

СОФИЙСКИ УНИВЕРСИТЕТ „СВ. КЛИМЕНТ ОХРИДСКИ“  
ФИЛОСОФСКИ ФАКУЛТЕТ  
КАТЕДРА „ПУБЛИЧНА АДМИНИСТРАЦИЯ“



**„ОЦЕНКА НА ОБУЧЕНИЯТА НА ПЕРСОНАЛА СПРЯМО  
ПОТРЕБНОСТИТЕ НА ЗАИНТЕРЕСОВАНИТЕ СТРАНИ“**

**АВТОРЕФЕРАТ  
НА ДИСЕРТАЦИОНЕН ТРУД**

на Елена Стефанова Иванова

Докторант в задочна форма на обучение, държавна поръчка

за присъждане на образователна и научна степен „Доктор“ по  
професионално направление 3.3. Политически науки (Публична  
администрация)

Научен ръководител:  
доц. д-р Албена Танева

гр. София, 2022

Дисертационният труд се състои от общо 159 страници, в т.ч.:

- основен текст – 153 страници;
- литература – 7 страници;
- декларация за оригиналност и достоверност – 1 страница.

Списъкът на цитираната и ползвана литература включва 89 заглавия.

Изложението се състои от увод, три глави и заключение.

Докторантката е зачислена в докторантура в задочна форма на обучение в катедра „Публична администрация” във Философски факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ със заповед на Ректора АД–20–214 /26.01.2017 и е отчислена с право на защита със заповед № 20-714/11.03.2021 г. на Ректора на СУ.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедрения съвет на катедра „Публична администрация” по професионално направление 3.3 „Политически науки“ (Публична администрация) във Философски факултет на СУ „Св. Кл. Охридски“ на заседание от 17.01.2022 г./ Протокол №6.

Материалите по защитата са на разположение на интересувашите се на сайта на СУ „Св. Кл. Охридски“ и в кабинет 107, бул. „Цариградско шосе“ 125 бл. 4.

Защитата на дисертацията ще се проведе на 20.05.2022 ч. в зала Яйцето, бл. 4 на СУ „Св. Кл. Охридски“ на открито заседание на научно жури в състав:

1. проф. д-р Александър Иванов Маринов (Председател)
2. проф. д-р Валентин Пенчев Василев
3. доц. д-р Албена Георгиева Танева
4. доц. д-р Ангелина Мирославова Марковска
5. доц. д-р Блага Иванова Благоева

Официални рецензенти:

1. Проф. д-р Александър Иванов Маринов
2. Проф. д-р Веселин Пенчев Василев

## СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

<b>УВОД</b>	<b>3</b>
<b>ПЪРВА ГЛАВА:</b> <b>Хуманизацията на управлението на човешките ресурси (УЧР) като основа на модерното обучение и развитие на служителите</b>	<b>12</b>
1.1. Историческо развитие на УЧР	16
1.2. Теоретично развитие на УЧР	27
1.3. Еволюция на хуманизацията на управлението на труда	32
1.4. Място и значение на обучението и развитието на човешките ресурси в УЧР	36
1.5. Същност на обучението и развитието на ЧР	38
1.6. Анализ на нуждите от обучение	43
1.7. Качество на обучението и развитието на ЧР	46
1.8. Оценка на програмите за обучение на ЧР	49
1.9. Традиционният модел оценка на обучението (Къркпатрик)	51
1.10. Оценка на обучението от гледна точка на заинтересованите страни	56
<b>ВТОРА ГЛАВА:</b> <b>Оценяване на обучението на ЧР чрез анализ на лидерския процес сред заинтересованите страни</b>	<b>69</b>
2.1. Понятие за обучаващата се организация	70
2.2. Подходи в разбирането за самообучаваща се организация и процеса на самообучение в нея	81
2.3. Правни основи на фирменото обучение в България (на основата на опита на „Булгартрансгаз“)	84
2.4. Методически основи на фирменото обучение в България (на основата на опита на „Булгартрансгаз“)	88
2.5. Практика на фирменото обучение в България (на основата на опита на „Булгартрансгаз“)	92
2.6. Обучението на персонала в България, оценявано на основата на лидерския процес	
<b>ТРЕТА ГЛАВА:</b> <b>Представяне на резултатите от проучването. Методология на изследването. Подход и резултати.</b>	<b>118</b>
3.1. Резултати от търсене по ключово понятие „обучение на персонала“	120
3.2. Понятието за „оценка на обучението на персонала“ във фокуса на кабинетното проучване	126
3.3. Резултати по ключово понятие „заинтересовани страни“	138
3.4. Резултати по ключово понятие „потребност от обучение на персонала“	145
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b>	<b>152</b>
<b>ЦИТИРАНА ЛИТЕРАТУРА</b>	<b>158</b>

## **I. Обща характеристика на дисертационния труд**

### **1. Актуалност и степен на разработеност на проблема**

Дисертационното изследване дава отговор на два основни взаимосвързани въпроса: 1) какво ще е вероятното бъдещо глобално развитие на обучението на персонала на базата на историческото развитие на УЧР от някогашното обикновено техническо инструктиране към бъдещото отчитане на потребностите на всички заинтересовани страни; 2) В каква степен локалната българска действителност следва тази тенденция и каква е перспективата пред обученията на персонала в рамките на цялостния подход към УЧР у нас.

