

*Non-formal Education
Неформално образование*

ВЪЗМОЖНОСТИ НА РАБОТОДАТЕЛИТЕ ЗА ПОДГОТОВКА НА ПЕРСОНАЛА

Вяра Гюрова

Софийски университет „Св. Климент Охридски“

Любов Попова

Българо-германски център за професионално обучение

Резюме. Статията разглежда възможностите за работодателите да организират обучението на своя персонал, като се използва законодателството в подкрепа на заетостта и квалификацията на персонала, външни обучаващи организации, както и вътрешнофирменото обучение. Представен е опитът на Държавно предприятие „Българо-германски център за професионално обучение“, като една от най-добрите обучаващи организации в България, с високо качество на предлаганите образователни услуги. Очертани са условията и технологията за създаване на собствен център за вътрешнофирмено обучение като фактор за поддържане на качеството на човешките ресурси и конкурентоспособността на фирмата.

Keywords: human resources' development; staff teaching; in-firm (on the work place) teaching

Успехът на всяка фирма зависи от нейния ръководител и неговия управленски екип, но и от качеството на персонала, който извършва основната дейност. Често обаче работодателите са затруднени да намерят нужните им изпълнители и специалисти за конкретното производство в конкретния момент, още по-малко т.нар. перспективни кадри, с които се свързва очакването за просперитет и бъдеща стабилност на фирмата. Причините са различни:

- на пазара на труда липсват кадри с необходимата професионална квалификация за позицията;
- предлагат се кадри с недостатъчна или не съвсем актуална професионална квалификация;
- предлаганите кадри са с добра теоретична подготовка (дипломи и сертификати), но без практически умения и професионален опит;
- кандидатите нямат развити социални компетентности или ако имат, те са недостатъчни (става въпрос за умения за адекватна комуникация на работно-

то място, за работа в екип и справяне с конфликтни ситуации, за идентифициране с фирмената политика и стратегия и др.).

Тогава какъв е изходът за работодателите, когато на пазара на труда липсват необходимите за тях хора (работници и специалисти)? Най-общо той е в обучението на собствен персонал, което е свързано с инвестиране в развитието на човешките ресурси. За целта работодателите трябва да проучат наличните компетентности на своите работници и служители в контекста на реалните потребности на производството (на дейността на фирмата) в дадения момент, за да могат да приложат адекватна стратегия (да предприемат необходимите стъпки) за актуализиране и усъвършенстване на професионалната квалификация на работещите. **Според Андрю Ноулис „организации, които инвестират навреме в анализи на потребностите от обучение и развитие на програми за обучение, свързани с тези потребности, имат като полза попълването на пропуски в уменията (и знанията на служителите си – В.Г.), но също изграждат и поддържат морала на персонала“⁽¹⁾.**

Следва да се има предвид, че „организациите, сертифицирани по ISO 9000⁽²⁾, са задължени не просто да определят потребностите от обучение на персонала, но също и да сключват споразумения за квалификация чрез продължаващо обучение с всеки един от своите работници/служители“⁽⁶⁾.

При обучението на персонала си работодателите могат да използват различни начини.

Първо – държавния регламент за насърчаване на работодателите за обучение на персонала, по-конкретно:

- чл. 46а от Закона за насърчаване на заетостта, който създава възможности за насърчаване на работодателите при откриване на работно място за обучение на работното място – дуално обучение;

- чл. 55г на същия закон, определящ финансовата подкрепа от държавата за работодатели, предоставящи места за практика – чиракуване;

- чл. 63 от Правилника за прилагане на Закона за насърчаване на заетостта, който определя финансовата подкрепа при обучение на персонал по заявка на работодател;

- националният план за действие по заетостта, който финансира обучение на безработни лица по търсени на пазара на труда професии/специалности.

Работодателите трябва да следят редовно интернет страницата на Агенцията по заетостта и Министерството на труда и социалната политика, където се публикуват обяви за предстоящи възможности.

Подкрепа на работодателите за квалификацията на персонала предлагат още Европейският социален фонд чрез Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“, програмите на ЕК „Еразъм+“, „Европа 2020“ и др. Известна трудност при ползването на тези програми представлява обемът на документация, която трябва да се подготви. В последно време на европейско

равнище се чуват все повече гласове за намаляване на бюрократичната тежест на определени процедури. Но за момента обучаващите институции, с които работодателите трябва и е желателно да си партнират, могат да окажат съдействие при подготовката на документацията.

