

## РОЛЯТА НА ФИРМАТА В ОБУЧЕНИЕТО НА РАБОТНОТО МЯСТО

**Юлия Илчева<sup>1</sup>, Мина Вълкова<sup>2</sup>, Християна Стоянова<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> Минно-геоложки университет "Св. Иван Рилски", София 1700, България, [julia\\_ilcheva@abv.bg](mailto:julia_ilcheva@abv.bg)

<sup>2</sup> Минно-геоложки университет "Св. Иван Рилски", София 1700, България, [mina.valkova@gmail.com](mailto:mina.valkova@gmail.com)

<sup>3</sup> Национална търговско-банкова гимназия, София 1408, България, [hr\\_stoyanova@abv.bg](mailto:hr_stoyanova@abv.bg)

**РЕЗЮМЕ.** През последните години се наблюдава световна тенденция за засилване на стратегическите позиции на фирмите в контекста на ефективно управление на човешките ресурси. Ефективността на една организация се определя от знанията, уменията и компетенциите на нейния персонал, селектиран съобразно параметрите на модела на работните места. Основен фактор, осигуряващ нейната конкурентоспособност се явява обучението на този персонал. Обучението е синтез от емпирични данни, отразяващи действителността и общоприет като форма на мислене и познание. Парадигмата на стабилността на знанията е междудисциплинарност, комплексност и постоянно развиващ се образователен процес, насочен към интелектуализацията на личността. Професионалното обучение е анализирано както от гледна точка на дидактиката, така и като основна функция на управление на фирмения персонал. Посочени са концепции за обучение на квалифицирани кадри. Разгледан е алгоритъм за определяне на ефективността на инвестиции в обучението. Категоризирани са видовете обучение чрез описателни характеристики. Програма за обучение на работното място е представена чрез отделни етапи. Коментирани е нейната връзка с качеството на труда в рамките на фирмената култура.

### THE ROLE OF THE COMPANY IN THE TRAINING IN THE WORKPLACE

**Julia Ilcheva<sup>1</sup>, Mina Valkova<sup>2</sup>, Hristiyana Stoyanova<sup>3</sup>**

<sup>1</sup> University of Mining geology "St. Ivan Rilski", Sofia 1700, Bulgaria, [julia\\_ilcheva@abv.bg](mailto:julia_ilcheva@abv.bg)

<sup>2</sup> University of Mining geology "St. Ivan Rilski", Sofia 1700, Bulgaria, [mina.valkova@gmail.com](mailto:mina.valkova@gmail.com)

<sup>3</sup> National Trade and Banking High School, Sofia 1408, Bulgaria, [hr\\_stoyanova@abv.bg](mailto:hr_stoyanova@abv.bg)

**ABSTRACT.** In recent years we can see a common tendency of empowering the strategic positions of the companies in way to do an effective manage of human resources. The effectiveness of a company is formed by knowledge, abilities and the competency of its staff, selected in relation to the model of work places. The main factor, which provides its competitiveness, is the training of this staff. Training is formed by empiric data which show the reality and it is known as a way of thinking and cognition. The paradigm of stability of knowledge are splice, complexity and constantly evolving educational process directed to the person's intellect. The professional education is analyzed first in the meaning of didactics and second as a main function of the management of the company's staff. There are different approaches of training of qualified staff. It is paid attention to an algorithm for determination the effectiveness of investments in this training. Different trainings are categorized by detailed features. A program of training is introduced by different levels. Its relation to the quality of work in the frame of the company's behavior is analyzed.

През последните години се наблюдава световна тенденция за засилване на стратегическите позиции на фирмите в контекста на ефективно управление на човешките ресурси. В условията на пазарната икономика качеството на крайния резултат от производството, възможностите за неговата реализация, приходите от продажбите, конкурентоспособността на фирмата и продължаващата икономическа криза все по-тясно се обвързват с качеството на труда, което се определя от качеството на работната сила. Опитът показва, че инвестиране в развитието на кадри носи на фирмата по-голяма печалба (бърза и висока възвръщаемост), отколкото инвестициите за усъвършенстване на производствени мощности, т.е. човешкият ресурс може да се определи като ключов и базов фактор за ефективността, доминиращ над всички останали ресурси, които притежава фирмата.