Доколкото е известно на автора на настоящата разработка, възприетият подход и фокус на изследването хармонират с научните изследвания в областта на човешките ресурси, като се допринася към отговор на така очертаната специфика, а именно нарастващата роля на обученията за постигане на разнообразни цели в организациите. В тази посока са работили някои български (Атанасова, Близнаков, Каменов, Манасиев, Василев, Владимирова и др.) и чуждестранни (Gospel, Bratton & Gold, Voxall & Purcell и много други) автори, към които допринася настоящото изследване чрез анализа на очертавания се нов период от гледна точка на политиките за обучение в България.

Поставена в такъв контекст, актуалността на изследването се дължи на няколко различни социално-икономически фактора от огромно значение. Някои от факторите са в световен мащаб и пряко рефлектират у нас, други са тяхно опосредствано следствие, трети са повече или по-малко характерни за всички страни от Източна Европа, четвърти, въпреки редица сходства и зависимости, са специфични само за нашата страна.

Основните фактори, определящи актуалността на дисертационното изследване спрямо настоящата ситуация и бъдещото развитие на обучението на ЧР, са следните: На първо място това е **общата социално-икономическа ситуация у нас** с някои относими към темата детайли. Установи се реален пазар на работната сила. Настъпи сериозно отраслово реструктуриране и технологично обновяване на националното стопанство – и необходимост от преквалифициране на значителни кохорти от трудоспособното население. Без преувеличение може да се твърди, че демографската картина е сложна. На второ място е **спецификата на модерната икономика** в световен мащаб, в частност на съвременното производство и свързаните с него сфери на дейност. По-важните обстоятелства накратко са следните:

*Глобализацията* е факт и стопанските организации са принудени да оперират в конкурентна среда, която многократно надхвърля националните мащаби, поради което рязко нарасна ролята на обучението.

*Икономическият растеж* днес се базира на високите технологии. В *частност информационните технологии* са задължителен елемент на модерните производства и се развиват с темпове, непознати в историята. Това изисква не само разширение на обучението със съществен нов елемент, но и неговия непрекъснат характер.

*Управлението на човешките ресурси исторически търпи развитие от по-формална регулация за изпълнение на задачите в работния процес* чрез стимули и санкции, до съвременната концепция за това управление като част от стратегията на организацията. Съвременните представи разграничават оперативно от стратегическо управление на човешките ресурси.

Не на последно място е съществената *промяната на концептуалния поглед върху персонала*. Съвсем неслучайно понятието се развива от административното „персонал“ към икономически ефективното „ресурси“ и сетне към човешки „капитал“, а това постъпателно развитие прави актуален въпроса с установяване на непосредствено бъдещото му състояние, продиктувано от тенденциите на епохата.

Дисертацията идва да отговори на оставената празнина в анализа на актуалния отговор и непосредствените бъдещи тенденции, които посочените по-горе фактори вече очертават. В такъв смисъл се предполага, че резултатите от изследването ще имат значение както от гледна точка на научното и практическото третиране на въпроса за формирането на успешна политика на българските стопански и обществени организации спрямо човешкия капитал, така и като практическо приложение в непосредствената дейност в сферата на управление на човешките ресурси.

## **2. Житейският и научният проблем**

Както казва Питър Сендж, единственият източник на конкурентни предимства за компанията се явяват съдържащите се в нея знания и способността на компанията да се обучава по-бързо от конкурентите. Може да се обобщи мнението на значителен брой съвременни практики на УЧР далеч не само у нас, че съществува все по-остър дефицит на компетентна работна сила изобщо на пазара на труда, а оттам и за отделните стопански субекти. Ако фирмата се остави на течението и не вземе мерки за професионалното си укрепване, тя няма шанс в сериозна конкурентна борба, а може би изобщо няма никакъв шанс; третата група показва възможния изход.

Съвместното действие на трите вектора дава рамка, в която днес е всяка стопанска организация, независимо дали го съзнава.

Такава постановка определено провокира изследователски интерес, защото веднага поражда поне няколко кръга въпроси:

а) Коректно ли е това твърдение, наистина ли има чак толкова остра необходимост от обучение на служителите?

б) Може ли тази необходимост, както и обективното състояние по обучението на персонала, да бъдат оценени с актуални изследователски инструменти, произхождащи от научни изследвания?

в) Еднозначна и общовалидна ли е тази необходимост, и респективно обективното състояние, или е налице разлика при различните социални субекти, които имат отношение към обучението на персонала и изобщо към нивото на подготвеност на този персонал?

г) Съществуват ли противоречиви интереси и конфликтни зони между заинтересованите страни по повод обучението на персонала?

Житейският проблем, който отдавна е възникнал в сферата на обучение на служещите като елемент на управлението на човешките ресурси е, че практиката на обучението се задържа в рамките на традиционното повишаване и актуализиране на професионалните качества на индивидуалните членове на персонала, но в много по-малка степен се обръща по-нататък към ролята на обучението за изграждане на колектива като екип, предполагащ оценка на обучението в меки умения на екипа от гледна точка на заинтересованите страни.

