

#### **4.4. ЕВРОПЕЙСКИ ПРАКТИКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Образованието играе решаваща роля в създаването на бъдещото европейско общество. Преходът към икономика, базирана на знанието, способна на устойчив икономически растеж с повече и по-добри професии, поставя нови предизвикателства пред развитието на човешките ресурси. Разширяването на Европейския съюз добавя ново измерение и редица предизвикателства, възможности и изисквания към работата в областта на образованието и обучението. Особено важно е държавите – членки на ЕС, да бъдат партньори в инициативи за висококачествено и практически полезно образование и обучение.

През март 2000 г. Съветът на Европа призна в Лисабон важната роля на образованието като неделима част от икономическата и социалната политики. Съветът на Европа постави стратегическата цел Европейският съюз да стане най-динамичната икономика в света, базирана на знанието. Развитието на висококачествено професионално образование и обучение е решаваща и неделима част от тази стратегия, особено от гледна точка на насърчаване на социално участие, сплотеност, мобилност, заетост и конкурентоспособност. Развитието на Европа, основано върху знанието и осигуряването на отвореността на европейския трудов пазар, е най-голямото предизвикателство за системите на професионално образование и обучение в Европа. Същото се отнася и до нуждата на тези системи от адаптиране към новото развитие и променящите се изисквания на обществото.

Обучаващото се общество е доминираща характеристика на новия век. Достъпът до работни места и обществени позиции все повече ще се определя от знанията и уменията на личността. Реалната конкурентоспособност ще зависи не толкова от притежаването на дипломи, колкото от доказана професионална пригодност на личността. Динамиката на информационното и технологичното обновление и устойчивото развитие на личността изискват системно обновление и допълване на знания, професионални умения и делови качества. Бизнес средата става все по-сложна и неопределена. Обектите и процесите на управление в много по-голяма степен изискват интердисциплинарна подготовка на човека, който ще ги управлява. Придобитите по досегашния образователен модел специализирани знания ще трябва системно да се надстроят с познания от други области на науката. Необходимостта от

синхронизиране на образователните модели е приоритетна задача на изграждащото се европейско образователно пространство.

Изучаването и анализирането на състоянието и динамиката на обучението на персонала в европейските организации се осъществява в следните основни насоки:

*1. Вземане на решения по отношение на обучението и развитието и отговорност за прилагането им.* Кой определя стратегиите и политиките и кой носи главната отговорност за прилагането им?

Разделянето на отговорностите е утвърден принцип в практиката на УЧР в европейските страни. Фактите показват, че с изключение само на България, в преобладаващия дял от изследваните организации главната отговорност за решенията по обучение и развитие на персонала се носи солидарно от отдела по УЧР и от прекия ръководител. Данните за това са следните: Франция – 89%, Великобритания – 84%, Ирландия – 83%, Швейцария – 82%, Германия, Норвегия, Холандия – 81% и т.н. (данни са от анкета в рамките на проекта „Prise Waterhouse Granfield”, публикувани в интернет). В Испания е най-висок дялът на фирмите, в които главно отделът по УЧР е отговорен за тази политика. Тенденцията обаче е в повечето страни от ЕС да се увеличава отговорността на линейните мениджъри по проблемите на обучението и развитието на поверения им персонал.

*2. Размер на инвестициите в обучението и изменението им.* Какъв е размерът на средствата, изразходвани за обучение на персонала, как се променят във времето и за кои категории персонал нараства най-много?

Възгледът за обучението като средство за постигане на необходимото качество на работната сила намира израз в същественото увеличение на средствата, вложени в него. Резултатите от изследванията сочат, че повече от 60% от работодателите в европейските фирми са увеличили инвестициите в обучението на мениджърите и специалистите за периода 1996–1999 г. Съществуват големи различия в ресурсите, насочвани към обучението в отделните страни. Френските фирми се отличават от останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение, така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. Вероятно това се дължи на факта, че компаниите във Франция фирмите са законодателно задължени да инвестират в обучението на персонала си най-малко 1–2% от годишния фонд „Работна заплата”, а работодателите са задължени да изготвят годишни планове за обучение.

Когато обучението се разглежда като инвестиция, се очакват както конкретно измерими резултати, така и възможности за количествена оценка на възвръщаемостта

на вложените средства. Това е свързано със стратегическата функция на УЧР: прецизни анализи, оценки, прогнози, стратегически карти, резултати.

*3. Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

*3. Обхват на обучението на персонала.* Каква е средната продължителност на обучението за различните категории персонал годишно?

