

**АСЯ СОТИРОВА**

*ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ „НЕОФИТ РИЛСКИ“, БЛАГОЕВГРАД*

**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЯ НА  
ИНОВАЦИОННИТЕ ПРОЦЕСИ В ИНДУСТРИЯТА**

**TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES FOR IMPLEMENTATION  
OF INNOVATIVE PROCESSES IN INDUSTRY**

**ASYA SOTIROVA**

*SOUTH-WEST UNIVERSITY "NEOFIT RILSKI", BLAGOEVGRAD*

**Abstract:** Nowadays, industrial enterprises innovative development has no alternative without generation, acquisition and new knowledge application. This issue has been realized by the real economy. Over the past decade, in numerous European Union documents was underline that investment in human resources is crucial to Europe's place in the economy based on knowledge.

Fundamental prerequisites for development of innovation processes of industrial enterprises are: training of human resources, human resources development and application of their skills, new knowledge creation and its application in practice, transfer of scientific knowledge, transfers application of progressive technologies, financial resources gain for innovative solutions implementation. This has raised the need for lifelong learning and the development of suitable education and training systems.

This article aims to highlight the need for training and development of human resources for the implementation of innovative processes in enterprises and offer modern methods and techniques for training and staff development. In this connection, the following tasks are: introduction to the theoretical and practical aspects of training and development of human resources, tracking European and national policy in the field of education and innovation, considering the company's strategies for training and development of employees in the Bulgarian enterprises. The paper was used literary sources of foreign and Bulgarian authors, analytical reports and other documents of the European Union and the Council of Ministers of the Republic of Bulgaria.

**Key words:** training, development, human resources, innovation, industry

**ВЪВЕДЕНИЕ**

Иновативното развитие на националната икономика днес няма алтернатива без създаването, усвояването и използването на нови знания. Това е осъзнат проблем на реалната икономика, а основните насоки за решаването му са дадени в Стратегията за развитие на Европа до 2020 г. Образованието и обучението заемат централно място в Лисабонската и последващите я стратегии за растеж и заетост, а тяхното усъвършенстване е основен елемент в действията за постигане на поставените за 2020 г. цели пред ЕС. Отчитайки все по-нарастващото им значение, Европейският съвет е приел стратегическа рамка за европейско сътрудничество в областта на образованието и обучението.

Основните предпоставки за реализацията на иновационните процеси в индустриалните предприятия са: обучението на човешките ресурси; тяхното развитие и използването на уменията им; създаването на ново знание и приложението на знанието в практиката; трансферът на научни знания; трансферът и приложението на прогресивни технологии; наличието на финансов ресурс за внедряване на иновативните решения.

Настоящата статия има за цел да разкрие необходимостта от обучение и развитие на човешките ресурси за реализирането на иновационните процеси в

предприятията и да предложи съвременни методи и техники за обучение и развитие на персонала.

Във връзка с това са поставени следните задачи: запознаване с теоретичните и приложните аспекти на обучението и развитието на човешките ресурси, проследяване на европейската и национална политика в областта на обучението и иновациите и разглеждане на фирмените стратегии за обучение и развитие на служителите в българските предприятия.

В разработката са използвани чуждестранни и български литературни източници, аналитични доклади и други документи на Европейския съюз и на МС на Република България.

## **АНАЛИЗ И ОБСЪЖДАНЕ**

### **УПРАВЛЕНИЕ НА ИНОВАЦИИТЕ И ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ**

Иновационният процес е сложна система, отразяваща в концентриран вид връзката наука – производство – потребление. Този процес се реализира чрез следните основни фази: генериране на идеи; отсяване и оценка; развитие и комерсиализация на продукта. Генезисът на иновационния процес се крие в неговата първа фаза – генериране на идеи, която на равнище национално стопанство се определя от развитието на научноизследователската и развойна дейност, а на равнище фирма се определя от обучението и развитието на човешките ресурси в предприятието.

При анализа на иновационната дейност се приема, че успешната реализация на дадено техническо нововъведение е обвързана със следните определящи предпоставки:<sup>1</sup>

1. Състоянието на информационната система, „генерираща“ иновационните идеи. То зависи преди всичко от нивото на развитие на научния потенциал в страната, от научноизследователската дейност, от маркетинга, от международните контакти и научния обмен на информация, от кадрите и опита, от степента на коопериране или интеграция, от участието ѝ в международни програми и проекти и пр.

2. Готовността и възприемчивостта на системата, „поемаща“ техническото обновление, т.е. конкретния обект, в който се осъществява промяната, в унисон с избраната от него стратегия.

3. Състоянието на системата, „консумираща“ крайния резултат. Това зависи от специфичните качества на иновацията и от нейната целесъобразност.