Научният проблем, произтичащ от житейския е да се докаже, че оценката на обучението от гледната точка на заинтересованите страни може да произтече от анализа на комплексен процес, протичащ между тях в процеса на обучението, който ще бъде потърсен в категориите на лидерството. С други думи научният проблем е как съвременното обучение на персонала служи пряко за изграждане на екипите като самостоятелно функциониращ социален организъм от типа на мрежа.

### **3. Обект, предмет, цели, теза, хипотези на изследването**

**Централният изследователски въпрос** е: Съществува ли днес в България необходимост от обучение на персонала според модерните теории за стратегическо изграждане на ефективна бизнес организация и като функция от потребностите на страните, заинтересовани от такъв процес?

**Обект** на изследването е обучението на работещите след започване на работа в стопанска организация. **Предмет** на изследването е мястото и ролята на обученията на персонала като нарастващ по значимост елемент в цялостния процес на управление на персонала. В дисертацията се проблематизира въпросът доколко практиката на обученията на персонала се разгръща според постиженията на теорията в областта на управлението на човешките ресурси.

**Цел** на изследването е да проучи и анализира доколко обученията на персонала са интегрирани в същинската дейност на една организация като пресечна точка на интересите на всички заинтересовани страни, където обучаваните от преди всичко обект на обучение са третираны като партньор във взаимодействието за постигане на общо споделени цели. Този анализ предполага разглеждане на класическите отношения на участниците в един работен процес чрез категориалния апарат на теорията на лидерството. Очакваният резултат от този подход е да доведе до нов прочит на формализираните отношения в една организация между ръководители и подчинени по повод постигане на фирмените цели като отношения на партньорско взаимодействие в духа на трансформационното лидерство. Специфичният профил на обученията, отчитащи интересите на всички заинтересовани страни ще може да бъде разбран като своего рода нов елемент в хуманизацията на работните процеси през значението им за управлението на човешките ресурси.

Така, **теза** на дисертацията е, че процесът на хуманизация на управлението на човешки ресурси води в крайна сметка до промяна в съдържанието на самата оценка на обучението, като от такава със значение главно за организацията към еднакво значима за всички заинтересовани страни. Колкото повече обученията на персонала се развиват по посока на изграждане на интегритет в дадена организация, толкова повече от инструмент за развитие на компетентностите на отделните служители се превръщат в механизъм за развитие организацията на основата на подобрена среда в отношенията и утвърждаване на екипен дух и партньорство. Колкото повече обученията на персонала се развиват по посока на изграждане на интегритет в дадена организация, толкова повече от инструмент за развитие на компетентностите на отделните служители се превръщат в механизъм за развитие организацията на основата на подобрена среда в отношенията и утвърждаване на екипен дух и партньорство.

На тази база **главната хипотеза** е, че историческият процес на хуманизация на труда, забелязан и изследван от множество теоретици, предизвиква дълбоки промени в управлението на човешките ресурси, а оттам опосредствано – и върху обучението и развитието на служителите в организациите и, разбира се, върху начина на оценяване

на методиките за обучение и тренинг. Друга хипотеза на най-високото равнище е, че обучението и развитието на човешките ресурси представляват централния елемент в системата на модерното управление на човешките ресурси с определящо значение за ефективността на организацията.

Тезата е разглеждана чрез следните **работни хипотези**:

- Подходът на заинтересованите страни и съответните му инструменти са разработени през десетилетията досега за обща бизнес употреба, но не и специално за оценка на обучението. Процесът, описан тук, е концептуален поглед върху оценка на обучението, като се използва подход, основан на заинтересовани страни.

- Развитието на методите за оценка на обучението очевидно бележи тенденция към все по-голяма хуманизация, следваща от веригата хуманизация на труда – хуманизацията на УЧР – хуманизация на оценяването на обученията и програмите.

- Въвеждането на съвременния подход на заинтересованите страни при оценката на обучението е поредната стъпка в правилната посока. Но това логически означава, че не е последната. Постоянна е единствено хуманизационната тенденция. Това е акцентът върху заинтересованите страни вместо върху собствениците (акционерите), което отличава старите от новия етап в развитието на подхода на заинтересованите страни .

За да може обучението да отговаря на текущите нужди, да носи реални ползи, а не поредната безполезна разходна позиция за компанията, е необходимо ясно да се дефинират цели, задачи и очаквани резултати. В крайна сметка, колкото по-ясна е целта, толкова по-вероятно е да се постигне желаният резултат.

Изпълнението на целта е осъществено чрез следните **задачи**:

- Проучване, представяне и критичен анализ на основните съвременни научни концепции за обучение на персонала, със специално внимание към видовете организации от гледна точка на обучението, към видовете обучение, към системите за оценка на обучението и към обучението като елемент от стратегическото управление на организацията.

- Проучване, представяне и критичен анализ на основните действащи нормативни и разпоредителни актове, релевантни към обучението на персонала, със специално внимание към съпоставимостта на тези актове с теоретичните модели от задача 1.

- При наличие на достъпна, подходяща и надеждна информация – представяне и систематизиране на данни и добри практики относно обучение на персонала.



