



СЪПЪТСТВАЩИ ПРОБЛЕМИ ПРИ ОСЪЩЕСТВЯВАНЕ ПРОЦЕСА НА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Даниела Тодорова, Дияна Маринова
dtodorova@vtu.bg, diana.marinova18@abv.bg

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,
катедра „Икономика и счетоводство в транспорта”,
София, ул. „Гео Милев” №158
БЪЛГАРИЯ*

***Ключови думи:** процес на обучение, проблеми, ефективност на обученията, краен резултат.*

***Резюме:** В днешните икономически условия знанията придобиват ключово значение за съществуването на всяко предприятие, те се явяват и ключов фактор в конкурентната борба. Човешкият фактор заема водещо място, като основна производителна и творческа сила. В тази връзка на преден план стои въпросът за начините и подходите за придобиване на нови фирмени знания. Един от тези начини е именно обучението на персонала.*

В настоящата разработка се изследва влиянието на процеса на обучение на служителите в предприятията на националната икономика, като акцентът е поставен на съпътстващите проблеми и отражението им върху ефективността и мотивацията на хората.

На база внимателно проучване, анкетиране и анализиране на процеса „обучение” в няколко бизнес организации са изведени изводи, препоръки, възможности и насоки за разрешаване на основните проблеми, възникващи в този процес.

Изготвянето на анализ по тези наболели въпроси, с представяне на насоки и препоръки, би могъл да послужи при разработване на по-добри фирмени стратегии за обучение на служители.

I. ВЪВЕДЕНИЕ

Пазарът на труда в Република България има важно икономическо и социално значение, както за стабилността на икономиката, така и за обществото, защото влияе върху развитието на страната и качеството на живота.

През 2017г. населението на Република България е 7 101 859, като е намаляло с 827 042 души (10,4%), в сравнение с 2001г. Отчита се и промяна на възрастовата структура на населението, като около 1/4 от населението е в надтрудопособна възраст. През 2001 г. медианната възраст на населението е била 39,3 години, докато през 2017 г. достига 42,8 години при средна за ЕС-28 от 40,9 години¹. Тази негативна тенденция

¹ Данни на Национален статистически институт, www.nsi.bg

говори за застаряване на населението, и предполага провеждане на политика насочена към обновяване на работната сила.

Глобалната финансово-икономическа криза силно повлия на бизнес климата в България, на развитието на отделните икономически сектори и пазара на труда. В края на 2017 г. коефициентът на безработица на трудовия пазар в България е 5,80%, като сравнение с предходната година е намалял с 1,2%. 56,7% от общия брой на безработните лица през 2017г. са мъже и 43,3% са жени. От всички безработни 13,9% са с висше образование, 56,0% – със средно, и 30,0% – с основно и по-ниско образование².

II. ЗНАНИЯТА - КЛЮЧОВО ЗНАЧЕНИЕ ЗА СЪЩЕСТВУВАНЕТО НА ВСЯКО ПРЕДПРИЯТИЕ

Намирането на квалифициран персонал за работа е сериозно предизвикателство, тъй като в зависимост от необходимостта за извършваната дейност се изисква специфична квалификация, опит, желание и отговорност.

В днешните икономически условия знанията придобиват ключово значение за съществуването на всяко предприятие, те се явяват и ключов фактор в конкурентната борба. Човешкият фактор заема водещо място, като основна производителна и творческа сила. В тази връзка на преден план стои въпросът за начините и подходите за придобиване на нови фирмени знания. Един от тези начини е именно обучението на персонала.

Обучението на персонала - правилно планирано, организирано и реализирано, води до подбръзване на конкурентната способност и устойчивост, както на предприятието, така и на отделните служители в него.

