през обучение, срещу 36 % за големите бизнес организации. Насочвайки анализа върху отделния служител (работник) може да кажем, че той е бил обучаван средно 8 дни през 2010 година, а осреднените разходи на компаниите за това са в размер на 273 лв. И тук се наблюдава голямо отклонение – част от компаниите са изразходвали едва 10 лв. за обучение на един служител, а други - 2 000 лв. („Фикосота Синтез“ АД). Общите бюджети за обучение, които отделят изследваните компании са в диапазон от 0,1 до 10 % от съвкупните разходи на предприятията, като средната стойност е 1,6 %. Трябва да уточним обаче, че голяма част от предприятията нямат бюджет за обучение, а се осигуряват средства за него при необходимост. Вероятно това се дължи на липсата на средства и схващането на част от мениджърите, че парите, дадени за обучение, са с нулева възвръщаемост. За тях персоналът е разход, който трябва да се минимизира по всички възможни начини – по-ниски заплати, непровеждане на обучения, лоши условия на труд и т.н., смятайки, че по този начин ще увеличат фирмената печалба. Това не е нищо друго освен максимизиране на текущата печалба. В дългосрочен план обаче става точно обратното – печалбата на компанията намалява.

Изследвани са и видовете обучения, които провеждат компаниите. Най-голям дял се пада на въвеждащите обучения – 70 % от компаниите осъществяват такива. Нормално е този вид обучение да е водещ, но не е нормално 30 % от компаниите да не осъществяват такова обучение! Негативите от този пропуск намират израз в повишено текучество, по-ниска производителност, по-лоши резултати и трудна адаптация на новоназначените лица. Следващите по „популярност“ са обученията за придобиване на функционални компетенции (за 58 % от компаниите). Обучения за компютърни

¹⁵ Вж. European Centre for the Development of Vocational Training. Employer-provided vocational training in Europe. Luxembourg, Publications Office of the European Union, 2010.

* При анализа участват само предприятията, които са провели поне едно обучение през 2010 г.

умения провеждат 32 % от бизнес организациите. За съжаление нямаме данни, дали преобладаващо те са насочени към получаване на умения за работа със специализиран фирмен софтуер или към най-често използваните офис приложения като Word и Excel. На четвърто място по възприетост от бизнеса се нареждат четири обучения – тиймбилдинги, чужди езици, специализации и нови образователни степени и управленски компетенции. Те са провеждани в около една пета от изследваните компании. Най-рядко провеждани са обученията, свързани с придобиването на социални умения – работа в екип, презентационни умения, комуникационни умения и други.

Посочените основни видове обучения се реализират в различна форма, като курсове, семинари, наставничество и др. Най-често обучението се провежда под най-традиционната форма – курсове. Наставничеството също е много разпространен способ за обучение. Това е разбираемо, тъй като то е един от най-евтините за компаниите начини да обучат своите нови служители или работници. Следва самообучението, което се провежда в 33 % от компаниите. Важно обаче е дали предприятията подпомагат този процес, например чрез предоставяне на специализирана литература, достъп до бази от данни и т.н., или са оставили своите служители да се справят сами с проблемите, разчитайки, че те по някакъв начин те ще придобият необходимите им знания. Вторият подход трудно може да бъде определен като обучение на персонала в истинския смисъл на думата. Очаквано, и разбираемо, е-обучението е най-слабо възприето в българските компании. Разбираемо, защото то е относително нова форма на обучение, която е едновременно ефективна, тъй като намалява разходите за обучение, и удобна, тъй като позволява на обучавания да учи в удобно за него време и място. То обаче изисква определени компютърни умения на обучаваните, както и информационна инфраструктура и софтуер. Нашите очаквания са в бъдеще тази форма да заема все по-добри позиции в българските бизнес организации.