*„Цялото изкуство на управлението се състои в това, да не се даде на кадрите да остаряят на своите длъжности“.*  
Наполеон Бонапарт

Според П. Симонов управлението е „изкуство да се знае точно какво предстои да се направи и как да се направи това най-добре и най-резултатно“ (Йорданов, 1972). Ефективността на една организация (организация – „съвкупност от средства и хора с определено разпределение на отговорности, пълномощия и взаимовръзки“) се определя от знанията, уменията и компетенциите на нейния персонал, селектиран съобразно параметрите на модела на работните места. Основен фактор, осигуряващ нейната конкурентоспособност се явява обучението на този персонал.

Организацията на професионално обучение е една от основните функции на управление на фирмения персонал, а неговият бюджет – най-голям след разхода за заплати. IBM, Motorola, General Motors са пример за ежегодно изразходване на милиарди долари за професионалното развитие и обучение на своите сътрудници и имат създадени, за тази цел, собствени постоянно действащи университети и институти. Този вид обучение е не по-малко важен и за фирмите с малък бизнес – техните успехи днес и за в бъдеще, също така, зависят от способностите на сътрудниците им да усвояват и използват на работното си място нови знания и умения. В съответствие с неотложните нужди на организацията и перспективата за развитие на персонала обучението представлява комплексен, многостранен процес за подготовка на сътрудниците за изпълняване на нови производствени функции, заемане на нови длъжности и решаване на иновационни задачи. В качеството на обучаващи процедури се използват най-разнообразни мероприятия за професионално развитие на персонала: семинари по стратегически мениджмънт за ръководството на фирмата; обучение в бизнес училища на перспективни младежи; изучаване на чужди езици от сътрудниците на отдела по маркетинг; ротация на сътрудници и мениджъри и др. Създават се специални системи за управление на професионалното развитие – управление на професионалното обучение, подготовка на ръководители и развитие на кариерата. В големите организации съществуват специални отдели за професионално развитие, начело на които стоят ръководители с ранг на директори или вицепрезиденти, за да се подчертае тяхната голяма експлицитност за бизнес стратегията.

В специализираната литература съществуват три концепции за обучението на квалифицирани кадри:

1. Концепция за специализирано обучение;
2. Концепция за многопрофилно обучение;
3. Концепция за обучение, ориентирана към личността.

Разделянето на концепциите за обучение може да бъде направено и съгласно признака - разходи за обучение. Разходите могат да бъдат преки (заплащане на преподаватели, поддържане на учебна база, набавяне на литература, разработване на учебни помагала и др.) и косвени (пропуснати приходи на фирмата за времето на обучение, пропуснати ползи от по-ниска производителност на квалифицираните работници, които са заети с обучаването на новопостъпилите и др.). Първата концепция, съгласно този признак, се основава на тезата, че човешките ресурси – фактор на разходите – са пряко свързани с процеса на производство на продукта. Стойността на човешките ресурси е равна на резултата от влиянието на производителността върху функционалното им поведение. Повишаване на квалификацията (придобиване на общи технически, технологически, организационни, управленски и други умения и качества) или в общия случай – задълбочаване на знанието, компетентността и мобилността, се изискват, за да се подобри производителността, а чрез нея се характеризират и разходите, пряко свързани с текущата издръжка на производствения продукт. Този вид обучение, провеждано от фирмата, се нарича общо обучение (General on-the-job training) От гледна точка на оценка на