Взаимодействието между тези три системи е сложно и многопосочно. То протича по цялата дължина на иновационния процес във всичките му фази. През отделните етапи на иновационната дейност възникват редица проблеми от обективен и най-вече от субективен характер, които задържат нейното развитие. Една част от препятствията пред иновационното развитие на предприятията имат технико-икономически характер, а останалите са организационно-кадрови, които могат да бъдат преодоляни по следния начин: планиране на необходимостта от човешки ресурси не само в количествен аспект, но и съобразно с производствената и проблемноориентираната квалификация и преквалификация на кадрите. Това предполага обучение на ръководството, от една страна и адаптиране на персонала, от друга. Върху мотивацията на иновационната активност на човешкия фактор и ефективното му управление съществено въздействие оказват три основни нематериални фактори: равнището на компетентност на ръководството;

---

<sup>1</sup> Стоева, Г., Управлението на иновациите и човешкият фактор. Пробл. на труда, 1997, №7

квалификацията и личните качества на персонала и възможностите за достъп до необходимата информация. Първостепенна задача на ръководството на предприятието е да познава и оценява квалификацията, професионалните и личните качества на работниците и служителите, да развива новаторския дух, инициативността, стремежа към пълноценна изява на човешкия фактор. Човешкият фактор е важен елемент в иновационния потенциал на фирмата. Неговото ефективно обучение и развитие е гаранция за престиж и конкурентоспособност, сигурен залог за бъдещия успех.

## ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Под обучение и развитие на служителите се разбира планиране и действия на организацията за обучение на работниците, свързано с изпълнението на работните задачи по типово поведение.<sup>1</sup> Някои автори отбелязват, че терминът обучение като правило се отнася до усвояването от работниците от ниските звена или от техническите специалисти на текущи длъжностни отговорности, а под развитие се подразбира обучение на ръководителите и професионалистите на компетентности, които ще са им необходими както в близкото, така и в далечното бъдеще.

Обучението е планиран процес на промяна на знанията, уменията, поведението и опита на работещите в организацията и тяхното привеждане в съответствие с текущите и бъдещите трудови задачи в организацията.

Развитието на персонала е промяна на поведението в следствие на натрупания опит.

Обучението на персонала е съвкупност от няколко относително обособени и взаимосвързани дейности. (Вж. фиг.1)

Фигура 1

Основни етапи на обучението на персонала



Разделянето на обучението на персонала на три основни етапа е в известна степен условно, тъй като на практика те се осъществяват във взаимна връзка и много често паралелно.

С голяма популярност се ползва моделът на обучение на М. Армстронг, който предполага следните етапи на процеса на обучение:<sup>2</sup> откриване и анализиране на потребностите от обучение; определяне на целите на обучението; разработване на програми и планове за обучение; внедряване на планове за обучение –

<sup>1</sup> Keys, B. & Wolf, J., Management: Education and Development: Current Issues and Emerging Trends. Journal of Management, 14, 1988, .p.205

<sup>2</sup> Армстронг М., Управление на човешките ресурси, Бургас, 1993, с. 214-215

организиране и провеждане на обучението; следене и анализиране на резултатите от обучението; подобряване на обучението в зависимост от променящите се потребности на организацията.

Обучението на персонала има смисъл само ако е насочено към конкретните нужди на организацията. Преди да се разработи програма за обучение и развитие на персонала е необходимо да се направи анализ на състоянието на човешките ресурси в организацията и да се определят потребностите от човешки ресурси в количествен и качествен аспект. Интерес представлява анализът на състоянието в качествено отношение, чрез който се разкриват признаците, характеризиращи конкретно всеки един от работниците и служителите в организацията. За целта се използва т. нар. „профил способности“ (квалификационен профил), представляващ съвкупността от признаци на способностите. Те могат да бъдат обединени в четири групи и използвани в организации с различна дейност<sup>1</sup>: идентификационни признаци; признаци за знанията – образование, допълнителна квалификация и преквалификация, професионално развитие; физически признаци; психически признаци. На по-късен етап „профила на способностите“ се обвързва с т.нар. „профил изисквания“ на работното място. „Профилът на изискванията“ представлява съвкупността от признаци, свързани с изискванията на даденото работно място.

Правилната стартова позиция, от която започва успешната работа по обучението и развитието на персонала, се определя от разбирането, че то е:

1. Неразделна част от управлението на човешките ресурси във фирмата и не бива да се разработва без ясно проследяване на причинно-следствените връзки с другите дейности – оценка на работата, заплащане и мотивиране, кариерно развитие, организационни комуникации и други (системен подход).

2. Процес, който се състои от последователни стъпки, всяка от които има конкретен принос в крайния резултат и не бива да се пропуска или омаловажава (процесен подход).

3. Органичен компонент на съвременния трудов процес – днес не бива да отделяме ученето от работата (интегриращ подход).