Важен количествен измерител е броят на дните, през които са се обучавали служителите във фирмата през годините. В 36% от шведските и в 34% от френските фирми е обучен най-малко всеки втори служител. В групата на страните, в които служителите са се обучавали най-малко, са Турция, Гърция, Унгария и България. Своеобразен отрицателен рекорд изглежда фактът, че само 21% от българските фирми до 1999 г. са обучили около 10% от работещите в тях. От гледна точка на стратегическото развитие е интересно да се проследи кои категории персонал се обучават най-активно. Оформят се четири основни категории: мениджъри, специалисти, администрация, работници. Като общоевропейска тенденция се очертава както по-голям ръст на инвестициите за мениджъри и специалисти, така и по-голям обем на обучението. Преди всичко това са „най-скъпите” кадри, чиято роля за качеството и конкурентоспособността е решаваща. България, Турция и Гърция се отличават от всички останали европейски страни с поне два до три пъти по-голяма продължителност на обучението на административния персонал и работниците. Това говори за наличието на затруднения с квалификацията на тези две категории служители.

*4. Анализ на потребностите за обучение.* Фирмени практики и методи

Системният подход към обучението на персонала означава логическо обвързване и последователно осъществяване на дейностите по анализиране на потребностите от обучение, проектиране на обучението, осигуряване на най-добрите условия за провеждането му, контрол, оценка на резултатите, осигуряване на условия за прилагане на наученото. Той може да бъде осъществен само като елемент от стратегическото управление на организацията и в частност на стратегията по ЧР. Изводът от анализа на резултатите от изследването е, че съществува ясно очертан стремеж към прилагане на системния подход. Повечето европейски фирми декларират, че систематично анализират потребностите от обучение. Във Франция 88% от изследваните обекти систематично оценяват потребностите от обучение, в Швеция – 87%, в Ирландия и Испания – 82%, в Швейцария, Дания и Великобритания – 80%. Най-

рядко такива анализи се правят в българските фирми – 42%, в унгарските – 52%, в чешките – 56%, а в полските – 58%. Ако богатите страни могат да си позволят лука „обучение на всяка цена”, то във фирмите, които работят във влошени макроикономически условия, трябва да се правят прецизни сравнения между различните програми и да се търси „спестяващият ефект” по цялата верига от свързани с обучението дейности. Най-често използваните методи за анализ на потребностите от обучение в европейските организации са предложенията на преките ръководители, анализът на бизнес плановете, оценката на ИП на служителя; молбите на самите служители.

*5. Методи за обучение.* Какви методи се прилагат и каква е динамиката им?

Методите са групирани в две основни категории:

- обучение с откъсване от работното място: външни семинари и курсове за обучение, външни обучители, отворени програми за обучение;
- обучение без откъсване от работа: щатни обучаващи специалисти, преки ръководители, вътрешни семинари и курсове за обучение, наставничество.

Една от ясно изразните тенденции във фирменото обучение е разнообразяването и обогатяването на формите и методите за обучение. В Европа като устойчива тенденция се наблюдава увеличаване на вътрешнофирменото обучение без откъсване от работното място. Все повече се използват отворените програми за обучение в страни като Великобритания, Ирландия и Франция. Фирменото обучение се ориентира все повече към конкретната работна среда, търси се по-тясно обвързване между индивидуалното развитие и организационните промени.

*6. Система за оценяване на персонала*

Друга важна дейност по УЧР, свързана пряко с анализа на потребностите от обучение, е оценката на персонала на организацията. Най-често тя се използва за определяне на: индивидуалните и организационни потребности от обучение, потенциала за повишаване в длъжност, развитието на кариерата на служителите, заплащането и др. В процеса на оценяване участват различни лица: непосредственият ръководител, мениджърът, самият служител, колегите, клиентите (най-висок дял на организациите с такава практика е отбелязан във Финландия и Полша). Колкото повече субекти се привличат към процедурите на оценяването, толкова по-обективна би могла да бъде оценката.

Приоритетни области във фирменото обучение и развитието на персонала са: управление и контрол на хората, обслужване на клиентите, управление на качеството,

управление на промяната. Този факт показва отдалечаване от техническите проблеми и фокусиране върху хората и работата с тях, потвърждавайки нарастващото значение на УЧР и обучението на кадрите в европейските фирми. Независимо от разликите в европейските образователни системи, правното регулиране, традициите и финансовите възможности на отделните страни подготовката и преподготовката на кадрите остава област, която и в бъдеще ще определя конкурентоспособността на организациите.