ефективността на обучението, последното се съизмерва с ръста на производителността на труда и пускането на готова продукция, т.е. измерват се практически само близките резултати. Собственик на инвестициите на фирмата-работодател става самият работник, а той от своя страна може да ги предостави на други фирми, т.е. появява се риск за фирмата от загуба на инвестиции. Конкурентният характер на търсенето на работна сила, съвместно с широкия обхват на приложимост на общото обучение, води до невъзможност фирмата да възвърне своите инвестиции. Поради тази причина фирмата не инвестира в General on-the-job training, а предоставя тази възможност на своя служител. Той от своя страна заплаща за общото си обучение, съгласявайки се да работи по време на обучаването на по-ниска заплата, защото след повишаване на квалификацията си ще може да изисква от своя работодател по-висока такава. Втората концепция разглежда човешките ресурси като активи на фирмата, като капиталови вложения. Според нея стойността или полезността на човешките ресурси може да се увеличи (в резултат на обучение и придобиване на опит) или намали с времето и има способността да се амортизира по същия начин като дългосрочна инвестиция. Поддръжниците на тази концепция прекарват паралел между стойността на човешките ресурси и капиталните разходи, възплътени в сгради, оборудване и др. Разходите за обучение се разглеждат не като издръжка, а като инвестиция, осигуряваща бъдещето на фирмата и нейният продължителен ръст. От тази позиция, ако се уволни работник или се установи наличие на текучество на кадри, възниква загуба от вложените в този ресурс капитали. От друга страна, поддържането на стабилен кадрови персонал намалява риска от дългосрочни инвестиции в производственото обучение, което в рамките на разглежданата концепция се нарича специализирано обучение (Specialized training). Специализираното обучение създава двустранна зависимост между служителя и фирмата-работодател. Според Джуран „инвестициите за качеството са тези, които не биха се направили, ако работата се върши винаги без пропуски“ (Лазаров, 2001) или изгодна е тази инвестиция в обучението, която генерира приходи поне толкова, колкото ако то не е проведено.

Различните видове обучения не бива да се разглеждат изолирани едно от друго. Целенасоченото обучение на квалифицирани кадри предполага тясна връзка и координация между тях. Формите на обучение могат да бъдат класифицирани по следния начин, отчитайки многообразието, създадено от практиката и промяната на условията: мястото на провеждане - външнофирмено, вътрешнофирмено и комбинирано обучение; обхват и окрупненост – поточно-лекционни, хетерогенногрупови, хомогенногрупови и междуиндивидуални; време на провеждане – с намален обем от време, стандартно време, удвоени форми, утроени и т.н.; ориентация и предназначение – неспецифични (за възприемане и разбиране на нови знания; за систематизация, обобщаване и затвърждаване на знанията; за приложение и трансфер на знания; за създаване на проблемно-изследователски опит; за практическа подготовка и усъвършенстване; за измерване и индикация на постижения; с комбинирана и варираща ориентация и

насоченост и за формиране на елементарни умения и навици) и специфични (за консолидиране на знания и умения; за допълване на пропуски в знанията и уменията; за обучение в креативност; за обогатяване (надстройкаване) и разширяване на знанията и уменията; за пропедевтика (предварителна подготовка) и реактуализация на знания и умения; за реконструкция и модификация на опита; за себеизява и самоактуализация в условия на конкуренция и доказване на претенции; за създаване и развитие на делово-предметно поведение и умения за управленски контрол и за социално-психологически тренинг и норми за социално съжителство; дидактическа интеракция (т.е. по отношение на учене с още някой). Изборът на конкретни форми на организацията на обучение за подготовката на работниците се предоставя на самите фирми, които могат да създадат учебни центрове за тази цел или да сключат договори за обучение с професионално-технически учебни заведения и учебни центрове.

Вътрешнофирменото обучение се предпочита от много фирми от гледна точка на възможностите: да обучават значителен брой служители; да се приспособи съдържанието и сроковете на обучение към потребностите на фирмата; да се навлезе в работата веднага в процеса на нейното изпълнение; да се прекъсва обучението във връзка с производствена необходимост; да се използва собствено оборудване и научно-техническа база, т.е. по-малки разходи; да се свърже обучението с определена практика; да се запазят вътрешнофирмени тайни и др. Този метод има и следните ограничения: липса на източници за развитие на системата вътре във фирмата; неспособност да се генерират и насърчават нови продукти без интелектуални вливания отвън; получаване на рутинна на сътрудниците, извършващи обучението, вследствие на използването на едни и същи учебни модели; ограничен кръг от лица, които могат да се обучават посредством вътрешните ресурси, по-ниското качество на продукцията по време на обучаващия период. За да се оцени ефективността на програмата за обучение на работното място, средният работодател в промишлено развитите страни харчи около 4% от бюджета, отделен за обучение и развитие на персонала. Полезен може да бъде анализът на статистиката, включващ сътрудниците, преминали обучение през изминалата година, частта от разходите за обучение от общата величина на разходите за персонала и частта от разходите за персонал от общата величина на доходите.