- Дефиниране на страните, заинтересовани от обучението на персонала, определяне на техните потребности, свързани с обучението, и на възможните конфликтни зони.
- Съставяне на инструментариум за изследване съобразно формулираната цел, провеждане на изследването в определена фирма или фирми, анализ на резултатите.

#### **4. Методология, методи, ограничения и приложимост на изследването**

**Обхватът** на изследването се отнася до средата на обученията на персонала в държавни и държавно-частни бизнес организации в България, представени от тяхната видимост в онлайн среда.

**Методологията** на изследването се представя най-добре от следната последователност от изследователски етапи: предварително проучване по темата и наблюдение на проблеми при обучението; анализ на научни концепции за обучението (първа глава); анализ на съдържанието на нормативни и стратегически актове, и изграждане предварителен модел на обекта на изследване (втора глава), разработване на въпросник за проблемната област и анализ на получената информация от кабинетното проучване (трета глава). След всяка глава са формулирани изводи от представеното в нея, както и общо заключение, в което се обобщават изводите от цялата работа.

**Методи** на изследването са съответно: анализ на съдържанието на документи (нормативни актове, научни публикации, стратегически документи, практики и данни), обобщение на личен опит и лични впечатления на участници в УЧР, както и концептуално кабинетно проучване по ключови понятия относно обученията на персонал и заинтересованите страни.

**Ограничения и разширения на задачата:** Настоящият анализ има предвид изключително стопанските организации, но лесно може да се покаже, че със съответната специфика визираните закономерности са валидни и за административните, културните и почти всички други типове организации.

**Приложимостта** на резултатите от изследването е както в научно, така и в практическо отношение. В научно – чрез анализиране и систематизиране на знанието относно историческото развитие от 19 век до обозримото бъдеще на политиката, свързана с УЧР и обучението на ЧР в частност и свързаните с нея понятия. В практическо отношение приложимостта на разработката е по-значителна, тъй като са изследвани основните фактори, довели до формирането на българската практика и са предложени реалистични възможности за развитие

на бъдещата стратегия на българските фирми относно обучението на ЧР, обхващащо всички заинтересовани страни.

## **5. Основни литературни и информационни източници**

В процеса на работата върху дисертационния труд са проучени и използвани четири групи източници:

- Теоретични и приложни разработки въз основа на които са изследвани и анализирани теоретичните основи на УЧР и по-специално на историческото му развитие;
- Документи (закони, нормативни актове, стратегически документи и планове, доклади и др.), които се използвани както за изследване и анализиране на УЧР и в частност процеса на обучение и неговата оценка, така и за изследване на специфичния български опит през настоящия период;
- Друг информационен източник, който изрично трябва да бъде посочен е споделяният опит на практиците с дългогодишен опит в УЧР от България и чужбина, преди всичко обученията и тяхното оценяване, достъпен въз основа на кабинетното проучване.

За теоретичната работа са използвани 89 източника, като българоезичните източници са 48, английските – 37 и рускоезичните – 4. Отделно от това за изследователската работа са разгледани над 100 интернет източници, които са селектирани в процеса на работа по кабинетното проучване. Всяко ключово понятие е открило множество релевантни линкове към данни и публикации по темата на дисертацията. Всяко от четирите ключови понятия е изчерпателно проучено в рамките на първите 20 линка към всяко от тях, както и релевантни допълнения, разпознати в съответните документи и анализи.

## **II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД**

### **1. Структура на дисертационния труд**

Структурата на дисертационния труд е с общ обем от 159 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение и библиография на източниците. В първата глава са разгледани теоретичните основи на развитието на управлението на човешките ресурси, осмислени като хуманизация на УЧР чрез

модерното обучение и развитие на служителите. Във втората е изследвана нормативната среда и методологическият подход към изследването на обученията на основата на концепцията за лидерството. В третата са представени резултатите от кабинетното проучване и е направен анализ по същество на откритите и достъпни тематични линкове с оглед очертаване на основните предизвикателства и възможности пред бъдещото развитие на политиката за обучения на персонала.

В **Увода** е обоснована необходимостта от провеждане на изследването. Разглеждат се основните причини, които налагат такъв анализ: качествено новото стъпало на развитие на ЧР и превръщането им в основа на производствената дейност (резултат от постоянния процес на „хуманизация на УЧР“), нарастване на значението на лидерството при УЧР, качествена промяна в критериите за оценка на обученията на персонала като следствие на процеса на хуманизация и т.н.

Уводът въвежда централните проблеми – житейски и научен, обекта, предмета, целите, тезата, хипотезите, методологията, методите, ограниченията и приложимостта на изследването. Централният изследователски въпрос е: Съществува ли днес в България необходимост от обучение на персонала според модерните теории за стратегическо изграждане на ефективна бизнес организация и като функция от потребностите на страните, заинтересовани от такъв процес? Сърцевина на това изложение е дефинирането на тезата: теза на дисертацията е, че процесът на хуманизация на управлението на човешки ресурси води в крайна сметка до промяна в съдържанието на самата оценка на обучението, като от такава със значение главно за организацията към еднакво значима за всички заинтересовани страни. Колкото повече обученията на персонала се развиват по посока на изграждане на интегритет в дадена организация, толкова повече от инструмент за развитие на компетентностите на отделните служители се превръщат в механизъм за развитие организацията на основата на подобрена среда в отношенията и утвърждаване на екипен дух и партньорство.