До голяма степен конкурентната способност на стопанските субекти се определя от равнището на знанията, уменията, опита и мотивацията на персонала. В основата на съвременния фирмен мениджмънт е залегнало разбирането, че персоналят е основен ключов ресурс, който определя ефективността на използване на всички останали ресурси в предприятието. Именно в тази връзка днес предприятията влагат усилия, ресурси и средства в обучението на своите служители и по този начин създават условия за повишаване на техния професионален потенциал.

Предприятията, които инвестират в обучение на своя персонал, разчитат на това, че служителите, повишавайки равнището на своята професионална подготовка, ще могат по-бързо, адекватно и качествено да решават трудовите си задачи, по-упорито ще търсят и намират най-добрите отговори на възникващите въпроси.

Според теорията на капитала, инвестиции в познания и умения на работната сила са подходящи и се правят, ако възвръщаемостта от тях надвишава направените разходи за обучение. Естествено, инвестирането в развитие на познания и умения на работното място носи стойност, защото води до по-висока ефективност и продуктивност на служителите.

Според някои работодатели, при инвестирането в обучение, съществуват и известни рискове от загуби, когато:

- организацията няма нужда от съответното обучение;
- обучението е проведено неефективно;
- участниците в обучението не са достатъчно мотивирани и ангажирани с приложението на новите знания в своята ежедневна работа;
- служителят преминал обучението, счита, че неговата пазарна стойност нараства и в тази връзка настоява за предоговаряне на условията на възнаграждение;

² Пак там, www.nsi.bg

- нараства рискът от текучество - пред добре обучените служители се откриват повече възможности за намиране на по-изгодна работа при други работодатели;
- в процеса на обучението работодателят предоставя ноу-хау, което е интелектуална собственост на организацията; то може да стане достъпно за конкурентни организации, ако обученият служител напусне и постъпи на работа при тях.

Основната задача на специалистите по управление на човешките ресурси е да съумеят да аргументират и защитят, своите проекти пред работодателите, в частност **инвеститорите**. За да успеят, те трябва да разполагат и да умеят да прилагат специфични инструменти, чрез които да докажат, че всеки вложен лев в съответното обучение ще се възвърне еднократно или многократно, със съответната **добавена стойност** - финансово и/или нефинансово изразени ползи, надвишаващи направените разходи.

Освен това, за да се минимизира риска при обучението, трябва да се търсят и различни правни форми (*специфични клаузи в трудовия договор, сключване на допълнителни споразумения, адекватни политики и процедури*) за гарантиране на лоялността, мотивацията и ангажираността на служителите.

В организацията може да се разграничават два вида човешки капитал:

- ✓ *Общ човешки капитал* – преносими знания, умения и квалификации, които се ценят еднакво високо от повече работодатели;
- ✓ *Специфичен човешки капитал* – познания, умения и опит, които съответстват на фирмена специфика и имат висока стойност и значение за конкретен работодател и организация.

Работодателят инвестирайки в развитието на общ човешки капитал на практика „предоставя услуга“ на своите служители, която компенсира дефицитите в образованието, но им носи „ползи“, както в настоящата месторабота, така и при други работодатели.

Инвестирайки в специфичният за фирмата човешки капитал се наблюдава противоположното на общия: той повишава производителността при настоящия работодател, но не повишава пазарната стойност на служителя пред други работодатели.

Развитието на специфични познания и умения води до по-висока мотивация в служителите за оставане в организацията, тъй като те са по-фино настроени към работното място и по-добре възнаградени в настоящата месторабота, а не към някаква потенциално нова позиция.

С настоящата разработката целим не само да проследим съществения процес на обучението на персонала, но и да разкрием, проследим и формулираме съпътстващите го основните проблеми. Основно насочваме своето изследване върху процесът на обучение на персонала в българските предприятия.

В изследването внимание отделяме на различните характеристики и елементи на самият процес на обучение и по конкретно съпътстващите го проблеми.

Изследването е с водещ метод анкетирание и е с констативен характер. За целта е създадена анкетна карта съдържаща 25 въпроса от смесен тип, като повечето въпроси са от затворен тип и е предназначена за специалисти по развитие и обучение на персонала и от други лица, заемащи ръководни позиции в прочените предприятия.