Второ – работодателите могат да използват доказали се на пазара на образователни услуги **външни обучаващи организации**, на които да възлагат квалифицирането на персонала си (чрез „фирмени обучения“, проведени на територията на фирмата или извън нея). Това означава внимателно проучване на образователните организации за неформално образование или образователни институции за формално образование, предлагащи курсове за следдипломна квалификация. В България допълнително професионално обучение на възрастни предлагат: професионални гимназии и училища; висши училища; центрове за професионално обучение (ЦПО); неправителствени организации; частни фирми за образователни услуги; читалища и др.³⁾

Съществува и риск да се вложат средства, но резултатът да не е този, който се очаква. И това да демотивира работодателите да продължат да го правят. Но вече и в България все повече работодатели се убеждават, че влагането на средства в обучение на персонала засилва конкурентоспособността на организацията. А на международно равнище отдавна се признава, че „вероятно най-добрата дългосрочна стратегия за постигане на организационните цели е чрез обучението“ и че „успешните организации на бъдещето са тези, които могат да заложат на способността на хората да учат“⁴⁾.

Добър пример за организация, доказала се с качеството на предлаганите курсове (обучения) на пазара на образователните услуги у нас, са *българо-германските центрове за професионално обучение* в градовете Плевен, Пазарджик, Стара Загора, Царево и Смолян. Те са най-голямата инвестиция на ФР Германия в системата за професионално обучение на възрастни, с траен по въздействие резултат от поредица успешни българо-германски проекти в периода 1993 – 2010 г. От юли 2011 г. центровете са обединени в *Държавно предприятие „Българо-германски център за професионално обучение“ (ДП БГЦПО)*. То е лицензирано от Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО) за обучение по 86 професии/специалности и е доставчик на обучение срещу ваучери към Агенцията по заетостта.

ДП БГЦПО е доказал се надежден партньор на държавата, работодателите и всички, които оценяват значимостта на добрата квалификация и инвестират в нея. Има изградена функционираща система за осигуряване на качеството на предлаганите услуги и е сертифицирано по международния стандарт ISO 9001:2015. Полагат се системни грижи за непрекъснато повишаване на квалификацията на преподавателите, за развиване и обогатяване на съвременна методика за провеждане на атрактивен учебен процес, основана на подхода на ориентираното към действие обучение, опазване и обно-

вяване на материално-техническата база за обучение и настаняване в общественията. Наградите, които получава, са доказателство и за международния престиж на ДП БГЦПО. Такава е наградата „Die EUROPA“ на фондация „Адалберт Китче“ и Европейската асоциация на институции за професионално обучение (EVBB), връчена на тържествена церемония в Брюксел за актуалното съдържание и силната социална насоченост на проект „Шанс за младежи в риск на пазара на труда“ („Млад шанс“) по Оперативна програма „Развитие на човешките ресурси“.

Трета възможност за работодателите е да създадат *собствен Център за вътрешнофирмено обучение*. Това в България не е много разпространена практика, защото изисква допълнителни средства и добра организация на дейността. Факт е, че вътрешнофирменото обучение струва пари, но те се възвръщат многократно.

Центровете за вътрешнофирмено обучение са сред най-значимите институции за неформално образование на работната сила. Създават се като самостоятелно звено с цел подготовка и поддържане на квалификацията на собствения персонал на фирмата. *Мисията* на всеки такъв център е да поддържа качеството на работната сила и чрез него да поддържа и повишава конкурентоспособността на фирмата и произвежданите от нея стоки или услуги, като предоставя качествено професионално обучение на членовете на персонала в зависимост от потребностите на пазара, на фирмата и на отделните работници и/или служители.

Създаването на Център за вътрешнофирмено обучение преминава през логично следващи една след друга стъпки.