**Първата глава** най-общо утвърждава, че хуманизацията на управлението на човешките ресурси е основа на модерното обучение и развитие на служителите, тъй като освен традиционното повишаване на способностите на служещите днес то има една нова функция от стратегическо значение – обучение на колективите в тяхната цялост като учеща организация и по този начин полагане на основите на пълноценен интегритет на съвременните компании.

Логиката на анализа е следната: първо се прави обстоен диахронен преглед на съществуващите понятия и теории за УЧР. Очертана е историческата тенденция към постепенно засилване на ролята на човешкия фактор в управлението до превръщането му в стратегически фактор в центъра на управленския цикъл. Казано обобщено, хуманизацията на човешките ресурси води до социологизиране на понятието за УЧР и обратно, социологизирането на понятието за УЧР подпомага хуманизацията на човешките ресурси. Второ, на този фон се формулира хипотезата, че историческият процес на хуманизация на труда, забелязан и изследван от множество теоретици, предизвиква дълбоки промени в управлението на ЧР, а оттам опосредствано – и върху обучението и развитието на служителите в организациите и, разбира се, върху начина на оценяване на учебните програми. От оценка на самите програми акцентът се пренася върху оценка на промените в ЧР, които те предизвикват, в посока функционалността им като социален механизъм. Трето, разработва се централното понятие „хуманизация“ на УЧР. Хуманизацията на труда изтъква на преден план ключовото значение на мотивировката, постоянното развитие на знания и умения, творческото отношение към труда, нови подходи към производствения процес. Постепенно мениджъри и изследователи забелязват, че е започнало да става дума не за друго, а за човешки културен капитал. Такава е най-новата епоха, епоха на управление на човешкия капитал. В рамките на тези заключения се доказва, че в обозримо бъдеще постоянното обучение на колективите като система ще катализира засилващата се тенденция към лидиране от страна на всички заинтересовани страни. Такъв образ ще има УЧР в бъдеще като цяло и спецификата на обученията на служителите в частност. Очевидно е, че в бъдеще предимствата на програмите за обучение следва да бъдат разпределени в две най-общи групи – предимства на обучението на служещите за организацията и предимства на обучението им за отделните обучавани служители. С това ще се промени (развие във вертикала) известният модел на Къркпатрик с отчитане на лидерския процес.

Изводите, които се правят от този теоретичен анализ са следните:

1. Подходът на заинтересованите страни и съответните му инструменти са разработени през десетилетията досега за обща бизнес употреба, но не и специално за оценка на обучението. Процесът, описан в дисертацията, е концептуален поглед върху това как може да се направи оценка на обучението, като се използва подход, основан на заинтересовани страни.

2. Развитието на методите за оценка на обучението очевидно бележи тенденция към все по-голяма хуманизация, следваща от веригата хуманизация на труда – хуманизация на УЧР – хуманизация на оценяването на учебните програми/обученията.

3. Поведението на заинтересованите страни не е насочено към максимизация. Всички аргументи навеждат на извода, че става дума за поведение, насочено към оптимизация, не максимизация.

5. Въвеждането на съвременния подход на заинтересованите страни при оценката на обучението е поредната стъпка в правилната посока. Но това логически означава, че не е последната. Постоянна е единствено хуманизационната тенденция. Това е акцентът върху заинтересованите страни вместо върху собствениците (акционерите) , което отличава предходните от новия етап в развитието на подхода на заинтересованите страни.

6. Хуманизацията на оценяването на учебните програми се заключава върху силното акцентирание при оценката върху социалните връзки в колектива. Основен интерес в тази връзка представлява превръщането му в пълноценен интегриран групов субект (интерес например към изграждането на т.нар. меки умения на неговите членове, пълноценно изграждане на способностите им да работят в екип).

Във **втората глава** се оценява обучението на ЧР чрез анализ на лидерския процес сред заинтересованите страни. Хуманизацията на УЧР от своя страна пък изисква същото да се отнася до всички елементи на този процес, включително и тези, свързани с обучението и процеса на оценяването на обучението в частност. Новата теза, която се гради върху описания процес в първа глава е следната: Процесът на хуманизация на оценяването на обучението се развива и задълбочава до степен, която изисква оценките да произтичат от комплексния характер на отношенията, разбирани в категориите на лидерството. С други думи, следва да разбираме участниците в УЧР като заинтересовани страни и през призмата на отношенията като лидерство.

Тезата на дисертацията се доказва чрез разглеждане на следните хипотези:

- Лидерският процес има за основа организацията, към която принадлежат и я схващат като единен субект на учене – т.е. обучаваща се организация . Това означава да се разглежда не само качеството на обучение на

отделните служители в групата, но и обучението на образувания от тях субект като цяло, т.е. социална система със самостоятелен живот.