В посочените по-горе видове и форми на обучение най-често участие взимат специалистите на изследваните компании. Това е в реда на нещата, тъй като именно тази група от персонала имат най-често нужда от нови знания за успешното осъществяване на своите функции. Следват мениджърите на средно ниво и работниците. Най-малък е дела на висшите ръководители, които взимат участия в обучение. Това е така, защото от една страна те се страхуват да признаят, че има неща които не знаят, а от друга мениджърите по обучение, респективно по управление на човешките ресурси се притесняват да им предлагат, или да ги включват в обучения.

Много интересна е съпоставката между участието в обучения и желанието за това. Най-позитивно настроени са специалистите, които и участват в най-често обучения. Следват мениджърите на средно ниво и топ мениджърите. При топ мениджърите всъщност желанието да участват в обучения е по-голямо отколкото реалното им участие в такива. Подобна е ситуацията и при мениджърите на ниските управленски нива – супервайзърите. Можем отчасти да обясним това състояние с голямата натовареност на тези работни позиции, която не позволява те да участват в обучение – липсва свободно време, а отсъствието от работа е невъзможно, тъй като те обикновено нямат заместници. При всички останали групи от персонала участието в обучения е по-голямо, отколкото реалното желание за това. Този факт е показателен за съществуващ проблем с мотивацията за учене, които неминуемо

се отразява на ефикасността и ефективността на обученията, които провежда компанията.

Изследваните компании подчертано предпочитат и поради това организират предимно вътрешни обучения. Това е разбираемо в период на криза, когато бюджетите са „изтънели“ и основната цел е оцеляване. При такива обстоятелства компаниите търсят по-евтина алтернатива за придобиване на знания. Намират я във вътрешните обучения. За тяхното провеждане се използват собствени обучаващи - в 47 % от предприятията. Останалите 53 % от компаниите нямат вътрешни специалисти по обучение и разчитат изцяло на външни обучаващи. Наличието на собствени обучаващи е подходящо, и икономически оправдано, за големите компании, които провеждат по-голям брой обучения, както и с повече участници в тях. Това е необходимо за да може разходите за тези специалисти да са оправдани чрез обученията, които осъществяват, респективно парите, които спестяват на компанията от използването на външни обучаващи.

Въпреки, че като цяло в изследваните предприятия преобладават вътрешните обучения, на пръсти се броят тези от тях, които са изградили собствени учебни центрове. Такива структури биха намалили разходите за командировки на обучаваните, за наем на зали и оборудване, както и тези, свързани с откъсването на работниците и служителите от работните им места. Пример за значението на учебните центрове може да бъде даден чрез германските компании за печатарски машини, в които страната е световен лидер от десетилетия. Всички те имат не просто собствени учебни центрове, а собствени професионални училища.¹⁶

За компаниите е важно не само колко обучения, и на каква стойност са провели. Много по-важно е какви са резултатите от тях, както и дали те съответстват на предварително дефинираните цели. В тази връзка трябва да кажем, че проучването установи, че 14 % от анкетираните компании не анализират, и не оценяват резултатите от обученията, които провеждат. Обясняваме го отчасти с наличието на предприятия, които имат планиран и осигурен бюджет за обучение, но нямат необходимите компетенции, респективно специалисти в тази област. Без етапа на оценка на резултатите обаче, не можем да говорим за качествено обучение, още повече за професионализъм при неговото планиране и провеждане. Образно казано да провеждаме обучение, без да се интересуваме от резултатите е все едно да влагаме ресурси, без да знаем какво получаваме за тях.

Компаниите, които анализират и оценяват резултатите от своите обучения представляват преобладаваща част от всички изследвани - 86 %. За тази цел те разполагат с един относително богат инструментариум от методи, всеки от който има своите предимства и недостатъци, силни и слаби страни.

