

**СЪВРЕМЕННИ ТЕХНИКИ ЗА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ  
РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИЯТА**

Боряна Трифонова

*\*Минно-геоложки университет „Св. Иван Рилски“, 1700, София, България, Студентски град, ул. „Проф. Боян Каменов“, boriana\_trifonova@abv.bg*

**MODERN TECHNIQUES FOR TRAINING AND DEVELOPMENT OF HUMAN  
RESOURCES IN THE ORGANIZATION**

**Boryana Trifonova**

*\*University of Mining and Geology “St. Ivan Rilski”, 1700, Sofia, Bulgaria, Studentski grad, “Prof. B. Kamenov” street“, boriana\_trifonova@abv.bg*

**Abstract:**

In today's dynamically changing world one of the main goals of human resource management is the effective development of human capital. New knowledge, skills and attitudes are necessary for a positive change in the work performance of the employees. The activities of the organization are linked to the process of globalization, demographic changes, integration and technological progress. This fact requires the use of modern techniques for training and human resource development. Their advantages are represented and summarized in this report.

*Key words: Training, development, human resource*

**Въведение**

Използването на съвременни техники за обучение и развитие на човешките ресурси е неразделна част от функционирането на организациите в динамично развиващия се свят. Те са ключов фактор за конкурентоспособността им, за нужната организационна адаптация, съпътствана от ускорено остаряване на човешките знания, умения и компетенции. Организациите от икономически напредналите страни осъществяват активна дейност по развитие на човешките ресурси, като считат че приоритетна област в тази насока е обучението на персонала. Те ежегодно изразходват за обучение 2% от средствата за заплати на персонала. Нещо повече в страни като Франция, Швеция и Германия преобладават организации, които отделят 4% от общата сума на заплатите за обучение. Значителните средства, които се отделят за обучение на човешките ресурси, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организациите.

Според проф. Шопов (Шопов, 2013, с.33) „Инвестициите в човешки капитал осигуряват дългосрочни ползи за предприятието чрез по-високо качество и производителност на труда“. Инвестирането в обучение, водещо до усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите, а оттам до по-добро трудово представяне, е неразривно свързано с развитието на човешкия капитал.

Свидетели сме на бум в развитието на технологиите, където натрупването на значителен обем от „готови“ знания е само потенциална ценност и не е достатъчно за успешна личностна реализация. Същевременно информационното насищане на обществото отнема дългогодишното предимство на утвърдените методи за обучение – лекции, дискусии, инструктиране, ролеви игри, решаване на казуси, демонстрации и други, като единствена възможност за усъвършенстване на знанията и уменията. Това налага включването на съвременни техники за обучение и развитие на човешките ресурси за ефективното

управление на организациите.

### **Съвременни техники за обучение и развитие на човешките ресурси**

Обучението и развитието на човешките ресурси е важен и отговорен процес, от който зависи ефективното функциониране на организацията като система. Процесите на обучение и развитие трябва да бъдат системно планирани, подготвяни и внимателно управлявани, за да се усъвършенства трудово представяне на заетите.

Според Атанасова (Атанасова, 2012, с.3) „Устойчивото конкурентно предимство се базира на специфични за организацията знания, които не могат да се намерят и придобият от външния трудов пазар в готов за ползване вид“. Това налага един постоянен поглед върху знанията и уменията на заетите, планиране на тяхното обучение и квалификация и свързаното с това, управление на кариерата.

Обучението е продължителен процес, който изисква прилагане на разнообразни и допълващи се техники, които зависят от целта на обучението, обучаващия, обучаваните и ситуацията, в която се намират. Икономиката в променящия се свят се характеризира с увеличаваща се конкуренция между организациите, внедряване на нова техника и технология, непрекъснати промени в нормативната база, влошено състояние на трудовия пазар, негативни демографски тенденции. Това налага паралелно с използването на традиционните техники, да се допълнят или използват самостоятелно посочените в разработката съвременни техники.

#### **1. Коучингът като техника за обучение и развитие на човешките ресурси.**

Буквалният превод на думата „коучинг“ от английски език е „да тренирам“, „да обучавам“ и е свързана със спорта. Използването на коучинга дава възможност треньорът („коуч“) да надгради над таланта и да използва максимално добре потенциала на спортиста (отбора), който тренира. Обяснението на това въздействие се дава от класическата поведенческа психология. „Според психолозите, човекът се разглежда като празен съд, в който всичко може, и трябва да се излива – възпитание, ценности, маниери, познания, миоглед и др.“ (Лилова, 2017) Те оприличават хората на жълъди, всеки от които притежава необходимия потенциал да се развие до мощен и впечатляващ дъб. Индивидът има нужда от подкрепа и окуражаване за постигане на определени цели, но всички умения и възможности са вътре в него.

