



ХИМИКОТЕХНОЛОГИЧЕН И МЕТАЛУРГИЧЕН УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛТЕТ ПО ХИМИЧНО И СИСТЕМНО ИНЖЕНЕРСТВО
КАТЕДРА „ИКОНОМИКА И СТОПАНСКО УПРАВЛЕНИЕ”

Силвия Александрова Христова

**УСЪВЪРШЕНСТВАНЕ ПРОЦЕСА НА ОБУЧЕНИЕ НА
ПЕРСОНАЛА В МЕБЕЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО**

А В Т О Р Е Ф Е Р А Т

на дисертация

за придобиване на образователната и научна степен „доктор”
в област на висше образование 3. Социални, стопански и правни науки
по научна специалност 3.8. Икономика
(Икономика и управление)

Научен ръководител: доц. д-р Теменужка Халачева

Научно жури:

1. проф. д-р инж. Димитър Тенчев – председател, рецензент
2. проф. д.с.н. Цветан Давидков - рецензент
3. доц. д-р Теменужка Халачева
4. доц. д-р Даниела Иванова
5. доц. д-р Елмира Банчева

София, 2017

Дисертационният труд е написан на 131 страници, съдържа 63 фигури и 9 таблици. Цитирани са 121 източника.

Представеният дисертационен труд е обсъден и приет за защита на заседание на научен съвет на научното звено на катедра „Икономика и стопанско управление”, състояло се на 17.02.2017 г.

Публичната защита на дисертационния труд ще се проведе на 15.05.2017 г. от 14⁰⁰ часа в зала 424, сграда „А” на ХТМУ.

Материалите са на разположение на интересувашите се на интернет страницата на ХТМУ и в отдел „Научни дейности”, стая 406, етаж 4, сграда „А” на ХТМУ.

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

АКТУАЛНОСТ

Нараства необходимостта от обучение на човешките ресурси в предприятието. Това е породено, както от намаляване на работната ръка изобщо, така и от липсата на квалифицирана такава, а и от непрекъснато променящите се, на световно ниво, политически, икономически, технологични и образователни тенденции.

След промените през 90-те години на 20-ти век, настъпили в България, се наблюдава и процес на намаляване на раждаемостта. Това обуславя в значителна степен демографската криза, породена освен от ниската раждаемост, така и от все по-големия процент застаряващо и неработоспособно население у нас.

От друга страна, политическата и икономическа криза от този период доведоха до закриване на значителен брой предприятия, което породило и необходимостта от преквалификация на работещите в тях хора, в други области.

Закриването на промишлените предприятия доведе и до закриване на паралелки в професионалните училища, които обучаваха кадри за тях.

Трябва да посочим, че все по-бързо се развиват технологиите в световен мащаб. Бизнес средата се характеризира с постоянни политически и икономически динамични промени, както и с непрекъснато нарастваща конкуренция.

Всички тези фактори обуславят необходимостта от формирането и реализирането на непрекъснато и адекватно обучение на персонала в предприятието. Човешкият капитал се превръща в ключов и най-важен фактор за него и единствено по знанията, уменията, навиците, способностите, постиженията и ангажираността му към предприятието, едно предприятие ще се различава от друго.

Висококвалифицираният персонал е една от основните предпоставки за формиране на конкурентни предимства и постигане на висока конкурентоспособност на предприятието, а същевременно и възможност, то да запази и затвърди позицията си на съответния динамичен пазар.

Правилното организиране и управление на процеса на обучение на персонала в предприятието води, както до повишаване на неговата квалификация и мотивация, така и до увеличаване производителността и ангажираността му към даденото предприятие, а също и до повишаване на неговите икономически показатели, нарастване на конкурентните му предимства спрямо други предприятия от сектора, и затвърждаване на позициите му на пазара.

ПРЕДМЕТ НА ИЗСЛЕДВАНЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД е проучване и анализиране на потребността от обучение на персонала в предприятията от раздел „Производство на мебели” (сектор „Преработваща промишленост”) и разкриване на възможностите от внедряване на методика за организиране на обучение от една страна, а от друга, разработване на алгоритъм на методиката и оценяване на нейното приложение в конкретно предприятие от този раздел, и ползите, които тя ще осигури, както за предприятието, така и за отделния индивид, работещ в него.

ОБЕКТ НА ИЗСЛЕДВАНЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД са предприятията от сектор „Преработваща промишленост“, с раздел „Производство на мебели“. Проучването и анализирането на дейността в този раздел се осъществява с оглед да се намерят общите параметри за внедряването на методика за обучение на персонала в този вид предприятия.

ОСНОВНА ИЗСЛЕДОВАТЕЛСКА ТЕЗА: Разработването на практически приложима методика за обучение на персонала в предприятията не е самоцел, а е систематичен и необходим процес. Тя ще доведе всеки служител до по-голямо удовлетворение от работата, до повишаване на неговата ефективност, до увеличаване на производителността в предприятието и конкурентостабилността му на пазара.

ЦЕЛТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД е да се проучи, анализира и оцени необходимостта от обучение на персонала в предприятие от раздел „Производство на мебели“ (сектор „Преработваща промишленост“). Въз основа на обобщените данни от една страна да се разработи методика за неговото ефективно организиране и реализиране в конкретно предприятие за производството на мебели, а от друга страна да се обобщят резултатите от приложението ѝ.

За постигане на поставената цел и доказване на формулираната изследователска теза са конкретизирани следните **задачи**:

- 1) Изясняване на основните теоретико-методични и нормативни аспекти на обучението и развитието на човешките ресурси.
- 2) Изследване особеностите на сектор „Преработваща промишленост“, раздел „Производство на мебели“.
- 3) Идентифициране на потребността от обучение на човешките ресурси в предприятие за производство на мебели.
- 4) Разработване на общоприложима методика за проучване, прогнозиране, планиране, организиране и провеждане на обучение на персонала в организацията.
- 5) Приложение на методиката в конкретно предприятие за производство на мебели и обобщаване на резултатите от внедряването ѝ.

НАУЧНА НОВОСТ

На базата на литературно проучване са изведени и анализирани актуалните въпроси от световната практика относно процеса на обучение на персонала в предприятията. В резултат на анализа аргументирано са разграничени понятията обучение и развитие в контекста на управлението на човешките ресурси.

Извършено е задълбочено проучване и анализ на предприятията с предмет на дейност „Проектиране и производство на мебели“ и е установена важността на процеса на обучение на персонала, както и основните въпроси и проблеми, свързани с прилагането му в мебелното производство.

Въз основа на резултатите от теоретичното разглеждане на изследвания проблем и направеното проучване сред предприятията в мебелното производство е установено, че повечето предприятия все повече срещат редица трудности при наемането на

квалифицирана работна ръка, което обуславя и необходимостта от обучение на персонала в предприятието. В тази връзка новост в дисертационния труд е разработена методика за проучване, прогнозиране, планиране, организиране и провеждане на обучение на персонала в организацията. Предложената методика е подходяща за всяко предприятие, независимо от неговия предмет на дейност и обхваща целия процес по обучение на персонала.

ПРАКТИЧЕСКА ПРИЛОЖИМОСТ И ПОЛЕЗНОСТ

На базата на разкритите особености на процеса на обучение на персонала в организацията и важността му за нея се подчертава основното значение на методиката, а именно провеждането на един ефективен и ефикасен процес, който носи ползи, както за предприятието, така и за отделния човек, работещ в него.

ПУБЛИКАЦИИ

По темата на дисертационния труд са публикувани шест разработки, от които една статия, четири доклада от участия в национални и международни научни конференции и едно участие в XII Научна постерна сесия за млади учени, докторанти и студенти ХТМУ-София.

СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Речник на използваните термини

Списък с таблици

Списък с фигури

Увод

Глава 1: Теоретични аспекти на обучението на персонала в организацията

1.1. Същност и характеристики на обучението и развитието на персонала в организацията

1.2. Причини, цели и етапи на обучението

1.2.1. Причини за обучение

1.2.2. Цели на обучението

1.2.3. Етапи на обучението

1.3. Принципи в обучението

1.4. Обучение на управленския персонал

1.5. Фирмено обучение и управление на знанията

1.6. Съвременни аспекти и проблеми при оценяване на ефективността на обучението

Изводи от първа глава

Глава 2: Форми и методи на обучение на персонала

2.1. Обучение на персонала – форми и методи

2.1.1. Форми на обучение

2.1.1.1. Самоподготовка

2.1.1.2. Действено обучение

- 2.1.1.3. Обучение чрез проучване на конкретни случаи
- 2.1.1.4. Компютърно обучение
- 2.1.1.5. Комбинирано обучение
- 2.1.2. Методи на обучение
- 2.2. Видове методи за обучение. Характеристика, предимства и недостатъци
- 2.2.1. Методи за обучение без откъсване от работа
- 2.2.2. Методи за обучение чрез откъсване от работа
 - 2.2.2.1. Традиционни методи
 - 2.2.2.2. Активни (съвременни, модерни) методи
- 2.2.3. Съвременни методи за обучение на персонала
- 2.3. Връзка на методите на обучение със специфичните качества на човешките ресурси

Изводи от втора глава

Глава 3: Изследване на мебелното производство

- 3.1. Характеристика и особености на мебелното производство
- 3.2. Категории персонал в мебелно предприятие
- 3.3. Процес на производство на корпусни мебели
- 3.4. Идентифициране на нуждите от обучение на персонала сред управителите на предприятия за производство на мебели

Изводи от трета глава

Глава 4: Методика за обучение на персонала. Приложение на методиката

- 4.1. Методика за обучение на персонала
 - 4.1.1. Направления на изследването, цел и задачи на методиката
 - 4.1.2. Методика за проучване, прогнозиране, планиране, организиране и провеждане на обучение на персонала в организацията
- 4.2. Приложение на методиката
 - 4.2.1. Идентификация на профила на предприятие „X“
 - 4.2.2. Организационно управленска структура на предприятие „X“
 - 4.2.3. Структура на персонала на предприятие „X“
 - 4.2.4. Резултати от анкетите, проведени сред управителя и сред персонала на предприятието
 - 4.2.5. Структура на производствения персонал на предприятието
 - 4.2.6. Изработване на графици за обучението
 - 4.2.7. Оценяване на ефекта от проведеното обучение (Стъпка 24)
 - 4.2.7.1. Оценяване ефекта от проведеното обучение от персонала
 - 4.2.7.2. Оценяване на ефекта от обученията от ръководството
 - 4.2.7.3. Оценка на мнението на клиентите за работата във фирмата след проведените обучения
- Заклучение
- Приноси
- Литература
- Списък с публикации
- Приложения

II. КРАТКО ИЗЛОЖЕНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА ПЪРВА: ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯТА

За реализирането на първата от поставените задачи, след детайлно литературно проучване, е направено аргументирано разграничаване на понятията „обучение“ и „развитие“ на човешките ресурси. Обосновано е защо настоящата дисертация се спира само и единствено на обучението на персонала в организация.

В първия параграф са проучени и разгледани интерпретациите на различни автори, засягащи понятията „обучение“ и „развитие“ на човешките ресурси.

Установено е, че в литературата няма единно мнение по въпроса за еднаквостта или разделянето на двете понятия едно от друго.

След литературно проучване същността на обучението на персонала е установено, че:

- обучението променя знанията, уменията, навиците и нагласите за работа като допълва и доразвива съществуващите такива;
- обучението цели подобряване на трудовото представяне и резултатите от работата;
- обучението е непрекъснат и постоянно развиващ се процес;
- обучението е инвестиция, както за индивида, така и за организацията;
- обучението удовлетворява, както индивидуалните, така и потребностите на организацията.

Развитието на ресурсите в организацията е целенасочен процес на изменение на материалните и нематериалните обекти с цел тяхното усъвършенстване. Развитието на персонала в организацията е систематичен и продължителен процес, ориентиран към формиране на сътрудници, отговарящи на потребностите на организацията, чрез изучаване, анализиране и усъвършенстване на образователния, квалификационния и професионалния потенциал на всички членове в нея.

Основните дейности в развитието на човешките ресурси:

- обучение на човешките ресурси;
- кариерно развитие на заетите в организацията;
- изграждане на такава среда в организацията, която да насърчава ученето.

Подробното проучване в литературата на понятията „обучение“ и „развитие“ на човешките ресурси доведе до извода, че отъждествяването им е неточно, тъй като обучението се реализира в рамките на програмите за развитие на персонала, а развитието на човешките ресурси е система от взаимосвързани действия, включваща разработване на стратегии относно: професионалното обучение, повишаването на квалификацията, планирането и управлението на кариерата, прогнозиране и планиране на потребностите от персонал, организация и управление на процеса на адаптация и ориентация на персонала, формиране на организационна култура, делегиране на пълномощия, управление на знанията в организацията.

Във втори параграф са проучени и описани причините, целите и етапите на обучението.

Причините, поради които организациите предоставят обучение на своите служители, са много и разнообразни. Ориентирането на новите служители в организацията, първоначалното им запознаване с поставените задачи, подобряването на текущото изпълнение с оглед на предстоящи в бъдеще промени, както в организационната среда, така и в заобикалящата организация външна среда, са основните причини за обучение на персонала в организацията.

Направеното проучване на причините за обучение показва, че обучените служители не само не напускат обучилата ги организация, а повишават лоялността си към нея. Те подпомагат подобряването на имиджа ѝ и повишават производителността на труда двойно повече от увеличението на заплатите.

Изследването на целите на обучението показва, че те могат да бъдат много и разнообразни, но трябва да бъдат определени от една страна от служителите в организацията, а от друга – от самата организация. Съвпадението на мнението на тези две позиции води до успешно поставяне на целите.

Счита се, че именно правилното определяне на целите служи като основа при избирането на подходящи методи за обучение, при определяне на конкретните задачи, които се поставят пред обучавашите се и пред преподавателя, както и при оценяване на ефективността на проведеното обучение.

Разгледаните концепции за етапите на обучение на персонала определят трите основни етапи, без които то не може да премине, а именно: определяне на потребностите, проектиране, организиране и оценяване на програмите и оценяване ефективността от проведеното обучение.

В параграф трети са разгледани принципите в обучението, тъй като за успешното постигане на целите, свързани с него, са необходими не само избор на подходящи и съвременни технологии, методи и средства, финансови ресурси, създаване на благоприятни условия за обучаваните, но така също и спазване на определени принципи, които да осигурят висока ефективност на учебния процес. Обучението на персонала е специфична дейност, тъй като обучаваните са възрастни хора, които в много случаи имат средно или висше образование.

От една страна подготовката на персонала в организацията е подчинена на традиционните принципи на обучение, а от друга страна е необходимо да се акцентира върху принципите на професионалното обучение, както и при обучението в практически умения и навици. Тези принципи са взаимно свързани и в различните етапи е необходимо приложението им в една или друга степен на всички или на част от тях. Съвкупността от тези принципи и приложението им в процеса на обучение на човешките ресурси се проявява като сложна и динамична система в организацията. Именно разглеждането им в системен аспект би допринесло за успешното планиране, проектиране и реализация на програмите за управление, развитие и подготовка на човешките ресурси в организацията.

Четвърти параграф изследва специфичните особености на обучението на управленския персонал в организацията.

При планиране развитието на ръководителите би трябвало да се започне с ясно идентифициране на областите (знания и умения), които имат и които би трябвало да придобият. В това отношение съществува голямо разнообразие от мнения.

Обучението на мениджърите е отделено от това на персонала, тъй като от тяхното ефективно управление зависи, както бъдещото на организацията, така и успешната работа на хората в нея.

В пети параграф е представена връзката между фирменото обучение и управлението на знанията.

Обучението на човешките ресурси е една от задачите на управлението на знанията. То също е и придобиване на нови знания, умения и нагласи, както и усъвършенстване на стари такива. Именно тук докторантът вижда връзката между двете понятия: обучение и развитие на човешките ресурси и управление на знанията в организацията.

Шести параграф разглежда съвременните аспекти и проблеми при оценяване на ефективността на обучението.

Оценяването на ефективността е един от най-важните етапи в процеса на обучение. Много учени, изследващи процеса на обучение, изтъкват значението на оценяването на ефективността от него като същевременно признават, че срещат редица трудности, свързани с това. Повечето изследвания се фокусират върху измерването на реакциите на обучаваните към програмата за обучение и степента на обучение в програмата.

Всеки от проучените модели за оценяване на ефективността от обучението засяга различни аспекти на процеса на оценяване на ефективността на обучението. Те имат своите предимства и недостатъци, и не съществува модел, който да включва всички параметри за оценка. При оценяване на ефективността е необходимо да се отчитат, както направените разходи, така и получените ползи, както за обучаваните, така и за организацията.