Прави впечатление, че най-голямо внимание се отдава на сравняването на резултатите от работата на обучавания преди и след обучението. Това е и най-прагматичния метод. Ако обаче при оценката бъде използван само той е възможно да се получат неточни резултати. Това е така, защото освен знанията и уменията на работника или служител, върху резултатите от работата влияят още много фактори, като например качество на суровините и материалите, пазарна конюнктура, сезонността и много други. Например, ако сравним делът

¹⁶ **Портър, М.** Конкурентното предимство на нациите, Класика и стил, София, 2000. с. 250 – 251.

на некачествените изделия преди и след обучението по качество и не вземем предвид, че е налице промяна в качеството на суровините и материалите, които получаваме от доставчиците, или че има много новонаети работници, може погрешно да се стигне до заключение, че това обучение е било безрезултатно. Обобщавайки написаното относно този метод за оценка на резултатите от обученията може да формулираме извода, че той с голяма приложимост и познавателна стойност, но при прилагането му трябва да се осигури сравнимост, чрез отчитане на останалите фактори, влияещи върху резултатите. Втория най-често използван метод за оценка на резултатите от обучението е под формата на доклад от преките ръководители на обучаваните. Той се основава на разбирането, че те имат най-точни наблюдения върху промяната в работата и поведението на обучаваните лица. Всъщност методът има връзка с предходния, тъй като отново се оценяват резултатите на обучавания, като това се прави от прекия им ръководител. В този смисъл и оценката е субективна, тя зависи от неговото възприятие за промяната в поведението и резултатите на обучавания. При това положение е възможно личните симпатии или антипатии да окажат съществено влияние върху оценката, което би я компрометирало. Третият по популярност метод е тестването на обучаваните лица от вътрешен за компанията специалист. Подчертаваме вътрешен специалист, тъй като единствено по този начин може да се избегне конфликтът на интереси, в случая когато тестът се осъществява от обучаващия. Това е така, защото атестат дали той си е свършил работата или не са резултатите от изпита. Разбираемо е, че ако обучаваните не издържат теста няма как да кажем, че обучаващият си е свършил работата добре. Именно поради тази причина те не са заинтересовани да проведат теста обективно, без да разрешават преписване или комуникация между тестваните. Въпреки написаното, голяма част от компаниите вярват на обучаващите организации и позволяват именно те да осъществяват заключителния тест – 24 % от анкетираните. Препоръчваме този подход задължително да бъде използван заедно с един или повече от останалите за да имате по-реална представа за резултатите. За жалост при оценката на резултатите се отдава малко внимание на обратната връзка с участниците в обученията, а именно те имат пряко впечатление от тяхната организация, провеждане и най-важното от полезността на получените знания. Според нас това трябва да бъде първия метод, който да се използва при оценката на резултатите. Той е лесен за осъществяване и икономически целесъобразен. Необяснимо малък е процентът на компаниите, които правят тест преди и след обучението за да могат да съпоставят резултатите преди и след него, като на тази база да формулират заключения за постигнатите резултати. Спорен нас при определени обучения, които имат предимно лекционен характер (курсове), този метод е задължителен. Още повече, че на негова база може да се формулират и целите, които се преследват с обучението.

Подобно на всяка друга фирмена дейност, и обучението трябва да се осъществява в съответствие с изискванията за ефективност. Още повече, че в периоди на криза, като настоящия, първото перо от фирмения бюджет, което се съкращава са разходите за обучение. Изследването, което проведехме установи, че обученията, които осъществяват изследваните компании са предимно със средно ниво на ефективност (в 65 % от компаниите). Същевременно, една четвърт от предприятията оценяват ефективността на обученията, които провеждат като висока. Относително малък е процента от бизнес организации, който счита, че обученията са със слаба степен на ефективност – 5 %.

Посочените резултати са на базата на самооценка на мениджърите по управление на човешките ресурси, и отразяват тяхното субективно възприятие за състоянието на проблема.