Първа стъпка: анализ на потребността от разкриване на такъв център във фирмата. На този етап се анализират нивото и спецификата на квалификацията на персонала в контекста на стратегията за развитие на фирмата в близките години. Оценяват се текущото състояние на производството и перспективите, свързани с конкурентоспособността му в условията на пазарно стопанство. Анализират се разходите на фирмата за организиране на „фирмени обучения“ от външни образователни фирми (или институции) и резултатите от тях. И „ако след този анализ на ситуацията се вземе категорично решение за създаване на център, се преминава към следващите стъпки“ (Попова, 2001).

Втора стъпка: разработването на концепцията на Центъра. В нея се описва какви обучения ще предлага Центърът – като курсове за придобиване на степен на професионална квалификация, обучения по част от професия, валидиране на знания и умения, кратки семинарни форми по актуални иновативни теми, свързани с дейността на фирмата. В зависимост от обученията се преценяват необходимите за тяхното осъществяване ресурси: материални, човешки, ноу-хау ресурси.

Концепцията на Центъра включва и структурата на неговия персонал. При центрове, обслужващи големи производствени компании и предлагащи десетки курсове (обучения) годишно, обикновено се формират три отдела: административен, учебен и консултантски. Често Центърът има свой финансист.

При средно голям център дейността се ръководи от:

- директор/мениджър на Центъра;
- методик (или методист) – отговаря за учебните програми и подбора на обучаващите преподаватели и майстори;
- организатор на обученията.

При по-малки фирми, по изключение, последните две длъжности могат да се съвместяват от едно лице. Но това не се препоръчва с оглед обема на работата и осигуряване на качеството на организацията и на провеждането на обученията.

На този етап задължително се определя и юридическата форма на Центъра и се взема решение дали той ще бъде лицензиран към Националната агенция за професионално образование и обучение (НАПОО), или не – това е важно за по-нататъшните процедури и спазване на определени нормативни изисквания, свързани с обучението и квалификацията на работещите у нас.

Трета стъпка: осигуряване на финансови средства. На този етап се преценява какви разходи трябва да направи фирмата и откъде ще ги набави за реализирането на Центъра за вътрешнофирмено обучение. Разработва се бизнес план за гарантиране на ресурсите за създаване и функциониране на Центъра.

Четвърта стъпка: избор на сграда и местоположение на Центъра. Определят се сградата, с нейните учебни зали, работилници и други необходими помещения. Преценява се достъпността на новия център за всички потенциални учаци, особено за фирми, които имат филиали или повече от една сграда.

Може да се стартира с отделянето на няколко помещения в някоя от сградите на фирмата и адаптирането им за образователни цели. Но може да се наеме подходяща сграда, а при финансови възможности – да се купи сграда. Това е сериозна стъпка, затова „не трябва да се правят компромиси със състоянието, безопасността и пригодността на сградата като база на Центъра“ (пак там).

Пета стъпка: разработване на план-график за изграждането на Центъра – със срокове и отговорници за изпълнението на отделните дейности и етапи. По-конкретно реализирането му изисква:

- разработване на график на строително-ремонтните дейности;
- планиране, доставка и монтаж на оборудване;
- подбор на персонал, като се започне от ръководството;
- обучение на преподавателите и служителите за техните функции;
- разработване на учебни планове, програми и други материали за отделни курсове (обучения);
- избор и формиране на първата група учаци;
- начало на работата на Центъра (пробна/пилотна фаза).

Когато всички условия са налице, Центърът може да започне своята дейност.

С какво ръководството на фирмата може да подпомага дейността на Центъра? Освен да финансира и контролира като цяло дейността на Центъра за вътрешнофирмено обучение, ръководството може да улесни неговото функциониране чрез предоставяне на:

- информация за конкретни потребности от обучение на персонала (в резултат от диагностика на потребностите, реализирана от мениджъра на отдела по човешки ресурси (наричан някъде отдел „Личен състав“ или „Труд и работна заплата“);

- осигуряване на материалната база на Центъра, като цяло, и за всяко обучение (курс) – оборудване, материали и информация за предстоящо внедряване на нови технологии във фирмата;

- осигуряване на допълнителни възможности за практическо обучение, реализирано на конкретни работни места;

- ангажиране с конкретни дейности и финансиране за повишаване на професионалната квалификация на преподавателите от Центъра (ако има щатни такива);

- обратна връзка относно промяната на професионалното поведение на преминалите обучение работници и служители и за прилаганите от тях усвоени знания и умения при изпълнение на трудовите задачи.