Изводи от първа глава:

1) Описаните различни дефиниции на понятието „обучение на персонала/човешките ресурси” го разглеждат „като процес на придобиване на нови знания, умения, навици и способности или усъвършенстването на стари такива“.

2) Ефективността на едно обучение на персонала в организациите зависи от ползите, които то носи както на индивида, така и на организацията.

3) Обучението би трябвало да се извършва непрекъснато и процесът му да се развива постоянно.

4) Съществува разлика между процеса на обучение и процеса на развитие на персонала като първият е елемент от вторият.

5) Спецификата на конкретното предприятие предопределя и спецификата на планираните и провеждани обучения по отношение на причини, цели и етапи.

6) Оценяването на ефективността на обученията е комплексен процес, като водещ показател е максимизиране на ползата за организацията в контекста на съпосочност на целите ѝ и тези на нейните работници и служители.

7) Съществуват различия в обученията на ръководния състав и работната сила, произтичащи от работния контекст, целите и спецификата на работата.

ГЛАВА ВТОРА: ФОРМИ И МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Един от важните фактори за планиране, организиране и провеждане на ефективно обучение, е изборът на правилните форми и методи.

В параграф първи се пояснява, че формата на обучение в организацията представлява структурираността и подредеността на елементите на процеса на обучение, на педагогическата дейност и педагогическото взаимодействие, които придават качествени определения на тези явления и осигуряват оптималното им функциониране.

Съществуват различни подходи за определяне на формите за организация на обучението като най-често се набляга върху функциите на преподавателя и определения режим на дейност на обучаваните.

Видовете форми на обучение могат да бъдат: самоподготовка, действено обучение, обучение чрез проучване на конкретни случаи, компютърно и комбинирано обучение.

В този параграф е дадена и дефиниция на понятието „метод“ на обучение, тъй като съществува разлика между понятията форма и метод, която трябва да се вземе предвид при самото му планиране. Докато под форма по-скоро се има предвид строежа на обучението, то методът е система от принципи, които се развиват и променят и с помощта, на които се достига до обективно познание на действителността.

В параграф втори се описват съществуващите методи на обучение, известни в литературните източници. Тъй като нови методи се появяват почти всяка година, не може да се твърди, че посочените изчерпателно представят световната практика.

Обикновено методите се разделят на два вида:

- методи за обучение без откъсване от работа – обучение на новопостъпилите, ротация, стаж, инструктиране;
- методи за обучение чрез откъсване от работа – програмирано обучение, симулационен метод, лабораторно обучение, казуси, лекции, игра на роли и използване на аудио-визуална техника.

Методите без откъсване от работа имат редица предимства като най-важните са:

- обучението се осъществява в реална работна среда и не изисква специално оборудване и условия;
- обучението е сравнително евтино и лесно за организиране;
- не изисква време за приспособяване на обучаваните към нова среда.

Този вид методи се характеризират и с някои недостатъци, например:

- възможно е производството на нискокачествена продукция и брак;
- възможни са скъпоструващи грешки, свързани не само с повреда на машините и готовата продукция, но и със здравето на хората и други.

Методите чрез откъсване от работа от своя страна:

- осигуряват едновременно обучение на голяма група участници;
- провежда се без страх от възможни грешки, които могат да повредят работното оборудване и материали;

- осигурява се възможност на малките компании да обучават персонала си без да изразходват много средства за поддържане на специализиран отдел за обучение
- съществува благоприятна възможност за срещи и обмяна на опит с колеги от други фирми и т.н.

Два са съществените недостатъка при този вид методи, а именно:

- обучаваните не изпълняват трудовите си задължения, което натоварва допълнително разходите на програмата за обучение;
- съществува възможност за прекъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците, тъй като те са относително голяма група хора с различни професии и е трудно да се адаптира материала към специфичните нужди на всеки от тях.

Съвременните методи на обучение на персонала са много и разнообразни като в повечето случаи появата им се дължи, както на бързото развитие на технологиите, така и на все по-намаляващия брой на работната ръка. Те включват: мултимедийно интерактивно обучение, изследване на практически ситуации, електронно обучение, T-group обучение и редица други.

В трети параграф е описана връзката на методите на обучение на персонала със специфичните качества на човешките ресурси. Всички методи са насочени към развитието на определени качества като технически, хуманитарни, концептуални и диагностични. Пояснено е кои методи са подходящи за развитие на всяко от тези качества в персонала.

Изводи от втора глава:

- 1) Съществува разлика между понятията „форма“ и „метод“ на обучението, която трябва да се вземе предвид при неговото планирането.
- 2) Съществува корелация между качествата, които трябва да бъдат придобити след провеждане на обучението и изборът на методи за обучение на персонала, която трябва да бъде установена преди планиране на самото обучение.
- 3) Изборът на методи за обучение на персонала зависи, както от специфичните особености на всяка организация, така и от знанията, навиците и уменията, които всеки член от персонала ѝ притежава и тези, които трябва да бъдат придобити от него след провеждане на обучението.

ГЛАВА ТРЕТА: ИЗСЛЕДВАНЕ НА МЕБЕЛНОТО ПРОИЗВОДСТВО

Тъй като обект на дисертационния труд са предприятията за производство на мебели, в глава трета са изследвани и описани специфичните особености на този вид производство и състоянието на тези предприятия.

В параграф първи е представена дефиниция на понятието „мебел“ и кратка история на възникването на мебелното производство. На база на статистически данни са изведени индексите на промишленото производство на раздел „Производство на мебели“ (2011-2015 г.), броят на населението в България към 31.12.2014 г., броят на трудоспособното население в България през периода 2011-2014 г., населението на България по пол и възраст към 31.12.2014 г и коефициент на заети по образование

2011-2014 г. Анализирайки тези данни стигнахме до извода, че проблемът с демографската криза и намаляването на квалифицираната работна ръка се задълбочава след 2011 година. Това означава, че през следващите години броят на потенциалните работещи ще намалява, което е сериозно предизвикателство, както пред бизнеса, така и за всички сфери на обществения живот.

Използвайки данни от каталога на мебелните предприятия обобщихме, че в момента в България има около 750 такива, които съдържат в своя предмет на дейност понятието „мебел”. Точно 326 от тях са с предмет на дейност „проектиране и производство на мебели” като тук не се включват тези, които произвеждат само мека мебел, само матраци, само дограма, врати или подобни, а се включват тези, които произвеждат корпусни мебели (кухни, гардероби, спални и т.н.).

Данните показват, че най-голям брой фирми за производство на мебели са концентрирани в София, Варна, Пловдив, Бургас и Русе, следвани от градове като Пазарджик и Троян. Това може да се обуслови със значителния брой жители в посочените градове.

Големият брой фирми за производство на мебели предполага и голям брой работещи в тях, а от там и търсенето на квалифицирана работна ръка.

В параграф втори са описаните категориите персонал и техните представители в мебелното предприятие. Различните категории персонал предполагат и различен подход при планиране, проектиране и провеждане на обучението им, затова е необходимо да се познават техните характерни особености.

Параграф трети описва нагледно процеса на производство на корпусни мебели (Фиг. 3.8. от дисертационния труд).

Параграф четвърти идентифицира нуждите от обучение на персонала сред управителите на предприятия за производство на мебели. За тази цел е реализирана анкета, с управителите на 75 мебелни предприятия. На въпросите от нея са отговорили управителите на предприятия за производството на мебели от: София – 25, Варна – 15, Пловдив – 12, Бургас – 10, Русе – 5, Пазарджик – 1, Ст. Загора – 1, Велико Търново – 1, Габрово – 1, Трявна – 1, Силистра – 1, Враца – 1 и Шумен – 1.