- Лидерският процес от разглеждания тип допуска различните заинтересовани страни да се приемат вече като действащи участници в общия процес на тяхната работа, където всеки е едновременно и участник, и лидер по различни теми и инициативи в организацията. Това се отнася до разбиране на ново състояние на организацията, където има повече възможности за всички и на тази база се постига по-добър интегритет.

Казано с други думи, ако веднъж вече е прието, че оценката на обучението следва да е от гледната точка на заинтересованите страни, то следващата фаза в развитието на този подход е още по-задълбоченото (социологическо и политологическо) виждане за конкретните заинтересовани страни, възприети като участници със споделено лидерство. В случая под лидерски подход към УЧР имаме предвид такъв съвременен модел на хуманизация на управлението, при който се е достигнало до система от ръководни отношения лидери-последователи между конкретните заинтересовани страни, насочен към тяхното формиране като екипен тип „дейностна система“, при което лидерите и последователите не само изпълняват добре своите задачи, но и са устремени с желание да участват в живота на групата за нейното утвърждаване в собствената ѝ среда.

Всъщност, когато става дума за екипното обучение, което води до различен резултат, а именно изграждане на специфично групово мислене в рамките на персонала, то представлява съвкупност от знания и инструменти, които са предназначени за възприемане на целостта на явленията. Те позволяват на служителите да откриват закономерности в сложни системи и да приемат решения за тяхното оптимизиране. Напредъкът в теоретичните фундаменти на теорията за УЧР в бъдещ план е предизвикателство пред практиката да бъде пълноценно усвояван и внедряван като стандарт.

Твърди се, че в България прилагането на този нов подход към работата с персонала и признаването му за най-ценен ресурс на организацията започва плахо едва през последното десетилетие. Според нас, той е повече обект на теоретизиране, отколкото практическо насърчение за възприемане на служителите като човешки капитал, който се нуждае от нещо повече от професионално обучение, а именно от третиране като цялостна културна и социална единица. „Странно е да имаме министър на климатичните промени, защото ние имаме нужда от министър за човешките ресурси и демографските

въпроси. Това не значи да имаме още повече администрация... Големият проблем на България в момента е човешкият капитал...“.

Във **втора глава** също така се отделя специално внимание на понятието за обучаваща организация като качествена промяна в условията на производство и развитие на отношенията на база на знанието като източник на развитие. В такава среда интелектуалният капитал и професионални умения и култура са основополагащи. Обученията в такава среда се отнасят не само до твърдите умения на индивидуалната компетентност и отношения на основата на статус, а такива, които стимулират емпатия и интегритет, където партньорството и екипният дух предполагат лидерство и значимост за всеки участник. В тази част от дисертацията е представен авторефлексивен анализ на собствения опит от фирмените обучения в компанията, където имам дълъг професионален опит. Основанията за това произтичат от самата специфика на фирмата и характерният подход при организацията на обученията:

База на дисертационното изследване е компанията „Булгартрансгаз“. Причините за това са различни:

- Имам дългогодишен ръководен опит в тази организация в областта на човешките ресурси, който лесно се трансформира във „включено наблюдение“.
- „Булгартрансгаз“ има уникалната черта да е 50% частен и 50% държавен дял, поради което заключенията във връзка с обученията имат по-широк обхват.
- „Булгартрансгаз“ е свързана едновременно със световните и националните пазари, законодателства<sup>1 2</sup> и фирмена култура.
- Спецификата на дейности на тази фирма е с повишен риск, поради което обученията са чести и следват добри национални и международни практики.

Направен е също така преглед на нормативната база, регламентираща средата за обучения на персонала, както и обичайният подход и проблеми при тяхното инициране и провеждане.

Втора глава завършва с анализ на методологическата връзка между теорията на лидерството и подходите към управлението на човешките ресурси и по-специално към открояване на значимостта на обученията за множествени резултати на дадена организация. Концептуално е следван моделът на анализ на А. Танева за лидерството като феномен с приложен фокус. По-конкретно се спираме на онова разбиране за лидерството, което се разглежда като взаимодействие

---

<sup>1</sup> Сайт на „Булгартрансгаз“, <https://www.bulgartransgaz.bg/pages/national-legislation-40.html>

<sup>2</sup> Сайт на „Булгартрансгаз“, <https://www.bulgartransgaz.bg/pages/european-legislation-217.html>

между личност във водеща позиция спрямо общност при определени обстоятелства за решаване на техен въпрос, как отделните участници – в случая някой, който е ръководител (назначен или избран кандидатирал се за тази позиция) как изпълнява тези свои функции. Това не е формален въпрос как ще се обучава персоналът. Каквито и да са нормативните регулации, отношението към този въпрос остава основна отговорност на мениджмънта и всички други участници в дадената организация.