Опорните думи при изясняване на понятието „коучинг“ са потенциал, ценности и цели. Затова коучингът е техника за обучение на индивида, свързан с отключване на неговия потенциал, чрез разкриване на основни ценности, поставяне на цели, спрямо тях и подкрепа за изпълнението им.

Когато отделният индивид се чувства уморен от еднообразието, неocenен на работно си място, неговите ценности не съвпадат с ценностите на организацията, няма възможност за развитие, може да бъде подпомогнат от коуч. Кариерният коуч се намесва, за да структурира пътя към вътрешното познание на индивида, като му помага да създаде план за действие и го окуражава в изпълнението му. Ролята на коучът в този процес е спомагателна и насърчителна, докато ролята на индивида е да поеме отговорност за кариерното си развитие, професионалната си удовлетвореност и личното си щастие.

В България практикуват професионални коучове, обединени в две асоциации, които функционират съвместно с представителите на международните такива. Кариерният коуч залага на индивидуалния принос на всеки работник или служител в цялостната организация на работата, като му помага да осъзнае собствените умения и таланти и го насочи към тяхното развитие и прилагане.

Подкрепата, която оказва коучът на отделния индивид за постигане на личните му

цели, чрез използване и развиване на персоналните умения и качества, се оказва ключова при постигане целите на организацията. Чрез оптимизиране на човешкия потенциал за творчество и развитие, коучингът подпомага и съдейства за овладяване и преодоляване на причините, спъващи изпълнението на личните и организационни цели. Идентифицирането на проблемните области при реализацията на работния процес, дава възможност за тяхното разрешаване.

### **2. Трансферът на добри практики като техника за обучение и развитие на човешките ресурси.**

Трансферът на добри практики (бенчмаркинг срещи) представлява средство за обмяна на опит между организациите, като по време на срещата се представят добри практики, които се апробират на място. Целта е повишаване на капацитета и мотивацията на заетите и създаване по-ефективна и компетентна организация. Прилагането на тази техника е част от препоръчителните европейски стандарти по управление на човешките ресурси, водещи към по-висок професионализъм на човешкия капитал.

Като първи етап от трансфера на добри практики е определяне на организацията – домакин и съставяне на план на срещата. Разбира се организацията с повече добри практики е предпочитана за домакин, но от съществено значение и възможността за техния трансфер. Това изисква извършване на сравнителен анализ в областта на управлението на човешки ресурси в двете (няколкото) организации. „Добре е при провеждане на бенчмаркинг срещите да бъде възприет подход, при който след представяне на положителните практики в организацията –домакин, същите да бъдат анализирани дълбочинно с цел установяване на техния кореспондент в приемащата организация, да бъде извършена съпоставка с потребностите и нуждите за подобрене, да бъдат обсъдени начините за правилно трансфериране на добрия опит.“ (Василев, Новоселски, 2012, с.3)

Въз основа на правилният и точен сравнителен анализ на отделните елементи от управлението на човешките ресурси в различните организации, може да се достигне до приложимите добри практики. В този процес се препоръчва включването на университетски преподаватели, като експерти при адаптирането на ноу-хау и знания от една към друга организация.

Целта е, след проведената бенчмаркинг среща, изготвянето на набор от добри практики, приложими в условията на конкретни организации. Като пример за трансфер на добри практики, прилагани от организациите, членуващи в Минно-геоложката камара, Съвета на жените в бизнеса в България, КРИБ, БТПП и др. могат да се посочат:

- Използването на стажове в организациите като начин за привличане на млади таланти;
- Въвеждане на менторство при обучението на стажанти и нови служители;
- Подобряване на продължаващо професионално обучение на заетите, чрез изграждане на центрове за професионално обучение към отделните организации;
- Подобряване на системата за планиране и управление на кариерата, като възможност за привличане и задържане на квалифицирани кадри.

### **3. „Обучение в действие“ като техника за обучение и развитие на човешките ресурси.**

„Обучението в действие“ е техника, при която хората работят и учат заедно, като се заемат с истински проблеми и въпроси, както и разсъждавайки върху своите действия.“ (Иванов, 2002, с.2) Акцентира се върху придобиването на знания чрез извършване на действия, т.е. практикувайки. Тази техника се противопоставя на традиционното обучение,

което обръща внимание само на представяне на знанията и уменията, без да се даде възможност на обучаващия да извърши действието.