Основния извод, който можем да направим от представените данни, е че съществуват значителни възможности за подобряване на ефективността от фирмените обучения. За да се реализира обаче тази цел е необходимо първо да бъдат разкрити основните проблеми, които оказват негативно влияние върху обучението и неговата ефективност. В тази връзка резултатите от изследването показваха, че основният проблем пред ефективността на обученията в българските компании е слабата мотивация на персонала за учене, с което сме напълно съгласни и ние. Впрочем този проблем съществува не само в предприятията, но и в основните, средните и висшите училища. Вторият по значимост проблем е свързан с лошото планиране на обученията, а в 25 % от случаите вината се дължи на недобре подготвените преподаватели (фиг. 6). Част от анкетираните компании считат, че проблем пред ефективното провеждане на обученията е липсата на финансови средства. Въпреки, че съществуват множество методи на обучение, които не изискват съществен бюджет (самообучение, наставничество), то като цяло парите, давани за обучение определят неговото качество. Разбираемо е, че добрият преподавател ще има висок хонорар, както и, че доброто материално обезпечение на обучението ще е скъпо. Въпросът обаче не е колко пари струва обучението, а колко ще донесе, тъй като то е преди всичко инвестиция с дългосрочна възвръщаемост.

Въпреки, че слабата мотивация на персонала за учене е представена като най-големия проблем пред ефективността на обучението, в 10 % от компаниите не се предприемат никакви мерки за нейното повишаване. Основното „оръжие“ на мениджърите, които не пренебрегват този процес е обвързването на кариерното развитие с обучението (в 61 % от компаниите), следвано от санкциониране при нежелание за участие или постигнати слаби резултати (в 46 % от компаниите). Сравнително по-рядко, като подход за мотивиране на персонала към обучение се използва обвързването на възнагражденията с участието и резултатите от обучението, както и включването им като показател при атестацията на служителите.

III.

Основни изводи и препоръки

Резултатите от изследването позволяват да се направят следните основни **изводи**:

1. В по-голямата част от предприятията липсва изградена система за планиране на дейностите, свързани с определяне на потребностите от обучение, която да обхваща всички равнища в съответствие с общите стратегически цели на предприятието. В повечето случаи планирането, доколкото изобщо се извършва, се свежда до дейностите по определяне на индивидуалните потребности от обучение. Много рядко потребностите от обучение се определят на равнище предприятие.

2. Използваните от предприятията инструменти за събиране и обработка на информацията, необходима за анализа на потребностите от обучение са традиционни и недостатъчно надеждни. Твърде малко са предприятията, разполагащи с квалифицирани специалисти, способни да използват съвременни инструменти.

3. В практиката се използват разнообразни методи за определяне на потребностите от обучение, но както те, така и самото планиране, са насочени предимно към преодоляване на текущите проблеми, а не към постигане на средносрочните и дългосрочните цели на предприятието. Твърде малко са предприятията, в които процедурата позволява ясно да се разграничат потребностите от получаване на императивни и на индикативни знания при последващите обучения. Освен това, липсва система за информираност и мотивация на персонала за възможностите и изгодите от обученията.

4. В тясна връзка с проблема за определяне на потребностите, е и дефинирането на целите на обучението. В голяма част от предприятията тези цели са насочени основно към бизнес-резултатите, т.е. към получаването на императивни знания и умения, необходими за непосредствената работа. Сравнително малко са предприятията, които определят цели на обученията, насочени и към придобиването на индикативни знания от служителите с оглед на тяхното развитие и мотивиране.

5. Един от най-сериозните проблеми е ограниченият бюджет за обучение в предприятията. Освен това, по-голямата част от тях не предвиждат промени в него в краткосрочен план. В същото време твърде малко предприятия използват възможностите за финансиране по различните схеми на оперативните програми на ЕС.

6. Преобладаващо персоналет на изследваните компании е със слаба мотивация за участие в обучения, респективно за учене. Поради това обученията са с ниска, до средна степен на ефективност. Това създава погрешното впечатление у мениджърите, че обученията са инвестиция с много ниска възвръщаемост. Резултатът е налице – голяма част от компаниите не обучават своя персонал, а в „икономиката на знанието“ това е пагубно за тяхното съществуване в дългосрочен план.