Отговорност на ръководството на фирмата е също да проверява периодично поддържането на изрядна **документация на Центъра**. Съгласно изискванията на нормативната уредба всеки център за вътрешнофирмено обучение трябва да притежава и съхранява документи, доказващи законността на неговото разкриване и регламентиращи дейността, правата и задължения на служителите и учащите. По-големите центрове имат свой устройствен правилник, правилник за вътрешния ред, схема на персонала на Центъра (органиграма). Препоръчително е да се изготви и постави на видно място харта на правата на учащия, списък с критерии за качество на обучението, правила за труд и работа в Центъра, отнасящи се както за служителите на Центъра, така и за учащите.

За по-малките фирмени центрове цялата информация по устройството и функционирането им се съдържа в съответните правилници на фирмата, а почти всички въпроси се решават от ръководството на фирмата с участието на директора на Центъра.

Центърът създава, поддържа и съхранява и два основни вида текуща документация:

- *административни документи*: финансови, счетоводни, данъчни, дневник на входяща и изходяща информация, книга за заповеди, книга за регистриране на издадени документи за завършване, гаранционни карти на използваното в обученията оборудване (машини, съоръжения и пр.);

– *учебна документация*: учебни планове и програми, разработени съгласно държавните образователни стандарти, работна схема на отделните занятия, книга на занятията, дневници, учебни графици, учебни материали, презентации по теми, помощни и нагледни материали: схеми, графици, макети и пр., инструментариум за оценяване на постиженията на учащите (тестове, задачи, въпроси и пр.), списъци с данни на участниците в обученията, документи/инструменти за оценяването на ефективността на процеса обучение и на курсовете/обученията, като цяло (анкетни карти, форми, чек-листове, анализи и др.)

При изготвянето на документацията задължително трябва да се съблюдава съответната нормативна уредба. Специално внимание трябва да се обръща на отчетността и архивирането на документацията. Добре е за тази цел да се осигурят помещение и служител, който да отговаря за тази дейност.

Основната дейност на всеки Център за вътрешнофирмено обучение е учебната. Тя трябва да бъде добре подготвена, реализирана и оценена по отношение на ефективността. Подготовката включва:

1. *Проучване на потребностите от обучение* – това е обширна тема, която си струва да бъде анализирана отделно. Тук ще посочим, че за доброто функциониране на Центъра за вътрешнофирмено обучение е важно да се използват надеждни източници за информация относно потребността на персонала в една фирма от повишаване квалификацията. В началото на тази дейност е проучването на анализа на работата, описанието на работата, длъжностните характеристики на всяка позиция (длъжност). Следват (Miller, J., SPHR and D. M. Osinski, SPHR 2002):

- KSA-анализ – анализ на знанията (Knowledge), уменията (Skills), нагласите и способностите (Attitude and Abilities), необходими за изпълнението на всяка трудова задача;

- проучване на стандартите за изпълнение на определените дейности (задачи);

- наблюдение на работата/примери от работата;

- анкетиране с цел оценяване на задачите по отношение на тяхната значимост и времето, което изискват за изпълнение;

- проучване на „най-добри практики“ от други компании чрез обзор на публикации в професионални списания и други издания;

- интервюиране на експерти и хора на управленски позиции (супервайзъри или мениджъри) относно работата им;

- анализи на реални проблеми – времето, което отнемат, загубите, корекциите, по-късни прояви, контрол върху качеството.

Винаги е добре да се търси информация от работодателя за спецификата и промените (в т.ч. иновации) на фирмената дейност и за необходимите компетенции на работещите във фирмата, както и да се проучват заключения от атестирането на персонала. Центърът може да предприеме и собствени про-

учвания на потребностите на персонала от обучение. Събраната информация се оценява внимателно и коректно. Резултатът от анализа трябва да бъде списък от теми (предмети, проблемни области), по които трябва да се проведе обучение, както и списъци с имената на отделни служители или на групи, които се нуждаят от обучение. Въз основа на тази информация се разработват плановете за обучение.