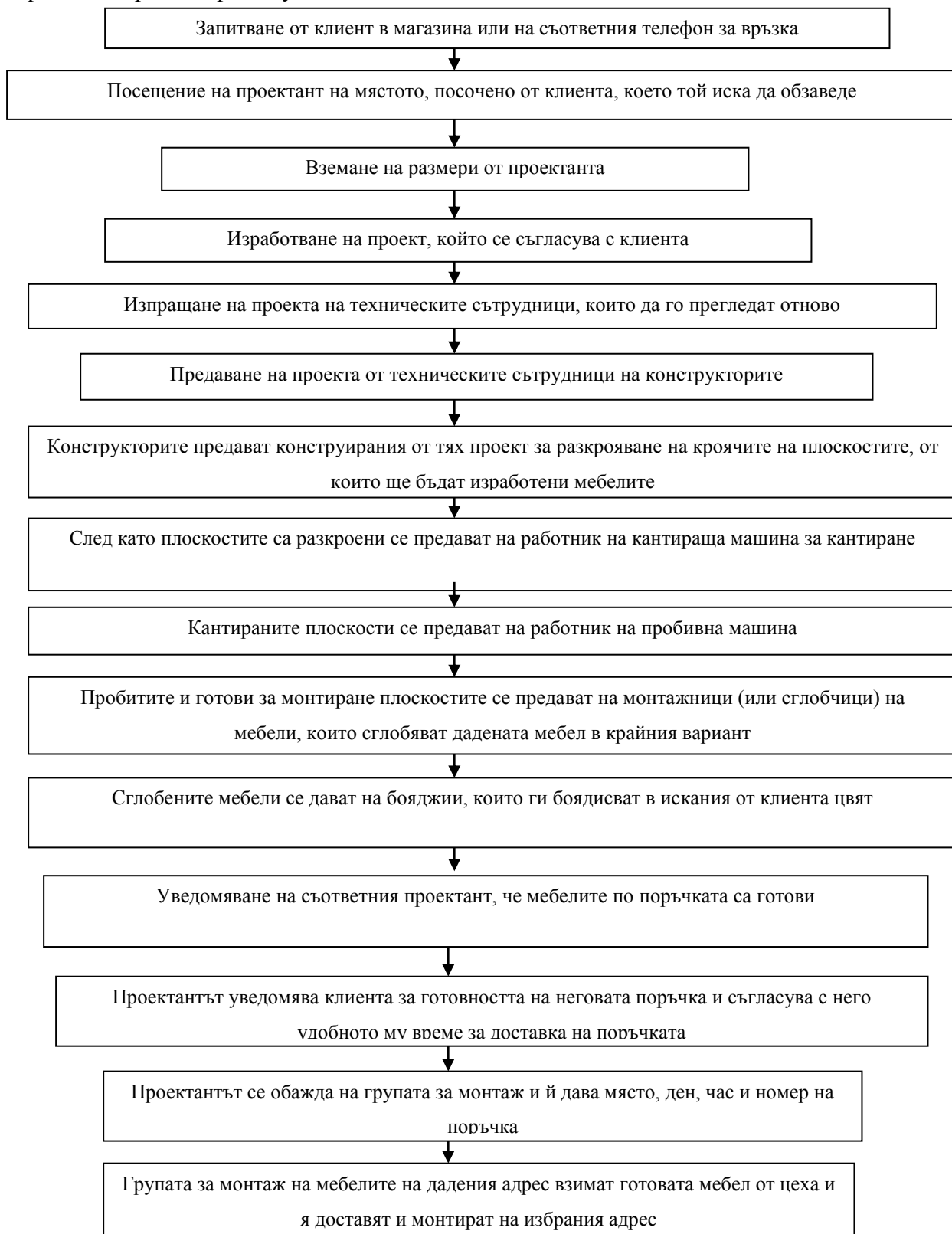
Резултатите относно големината на мебелните предприятия са, че най-голям е делът на малките и средните предприятия с персонал между 10 и 50 човека.

Направено е проучване относно готовността на управителите за стратегическо средносрочно развитие на предприятията им. То показва, че един много висок процент от респондентите имат нагласа да развиват предприятията си в едно от следните направление: продуктово, технологично или организационно.

За постигане на адекватно стратегическо развитие на предприятието то има нужда от квалифициран персонал, с който по-голяма част от тях не разполагат. Проблемът би могъл да се реши или чрез наемане на персонал отвън, или чрез обучение на наличния персонал. Тъй като наемането на персонал отвън, предвид все по-голямата ограниченост на човешкия ресурс, е трудоемък и не гарантиращ положителни резултати процес, по-голяма част от управителите предпочитат втория начин, а именно обучение на наличния персонал.

В този параграф са изследвани още: липсващите умения у персонала според управителите на анализиранията предприятия, мнението им относно най-подходящите

методи на обучение, мнението на управителите за възможностите им с наличния персонал да реализират обучение на останалия.



Фиг. 3.8. Процес по производство на корпусни мебели

Изводи от трета глава:

1) Секторът за производство на мебели обхваща около 2% от индустриалното производство в България и създава също толкова процента добавена стойност в индустрията.

2) Жените, работещи в производството на мебели са 24,5% и те основно са във възрастовата група 35-44 години и са с висока квалификация – проектантски и помощен административен персонал. Мъжете, които работят в бранша са около 80%.

3) Кадровото осигуряване на сектора е резултат от функционирането на 1 висше учебно заведение, 31 средни училища и 10 основни училища, и е недостатъчно.

4) Най-голям процент предприятия за производство на мебели има в големите градове като София, Варна, Пловдив, Бургас и Русе, следвани от градове като Пазарджик и Троян.

5) От 750 предприятия, които съдържат в своя предмет на дейност понятието „мебел”, 326 са за „проектиране и производство на мебели”.

6) От направеното описание на процеса на производство на дадена мебел се установява, че той включва 17 етапа. Анализирайки ги, може да се направи извода, че хората, които работят в мебелното производство, трябва да притежават, както технически умения за проектиране и производство на мебели, така и комуникативни умения за работа с клиенти и за работа в група.

7) Предприятията за производство на мебели са предимно от типа малки и средни.

По-голяма част от анкетираните управители смятат, че персоналът им не е достатъчно квалифициран, т.е. съществува обективна потребност от прецизиране и оптимизиране на процеса на организиране, планиране и провеждане на адекватни обучения в конкретни области в контекста на постигане на стратегическите цели на организацията.

ГЛАВА ЧЕТВЪРТА: МЕТОДИКА ЗА ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА. ПРИЛОЖЕНИЕ НА МЕТОДИКАТА

Параграф първи разглежда направленията на изследването, целта и задачите на методиката.

Методиката е предназначена за адекватно проучване, прогнозиране, планиране, организиране и провеждане на обучението на човешките ресурси в организацията. За тази цел е необходимо набирането на информация за спецификата на организацията, нагласата на мениджмънта, желанието на персонала и необходимостта от конкретното обучение.

Методиката системно изследва необходимостта от провеждане на обучение, планиране и организиране на дейностите в контекста на организацията, както и подхода за обобщаване на ползите от проведеното обучение.

Процесът се реализира в няколко стъпки:

- Проучване намеренията на мениджмънта за насоките на развитие на организацията в контекста на заобикалящата я външна и вътрешна бизнес среда.
- Проучване мнението на ръководството на организацията по отношение на квалификацията на персонала и необходимостта от провеждане на обучение.

- Изследване нагласите на хората в организацията по отношение на повишаване на техните знания, умения и квалификация за по-добро изпълнение на тяхната дейност.

- Проучване на възможностите за изграждане на система за споделяне на знанията в организацията.

- Холистично изследване на нагласите и намеренията на заинтересованите страни – ръководители (собственици), отделите по човешки ресурси, персонала, и клиентите на организацията.

Методиката е структурирана в 24 стъпки (Фиг. 4.37 от дисертационния труд)

Стъпка 1: Идентификация профила на организацията

Първите въпроси са насочени към определяне профила на предприятието – сектор, раздел, големина и местонахождение. Отговорите на тези въпроси позволяват да се разграничи спецификата на организацията и прецизират влиянието на външните фактори върху нейното представяне.

Стъпка 2: Идентифициране намерението на мениджмънта за развитието на организацията

Съвременната бизнес среда е изключително динамична и турболендна и предсказването в дългосрочен аспект на развитието на организациите е доста трудно и неточно. Поради тази причина идентифицирането на намеренията на ръководството (собствениците) е удачно да бъде в средносрочен времеви хоризонт. Виждането на мениджърите безусловно е свързано и с потребността от наличие на знания и умения на персонала, и е в основата на решението за осъществяване процеса на обучение. Липсата на визия за бъдещето не означава еднозначно, че организацията няма потребност от повишаване на знанията и квалификацията на хората в нея. При отрицателен отговор на този въпрос би могла да съществува хипотезата, че персоналет се нуждае от обучение в определени области.