Анкетната карта беше разпространена за попълване до специалисти по човешки ресурси, развитие и обучение на персонала в над 40 фирми и организации. От тях се отзоваха 24 представители на бизнес организации, представители от сферата на търговията, услугите, финансите и други.

В анкетната карта са обхванати основни въпроси, свързани с процеса обучение на персонала, като прилагаме по съществените от тях, а именно:

- ✓ Как установяват нуждите от конкретни обучение?
- ✓ Какви методи използват; какви обучения се предоставят?
- ✓ Кой ги предоставя (вътрешни и външни обучения)?
- ✓ Какъв е ефекта от обученията?
- ✓ Кой и как го установява (с какви методи)?
- ✓ Колко средства инвестира годишно организацията за обучения?
- ✓ Какви проблеми се срещат при осъществяването на самият процес на обучение?

След обработване на получените резултати от направеното проучване в изследваните организации, можем да отбележим, че те използват следните по-важни методи за извършване на анализ:

➤ *Анализ на нуждите от точни обучения* – около 30% от организациите - 7 фирми правят обучения, когато „възникне проблем“, когато се наблюдават пропуски, затруднения или разминавания между нуждите на организацията и компетенциите на самият служител. При тези организации няма предварително определен бюджет за обучения, той се обсъжда и решава при възникване на нужда.

➤ *Атестации на служителите* - около 80% от организациите - 19 фирми анализират развитието на компанията, на служителите, постигнатите цели и под цели на компанията, залагат конкретни насоки за развитие и обучение.

➤ *Въвеждащи и надграждащи системи за обучения* – над 80% от изследваните фирми са направили анализ на длъжностите, и имат базисни и надграждащи обучения /първоначална квалификация, допълнителна квалификация и преквалификация/.

➤ *Според това колко са резултатни служителите в дейността си и според оборота на организацията* – ако има понижаване на оборота или големи пропуски в работата на служителите - около 15% от организациите използват този метод.

➤ *Според наблюденията на мениджърите* – този метод се прилага от всички изследвани организации ако забележат пропуски; нужда от развитие или ако се наложи работа с нов вид дейност, техника или технология;

За измерване на крайния ефект от обученията изследваните бизнес организации използват следните методи:

➤ *Наблюдение на представянето на служителите след проведеното обучение.* Този метод се прилага от всички изследвани организации. Изразява се в подобрене на представянето на конкретния служител – показателите са различни за съответните организации (по висока мотивация при работа, по-добра комуникация, по-резултатен в работата си).

➤ *Чрез специално разработени въпросници за самооценка,* които изследват самите ползи от обучението, както за служителя, така и за самата организация -около 15% от организациите прилагат този метод;

➤ *Чрез обратна връзка от клиенти или 2/3 от организациите* използват този метод;

➤ *Според получените резултати и броя на взетите изпити след обучението* – около 10 % от фирмите.

III. РЕЗУЛТАТИ, ИЗВОДИ И ПРЕПОРЪКИ

Резултатите от направеното проучване, позволяват да се открият следните основни проблеми при осъществяване процеса на обучение:

- ✓ В проучваните предприятия най-често се прилагат основно, традиционни и сравнителни лесни за използване инструменти, а именно – наблюдение, интервюта, анкети и други. Твърде малко предприятия използват по-съвременните и качествени инструменти, като 360 градусови оценки, експертни оценки и анализ на нуждите от потребности от обучение, чрез фокус от групи.
- ✓ Наблюдава се, че при малка част от предприятията изключително рядко се планират обучения, свързани с повишаване на мотивацията или разширяване на иновационния потенциал на персонала.
- ✓ Също така се наблюдава, че предимно при малките предприятия в нашето проучване липсват стратегически планове, а от там и основа, на която да се планира развитието на персонала чрез обучения. Причина за този резултат се явява ограничения бюджет за обучения, които имат проучваните предприятия.
- ✓ Бюджетът за обучения се явява един от сериозните проблеми за проучваните предприятия.
- ✓ Финансовите затруднения са причина около 1/2 от проучваните предприятия да не предвиждат съществени промени в бюджета за обучение в краткосрочен план. Едва около 20 % от предприятията или 5 фирми, смятат да увеличат разходите за обучение.
- ✓ Независимо, че повече предприятия оценяват реално необходимостта от обучение на своя персонал, самите ограничения в бюджета не им позволяват да планират по –мощни програми.
- ✓ Бюджетът за обучение в по-голямата част от предприятията (75 %), се основава на база на собствени финансови ресурси. Едва около 6-7 % от тях използват външно финансиране по донорски програми.
- ✓ Независимо от ограничените финансови ресурси, твърде малко от предприятията използват възможности за финансиране по различни оперативни програми на ЕС. Проучването показва, че едва 10 % от респондентите са кандидатствали по тези програми с техни проекти и почти всички са одобрени. Това от своя страна показва, че предприятията се справят адекватно и успешно с изискванията при разработването на проекти за кандидатстване по тези програми.
- ✓ Притеснителното тук, е че 2/3 от проучваните предприятия не са направили опит да кандидатстват с проекти, свързани с обучението на персонала. Обяснение на този резултат, е че финансирането по някой оперативни програми е насочено към доставчици на услуги по обучение, а не към предприятия потребители на тези услуги.

Изводът който можем да направим на база поучените резултати, е че голяма част от предприятията нямат достатъчно ясна информация за възможностите, които им предлагат оперативни програми или нямат достатъчно капацитет и компетенции за разработването на самите проекти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Всяко предприятие, без значение от неговата големина и отраслова дейност, трябва да обучава - инвестира в развитието и усъвършенстването, както капацитета, така и компетенциите на своя персонал. Предприятието, което не обучава своя

персонал е обречено да остане в миналото, защото днес бизнес средата е толкова динамична и променяща се, че често днешните знания могат да са остарели и непотребни в утрешния ден.

ЛИТЕРАТУРА:

- [1] Гюрова, В., Андрагогия. Изкуството да обучаваме възрастните. С., 1998.
- [2] Мерджанова, Я., Господинов, Б., Цветанска, С., Институции и субекти на пазара на труда. С., 2004.
- [3] Атанасова, М., Подбор и обучение на персонала. С., 1997.
- [4] Владимирова, К., Управление на човешките ресурси. С., 1999.
- [5] Стратегии за управление на човешките ресурси, www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf,
- [6] ОП „Развитие на човешките ресурси” 2014-2020 [http:// www.ef.mlsp.government.bg](http://www.ef.mlsp.government.bg), (“Razvitie na choveshkite resursi”)

PROBLEMS OF THE STAFF EDUCATION PROCESS IN BULGARIAN COMPANIES

Daniela Todorova, Diyana Marinova
dtodorova@vtu.bg, diana.marinova18@abv.bg

Todor Kableshkov University of Transport,
Sofia, 158 Geo Milev str.
BULGARIA

Key words: *education process, problems, effectiveness of education, results.*

Abstract: *In the contemporary economic world, the key elements for companies' existence and development are the staff competence and knowledge. These elements are necessary for the competitiveness of companies. As the human factor plays major role in the production process, it is necessary to be studied the main methods for implementing new companies' knowledge and strategies. One of these methods is the staff education.*

In the current research, it is studied the impact of the staff education process over the companies in the national economy, as the accent is put on the main problems, related to the effectiveness and motivation of personnel.

The main conclusions and measures to be taken for problem solutions in the field of human resources management are summarised as a result of studying and analysing the staff education process in a few business organisations.

The presented conclusions of the research could be successfully used in the process of companies' strategic management in the field of staff education.