Тази техника започва със сформирването на работна група, която с помощта на съветник (фасилитатор) ще работи по разрешаването на конкретен проблем в организацията. Цели се паралелно с разрешаването на казуса, участниците в групата да бъдат обучени в конкретната проблематика. От съществено значение е ефективният избор на фасилитатор, който трябва да бъде личност с богат практически и теоретичен опит. От неговите умения да ръководи обучението ще се достигнат нужните резултати. Препоръчва се в позицията на съветници да се включват университетски преподаватели с необходимия опит и знания в тази насока.

#### **4. Дистанционното обучение като техника за обучение и развитие на човешките ресурси.**

„Дистанционното обучение имаме когато преподавателят и обучаващите се са отделени физически и когато технологиите (звук, картина, печатни средства и др.), често пъти в съчетание с директно общуване, се използват за осъществяване на връзка между двете страни.“ (Willis, B., & Dickinson, J, 1997, pp.81-85) Съвременното комуникационно общество предоставя възможността да използваме новите технологии, като се обучаваме без откъсване от дома или работното място. Високото ниво на технологичното развитие ни дава предимството да се възползваме от текст, аудио и видео излъчване, видео-конференцна връзка, онлайн обучение, компютърно излъчване и дори да оценим собствения си прогрес.

Дистанционно обучение изисква активност от страна на обучаващите се, която е налична, когато е свързана с последвано кариерно развитие. От друга страна активното учене е доказало високата си ефективност при обучение, независимо от възрастта на обучаемите. Дистанционното обучение е съвременна техника, която помага за повишаване капацитета на обучаваните, чрез непосредствено придобиване на знания и умения. Висшето образование предоставя такъв вид обучение като начин за усъвършенстване на образователно-квалификационния процес.

#### **5. Електронните форуми като техника за обучение и развитие на човешките ресурси.**

Електронният форум е модерния вариант на дъските за бюлетини от миналото. Все пак старият вариант ограничава възможността за комуникация на ниво организация, докато електронният форум дава свобода на дискусия в онлайн пространството. Съвременните информационно-комуникационни средства предоставят сайтове с разработени практични модели за работа при управление на човешките ресурси и информация за новите методи за управление на персонала. Всеки сайт има предимството да се усъвършенства като дава възможност на четящите информацията да дискутират прочетеното, да представят информация от тяхната практика, да си помагат при разрешаване на възникнали проблеми.

Могат да се посочат няколко примери за такива сайтове: <http://hermes.technologica.com/>, <http://kariera-bg.com/>, <http://hr.start.bg/>, <http://www.hrdc.bg/> и други. Тенденцията е към все по-широкото им използване и усъвършенстване.

### **Заклучение**

Бизнесът, както и всяка човешка дейност са неразривно свързани с глобализацията, демографските промени, продължаващата европейска интеграция, технологичните и информационно-комуникационни промени, изчерпването на едни ресурси и заместването им с други. Това неизбежно налага прилагането на нови начини за бизнес-управление и по-конкретно за управление на човешките ресурси. Всяка организация, за да бъде конкурентоспособна, да изгради успешна организационна промяна, е препоръчително да

използва съвременни техники за обучение и развитие в инструментариумът за управление на човешките ресурси.

В тази насока е необходимо да продължи традиционната добра практика на сътрудничество между висшите училища и организациите. Организациите, освен с предоставяне на стажове и практики на студентите, могат да включат университетски преподаватели с необходимия опит и знания в процеса на обучение и развитие на човешките ресурси.

### Литература

1. Атанасова, М. (2012) Развитие на човешките ресурси в организацията – теоретични основи и изследователски подходи, С.
2. Василев, В., С.Новоселски (2012) Иновативни методи в изследването на управлението на човешките ресурси в публичната администрация, Бл.
3. Иванов, И. (2002) Обучение в действие в магистърската програма по мениджмънт на образованието, Ш.
4. Лилова, Т. (2017) Коучинг – дефиниция, ползи и инструменти, [www.novavizia.com](http://www.novavizia.com)
5. Шопов, Д. Д. Каменов и др. (2013) Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, ИК“Труд и право“
6. Willis, B., & Dickinson, J. (1997) Distance education and the World Wide Web. In B. H. Khan (Ed.), Englewood Cliffs, NJ, Educational Technology Publications