4. Стратегическа дейност на ръководството на организацията, допринасяща за дългосрочното оцеляване на фирмата в бързо променящата се външна и вътрешна среда и трябва да се съобразява преди всичко със системата от цели на фирмата (стратегически подход).

5. Дейност, добавяща стойност към продуктите и/или услугите, произвеждани от фирмата и трябва да е насочена към измерим краен резултат (икономически подход).

Изграждането на система за обучение и развитие на персонала във фирмата трябва да се базира на прилагането на гореизброените принципи.

Целите на обучението и развитието могат „да звучат“ като мисии, стратегии, политики, общи и/или подробни цели. Те трябва да бъдат обвързани с цялостната стратегия на фирмата и нейните политики, да бъдат подчинени на изпълнението на бизнес плана, на плановете на отделните звена и хора в организацията. Само тогава ще може да бъде отчетен реалният принос на обучението и развитието на персонала към цялостния успех на фирмата. Добре формулираната цел на обучението включва информация за това: какви знания трябва да притежава работникът или служителят след края на обучението; какво поведение трябва да се постигне в края на обучението; какви са критериите, които доказват, че това поведение е достигнато; при какви условия се очаква да се прояви това поведение и как трябва да се регистрира.

---

<sup>1</sup> Rumpf H., Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fähigkeitsvektoren, Frankfurt, 1981, p.75

Проектирането и организирането на програмите за обучение означава да се посочат какви конкретни обучаващи дейности ще се провеждат, в кой период, с каква продължителност, с какви ресурси, кои работници и служители ще участват и какви са конкретните отговорности на мениджърите и специалистите по обучение на персонала. За да се отговори на тези въпроси, се осъществяват редица дейности, които могат да се систематизират в пет основни групи<sup>1</sup>: определяне на основните характеристики на обучаваните; формиране и структуриране на съдържанието на учебния материал; подбор на подходящи методи за обучение; избор на обучаващи/преподаватели и организиране на ресурсите за програмата. (Вж.фиг.2)

Фигура 2

Основни компоненти на дейността по проектиране и организиране на програми за обучение



Всяка една от тези дейности е свързана с останалите. Така например при подбора на подходящи преподаватели се вземат предвид не само целите и съдържанието на програмата и особеностите на участниците, но и необходимостта от прилагане на ефективни методи за обучение, което от своя страна е свързано с ресурсите за съответното обучение.

Основните предпоставки за успех на една програма за обучение са готовността и мотивацията на обучаваните. Ако тези две предпоставки са налице, то успехът на обучението е функция на следните принципи<sup>2</sup>: 1. Значимост на преподавания материал. 2. Подсилване – прилагане на потвърждение, похвала, одобрение от обучаващия, с които засилва отговорността на обучаваните. 3. Връзка между наученото и практиката. 4. Разпределение на обучението. Изследвания са показали повишена ефективност на обучението при разпределяне на курса на обучение на по-малки периоди. 5. Практика и упражнения. Принципът е свързан с необходимостта от практикуване на придобитите знания.

Практическата дейност по обучение на човешките ресурси се извършва на работното място или извън работното място. Обучението може да има пасивна

<sup>1</sup> Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Тракия-М, 1998, с.259

<sup>2</sup> Бояджиев, Др., Мениджмънт на човешките ресурси. Diagnosis press, С., 1994, с.125

(лекции, инструктажи) или активна (психотренинги, компютърни симулации) форма. Всеки от тези подходи за обучение притежава положителни и отрицателни страни.

Персоналът се обучава в отношения, умения и знания, като съответно се прилагат различни методи на обучение. Отношенията определят общия подход на служителя към работата му. Умението представлява способност за умствена или физическа дейност, във връзка с даден обект или друга форма на информация. За да може да работи правилно, работникът се нуждае от знания по професията си. Те могат да бъдат постигнати както чрез натрупване на опит в работата, така и чрез обучение. Най-употребяваните методи в отношения са: тренинг чрез патронаж, казусно обучение, игра на роли, Т-групи. Най-прилаганите методи за обучение в умения са: наблюдение, наставничество, анализ на уменията, метод на откритието. Прилагат се следните методи за обучение в знания: наставничество, лекции, писмени описания на работата, симулация, „входяща поща“, самообучение, компютъризирано обучение.

Факторите, определящи методите за обучение са: бюджет; разполагаеми ресурси; цели на програмата; времеви ограничения; способности на обучаваните; възможности на организаторите на програмите; квалификация на инструкторите (преподавателите); мястото на провеждане на обучението.