7. Относително голяма част от анкетираните компании не оценяват резултатите от своите обучения, а други го правят по недостатъчно обоснован начин. Рядко се срещат компании, които имат изградена система за оценка на резултатите от проведените обучения.

8. Сред българските компании съществува поляризация от гледна точка на обучението на персонала. В по-голямата част от тях обученията, ако въобще има такива, са недобре планирани, организирани и проведени. В резултат на това и крайните резултати от тях не са на необходимото ниво. На другия полюс са относително малък брой компании, обикновено част от международни групи, в които, благодарение на трансфера на управленско ноу-хау, обучението на персонала съответства на установените добри практики.

Въз основа на направените изводи можем да формулираме следните **препоръки** за подобряване процеса на обучение на персонала в българските предприятия:

1. Предприятията би трябвало да обърнат сериозно внимание на планирането на дейностите, свързани с определяне на потребностите от обучение. В по-голямата част от тях липсва системно планиране или то се свежда само до определяне на индивидуални потребности. Препоръчително е да се създаде система за планиране на тези дейности, която да обхваща определянето на потребностите от обучение както на равнище предприятие, така и по отношение на отделни функционални отдели и служители.

2. Необходимо е да се усъвършенства инструментариума за събиране и анализ на информацията, свързана с определянето на потребностите от

обучение. В практиката се използват сравнително лесни инструменти, чрез които не може да се получи достатъчно точна информация. Ето защо, екипите или специалистите, отговарящи за проучването и анализа на потребностите от обучение в предприятието, трябва да бъдат допълнително квалифицирани за използването на съвременни инструменти за събиране на информация.

3. Използването на външни услуги за анализ и оценка на потребностите от обучение трябва значително да се разшири, тъй като повечето предприятия не разполагат с достатъчно квалифицирани собствени кадри. Прилагането на по-сложни и съвременни методи за анализ от висококвалифицирани външни специалисти, ще позволи по-точно да се идентифицират потребностите и да се формулират цели на обучението, насочени към получаване на необходимите за предприятието императивни и индикативни знания от неговите служители.

4. Липсата на стратегически планове в голяма част от малките и средни предприятия не позволява да се планира правилно развитието на персонала чрез обучения. Ето защо е необходимо във всяко предприятие да се обърне по-сериозно внимание на стратегическото планиране, а планът за обучение на персонала да се интегрира в стратегическия план и да се обвърже с дългосрочните цели на предприятието.

5. Тъй като по-голямата част от предприятията имат ограничени финансови ресурси, трябва значително да се увеличи използването на възможностите за външно финансиране на обучението чрез участие с проекти по различните схеми на оперативните програми на ЕС.

6. Компания, която не обучава своя персонал, е обречена да остане в миналото. Днес бизнес средата е толкова динамична, че често днешните знания утре са остарели и непотребни. Практиката на българските компании обаче показва нещо съвсем различно – голяма част от фирмите или не обучават своя персонал, или имат съществени пропуски при един или повече от етапите на цялостния процес на обучение. Ето защо всяка компания, без оглед на нейната големина и отраслова принадлежност, трябва да обучава, респективно да инвестира в развитието на своя персонал, а по този начин и в своето бъдеще. За целта трябва да бъде планиран и отделен реален, а не символичен бюджет за обучение, както и да се привлекат специалисти, притежаващи необходимите компетенции.

7. Въвеждащото обучение, заедно с обучението по безопасност, има подчертано императивен характер за всяка бизнес организация и работна позиция. Неговата липса води до бавно адаптиране и високо текучество на новоназначените лица, т.е. до загуби, многократно надхвърлящи спестените от непровеждането му средства. На този фон българските компании има какво да променят в своите планове и стратегии, свързани с обучението. Нашата препоръка в тази насока е въвеждащото обучение да се превърне в задължителна, предварително планирана и добре организирана дейност, последваща всяко ново назначение в компанията.