Структурата и съдържанието на тази глава е преход към представянето на резултатите от дисертационното изследване в **трета глава**. Въпросът за обучението на персонала се схваща лесно като вътрешнофирмен въпрос, а дисертацията поставя проблема като системен, като проблем, който засяга обществото като цяло. Кое е реалният и кое – научният проблем? Реалният проблем е този, който бе анализиран в текста по-горе, че развитието на персонала, обучението на персонала в голяма степен е развиващ се от само себе си. Проблем е, че на този въпрос за обучението на персонала се гледа понякога като на досаден, като излишен, като разбиращ се от само себе си, сякаш от една страна има теории, които знаят всичко, изследвали са всичко, но в реалността нещата не се развиват по начина, по който са известни на теория. Теорията и изследванията знаят повече и имат по-голям капацитет отколкото се прилага в реалността. Тезата, която е фокусирана е, че развитието на тази тема предполага много повече внимание на ниво публично управление. Как се регулира, какво законодателство се създава, как се създава среда, в която всички заинтересовани страни да бъдат стимулирани да бъдат, да разбират, че развитието на кадрите, на ресурсите, е грижа на абсолютно всички, не само на висшите училища, не само на работодателите, а на най-обхватният смисъл на понятието за заинтересовани страни.

**Трета глава, наречена Обученията на персонала и връзката със заинтересованите страни като видимост в онлайн среда** се прави преглед на резултатите от кабинетното проучване и анализ на съдържанието на всяка от открените информационни единици. Подходът към провеждането на кабинетното проучване е съобразен с теоретичната рамка, представена в първите две глави на дисертацията. За нуждите на постигането на обективна и защитима като обхват и качество информация осъществяването на това изследване разработи индикатори, на базата на които е съставен кратък въпросник към кабинетното проучване. В схематичен вид подходът представлява следното: Изработване на модел на изследването – хипотеза, понятийни индикатори, въпросник на базата на зададените индикатори.

По-конкретно са формулирани следните понятийни индикатори:

- Обучение на персонала



- Оценка на обучение на персонала
- Заинтересовани страни в обучението на персонала
- Потребност от обучение на персонала

На тяхна база бяха формулирани следните въпроси:

1. Какво се разпознава в уеб средата по „обучение на персонала“?
2. Какво в уеб средата се разпознава като оценка на обучението на персонала“
3. Какво в уеб средата се разпознава като заинтересовани страни в обучението на персонала?
4. Какво в уеб средата се разпознава като потребност от обучение на персонала?

Допълнителните уточнения към ключовите понятия допълват с отделни думи акцентите в значенията като проблем при обученията.

Приложението на въпросника е последователно към уеб среда – проучване на първите десет страници от резултатите в Гугъл на всеки индикатор и извеждане и коментар на линкове от първите две от тях. Това са около 18-20 линка към релевантни материали. Резултатите се копират в самостоятелен файл. Получената информация се анализира и прегрупира по няколко критерия:

- субектът, който се занимава с тази дейност;
- съдържанието на дейността (дали е обучение, научна публикация; конкретна методика; формулировка на темата).
- Получената информация се анализира, сравнява и групира.
- Откроява се дали в тази материя има разнообразие на участници и кои са те.
- Получената картина се ранжира по степен на важност на идентифицираните субекти и видове дейности. По-конкретно това е:
  - Регистриране на информация
  - Анализ на набраната информация
  - Обобщение
  - Изводи

Накратко, по първото ключово понятие са разгледани по същество 20 линка. В обобщение за идентифицираните чрез ключовото понятие за „обучение на персонала“ е, че доминиращите резултати са за фирми, предлагащи обучения и по-малко академични текстове. Профилът на повечето от тези единици е относително статичен и в общия случай не предоставя достатъчно информация за обратна връзка от организациите, ползвали техните услуги. Именно поради това се открояват онези случаи, които са представили тези свои резултати и са заложили на ефекта на

споделения позитивен отзив. Една обща черта също така е визията на тези пространства, която се стреми да наподобява подобни пространства в чуждоезиковото веб пространство, включително снимковия материал, който е шаблонизиран, вкл. използвайки снимки, напомнящи множество подобни от свободния интернет поток.

Изводът по второто ключово понятие е за видим за всеки изследовател проблем, а именно липсата на систематични проучвания в областта на човешките ресурси. За разлика от примерите, анализирани в чуждоезиковата литература, по-голямата част от публикациите на български език трудно се стига до нови и конкретни данни за състоянието на средата. Последното цитирано изследване е представено на авторитетен форум, но то си служи с данни практически от две изследвания (2004 година и 2007-8 година), които са достатъчно отдалечени във времето и едно от друго, за да може да се предположи по подразбиране, че са валидни за анализирания към момента на представянето на доклада ситуация, което се случва през 2014 година. Значимостта на всеки анализ по същество, който борави и с данни успява да открие такива текстове, с което още повече се подчертава коментираният тук дефицит. Може да се каже, че един от изводите от дисертационното изследване е за необходимостта на нов тип регулация при изразходването на средства от различни програми в сферата на човешките ресурси с оглед на отчитането на ефекта от инициативите и обученията на различните категории персонал. Показателно е, че кабинетното проучване чрез ключовата дума за оценка на обученията на персонала успява да открие различни по съдържанието и профила на публикацията обучителни организации и текстове. Смятаме, че това е показателно за разликите в статуса на полето на управлението на човешките ресурси в неговите различни сегменти, а именно голямо предлагане на входа и значително подценено представяне на изхода, отчитане на реалния получен ефект и интегрирането му в цялостния процес на управление на човешките ресурси. Смятаме, че по-рационалният подход би отразил в по-голяма степен концепцията за лидерски начин на осъществяване на дейността и би внесъл очаквания хуманизиращ аспект на трудовите отношения на базата на повече отговорност и предвиден смисъл при всякакви процедури, включително тези по обученията на персонала.