Дейността по обучение и развитие на човешките ресурси са значим компонент в работата на ръководителите и на професионалистите в областта на управлението на човешките ресурси. Ръководителите имат конкретни отговорности за усъвършенстване на компетентностите на служителите в съответното структурно звено и трябва да притежават знания и умения по въпросите, свързани със същността, принципите и обхвата на организационното учене и знанията; на развитието на кариерата; на основните дейности по обучение и развитие; на проектирането и провеждането на обучението. Задълбочените познания на ръководителите в тази област са предпоставка за целенасочено и ефективно повишаване на компетентностите на служителите в съответните структурни звена.

Ако обучението на персонала се смята за разумна и струваща си инвестиция, то обучението на ръководителите е още по-важна и полезна инвестиция с още по-голяма възвръщаемост. От успешното управленско обучение и развитие зависи бъдещето на организацията в динамично променящата се среда. Основна черта, която отличава определянето на потребностите от обучение на работниците и служителите и за ръководителите, е, че ръководителите проявяват повече инициатива за повишаване на своята квалификация чрез допълнително обучение. В повечето случаи те сами могат правилно да оценят уменията, способностите и компетенциите си и да се грижат за непрекъснатото им подобряване. Обучението на ръководителите задължително трябва да бъде интерактивно. Това означава, че всеки тренинг трябва да бъде съпроводен от ролеви игри, развитие на казуси и специфични за темата ситуации, където ръководителите да упражняват и прилагат на практика наученото. Единствено по този начин ръководителите пълноценно ще усвоят нови умения и навици и ще придобият опит в съответната област.

Чрез оценяването на ефективността на обучението се осигурява информация, която е полезна в няколко насоки. От една страна, тя е източник на незаменима обратна информация за силните и слабите страни на проведеното обучение, въз основа на която дейността ще се усъвършенства в бъдеще. От друга страна, обучението на персонала предполага разход на време, човешки ресурси и пари, които са значителна част от бюджета за персонала. Оценката на обучението е необходима, за да се обосноват разходите на организацията във връзка с тази дейност на фона на постигнатите ползи. На трето място, оценката на обучението оказва влияние и върху поведението на самите обучавани, които още в началото знаят, че ще трябва да оценят процесите, в които участват. Това при равни други

условия повишава тяхната мотивация и усъвършенства отношението им към цялостната дейност по обучението в организацията.<sup>1</sup>

## ПОЛИТИКА НА ЕВРОПА В ОБЛАСТА НА ОБУЧЕНИЕТО И ИНОВАЦИИТЕ

В приетата през 2010 г. Стратегия на „Европа 2020“, Комисията на ЕС предлага нова икономическа стратегия за излизане от кризата и за подготвяне на икономиката на ЕС за следващото десетилетие. В нея се визират три ключови двигатели за растеж: интелигентен растеж, устойчив растеж и приобщаващ растеж. Интелигентен растеж означава да се подобрят знанията и иновациите като водещи фактори за бъдещия успех на фирмите. Това изисква по-добро качество на образованието, по-добри постижения в областта на научните изследвания, насърчаване разпространението на иновациите и знанията, използване в максимална степен на информационните и комуникационните технологии и гарантиране превръщането на иновативните идеи в нови продукти и услуги. Във връзка с това Европа залага постигане на инвестиции за научни изследвания в размер на 3% от БВП към 2020 г. България ще се стреми към 2020 г. да постигне 1,5% дял на инвестициите за наука и технологии от БВП.

Стратегическа цел пред страните от Европейския съюз е изграждането на икономика на знанието. През последното десетилетие в редица документи на ЕС се подчертава, че инвестирането в човешки ресурси е от решаващо значение за мястото на Европа в икономиката. В Заключенията на Председателството на Европейския съвет (март 2007 г.) се посочва, че „образованието и обучението са предпоставки за добре функциониращ триъгълник на знанието (образование-научни изследвания-иновации) и играят ключова роля за подпомагане на растежа и създаването на работни места“<sup>2</sup>. В Съвместния доклад на Европейския съвет и Европейската комисия (януари 2010 г.) относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.“ се подчертава, че „обединяването на образованието, научните изследвания и иновациите в добре функциониращ „триъгълник на знанието“ и подпомагането на всички граждани да придобият по-висока квалификация са от ключово значение за растежа и работните места, равнопоставеността и социалното приобщаване“<sup>3</sup>.