9. Оценката на резултатите е задължителен и неотменен елемент от цялостния процес на обучение. Това обаче, не е така в немалка част от компаниите (14 %), които не осъществяват тази дейност, а в голяма част от останалите това не се прави съгласно добрите практики. Без оценка на резултатите обаче мениджърите няма как да знаят дали обучението е успешно или не, респективно дали средствата, които са вложили са инвестирани или „прахосани“. В този смисъл препоръчваме на предприятията, които на се

изградили такава система да го направят, а тези, които имат да я преразгледат с оглед въвеждането на добрите практики в тази област.

10. Мнението на анкетиранияте специалисти относно причините за ниската ефективност на част от обученията бе преобладаващо еднозначно – ниската мотивация на работниците и служителите за учене. В тази връзка преди въобще да се говори за обучение, и още повече да се изразходват средства за него, трябва да се предначертаят и осъществят мероприятия за повишаване на мотивацията на служителите за учене. За целта в краткосрочен план персоналетът трябва да се стимулира към обучение, чрез комбинация от материални и морални стимули, а в дългосрочен да се изгради и поддържа позитивна към обучението фирмена култура. Участието в обученията трябва да се превърне в основен показател при атестацията на персонала. Освен това в кариерните планове (ако има такива) на служителите, обученията с императивен характер трябва да бъдат задължително посочени и фиксирани във времеви аспект.

11. Ефективността на обученията в големите бизнес-организации може да бъде подобрена чрез изграждането на вътрешнофирмени учебни центрове. Такива структури от една страна водят до намаляване на разходите - за наем, транспорт, командировки, отсъствие от работа, а от друга до повишаване на броя и качеството на обученията. Обученията осъществени във вътрешни учебни центрове са по-качествени, тъй като те са по-специализирани и отговарят в по-висока степен на особеностите (спецификата) на компанията. Неслучайно всички компании-лидери в своята област имат изградени такива структури. Проведеното изследване, обаче показва, че българските бизнес-организации, които имат собствени учебни центрове са твърде малко. Базирайки се на посочените аргументи препоръчваме на големите български компании да финансират създаването и функционирането на собствени центрове за обучение. Малките и средни предприятия също могат да се възползват от предимствата на такива структури, като ги създадат на браншово ниво.

Литература:

1. Армстронг, М. Управление на човешките ресурси. Бургас, 1993.
2. Атанасова, М. Подбор и обучение на персонал. С., „Тракия – М”, 1997.
3. Бояджиев, Д., Мениджмънт на човешките ресурси, С., Диагностик прес, 1994.
4. Владимирова, К. и др. Управление на човешките ресурси. С., 1999.
5. Дамянов, А. и др. Управление на персонала (национални и интернационални измерения). АИ “Ценов”, Свищов, 1999.
6. Йегерс, П., А. Александров, В. Кънчев. Ефективно управление на персонала. Информаинтелект, С., 1996.
7. Котлър, Ф. Маркетинг съвети от А до Я. С., 2005.
8. Котлър, Ф., Д. Каслионе. Хаотика. Мениджмънт и маркетинг в епохата на турболентността. София, 2009.
9. Магура, М. и М. Курбатова. Обучение персонала как конкурентно преимущество. М., 2004.
10. Пачев, Т. Управление на персонала (социологични аспекти). С., 1999.
11. Пенчев, П. Организационно развитие. АБАГАР, Велико Търново, 2008.
12. Портьър, М. Конкурентното предимство на нациите. София, 2004.

Любчо Варамезов, Емил Николов, Георги Гуцев

13. Рамчев, К. Психология на управлението (печелившият мениджмънт). Варна, 2002.

14. Шопов, Д. и др. Управление на човешките ресурси. С., Тракия-М, 1998.

15. Шопов, Д. и др. Наръчник по управление на човешките ресурси. ИК „Труд и право”, С., 2002.