2. *Ресурсно осигуряване на обучението* – трябва да се осигурят няколко вида ресурси: *материални ресурси* (необходимо обзавеждане и оборудване на кабинетите за теоретично обучение и работилници/лаборатории за практическо обучение; *ноу-хау ресурси*: учебна документация и учебни материали (учебна програма на обучението, портфолио на курса/обучението); *човешки ресурси* (за административното обслужване на обученията, преподаватели, майстори/наставници за практическото обучение, а при необходимост – и консултанти⁵⁾, и пр.); *финансови ресурси*, осигурени и често управлявани от фирменото счетоводство (не директно от самите центрове). В съвременните условия за обучение на персонала може да се използва финансиране и по европейски програми, като например „Учене през целия живот“ и „Развитие на човешките ресурси“, но за целта трябва да се разработят и спечелят проекти.

Успешната реализация на всяко обучение (курс) зависи както от подготовката, така и от компетентностите на обучаващите и организацията на обучението. Вътрешнофирмените центрове могат да работят с нает или със свой персонал. Наемането на персонал, както преподавателски, така и административен (например счетоводител), може да се отрази на качеството на организацията и реализацията на обучението. Затова е добре да се подготви и назначи собствен персонал на трудов договор или чрез рамков договор/рамково споразумение за съвместна работа, „което да обвързва и мотивира персонала, особено преподавателите, за сериозно възприемане на ангажиментите им към Центъра“.

При използването като обучаващи на специалисти (експерти) от собствената фирма или от други организации директорът на Центъра заедно с методиста и организатора на курсовете трябва да се убедят, че освен познания в областта, по която ще обучават, те притежават необходимия опит за обучение на възрастни (т.е. че могат да преподават, могат да общуват пълноценно и безконфликтно със своите учаци по време на занятията). Задължително е съчетаването на професионални компетентности с методически/андрагогически. Наемането на външни обучаващи (експерти) трябва да става чрез конкурс или поне чрез интервю, като се препоръчва кандидат-преподавателят да представи свое професионално (и/или преподавателско) портфолио. Такива изисквания следва да се предявяват и към външните (по покана) обучаващи (наричани често „лектори“).

Но това не е достатъчно. Чрез формите за оценка на ефективността на курса и перманентната обратна връзка с учащите и работодателя би следвало да

се търси и получава важна информация за професионалната и методическата компетентност на обучаващите и качеството на тяхната работа.

Успешната реализация на обученията зависи и от създадената *образователна среда*. Тя включва осигуряването на подходяща материална среда (помещение или помещения – лекционна зала, работилници, лаборатории и пр., в зависимост от спецификата на курса/обучението, с удобни мебели и необходимото оборудване; удобно работно и/или защитно облекло и предпазни средства, ако е необходимо; учебни материали и средства, в т.ч. технически), както и позитивен, творчески микроклимат. Следва да се има предвид, че „по отношение на материалната среда има две истини, които трябва да се осъзнаят от всички, ангажирани с вътрешнофирмено обучение (пак там).

Първа истина: не може да се провежда качествено професионално обучение, гарантиращо овладяване на практически умения за работа съгласно съвременните изисквания, без това да става в условията на модерна материално-техническа база, снабдена с инструменти, машини и съоръжения и при наличието на всички необходими материали и суровини.

Втора истина: инвестирането в създаване на оптимална материална среда за провеждане на професионално обучение е изгодно за всички – и за работодателите, и за Центъра. То се възвръща – за работодателите във висока квалификация на персонала и по-бързото адаптиране на новоназначените към условията на работа, което е предпоставка за реализирането на по-бърза печалба от тях.

Печалбата за Центъра от създаване на оптимална материална среда за провеждане на професионално обучение се проявява в доверието на персонала към това, което Центърът предлага, което рефлектира в мотивацията за учене на хората, работещи във фирмата, и в готовността им да вложат време и усилия в собствената си квалификация и усъвършенстване.

Успешната реализация на учебната дейност на Центъра зависи от неговата организация по отношение не само на мястото, но и на времето (продължителност и график) на занятията, формирането на групите, коректната информираност на учащите, организацията на учебната работа по време на занятията, микроклимата в учебната зала (или работилница), адекватната методика на обучение, „майсторството“ на обучаващия (или на обучаващите – ако са повече от един).