Стъпка 3: Определяне насоките за развитие на организацията

Развитието на организацията е свързано с конкретни насоки. Те биха могли да бъдат производството на нови стоки, инсталиране на машини с повече технически възможности, подобряване на вътрешния климат в организацията, реструктуриране и прочее. Всяка една от тях изисква наличие на персонал с конкретни специфични умения и квалификация. Продуктовото развитие предполага наличието на знания и хора, които да измислят визията на продукта, хора, които да го произведат и хора, които успешно да го представят и продават на наситения конкурентен пазар. Технологичното развитие предполага наличие на персонал със знания и умения, който да работи с нови високо технологични машини. Организационното развитие и подобряването на фирмената култура се нуждае от хора, притежаващи нов вид по-богати социални умения - комуникационни, справяне с конфликти, проактивност, решаване на проблеми, управление на времето и стреса, и т.н. В контекста на развитието се налага да се осъществи изработването на компетентностен профил за всяка една длъжност в организацията, в който са заложи адекватните за него, необходими знания, умения, квалификация и способности.

Стъпка 4: Установяване влиянието на вътрешните и външните фактори върху избора на насока за развитие на организацията

Организацията и нейната бизнес среда е система, на която влияят редица вътрешни и външни фактори. Изборът на подходящо обучение на персонала зависи от степента на влияние на тези фактори върху организацията.

Подобно на стратегическия анализ, факторите могат да бъдат структурирани като социални, технологични, икономически и политически.

За анализа на бизнес средата ръководството (собственика) е необходимо да осъществи вторични проучвания по отношение на състоянието на сектора – например обем на предлагана и продавана продукция, конкуренти, зает персонал, инфлационни показатели, състояние на работната сила, възрастова структура и т.н.

Стъпка 5: Установяване мнението на ръководството (собствениците) за релевантността на квалификацията на персонала в съответствие с постигането на поставените цели

Възможно е организацията да разполага с квалифициран персонал за постигане на стратегическите си цели. Оценката му се прави като се сравнят необходимите знания, квалификация и способности на персонала, дефинирани в Стъпка 3, и наличието на такива, представени в автобиографиите, сертификатите, свидетелствата за участие в обучения за повишаване на квалификацията на персонала във фирмата. Ако след сравняване на потребност с наличност от знания и умения не се установи липса, това не означава, че процесът би трябвало да бъде прекратен, защото тази стъпка има повече характер на „дразнение“ на мениджмънта и неговото мотивиране постоянно да търси възможности за подобряване на представянето на организацията.

При липсата на подходящ персонал със знания, умения и квалификации е възможно да се пристъпи към набиране и подбор на хора отвън. Това е крайна мярка при липса на алтернатива, например придобиването на необходими знания, умения и квалификация от съществуващия персонал чрез подходящо обучение. Това действие в методиката се осъществява в Стъпка 7.

Стъпка 6: Установяване мнението на ръководството по отношение на потребностите от обучение на съществуващия персонал

Ако ръководството на организацията оцени, че съществуващият персонал притежава базови знания и умения, които след усъвършенстване чрез обучение биха били достатъчни за изпълнение на целите на фирмата, то тогава се пристъпва към подготовката на подходящия вид обучение. Отрицателният отговор не се приема за релевантен, а въпросът отново има характера на подсещане, че обучението не е еднократен акт.

Стъпка 7: Идентифициране мнението на ръководството за придобиване на необходими знания и умения

Изборът на вида обучение следва да бъде развит в няколко насоки. Първата е по отношение на областите на обучение – технически, организационни, „меки“ умения и т.н. Втората е в контекста на формите и методите на обучение. Наличието на хора в организацията с необходими знания и умения, предполага прилагането на коучинг и менторство (обучение на работното място) и трансфер на знанието и опита вътре в организацията между нейните членове. При липсата на такъв опитен персонал е удачно

да бъдат наети външни обучители, ако се приеме, че обучението ще бъде вътре в самата организация. Възможно е, особено за чисто практически знания, съответните хора да бъдат изпратени на външни курсове.

Стъпка 8: Установяване мнението на ръководството относно набирането на нов персонал за постигане на целите на организацията

При липсата на хора с необходимите квалификационни умения, дефинирани в компетентностния профил, е възможно да се наложи набиране на персонал чрез функциите „набор“ и „подбор“.

Стъпка 9: Установяване потребността на управителя да се обучава

Един от най-сериозните проблеми на съвременното е липсата на достатъчно знания и умения на мениджмънта за подобряване на представянето на организациите. Осъзнаването на тази липса от страна на мениджърите (собствениците) е сериозен проблем, който изисква сериозно отношение. Разбирането на потребността от постоянно усъвършенстване предполага и прилагането на персонално обучение на мениджърите чрез коучинг от подходящ, външен за организацията, човек. Липсата на разбиране и желание всъщност обрича организациите и предопределя техния път.

Стъпка 10: Обобщаване на резултатите от провеждането на стъпки от 1 до 9

Проведеното до момента изследване чрез анкетните карти, включващо виждането на мениджъра (собственика) за развитието на организацията, наличието на необходимите знания и умения, както на персонала, така и в личен аспект за самия управител (собственик) дава отговор за адекватността на потребността от надграждане на опита и знанията на човешките ресурси. За да бъде успешен и ползотворен самия процес на обучение е необходимо и познаване на нагласите на хората и тяхната мотивация в тази насока.

Друга заинтересована страна от процеса на обучение в организацията са работниците и служителите, за които то е предназначено. Техните нагласи, желания и очаквания биха могли да бъдат изследвани чрез анкета към персонала.

Стъпка 11: Изследване нагласите на персонала за обучение

Един от сериозните проблеми в реализацията на процеса на обучение на хората е наличието на осъзната потребност и желание у тях за това. Възможно е да съществува желание, но то да не съвпада с предлаганите области или място на обучение. Тази разлика между нагласите и реалността би могла да доведе до неуспех на планираните обучения.

Възможни са две хипотези в зависимост от отговорите на заинтересованата страна. Едната е човекът да има ясно идентифицирани потребности от обучение в определените области и да има силно желание. При това положение ръководството пристъпва към Стъпка 20. Втората хипотеза - наличие на достатъчна квалификация, умения и знания у човека, но декларирано нежелание за развитие чрез обучение, поставя редица проблеми. Обикновено това са хора с доказан авторитет, над определена възраст, за които персоналното развитие не представлява интерес. Може да се предположи, че за тях е важно единствено заплащането. В такава ситуация, ако човекът е важен за организацията, ръководството би трябвало да идентифицира мотивационния профил и да установи факторите, които биха повлияли върху желанието му за собствено развитие чрез обучение. Възможните насоки са кариерно

развитие, повишаване на заплащането, допълнителни бонуси и т.н. Важността на човека би могла да се определи в контекста на споделянето на неговите знания вътре в организацията. Освобождаването от организацията е нежелана крайна мярка, защото чрез нея фирмата се лишава от компетенции, а намирането и назначаването на нов човек е скъп и труден процес.

Стъпка 12: Идентифициране потребността от обучение в съответните области

Обученията имат за цел повишаване на определени умения или придобиване на нови знания и квалификация. В този смисъл всеки един човек от персонала, на базата на себепознаване и самооценка, би могъл да дефинира конкретните свои потребности от съответния вид обучение. Изследването на тези потребности за предпочитаните области се осъществява чрез въпроси от анкетата към персонала на организацията.

В зависимост от големината на организацията биха могли да се получат много на брой различни предпочитани области за обучение. Ролята на отдел „Човешки ресурси“ е да приоритизира и организира областите на обучение, в контекста на целите на организацията, с цел постигане на оптималност. Резултатите от това обследване оказват влияние в стъпка 17 при вземане на адекватното решение за обобщенията.

Стъпка 13: Установяване склонността на персонала да се обучава в свободното си време

Високата натовареност на хората в ежедневните им служебни дейности поставят под въпрос и възможността за обучение в работно време, освен ако формата му не е коучинг или менторство.

Често организирането на обученията предполага те да се осъществяват в извънработно време, за сметка на личното време на персонала. В този аспект трябва да се има предвид и изисква обективно оценяване на нагласите на хората с оглед ефективността от обучението.

Стъпка 14: Установяване мнението на персонала за подходящо място за обучение

Стъпка 15: Определяне очакванията на служителите след приключване на обучението

Мотивацията на участниците в обучението силно се предопределя от техните очаквания. Обикновено, те са свързани с по-високо ниво на заплащане, възможност за израстване в кариерата, по-висока конкурентоспособност вътре и извън фирмата и т.н. Очакванията са свързани и с начина на обучение – атрактивност, чист академичен стил, практическа ориентация, учене чрез правене и прочее. Разминаването между очаквания и реалност също играе важна роля върху ефективността от обучението. Липсата на очаквания у хората за резултата от обученията е сериозен знак за ръководството за наблюдение на мотивацията и ангажираността на персонала и като цяло показва бъдещ формален и най-вече слаб ефект за организацията. В този смисъл и целият процес на проектиране, планиране, организиране и провеждане, се поставя под въпрос.