Програмата за обучение на работното място (On-the-Job) включва следните етапи:

#### **1. Определяне на потребностите на обучаемите**

Необходимостта за обучение на различните категории персонал се определя както от изискванията на работата и интересите на фирмата, така и от индивидуалните особености на всеки. По този начин се реализира хуманистичният подход, който изисква съобразяване на учебната програма с очакванията, нагласите и интересите на потребителите. Факторите, които оказват влияние върху необходимостта за обучение са: възрастта, професионалният опит, нивото на способности, трудовата мотивация и др. Целесъобразно е задължението за

обучение на служителите да бъде уточнено в длъжностни характеристики, трудови договори и споразумения.

Методите за определяне на потребностите в обучението и развитието на работното място са: Оценка на информацията за работник, намиращ се в кадровата служба; Периодична оценка на работните резултати (атестация, SWOT-анализ, чек листове и др.); Анализ на дългосрочни и краткосрочни планове на фирмата и на отделните подразделения; Наблюдение на работата на персонала; Анализ на източниците на проблеми, пречещи на ефективната работа; Изучаване на проблем – причина за отсъствие на необходимите знания и умения; Събиране и анализ на заявки за обучение на персонала; Структурни предложения на работниците; Организация на работата с кадровия резерв и работа по планиране на кариерата; Идентифициране на факторите, оказващи влияние на работата на персонала; Идентифициране на факторите, оказващи влияние на работата на персонала; Повторна диагностика и подобрене.

Мениджърите, както повечето хора, имат различен отговор на въпроса „Защо хората имат едно или друго поведение?“. Отговорът е свързан с вижданията за човешката природа. Популярни са две крайни становища, формулирани от М. Грегър като „Теория X“ и „Теория Y“ (Лазаров, 2001). „Теория X“ се основава на разбирането, че средният човек е пасивен и не обича да се труди. Той има нужда от повече управление чрез прилагане на контрол, убеждаване, награди или наказания. „Теория Y“ приема, че човекът е гладен за знания, отговорен и продуктивен. Неговият капацитет за обучение е голям и способностите му остават неизползвани. Тази постановка, приемана като социална, се илюстрира с изследванията на Елтън Мейо в заводите „Уестърн електрик“ още през 1924-1927г., в които се показва, че производителността се увеличава при предоставяне на работниците на автономия и възможност за самоуправление и самоконтрол. Целта на цялото човешко поведение е свързана със задоволяване на някаква нужда. Нуждите са многобройни, разнообразни и сложни. Мотивациите за тяхното задоволяване също са различни. Това обяснява защо различните хора реагират различно в дадена ситуация. Разликата в поведението частично се обяснява с разликата в индивидуалните нужди и мотивация. Съществуват многобройни теории за мотивацията (йерархията на потребностите на Маслоу, теория на очакването на Брум), но нито една от тях не може да се приеме за универсална. От гледна точка на управление на мотивацията във фирмата М. Грегър отбелязва, че поведението на работника е резултат от отношението на мениджъра към него. „Към работника се отнасяйте с респект, запазвайки неговото достойнство. Ако вие го третирате като глупава заменяема машина, не се изненадвайте, че той ще реагира по нежелан начин“. Независимо от тези препоръки, сравнението между най-големи производители на автомобили в САЩ и Япония, показва, че американските фирми работят с по-твърди правила, ограничаващи автономията и личната преценка на работника. За разлика от тях, японските мениджъри следват управление, по-близко до теорията Y – с по-малко правила и ограничения. Основна задача на мениджмънта е да създаде система от мотивации, която да премахне пречките, които спират естествения инстинкт за изява. За