С изключение на обучение в лицензирани от НАПОО центрове при вътрешнофирменото обучение рядко се издава документ (освен сертификат за участие или за повишаване на разряда в някои професии), но обучаващите и организаторите са длъжни да оценят учебните постижения в края на курса (обучението), прогреса на учащите по време на обучението и като цяло – неговата ефективност. За целта се разработва и използва подходящ инструментариум и се провеждат мониторинг и контрол (текущ и краен), съответстващи

на целите на обучението, основаващи се на перманентна обратна връзка от учащите, обучаващите и работодателя за качеството и удовлетвореността от процеса на обучението.

Засега у нас не се практикуват форми за външен контрол и оценяване на центровете за вътрешнофирмено обучение. Но най-голямото доказателство за тяхната ефективност се проявява в имиджа на фирмите, където такива центрове съществуват, в тяхната производителност и устойчивост в условията на конкурентен пазар на стоки и услуги от други фирми – наши и чуждестранни.

Като цяло, усилията и средствата, вложени за перманентното поддържане на квалификацията на персонала, в т.ч. чрез създаването на Център за вътрешнофирмено обучение, има дългосрочен ефект. И той е в цялостното развитие на организацията. По време на курсовете работниците и служителите имат възможност да осмислят и да се приобщат към фирмените цели. Формираните се позитивни нагласи у тях допринасят за поддържането на позитивен микроклимат във фирмата, на дисциплината и производителността, като цяло. Работещите получават шанса да се развиват и да усъвършенстват непрекъснатото изпълнението на трудовите си задачи, произвеждайки повече и по-добре (с по-добро качество), гарантирайки по този начин конкурентоспособност на фирмата в условията на пазарни отношения и собствената си конкурентоспособност на пазара на труда. С други думи, от това печелят всички.

NOTES/БЕЛЕЖКИ

1. Knowles, A. Introduction to Training Needs Analysis. Ways to Identify the Learning Needs of Employees. – <http://www.suite101.com/content/introduction-to-training-needs-analysis-a148959>.
2. ISO 9000 е международен стандарт за управление на качеството, който се дава от Международната организация по стандартизация.
3. За повече информация виж: Гюрова, В. (2012). Анализ на потребностите от обучение на работната сила. – Годишник на СУ, Факултет по педагогика, книга „Педагогика“, т. 104, С., Св. Климент Охридски, 41 – 63, както и Попова, Л. Н. (2001). Технология за създаване на Център за професионално обучение на възрастни. – Годишник на СУ. Факултет по педагогика, книга „Педагогика“, т. 101.
4. The Learning Needs Analyses Toolkit.
5. Консултанти – по учебното съдържание, по качеството на обучението, отговорник за проекта (ако обучението се финансира по проект).
6. Л. Попова, В. Гюрова, М. Вестфал, М. Тодорова, Р. Дракева, В. Божилова (2006). Методическо ръководство за обучение на възрастни. С., МОН, ноември 2006].

7. Попова, Л. Н. (2001). Технология за създаване на Център за професионално обучение на възрастни. В: Годишник на СУ, книга „Педагогика“, т. 101.

REFERENCES/ ЛИТЕРАТУРА

- Gyurova, V. (2011). *Andragogiata v shest vaprosa*. Gabrovo: Ex-press [Гюрова, В. (2011). *Андрогогията в шест въпроса*. Габрово: Екс-прес].

POSSIBILITIES OF EMPLOYERS FOR STAFF TRAINING

Abstract. The article presents opportunities for employers to organize the staff teaching by using legislation in support of employability and staff's qualification, out-of firms teaching organizations, as well as in-service on the work place training. The experience of the State enterprise “German-Bulgarian VET Center” is presented as one of the best teaching organization in Bulgaria, with high quality of the offered educational services. The conditions and technologies of the construction of one internal Center for in-firm staff teaching are outlined as a factor for keeping the human resources quality and competitiveness of the firm.

✉ **Prof. Viara Gyurova, DSc.**
Sofia University
Sofia, Bulgaria
E-mail: viaragyurova@abv.bg

✉ **Dr. Lubov Popova**
German-Bulgarian VET Centers
Sofia, Bulgaria
E-mail: lubovpopovabg@gmail.com