*Прилагане на стратегически подход при обучението на персонала в организациите*

Всяка втора организация от ЕС (Таблица 4.1.) има писана стратегия и политика за обучението на персонала. В редица случаи дори организации, които нямат разработени корпоративни стратегии, мисии или такива за персонала, имат писани политики за обучение. Това доказва голямото значение, което се отделя на дейността, и стремежа на мениджърите за дългосрочно, ориентирано към промените обучение.

Съществени са разликите в ресурсите, насочвани към обучението в организациите от различните европейски държави. Френските фирми се открояват сред останалите европейски както с относително големите си разходи за обучение (4% от фонд работна заплата), така и с подчертано голямото внимание, което се отделя на тази дейност. България се нарежда на трето място след Франция и Швеция по относителния дял на организациите, влагащи за обучение над 4% от годишен фонд „Работна заплата“. Въпросът е как се използват тези средства и доколко ефективно е обучението.

| Страни         | Относителен дял на организациите, които имат политики за обучение (в %) |          | Относителен дял на организациите, които систематично оценяват потребностите от обучение (в %) |    |
|----------------|---|----------|---|----|
|                | писани  | неписани | Да  | Не |
| България       | 58  | 22       | 42  | 41 |
| Великобритания | 81  | 14       | 79  | -  |
| Норвегия       | 79  | 14       | 63  | 37 |
| Холандия       | 78  | 18       | 75  | 23 |
| Швейцария      | 77  | 12       | 79  | 21 |
| Франция        | 75  | 21       | 88  | 10 |
| Ирландия       | 75  | 19       | 82  | 18 |

|                            |    |    |    |    |
|----------------------------|----|----|----|----|
| Дания                      | 72 | 17 | 61 | 38 |
| Източногермански провинции | 70 | 20 | 72 | 26 |
| Финландия                  | 70 | 21 | 67 | 33 |
| Гърция                     | 68 | 27 | 78 | 15 |
| Швеция                     | 65 | 21 | 87 | 8  |
| Испания                    | 64 | 28 | 82 | 15 |
| Кипър                      | 64 | 29 | 55 | 27 |
| Белгия                     | 61 | 27 | 62 | 36 |
| Турция                     | 61 | 22 | 70 | 23 |
| Западногермански провинции | 59 | 32 | 61 | 35 |
| Чехия                      | 57 | 28 | 56 | 37 |
| Италия                     | 55 | 37 | 70 | 31 |
| Полша                      | 46 | 37 | 58 | 38 |
| Унгария                    | 45 | 31 | 52 | 39 |

*Таблица 4.1. Относителен дал на страните с писани стратегии за обучение на персонала (източник Евростат)*

Повечето български ръководители заявяват желание да развият своите организации, като прилагат модерната европейска практика. Типичният западен подход набляга върху придобиването на умения, съпроводено от обучение за изграждане на съответно поведение и отношение. На придобиването на знания се гледа като на естествен компонент от изискванията за вършене на работата, а не като на нужда от обучение. Информацията за измененията в законодателството или за нови програми се предоставя на персонала под формата на разбираеми и лесни за ползване материали и се очаква, че всеки сам ще се запознае с тях. В България обученията често са посветени на разясняване на промените в законодателството или в процедурите за работа. Тази нагласа за обучение с цел придобиване на знания проличава и когато от ръководителите се поиска да посочат нуждите от обучение на техните служители. Може би се смята, че заявка за обучение с цел придобиване на умение може да се схване като признание за липса на умения. Подценява се и необходимостта от обучение за изграждане на желано поведение и отношение. Освен това такова обучение в България е прекалено скъпо за нашия стандарт. То обаче е полезно, защото изяснява на служителите какви са очакванията на ръководството към тях. Друг проблем е, че

ръководителите са склонни да предлагат идентично за всички служители от едно звено обучение, без оглед на техния опит, силни и слаби страни. Тук може да помогне анализът на нуждите от обучение, който се прави след съвместна консултация между ръководител и служител, както това е заложено и в годишния атестационен процес. Би трябвало да се планира обучение на служителите в краткосрочна и дългосрочна перспектива.

Продължаващото през целия живот обучение е една от безспорните тенденции в развитието на образователния модел на 21-ви век. В България все по-осезаемо се заявява обществената необходимост от такова обучение. Протичащата в страната структурна реформа е съпроводена с реструктуриране и социална адаптация на човешките ресурси. В основата на този процес стоят обучението и преквалификацията, водени по адекватна на потребностите методика.