целта се използват инструменти и техники като заплащане за добро представяне, гъвкаво награждаване и работно време, както и възможност за самоуправление. Структурирането на работата като подход към мотивацията е свързано с *идеята за качеството на живота на работното място*. Практическата реализация на тази идея включва: смяна (възможност за разнообразяване на работата и придобиване на по-висока квалификация), разширяване (възможност за промяна в организацията и съдържанието на работата) и обогатяване на работните задължения (възможност за индивида да израства на работното си място, свързана с автономността, отговорността и правото за вземане на самостоятелни решения). Ефективността на посочените средства се мултиплицира от степента, в която за изпълнителя доминират потребностите от по-високите нива по скалата на Маслоу.

## 2. Определяне на целите на обучението

Тезата за бинарен подход към целите на обучение води до обособяването на:

**Цели на обучение от гледна точка на фирмата:** Да се организира и гъвкаво формира персонал; Да насочва вниманието главно върху качеството на служителите, а не върху тяхната производителност; Да се осигури възпроизводството на персонал и взаимозаменяемост на сътрудниците на различни работни места; Да се координира интеграцията на персонал; Да се подготви кадрови резерв; Да се формират навици за прилагане на принципи, мотивиращи организацията на труд в посока на повишаване на неговото качество; Да се внедряват нови технологии; Да се включат ръководителите като инструктори, които дават съвет и действат, за да предадат нови знания или решения на проблеми, както и сигурност и самочувствие на сътрудниците; Да се стимулират иновационните процеси и др.;

**Цели на обучение от гледна точка на служителя:** Да поддържа усвоено ниво и да повишава професионалната си квалификация; Да придобива професионални знания извън сферата на професионалната си квалификация; Да „мисли фирмено“; Да поема отговорност; Да взема самостоятелни решения; Да влага своите идеи и сам да контролира резултата от своята работа; Да развива своя потенциал; Да бъде конкурентноспособен и да има по-голям шанс за успешна кариера; Да работи при по-добри условия на труд, здравословна среда и сигурност на работното място; Да получи възможност за възвръщаемост на инвестицията с допълнителни изгоди, както и по-високо възнаграждение и доходи.

## 3. Разработване на критерии за оценка

Оценката на ефективността на обучението може да бъде проведена съобразно следните критерии: Желание да се узнае в какво състояние се намират сътрудниците след обучението - изменило ли се е тяхното отношение към работата, появило ли се е желание за инициатива и поемане на отговорност; Стремение да се оцени дълбочината на усвоените знания, умения и компетенции; Желание на ръководителя да разбере възвръщаеми ли са неговите инвестиции за обучение, което предполага

анализ на промяната в поведението на сътрудниците на работното място; Икономическият резултат, който е получила организацията, провеждайки серия от обучения и семинари. Всеки от тези критерии може да стане самостоятелен за провеждане на оценка на обучението, но по-ефективен е подходът, който ги разглежда комплексно. От икономическа гледна точка критерии могат да бъдат: определяне на оптималния размер на разходите за обучение в общия размер на разходите за производство; вземане на решение за иновационни форми и методи на обучение; сравняване на различни варианти на технологии и инструментална база за обучение; сравняване на икономическата ефективност на обучението с икономическата ефективност на други възможности за влагане на средства във фирмата, осигуряващи съпоставима ефективност за функциониране на основното производство.

## 4. Определяне на методите за обучение

Методите на обучение са едни от най-важните, най-динамичните и най-променливите елементи, върху които оказват влияние както най-разнообразни външни фактори, така и непрекъснатото преустройство на обучението като цяло.