Нарастването на дейността по обучение на служителите на всички равнища се очертава като трайна тенденция в Европа през последните години. Обучението започва да се третира не като разход, а като инвестиция. Във връзка с това се отделя особено внимание на разработването на стратегиите и политиките в областта на обучението, както и на развитието и прилагането на системния подход при осъществяването на тези дейности. Западноевропейската практика показва, че големите инвестиции в човешките ресурси имат огромна възвръщаемост за компаниите. Потвърждение на тази теза е ирландския опит при усвояването на средствата от Структурните фондове на Европейския съюз (ЕС). Така нареченото „ирландско икономическо чудо“ се изразява в превръщането на страната във втората най-богата държава в ЕС. Като една от основните причини за това е именно разработването на мащабни програми за обучение на заетите и най-вече за целевата група от 25 до 64-годишна възраст. Анализът на изследванията показва, че във всички западноевропейски страни, най-малко всяка втора организация има разработена стратегия и политика за обучението и развитието на персонала (във Великобритания това са 81 на сто от изследваните организации, в Норвегия – 79 на

<sup>1</sup> Шопов, Д., М. Атанасова, Управление на човешките ресурси, Тракия-М, 1998, с.267

<sup>2</sup> Заключения на Председателството на Европейския съвет, Брюксел, 8-9 март 2007 г., 7224/07, Concl 1

<sup>3</sup> Съвместен доклад на Съвета и на Комисията относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.“, COM (2009° 640 final), Брюксел, 18 януари 2010

сто, в Холандия – 78 на сто)<sup>1</sup>. Прави впечатление голямата популярност на тези стратегии и политики, сравнени с останалите области на управление на човешките ресурси (набор и подбор, компенсирание, комуникации). Интересен е фактът, че дори в европейски фирми, които нямат разработени корпоративни стратегии за човешките ресурси, имат създадени политики за обучение и развитие на персонала.

## ПОЛИТИКА НА БЪЛГАРИЯ В ОБЛАСТА НА ОБУЧЕНИЕТО И ИНОВАЦИИТЕ

Като страна-членка на ЕС България трябва да се стреми да следва очертаните насоки, да постигне заложените цели и да покрие определените критерии. Развитие на образованието, на науката и човешкия капитал трябва да се превърне в приоритет, в дългосрочна цел за социално и икономическо развитие. Тази необходимост произтича не само от членството на страната ни в ЕС, но и от исторически доказвания факт, че в съвременните условия не може да се постигне устойчив растеж, развитие на иновационни процеси, адекватно увеличаване на конкурентоспособността на икономиката и на жизненото равнище на хората без подобряване на образователното ниво на населението, без повишаване на равнището и качеството на човешкия капитал.

„Иновационната стратегия за интелигентна специализация на Република България до 2020 г.” има характер на предварително условие за Оперативна програма иновации и конкурентоспособност 2014-2020 г. и цели да осигури ефективно и координирано управление на иновационните процеси; укрепване на иновационната система, чрез изграждане на съвременна иновационна и научна инфраструктура, повишаване на човешкия капацитет според нуждите на науката и индустрията и въвеждане на специфични финансови инструменти за подкрепа; подкрепа на цифровия растеж и електронното управление. В стратегията се работи за подход на секторна специализация (базиран на т. нар. процес на entrepreneurial discovery) по отношение сектори с потенциал да се превърнат в „генератори на растеж” с цел фокусиране на инвестициите за постигане на значим икономически ефект на регионално и национално равнище.

Анализът на европейския опит в тази област и популяризирането на успешните подходи и методи, използвани в страните с развити пазарни отношения, са изключително полезни за нашата практика. Прилагането им по подходящ начин може да повиши ефективността на обучението и развитието на персонала в българските фирми.

## ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО ОБУЧЕНИЕ В БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЯТИЯ

Във всяка организация съществуват индикатори за потребността от обучение, например: доставка на ново оборудване, изискващо квалификация, различна от наличната; промяна в произвежданата продукция или в нейните пазари; производство на некачествена продукция; промени в състава на персонала; увеличен брой трудови злополуки; промяна на прилаганата технология и/или методите на работа; разхищение на материали; излишен оборот на работна сила и др.<sup>2</sup> Всички тези индикатори показват необходимостта от продължаващо професионално обучение, водеща до анализ на организацията, анализ на задачите и анализ на хората.

Продължаващо професионално обучение (ППО) са обучаващи мероприятия или дейности, които имат за цел развитието или усъвършенстването на

<sup>1</sup> Михов, Д., Европейски политики и практики по обучение и развитие на персонала, Икономически алтернативи, УНСС, бр.6, 2005

<sup>2</sup> Бояджиев, Др., Мениджмънт на човешките ресурси, Diagnosis Press, С., 1994, с. 123



съществуващите знания и придобиването на нови квалификации. ППО се финансира изцяло или частично от предприятията за техните служители, които са на трудов договор или имат придобивки (печелят) от работата си за предприятието (например семейни или случайни работници). Към мероприятията и дейностите по ППО се отнасят курсовете по ППО и други форми на обучение. Курсовете са вътрешни, ако са организирани и провеждани от самото предприятие, и външни, ако се организират и провеждат от външни организации.