Стъпка 16: Установяване желанието на даден служител да сподели знанията и уменията си вътре в организацията

Вътрешното споделяне на знанията между хората от фирмата е огромно богатство, което може да бъде загубено при напускането на даден човек. Нагласите

именно за такъв трансфер вътре в организацията дава възможността за прилагането на евтин и ефикасен обучителен начин. Положителната нагласа предполага организирането на вътрешнофирмени сесии за обмяна на опит, за истинско менторство или за създаването на интранет платформа за споделяне на знанията, или други форми. Тези възможности не би трябвало да се пропускат и са обект на постоянно изследване и развитие.

Стъпка 17: Обобщаване на резултатите от провеждането на стъпки от 11 до 16

Обобщените резултати от проведените анкети позволяват на ръководството да прецизира всички аспекти на проектирането и планирането на обучението в организацията. На базата на предпочитаните области на обучение се формират адекватни по брой учебни групи, което максимизира ефективността на процеса. Оптимизират се разходите за конкретното обучение. Възможно е да се определи оптимално мястото и времето на провеждане, да се подберат подходящите преподаватели като всичко това води до съществено повишаване на мотивацията и ангажираността на участниците.

След обобщаването на резултатите до момента се пристъпва към проучване, проектиране, организиране и провеждане на обучението.

Стъпка 18: Синхронизиране целите на обучението

Както всяка дейност, така и обучението, преследва определени цели. Ръководството формулира цели, в контекста на бизнес резултатите – повишена продуктивност и качество, оптимизиране на времената за изпълнение и т.н. Целите на персонала обикновено са в насока да се облекчи работата, да се повишат уменията и компетенциите, да се постигнат по-добри заплатки и прочее. Не е задължително целите на двете страни да съвпадат напълно, но от съществено значение е те да бъдат координирани, синхронизирани и комуникирани сред персонала на организацията. Липсата на съпосочност на целите и, още по-лошо, неясното им определяне, могат да доведат до объркване, а от там и до намаляване на очаквания ефект от обучението.

Стъпка 19: Определяне разходите за обучение

Оптимизирането на разходите във всички дейности в организацията е постоянна задача на мениджмънта. Обучението не прави изключение. Постигането на оптималност на размера на тези разходи е задача на отдел „Човешки ресурси“ и включва редица компоненти като място, време, методи, преподаватели и други. Няма гаранция, че високите разходи водят непременно до отлични резултати. Оптималността се заключава в търсенето на разумен баланс между вложени ресурси и постигнат ефект в контекста на планирания бюджет за обучение на организацията.

Стъпка 20: Определяне съдържание, форма и метод на обучението

Стъпка 21: Избор на място и време за провеждане на обучението

Стъпка 22: Избор на обучители

Стъпка 23: Провеждане на обучението

Успешното провеждане на обучението е в резултат на съобразяване на всички изброени до момента аспекти по неговото планиране, подготовка, организиране. То трябва да постигне идентифицираните намерения на ръководството за развитие на

фирмата, да удовлетвори неговите очаквания, както и очакванията на участниците, да бъде проведено в подходящото време, форма, място и с подходящия преподавател.

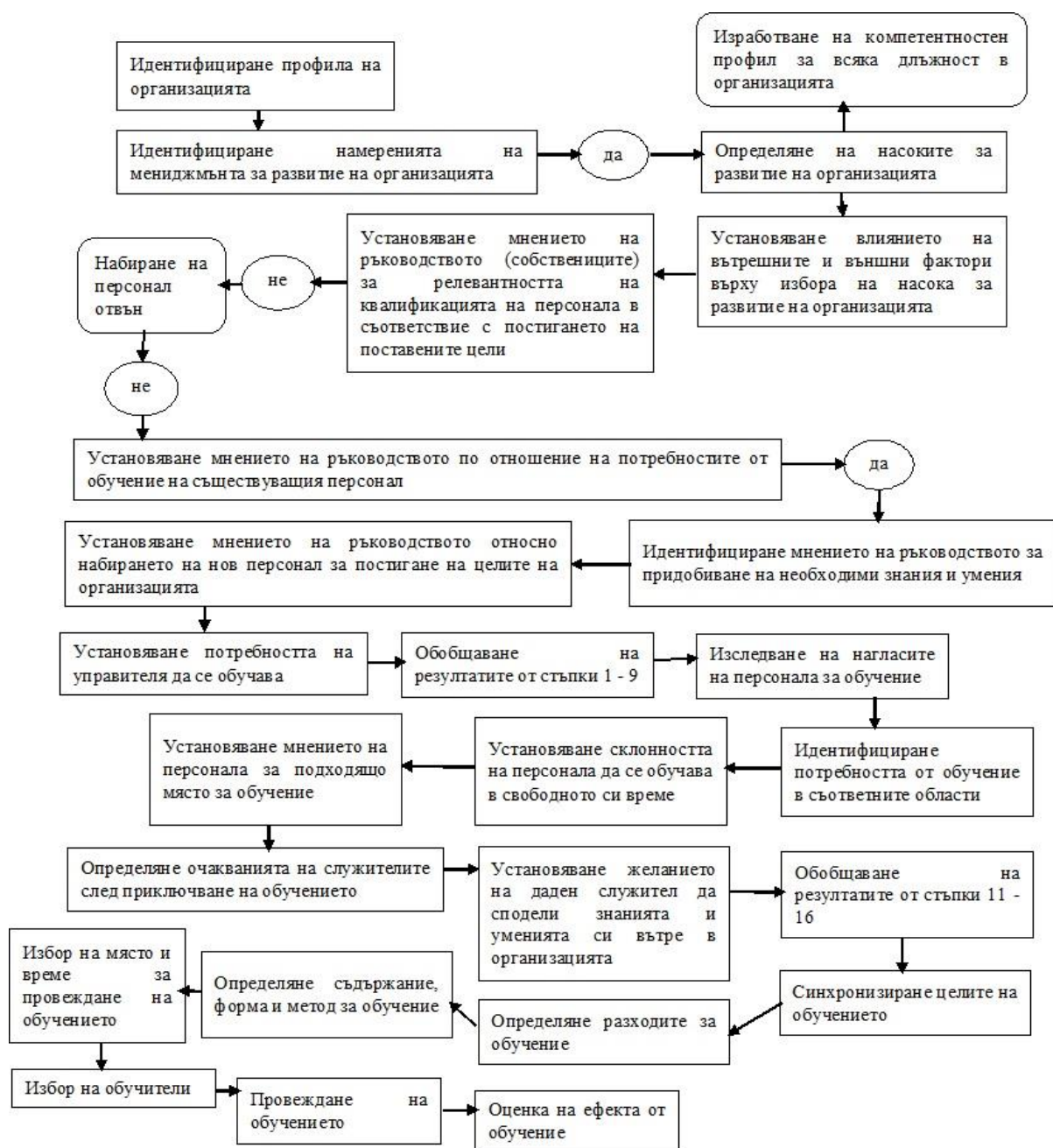
Стъпка 24: Оценка на ефекта от обучението

Оценяването на ефекта от проведеното обучение е сложен процес. Сложността произтича от демонстрирането на придобитите знания, умения и квалификация от участниците, но най-често това се случва след известен период от време. Мнението на участниците по отношение на характера на проведеното обучение веднага след приключването му се осъществява чрез въпросници (анкети) за даване на обратна връзка. Отговорите на тези анкети служат за измерване на удовлетворението и ползите, които участниците са установили, но и са в помощ на организаторите на обученията (отдел „Човешки ресурси“) по отношение на подобряване на всяко следващо обучение. Усъвършенстването, в този смисъл, би могло да бъде по отношение на качеството на учебните материали, на адекватността на обучителите, на методите на преподаване, на мястото за провеждане и други.

От по-съществено значение е оценяването на обучението от страна на ръководството. Формираните очаквания у него и постигнатият резултат не могат да бъдат сравнени веднага, поради инерционността на имплементиране на новите знания в реалните работни условия. Анкетата към мениджмънта е удачно да бъде попълвана след известен период от време, за да може да се наблюдава обективно постигнатия резултат. През призмата на целите на ръководството, когато то не е участник в обучението, очакванията се формират на базата на бизнес целите за развитие на организацията. Тези аспекти са в областта на повишаване на производителността, намаляване на загубите, подобряване на отношенията в организацията, повишаване на печалбата като цяло и прочее.