Методите за обучения на работното място са: Демонстрация - разкрива или показва как се изпълнява определена дейност, която се извършва се от непосредствен ръководител или сътрудник; Производствен инструктаж - информация, въвеждане в специалността, адаптация, запознаване на обучаемия с неговата нова работна обстановка, разясняване и демонстрация на техниките на работа. Дейностите се извършват от опитни сътрудници. Методът е непродължителен и е насочен към изучаване на някаква конкретна операция или процедура, влизаща в кръга на отговорност на обучаемия. Инструктажът е икономичен по отношение на средства и е ефективен за простите видове дейности. Широко се използва на всички нива на съвременната организация (Когорова, 2007); Смяна на работното място (ротация) - последователна работа със сътрудниците на различни длъжности както в своето, така и в други подразделения с цел получаване на нови умения. Ротацията се прилага тогава, когато е необходима многостранна квалификация на сътрудниците, „универсален“ поглед върху проблемите на организацията. В допълнение към обучаващия ефект, ротацията има положително въздействие върху персонала, т.е. помага за преодоляване на стреса, предизвикан от еднообразните производствени функции и разширява социалните контакти. Този метод има и недостатък - високи разходи, свързани с временното снижаване на производителността поради размяната на длъжностите на сътрудниците.; Използване на работници в качеството на асистенти - запознаване на служителите с проблемите на сложни и качествено различни задачи като в същото време те поемат върху себе си определено количество отговорност; Подготовка на проектни групи - разработване на обемни ограничени във времето задачи на базата на сътрудничество; Наставничество (менторство, уъркшоп) - предаване на знания и умения от опитен и компетентен сътрудник на по-малко опитен и компетентен в процеса на тяхното общуване. В неговите рамки ръководителите или опитните сътрудници обучават

новите, включват ги в процеса на приемане на решения. Методът е широко разпространен там, където практическят опит играе изключителна роля в подготовката на специалисти. Стажантите могат да заемат длъжност и да работят самостоятелно. Тяхното стажанство се състои в това да получат съвет от по-опитен човек, постоянно наблюдаващ тяхното професионално развитие. Методът отнема време, изисква взаимно доверие, специална подготовка и характер на наставника, което практически е невъзможно да стане с указание отгоре (Когорова, 2007); Buddying (от англ. buddy, приятел) - разновидност на наставничеството (Европа, САЩ). Акцентира преди всичко върху поддръжката, помощта, ръководството и защитата на един човек от друг. Този метод се основава на взаимната и честна обратна връзка, както и на подкрепата за изпълнение на целите, задачите (лични и фирмени) и усвояването на нови навици; Shadowing (от англ., shadow - сянка) - този метод предполага, че към сътрудника се прикрепва „сянка“, която може да бъде випусник на университета, мечтаещ да работи в тази компания или човек, който вече е работил в тази компания и иска да смени отдела или да вземе някаква друга длъжност. Работодаелят го прави „сянка“ за броени дни, за да види ще съхрани ли мотивацията този човек. Изследване в САЩ показва, че след shadowing 50% от хората се отказват от своите мечти. Фирмите широко използват този метод, за да могат да съкратят разходите за подбор на персонал, както и заради постоянна замяна на хора, които си тръгват заради това, че очакванията им не са се оправдали. В западните фирми хората често сами проявяват инициативата към тях да бъде прикрепена „сянка“, т.к. това ги мотивира и организира, позволява им да почувстват своя авторитет и да демонстрират професионализма си; Работа в екип - създава условия всеки от сътрудниците да повиши ранга на работата (броят на задачите, които той изпълнява) и дълбочината на работа (свободата на действия, която има при изпълнение на задачите). Тези възможности не винаги се приемат еднозначно, но въпреки това е факт, че работниците по-добре разбират и извършват своите задължения и се повишава тяхната отговорност и самостоятелност. Заедно с намаляване на монотонността в работата методът се явява и стимул за висока мотивация. Ударението се поставя върху сътрудничеството, създава се доверие и възможност за свободна размяна на идеи, знания и информация. Създава се благоприятен работен климат и еднопосочност на усилията; Дистанционно обучение - програмите за дистанционно обучение са адаптирани за всякакво ниво на подготовка на обучаемия. Това обучение е подготвено от опитни преподаватели, използващи най-съвременна актуална информация, опита на други организации и аудио и видео учебни пособия. Обучаемият може да се обучава и извън работното си време като сам определя скоростта на обучението; Самообучение - в основата е самоуправлението, което стимулира участниците сами да организират своите работни приоритети така, че те да съвпадат с целите на организацията. Ролята на ръководителя в самоуправляващата се организация е да развива уменията за самоконтрол на сътрудниците си, т.е. тяхната способност да управляват собствената си дейност и позиция в кратки и по-дълги срокове. Някои от приемите за стимулиране на самообучението са задаване на

индивидуални цели, индивидуална оценка, индивидуално подкрепяне, индивидуална организация на работата и др.