Веднъж на пет години Националният статистически институт (НСИ) на Република България извършва наблюдение на продължаващото професионално обучение, което е организирано в контекста на концепцията за обучение през целия живот и включва освен продължаващото професионално обучение, което предприятията организират за своя персонал и мероприятия, така и началното професионално обучение, като елемент в развитието на общите професионални умения на заетите. Основна цел на наблюдението е да предостави информация за организираното от предприятията продължаващо професионално обучение на заетите в тях лица. (Виж табл.1) Методологията и инструментариумът за реализиране на наблюдението са хармонизирани с изискванията на Европейската статистическа система и са в съответствие със статистическата практика в нашата страна.

Таблица 1

Предприятия, осигуряващи и неосигуряващи ППО

Година	Всички предприятия /бр./	Предприятия, осигуряващи обучение								Предприятия, неосигуряващи и обучение	
		Общо		В т. ч. по тип обучение							
				ППО курсове – вътрешни		ППО курсове – външни		Други форми на ППО			
брой	%	брой	%	брой	%	брой	%	брой	%	брой	%
1999	14815	4173	8.2	973	6.6	2058	3.9	719	5.1	10642	71.8
2005	24483	7016	8.7	3000	2.3	4099	6.7	823	3.8	17467	71.3
2010	32335	10084	1.2	4039	2.5	5100	5.8	254	8.6	22251	68.8

През 2015 година предстои провеждането на ново наблюдение на ППО от НСИ.

Изводът, който се налага от анализа на данните, предоставени от НСИ, е, че в България инвестирането в човешките ресурси на ниво предприятие е все още неразвита практика и равнището на тези инвестиции е ниско. Като причини за ниското равнище на фирмените инвестиции в обучението могат да се посочат: липсата на средства за обучение; работодателите предпочитат да инвестират в технологично оборудване и модернизация на фирмите; работодателите твърдят, че обучението на персонала не е тяхна отговорност. Обяснението за тези твърдения е свързано в голяма степен с некомпетентността на българските мениджъри относно управлението на човешките ресурси, които все още не осъзнават важността на проблемите, отнасящи се до обучението на човешките ресурси. По-голяма част от тях не разглеждат обучението като една от най-важните инвестиции с голяма възвръщаемост за фирмата. В условията на бързото навлизане на новите информационни, производствени и комуникационни технологии, както и на необходимостта от адаптиране на икономиката към европейските изисквания е повече от всякога необходимо създаването на условия за обучение на персонала.

Необходимо е целенасочено търсене на алтернативни пътища за осигуряване на средства за финансиране на обучението на човешките ресурси. Едни от тях са възможностите, които предоставят европейските програми за обучение на персонала и конкретно Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“. Правителството е одобрило правила за допустимост на разходите по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, съфинансирани от Европейския социален фонд. Те ще улеснят взаимоотношенията между всички участници в процеса по извършването, удостоверяването и сертификацията по разходите по оперативната програма и ще спомогнат по правилното изразходване и отчитане на средствата по програмата с цел избягване непризнаването на разходите от ЕК и налагането на финансови корекции. Приоритетно направление 2 на Оперативната програма – „Повишаване на производителността и адаптивността на заетите“ е насочено към подобряване на адаптивността и мобилността на работната сила и гъвкавостта на пазара на труда. Основната насока е върху дейности за насърчаване на инвестициите в човешки капитал, както от страна на работодателите, така и от страна на работниците и служителите. Предприетите мерки са фокусирани върху ученето през целия живот и подобряване на уменията на нискоквалифицираните и възрастни работници и служители, с цел удължаване на трудовата им дейност и адаптиране към икономиката на знанието.

## СЪВРЕМЕННИ МЕТОДИ И ТЕХНИКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Новата роля, която се отрежда на човешкия капитал в цялостното развитие на икономиката изисква висока квалификация и професионализъм. Те могат да се постигнат чрез осъзнаване ролята и значението на постоянното обучение и квалификация и използване на подходящи подходи за предоставяне на необходимите знания и умения. Модерни концепции за обучението на персонала във фирмите, които съществуват в теорията и практиката по управление на човешките ресурси в най-напредналите организации са: учещата организация, продължаващото развитие, самостоятелно ръководеното обучение, персоналните планове за обучение, методът GROW при изграждане на цикъл на обучение, обучение в рамките на екипа, отражение на културните различия в процеса на обучение, електронното обучение и островите на учене.