Обективната оценка на ефекта от проведените обучения предполага и снемане на мнението на клиентите на организацията. Известно е, че клиентите не купуват само продукти или услуги, а удовлетворяват своя потребност, обръщайки се към съответната организация. За тях е важно да усетят емпатията, загрижеността, готовността, коректността и други от служителите, с които контактуват. Измерването на ефекта от обучението, в областта на социалните умения, е свързано с удовлетворението на клиентите и отразява именно този аспект.

Обобщените резултати от оценяване на ефекта от обученията – продуктивност, качество, загуби, умения, сърчност, компетентност, проактивност, отношения вътре и извън фирмата и други, дават ясна картина за степента на развитие на организацията и са в основата на планиране, проектиране, организиране и провеждане на всяко следващо обучение. Цифровизацията на резултатите е трудна поради факта, че някои от показателите имат емоционален характер и отразяват моментното психологическо състояние на анкетирания респондент, и не биха били обективни. Тогава, когато критериите имат измерими стойности като продуктивност, качество, разходи, загуби, време, тогава оценяването е адекватно.



Фиг. 4.37. Блок-схема на методиката за обучение

В параграф втори се описва приложението на методиката в мебелно предприятие и резултатите от нея.

Както вече бе пояснено, методиката се състои от 24 стъпки и при прилагането ѝ се използва система от 5 анкети (анкета към ръководството на предприятието, анкета за идентифициране на нуждите от обучение в персонала, анкета към персонала за обратна връзка от обучението, анкета към мениджмънта на организацията за резултатите от проведеното обучение и анкета към клиентите за оценяване на изпълнението след провеждане на обучение на персонала).

Целта на първите две анкети бе да се проучат нагласите, както на ръководството, така и на персонала, относно провеждане на обучение в предприятието.

Резултатите от първата анкета относно нагласите на ръководството към обучение на персонала са обобщени в таблица 4.1.

Общото заключение от проведеното изследване е, че във фирмата се очертава известна липса на необходимо знание и умения в контекста на целите на мениджмънта и се налага да бъдат организирани, проектирани, планирани и проведени обучения в областите на професионалните умения и развитие на социални такива. Мениджмънтът оценява наличието на несподелено знание вътре в организацията, което би трябвало да бъде разпространено сред персонала, за да се повиши капацитетът му.

Резултатите от анкетата, отправена към персонала на предприятието относно нагласата към провеждане на обучение, са обобщени в таблица 4.2.

Таблица 4.1. Резултати от провеждане на анкета 1 към ръководството на предприятието

Въпроси	Резултати
Големина на предприятието	49 човека
Развитие на предприятието в средносрочен план	Да, обновяване на технологичния парк
Степен на квалификация на наличния персонал, необходима за развитието на предприятието	Не достатъчна, необходимо е обучение
Липсващи умения у персонала според ръководството	Технически и социални
Избор на обучители	За обучение в технически умения – най-квалифицирания персонал в предприятието За обучение в социални умения – външни обучители
Нагласа на ръководството към набиране на персонал отвън	Не се предвижда
Нагласа на управителя към участието му в обучението	Само за придобиване на повече комуникативни и организационни умения

**Таблица 4.2. Резултати от провеждане на анкета 2 към персонала на
предприятието**

Въпроси	Резултати
Желание за обучение	96%
Обучение в свободното време	76%
Обучение извън предприятието/в предприятието	47%/49%
Видове умения, които персонала желае да придобие	53% социални/31% технически
Очаквания на персонала след обучението	42% - повишаване на заплатата
Отчитане на готовността на персонала за споделяне на знанията и уменията в предприятието	86%

Обработката на отговорите на анкетите на управителя и персонала позволи да се идентифицират областите на обучение - професионални умения на работниците в различните производствени дейности и повишаване на социалните умения за работа в екип на целия персонал.

Синхронизирането на целите постигна очаквания ефект, а именно всеки намери своя интерес и потребност в контекста на целите на фирмата.

На персонала и ръководството на предприятието бе предложено участие в три вида обучение.

Първият вид, който беше проведен, бе обучение **чрез наставничество или менторство**. То се проведе на служители, които са новоназначени в предприятието и нямат подходящ опит и образование, както и на останалите служители в даденото производствено звено. Този вид обучение представлява извършване на съответната работа на съответното работно място, което обучаваният заема по трудов договор и длъжностна характеристика, под погледа и с помощта на прекия ръководител, който е най-опитният и с най-голям стаж служител в това производствено звено. Целта на обучението бе обучаемите да придобият по-голяма сръчност и да подобрят уменията си за работа със съответната машина.

Вторият вид бе обучение **чрез ротация**. То представляваше размяна на работните места на работниците в производството като това обучение бе в комбинация с метода „менторство”, което позволи на хората, които се обучават да развият нови умения на различно от тяхното работно място, с помощта на най-опитния служител на тази длъжност. Целта на този вид обучение беше освен научаването на нови технически умения, така и възможността на работниците да се откъснат за малко от еднообразната работа, с която са свикнали вече, без това да попречи на изпълнението на поръчките и на работата на организацията.

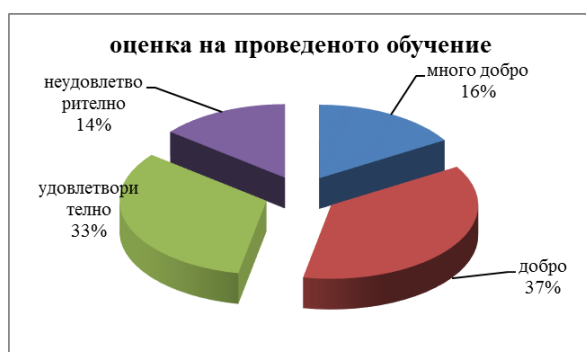
Третият вид бе обучение **в социални умения**. То се проведе с участието на целия персонал на предприятието, с цел подобряване на редица „меки“ умения – подобряване на комуникацията между членовете на персонала, и тази с клиентите на

предприятието, придобиване на умения за справяне със стреса, предотвратяване на конфликти, управление на времето и прочее. Това стана с помощта на лектори, които обясниха на обучаваните как най-качествено и пълноценно да работят в екип, какво представлява конфликта, чрез какви средства се избягват или решават конфликтите, как ефективно да разпределят времето си и т.н. Така в една извънработна среда, в която персоналът не е зает с извършване на традиционните си задължения, членовете му имаха възможност, да проиграт вербално ситуациите и да разберат как могат да решат проблема без това да доведе до някакъв конфликт или стрес помежду им.

За установяване на резултатите от проведеното обучение бяха проведени три вида анкети – към персонала на предприятието, преминал през обучението, към мениджмънта (собствениците) на предприятието и към клиентите му.

Анкетата за обратна връзка, отправена към персонала на предприятието, бе попълнена по 3 пъти от всеки анкетирани. Един път – за проучване на ефекта от първия вид обучение (чрез наставничество), втори – за проучване на ефекта от обучението чрез ротация и наставничество и трети – за проучване на ефекта от обучението в социални умения.

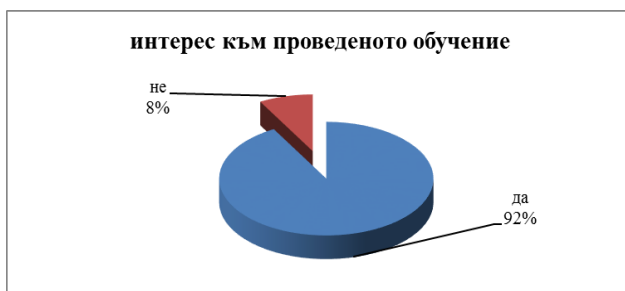
Резултатите от анкетата за обратна връзка, отправена към персонала на предприятието за трите вида обучение, са обобщени на Фиг. 4.31 – Фиг. 4.36.