Съвременните методи на обучение – наставничеството и неговите разновидности – са детерминирани от дадена дидактическа ситуация, която включва редица елементи от предметното битие на процеса на обучение. Наставничеството (менторството) е насочено към взаимен обмен на жизнен и практически опит, поддържане и развитие на сътрудника с цел неговият кариерен или жизнен ръст, а понякога се използва и за постигане на стратегически бизнес цели, при което съдържанието му може да бъде много по-широко. Чрез този метод се предават умения и челен опит в развитието на персонала на организацията в постоянно усложняващия се високотехнологичен свят. Наставничеството е икономически изгодно, тъй като разходите за създаване и поддържане на ефективна система за този вид обучение са много по-малки, отколкото за традиционните методи. Освен това, опитът предаван от наставника на стажанта може да бъде уникален. На свой ред наставникът също извлича полза от процедурата на наставничество чрез механизма на обратната връзка. Наставничеството действа благоприятно и върху морално-психологическия климат в организацията. Създадената в колектива атмосфера на поддръжка на новоприетите на работа сътрудници подпомага тяхната адаптация към работните места. Наставниците реализират своята потребност от съпричастност към дейността на компанията. Различават се индивидуална форма на наставничество (един наставник–един обучаем) и групова форма (един наставник–много обучаеми). Процедури на наставничество могат да се организират с новоназначени работници или със сътрудници, които вече работят в организацията за повишаване на квалификацията. С цел подобряване на системата за наставничество във фирмите се приемат различни методи за стимулиране на наставниците. Наставничеството може да бъде организирано формално в съответствие с разработения от организацията „Правилник за наставничеството“, а може и да премине неформално като стане естествена част от нейната организационна култура. Правилникът за наставничество обикновено включва следните въпроси: цели и задачи на наставничеството в организацията, - списък на длъжностите и професиите, които обхваща системата за наставничество (мениджъри по продажбата, работни ключови позиции и др.); форми на наставничество (възможното количество на обучаемите; степента на регламентация на занятията, срещите, беседите; използването на електронна поща, телефон и др.); изисквания към наставника (стаж, образование, откритост, доброжелателност и способност да обучава); отговорности на наставника; стимулиране на наставника (метод за стимулиране, размер на заплащане или премия); отговорности на обучаемия; резултати от наставничеството (проверка на знанията, издаване на сертификат, развитие на кариерата на сътрудника). (Дуракова, И., Б. Родин и О. Талынов., 2005 и Кибанов, А. 2005). Баддингът като разновидност на наставничеството е насочен към поддръжка на новоприетия в организацията работник. Ако коучингът е насочен към развитието на сътрудника, то основната задача на баддинга е неговата поддръжка. Като правило за ролята на бадди се определя не непосредственият ръководител на новия сътрудник, а

сътрудник от същото ниво, колега от същия или съседен отдел, вече имащ определен стаж в компанията. Понякога баддингът постепенно прераства в наставничество или коучинг. Терминът „коучинг“ е въведен в бизнес мениджмънта в началото на 90-те години от английския бизнесмен и консултант сър Джон Уитмор. В превод означава „наставява, подготвя, тренира“. Но понятието „коучинг“ включва в себе си нещо повече и съществено. Възникнало е на кръстопътя на психологията, мениджмънта, философията, логиката и жизнения опит, в резултат на което е насочено към постигане на цели в различни области на живота. Професионалният коучинг се разглежда в контекста на ефективното сътрудничество между участниците. Към днешния ден той е най-ефективният метод за работа с хора, който се внедрява в мениджмънта за повишаване на резултативността на бизнеса, мотивацията на персонала и развитието на лидерски качества. Основна му задача е не да научи някого на нещо, а да стимулира самообучението, за да може в процеса на дейност човек сам да намира и получава необходимите знания и умения. Същността му се състои в разкриване на скрития вътрешен потенциал и привеждане в действие на система от мотивации на всеки отделно взет човек. На ръководител, стремящ се да създаде високоефективна и развиваща се компания, коучингът дава възможност за: създаване на мотивираща и обединяваща линия на поведение, която стимулира висока инициативност на сътрудника; ефективно използване на потенциала на работниците; повишаване на производителността на труда, и като следствие - нарастване на конкурентоспособността; искрено осъзнаване от работниците на това, че целите на компанията са и техни лични цели.