„Учещата организация“ е модерна концепция в управлението на човешките ресурси. Тя е дефинирана като термин от Уик и Лиън като „организация, която постоянно се усъвършенства чрез бързо създаване и подобряване на способности, необходими за бъдещия успех“.<sup>1</sup> От Педлър тя е описана като „организация, която благоприятства обучението на всички свои членове и постоянно се трансформира“.<sup>2</sup> А според Гарвин учещата организация е такава, която „умее да създава, усвоява и пренася знания, както и да променя цялостното си поведение, в отговор на новите научни достижения и организационни условия“.<sup>3</sup>

Следващата концепция – идеята за Продължаващото развитие се основава на това, че за една организация не е достатъчно хората да се обучават само при назначаването им или в избрани моменти от тяхната кариера. Вместо това обучението трябва да се разглежда като непрекъснат процес с по-малко наблягане на формалните обучения и нарастващи изисквания към хората да поемат отговорността за собственото си обучение.

---

<sup>1</sup> Wick, C. W. and L. S. Leon, From ideas to action: creating a learning organization, Human Resource Management, vol 34, no 2, 1995, p. 299

<sup>2</sup> Pedler, M., Boydell, T., and J. Burgoyne, Towards the learning company, Management Education and Development, vol 20.1., 1989, p.1

<sup>3</sup> Garvin, D. A., Building a learning organization, Harvard Business Review, July-August, 1993, p.78

Самостоятелно ръководеното обучение включва дейности по насърчаване на индивидите да поемат отговорността за своите собствени нужди от обучение, подобрявайки представянето в настоящата си работа или задоволявайки своите кариерни амбиции. Самообучението, за разлика от другите форми на обучение на персонал, представлява дейност, за която работникът често отделя от личното си време и средства, поради което може да се прави и без знанието на работодателя.

Персоналният план за развитие представлява ясен план за действията, свързани с развитието на индивида. Обикновено персоналният план за развитие включва дейностите по формално обучение, самостоятелно ръководено обучение, дистанционно обучение, курсове по сработване, проектна работа, поемане на нови отговорности, ротирание на работниците и служителите.

Методът GROW при изграждане на цикъл на обучение е често използван метод при планиране на обучения в практиката.<sup>1</sup> Методът GROW се изразява в разговор-дискусия между обучавания и обучаващия (обикновено прекият му ръководител), в който се определят рамките на бъдещото обучение.

Съвременното разбиране за Обучение в рамките на екипа представя подход на обучение, защитаван от Сендж<sup>2</sup>, който акцентира върху големия обучаващ ефект от колективното решаване на проблеми и задачи в организацията. Центровете за оценка (assessment centers) предоставят добри условия за обучение, като служителите се поставят пред определен проблем и им се предоставя възможност за свободното му решаване. Обучаващият елемент се проявява при анализа на поведението на всеки участник.

Културните различия стават все по-реален проблем пред управлението на човешките ресурси на фона на глобализацията в икономиката. Културни различия, от значение за управлението на човешките ресурси са както тези произтичащи от национални, расови и религиозни отлики, така и тези, произтичащи от различия в организационната култура на предишен работодател. Изложените в Таблица 2 измерения в културните различия следва да се отчитат при проектиране на обученията във всичките им форми. Организацията следва да оценяват и превантивно да се справят със заплахите за успешното изпълнение на програмата, предизвикани от културните различия.

Таблица 2

#### Измерения на културните различия и отражението им върху обучението

Измерения	Отражение в обучението
Прямота (конкретност/прикриване на посланията)	Създава проблем с формата на подаване на обратната информация към обучавания. Изисква избор на подходящ стил.
Йерархия (силно уважение към йерархията/ слабо уважение към йерархията)	Създава проблем с избора на подходящи методи за обучение (дискусии, семинари или лекции).
Консенсус (несъгласието е приемливо/ неприемливо)	Отразява се върху формулирането на конкретните цели на обучението (убеждаване или изказване).
Индивидуализъм (индивидуални успехи/ екипни успехи)	Отразява се върху значимостта на екипните упражнения в обучението.

Развитието на информационните и комуникационните технологии в последните десетилетия направи възможно развитието на нова концепция за електронното обучение. Тя се състои в нов начин на поднасяне на информацията,

<sup>1</sup> Ландсбърг, М., Първичната сила на обучението: Увеличете ефикасността от работата си, като вдъхновявате и развивате другите около вас, Класика и стил, С., 2002, с. 41

<sup>2</sup> Senge, P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Random Century, New York, 1990.

обект на предаване при обучението. Информацията се предава с помощта на електронен носител и се ползва с помощта на персонален компютър (computer based training). Концепцията за електронното обучение поражда развитието на термина напреднали технологии за обучение (advanced learning technology)<sup>1</sup>, който включва не само технологичните параметри на обучението, а и социалните, психологическите, културните и организационните измерения на едно обучение, провеждано чрез електронни носители на информация.