Фиг. 4.31. Оценка на проведеното обучение



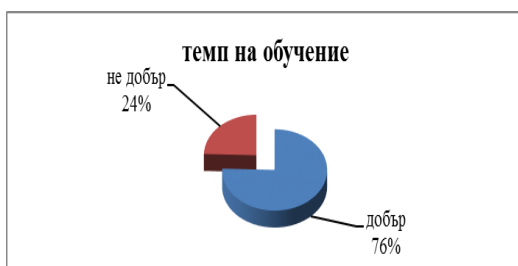
Фиг. 4.32. Разбираемост на концепцията на обучението



Фиг. 4.33. Интерес към проведеното обучение



Фиг. 4.34. Полезност на проведеното обучение



Фиг. 4.35. Темп на обучението



Фиг. 4.36. Препоръки за обучение

Във връзка с уменията, които служителите смятат, че са придобили след проведеното обучение, отговорите са следните:

- ✓ 18 смятат, че са станали по-сръчни,
- ✓ 25 мислят, че са придобили технически умения с друга машина,
- ✓ 22 са подобрили комуникационните си умения,
- ✓ 24 по-добре работят в екип,
- ✓ 26 смятат, че по-успешно ще се справят със стреса,
- ✓ 18 са подобрили уменията си да управляват времето и
- ✓ само един (управителят) е придобил и по-добри лидерски умения.

Резултатите от тази анкета показват, че голяма част от производствените работници след обучението са придобили качества като сръчност и технически умения за работа с машините, както и някои социални умения, докато т.нар. административен персонал на предприятието е придобило основно различни социални умения. Това, разбира се, се определя от вида на курса на обучение, през който премина персонала в предприятието. От получените резултати, съпоставени с резултатите от анкетата, която персоналът попълни преди започване на обучението, можем да заключим, че проведеното обучение е било успешно за тях, тъй като резултатите от първата анкета за очакванията от обучението и резултатите от анкетата, след провеждането му до голяма степен съвпадат. Например ако един производствен работник е очаквал да придобие допълнителни технически умения, това според него се е изпълнило в следствие на проведеното обучение.

След проучване на основните участници в обучението за ефекта от провеждането му се иска мнението и на ръководството и клиентите на предприятието.

Мнението на ръководството (управителя) на предприятието, относно ефективността от проведеното обучение, беше получено чрез попълване на анкета по този въпрос и обобщаване на резултатите от нея. Управителят на предприятие „Х“ е оценил проведеното обучение като положително относно повишаване на производителността на персонала, намаляване на материалните загуби и разходите за ремонт и поправки, подобряване на комуникацията в организацията и намаляване на конфликтите в нея, оптимизиране на времето за изпълнение на конкретна задача, повишаване на оборота (продажбите) и отчитане на положителна промяна при комуникацията с клиентите. Отрицателното мнение на въпросите за намаляване на загубите от работно време, повишаване на печалбата, повишаване на проактивността на персонала за даване на предложения за подобрения, повишаване удовлетвореността на клиентите от предлаганите от предприятието продукти и/или услуги и промяна в положителна насока на съотношението разходи/приходи не винаги означава, че проведеното обучение е било не ефективно, тъй като повечето от показателите имат субективен характер или не зависят само от провеждането на обучение, а и от редица други фактори.

По данни на управителя на предприятието **общата производителност** на работниците и служителите след провеждане на обучението е **нараснала с 2,5%**, а **количеството на брак е намаляло с 2%**.

Проучването мнението на клиентите на предприятието е проведено чрез анкета сред 20 дългогодишни негови клиенти, които имат наблюдение за работата на предприятието като цяло. След провеждането на обученията отговорите на анкетите показват подобряване на дейността както в качеството на изделията, така и по отношение на обслужването на клиентите в целия бизнес процес.

Обобщени те изглеждат така:

- 15 от анкетираните клиенти отчитат подобрене на отношението на служителите на предприятието, с които контактуват, към тях;
- 18 смятат, че се наблюдава ускорение в процеса им на обслужване от персонала на предприятието;

- 19 отчитат, че служителите на предприятието проявяват по-голяма загриженост към проблемите им;
- 14 са на мнение, че персоналът проявява все по-голяма готовност да помогне при възникнала у клиента потребност;
- Само 6 от анкетиранияте клиенти отговарят положително на въпроса за предлагане на варианти от служителите за разрешаване на проблеми на клиента;
- 19 смятат, че като цяло предприятието се представя по-добре като сравняват това представяне с минал опит при работа с него.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резултатите от проведените в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд теоретични и експериментални изследвания се свеждат до следните основни приноси:

ПРИНОСИ С НАУЧНО-ПРИЛОЖЕН ХАРАКТЕР

1. Аргументирано са разграничени понятията обучение и развитие в контекста на управлението на човешките ресурси. В този смисъл развитието на персонала е дългосрочна стратегическа дейност, проектирана в синхрон със стратегията за развитие на фирмата. Докато обучението се разглежда като дейности, спомагащи за осъществяване на развитието на персонала в контекста на дългосрочното развитие на фирмата.

2. Разработена е система (анкети) за проучване на потребностите от обучение, обхващаща работници, служители и мениджъри. Системата за проучване има всеобхватен характер (включваща всички заинтересовани страни), позволяващ, както прецизирането на видовете обучение и тяхното съдържание, така и оценяване на ефекта върху бизнес процесите в организацията, свързан с потребности, нагласи, стратегически насоки и удовлетворение.

3. Разработена е методика за системно организиране и провеждане на дейностите по обучение и тренинги на персонала. Методиката позволява систематичен подход към целия процес на обучението. Провокира и стимулира развитието на стратегическо мислене и виждане на мениджмънта по отношение на бъдещето на организацията, корелира квалификацията на персонала с виждането на мениджмънта за развитието ѝ, изследва ангажираността и мотивацията на хората в този контекст и интегрира оценката на представянето на фирмата пред нейните клиенти. Всичко това дава възможност за адекватно прецизиране на обученията в контекста на повишаване на ефективността и ефикасността им.

ПРИНОСИ С ПРИЛОЖЕН ХАРАКТЕР

4. Апробиране на методиката в мебелно предприятие. Анализът на резултатите от проведеното анкетно проучване сред заинтересованите страни след

приложението на методиката в съответните области потвърждава нейната адекватност и в други организации.

НАУЧНИ ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Halacheva T., S. Hristova, "The principles of training of the organization personnel", "Science, engineering&education", UCTM Sofia, Volume 1, ISSUE 1, 2016, pp. 132-136
2. Халачева Т., Христова С., „Теоретични аспекти на обучението и развитието на човешките ресурси“, Сборник с доклади от международна научна конференция „Посткризисно управление в бизнеса“, 27.11.2015 г., стр.672-680
3. Христова, С., Стефанов, В., „Усъвършенстване на управленския персонал в организацията чрез използване на информационни и комуникационни технологии“, Първа годишна научна конференция „Информационни и комуникационни технологии и мениджмънт“, Македония, 15-18.10.2015, сборник с доклади
4. Христова, С., „Връзката на обучението на човешките ресурси с управлението на знанията в организацията“, IX International Conference for young researchers "Technical sciences. Industrial Management", Proceedings, 17-19 стр.
5. Христова, С., „Обучение и развитие на човешките ресурси в предприятието“, XII Научна постерна сесия за млади учени, докторанти и студенти, ХТМУ-София, 22.05.2015 г.
6. Христова, С., „Системи за управление на знанията в организацията“, International Conference AUTOMATICS AND INFORMATICS'14, България, София, 1-3 октомври 2014г.

ABSTRACT

The purpose of the thesis is exploring, analyzing and assessing the need for staff training in the enterprise section "Production of furniture" (sector "Manufacturing"). Based on pooled data from one hand to develop a methodology for its efficient organization and realization in particular for manufacturing furniture, on the other hand to summarize the results of its application.

For achieving the goal of the thesis the scientific research *tasks* have been completed successfully, as follows:

1) And motivated are distinct concepts of training and development in the context of human resource management. In this context, the development of staff is a long-term strategic activity designed in line with the development strategy of the company. While training is seen as activities that help to implement staff development in the context of long-term development of the company.

2) A system (polls) for research training needs, covering the workers, employees and managers. The system of investigation is comprehensive in nature (including all stakeholders), allowing as refine the types of courses and their content and assess the impact on business processes related needs, attitudes, strategic guidance and satisfaction.

3) A method for systematically organizing and conducting training activities and training of staff. The methodology enables a systematic approach to the whole process of training. Provoke and stimulate the development of strategic thinking and vision of management concerning the future of the organization correlates staff qualifications with view of the management of its development, examines the commitment and motivation of people in this context and integrated assessment of the performance of the company to its customers. All this allows for adequate clarification of training in the context of increasing efficiency and effectiveness.

4) Approbating methodology in the furniture business. The analysis of the results of the survey among the stakeholders after the application of the methodology in the relevant fields confirms its adequacy and other organizations.