##### 5. Оценка – сравняване на резултатите от обучението с критериите

Според Бурменко ефективността на обучението на работното място може да бъде оценена по пътя на наблюдение на поведението на сътрудника, а също и въз основа на анализ на резултатите от работата (подобряване на качеството на работата, намаляване на оплакванията на клиентите, съкращаване на сроковете за изпълнение и т.н.), т.е. мониторинг на обучението с възможност за коригиране. Ефективно е анкетирането и груповото интервю, провеждани в организацията и позволяващи да се оцени качеството на програмата по следните показатели: практическа полезност на курса, приемливост на методите, професионално ниво на обучаващия, ниво на организация на занятията и обща оценка” (Бурменко, 2007).

Ефективността на процеса на обучение е възможно най-близкото съответствие между протичане и резултат. Тя безспорно влияе на качеството на труда. Терминологията, свързана с качеството, е претърпяла значително развитие в съответствие с променящите се изисквания и подходи. Качеството е дефинирано като „степенна, до която съвкупност от присъщи характеристики

изпълнява потребност или очакване, което е формулирано, обикновено се подразбира или е задължително“ (БДС EN ISO 9000:2000). В някои източници качеството се определя като „пригодност за употреба“ или „съответствие на целта“, или „задоволяване на потребителя“, или „съответствие с изискванията“. В икономическата литература съществуват и различни формулировки за така нареченото „качество на труд“. За подобряване качеството на труда и производителността Деминг предлага програма от 14 точки (Лазаров, 2001). Интерес представлява неговият нов поглед към качеството на труда – „Качеството на труда не е само МОГА, а по-скоро качеството на труда е МОГА и ИСКАМ“. Понякога качеството на труда се отъждествява с качеството на работната сила, а то от своя страна – с личностните характеристики като знания, умения, опит и компетенции, които се усвояват в процеса на обучение. Политиката по качеството на труда и ефективното обучение на служителите в една организация определят приоритетните насоки за нейното управление в условията на пазарна икономика, съобразена със структурни промени, промени в обществото и промени в технологиите. „Тотално управление на качеството“ (Total Quality Management–TQM) днес е една от много успешните управленски концепции на редица водещи фирми. Философията на TQM може да се обобщи в три алтерации - всеки е загрижен за качеството на собствения си труд; всеки се включва в процеса на вземане на решение и подобрене и търсенето на перфектност никога не свършва. В рамките на фирмената култура изключително систематично и последователно се прилагат методи с интенция към качеството. Мотото на успяващите е „**TQM започва с обучение и завършва с обучение**“.

##### Литература

- Бурменко, Т. 2007. *Сфера услуг: менеджмент*. М., КНОРУС, 212 с.
- Гюрова, В. и др. 2006. *Приключението учебен процес*. С., 84 с.
- Дуракова, И., Б. Родин и О. Талынов. 2005. *Теория управления персоналом: традиционные и новые подходы к планированию, обучению персонала и формированию кадровых служб*. Воронеж, 103 с.
- Йорданов, Д. 1972. *Управление на учебния процес*. С., 11 с.
- Кибанов, А. 2005. *Основы управления персоналом*. М., ИНФРА-М, 304 с.
- Когорова, М. 2007. *Кадровый менеджмент*. Ростов н/Д, Феникс, 253-254., 254 с.
- Кондаков, Н. 1975. *Логический словарь*. М., 348 с.
- Лазаров, И. 2001. *Мениджмънт на качеството*. С., 37 с., 61 с.
- БДС EN ISO 9000:2000. *Системи за управление на качеството. Основни положения и речник*.