Концепцията за островите на учене представя идеята за обучение на персонала, провеждано децентрализирано на територията на организацията. Обучението се извършва на определени работни места, оборудвани допълнително с учебни материали. В тях се осъществяват реални работни задания, които могат да се изучават в контекста на реалния производствен процес. Островите на учене в организацията са местата, където най-често се генерират оптимизационни идеи и иновативни решения.<sup>2</sup>

Представените теоретични постановки за обучението на персонала във фирмите са продиктувани от актуалните потребности на фирменото управление. Все пак най-новите разбирания се приемат и прилагат в различна степен в различните национални бизнес среди.

При окончателния подбор на методите и средствата, формите и подходите на обучението от съществено значение е личният стил на учене на участниците. Според Дейвид Колб могат да се различат четири стила на учене: Активист (Activist); Мислител (Reflector); Теоретик (Theorist); Практик (Pragmatist).

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Ролята на човешките ресурси за реализирането на иновационните процеси е безспорна и това налага тяхното обучение и развитие. Интересът на организациите към обучението и развитието на персонала има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика: увеличаваща се конкуренция между организациите, непрекъснати промени в нормативната база и в организационно-управленските структури, внедряване на нова техника и технология; състояние на съвременния трудов пазар; демографски тенденции; ускорено остаряване на човешките знания и умения и т.н.

Наблюдава се значително изоставане на българската индустрия по отношение на иновационното развитие в сравнение с останалите страни членки на Европейския съюз. Това се дължи от една страна, на по-слабата държавна политика за повишаване ролята на човешкия фактор в иновационната дейност и от друга страна, на политиката на българските предприятия относно обучението и иновациите. Българските фирми нямат разработени стратегии за човешките ресурси, липсват програми за обучение и развитие на персонала. В сравнение с Европейския съюз, България няма подготвени кадри, няма кой да осъществява високотехнологично производство, няма кой да използва новите технологии, няма кой да генерира нови идеи. Всичко това е резултат от малкото средства, които се инвестират в наука, респ. в човешки капитал.

Още седем век преди Христа Хуан Шунг Цу е казал: „Ако искаш резултати за година, посеи семена. Ако искаш резултати за десет години, посади дърво. Ако искаш резултати за цял живот, развивай хората.“ Но хилядолетия след това в България все още не е осъзнат факта, че инвестицията в човешките ресурси носи

---

<sup>1</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Advanced\\_learning\\_technology](http://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_learning_technology)

<sup>2</sup> [http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/bg/download/500\\_bg.pdf-TrianSME,Innovative vocational approaches in small and micro enterprises](http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/bg/download/500_bg.pdf-TrianSME,Innovative_vocational_approaches_in_small_and_micro_enterprises)

голяма възвръщаемост и без обучение и развитие на човешките ресурси няма реализация на иновации.

Образователната система и програмите за дългосрочно обучение осигуряват движещия елемент на иновационните процеси – човешкия ресурс, с необходимото образование и квалификация.

## ЛИТЕРАТУРА

- Армстронг, М., Управление на човешките ресурси, Бургас, 1993
- Бояджиев, Др., Мениджмънт на човешките ресурси. Diagnosis press, София, 1994
- Заклучения на Председателството на Европейския съвет, Брюксел, 8-9 март 2007 г. 7224/07, Concl 1
- Ландсбърг, М., Първичната сила на обучението: Увеличете ефикасността от работата си, като вдъхновявате и развивате другите около вас, Класика и стил, София, 2002
- Михов, Д., Европейски политики и практики по обучение и развитие на персонала, Икономически алтернативи, УНСС, бр.6, 2005
- Стоева, Г., Управлението на иновациите и човешкият фактор. Пробл. на труда, №7, 1997
- Съвместен доклад на Съвета и на Комисията относно напредъка по изпълнението на работната програма „Образование и обучение 2010 г.“, COM (2009° 640 final), Брюксел, 18 януари 2010
- Шопов, Д., Атанасова, М., Управление на човешките ресурси, Тракия-М, 1998
- Garvin, D. A., Building a learning organization, Harvard Business Review, July-August, 1993
- [http://en.wikipedia.org/wiki/Advanced\\_learning\\_technology](http://en.wikipedia.org/wiki/Advanced_learning_technology)
- [http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/bg/download/500\\_bg.pdf](http://www.merig.org/trainsme/toolkit/toolkit/bg/download/500_bg.pdf)-TrianSME, Innovative vocational approaches in small and micro enterprises
- Keys, B. & Wolf, J., Management: Education and Development: Current Issues and Emerging Trends. Journal of Management, 14, 1988
- Pedler, M., Boydell, T., and Burgoyne, J., Towards the learning company, Management Education and Development, vol 20.1., 1989
- Rumpf, H., Personalbestandsplanung mit Hilfe von Fahigkeitsvektoren, Frankfurt, 1981
- Senge, P., The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization, Random Century, New York, 1990
- Wick, C. W. and Leon, L. S., From ideas to action: creating a learning organization, Human Resource Management, vol 34, no 2, 1995