Понятието „заинтересовани страни в обучението на персонала“ вероятно поради сложността на неговата семантична комплексност, не се намира добре в търсачките, но същевременно няма как да не забележим, че по-скоро публикациите, които се открояват са от научно-аналитичен вид и много по-малко от практико-приложен. Прави се извод, че макар и не директно, това индикира проблем за връзката между големите постижения и практически приложими методики в тази сфера, че те

съществуват по-скоро в сферата на научно-изследователското, без наличието на тясна и пряка връзка със сферата на практиката. Това се отнася безусловно до търсачката на български език, тъй като тогава, когато се търси на друг език (английски) се откриват множество конкретни резултати от различни институции и фирми, чиито резултати в сферата на обучението на човешките ресурси са пряко намираеми. Изводът, който се прави е за съществуващ дефицит между наличната теория и конкретни методики и подходи в обучението на персонала и практиката, такава каквато съществува в своя самостоятелна реалност.

Обобщението от единиците на наблюдението откроява определени характерни особености в предлаганите обучителни програми от страна на субектите на тези услуги. На първо място се забелязва многобройността на подобни структури, които в голямата си част са подкрепени от средства на оперативната програма за развитие на човешките ресурси. На второ място, това е еднопосочният характер на информацията за предлаганите програми. На трето място е липсата на видима обратна връзка и извеждането на характерни казуси, които да способстват за развитието чрез тиражиране на добри практики и превенция на определени действия на основата на осмислен негативен опит. На следващо място прави впечатление, че повечето от сайтовете на фирмите за обучение нямат ритмичен характер на обновяване на материалите. Много от тях са по-скоро статични и отразяват публикуваните материали вероятно към момента на създаването му. Натрапва се впечатлението за стари текстове. Всъщност, проблемът не е в тяхното съдържание – те са по-скоро универсални и в този смисъл не остаряват. Проблемът е в липсата на нови текстове, които да демонстрират динамиката на развитието на дадената обучителна организация и подкрепата, която би оказвала чрез представяне за широкия кръг потребители на новости в това научно-практическо поле на базата на световния опит и публикации. Сравнението между теоретичните анализи по темата и обобщената картина на практиката показва, че теоретичните модели предлагат добре структурирани и познати модели за разнообразни обучения на персонала, чиято полезност в приложния им потенциал подлежи на развитие и комуникация с потенциалните й потребители.

#### **IV. Изводи**

Анализът на литературните източници и сравнението им с резултатите от кабинетното проучване позволяват да се направят изводи относно основната теза и производните хипотези на дисертационния труд.

На първо място се откроява определен дисбаланс между предлагане на обучение и налични специфични тренинги на персонала и резултатността от този обучителен потенциал. Развитието на научната мисъл в областта на управлението на човешките ресурси е довела до множество варианти за подход към сполучлив и специфичен тренинг на участниците в дадена организация в името на постигането на нейните цели и позитивен ефект за всички заинтересовани страни. Дали и доколко това се случва е въпрос, който не позволява видимост през мрежата от затворени комуникационни канали, фирмена тайна и липса на данни за постигнатите резултати. Отчетността по множеството проекти се доказва с участие в събития и представяне на информационни материали (доклади, обучителни материали и знаци за състояли се планирани събития). Ползността и резултатността от проведените активности остава предмет на осмисляне от страна на конкретни заявители. Може да се каже, че все по-многобройната литература в тази област, популярността на изпитани методики и анализирани резултати с данни от изчислената ползност в различни бизнеси остава като самостоятелно теоретично упражнеие по повод практиката. На свой ред обученията, които се провеждат видимо оставят определена следа, тъй като поради нормативните регулации или просветеното виждане на мениджърски екипи, те се провеждат както по отношение на развиващите се компетентости на служителите, но също така и по отношение на екипните отношения в колективите.

На свой ред, множество бизнес предложения за обучение са насочени към развитие на по-добрия интегритет във фирмите, за по-добра организация на взаимодействията и взаимоотношенията във фирмите. Рекламните аспекти на програмите на обучителните фирми мобилизират вниманието към множество модерни методики за развитие и насърчение както на индивидуалните умения, но също така на доброто взаимодействие между участниците в дадена организация. Съществува ясно открит потенциал за предоставяне на качествено обучение, но доколко адресатите се възползват от него остава открит въпрос. Оценката на потребностите от обучение може да се предположи, че се практикува от заинтересованите страни в по-скоро отделни случаи. Видимостта към тази материя през онлайн каналите откроява значимо и достъпно теоретично знание по въпроса, капацитет да бъде прилагано и относително неясна фактическа картина на приложението му. Анализирани данни от конкретни обучения в отделни фирми от страна на авторитетни и утвърдени изследователи показват по обективен начин практическата ползност за всички заинтересовани страни. Липсата обаче на публични системно събирани данни за ефекта от резултатите на основата на проведени обучения не позволява по-задълбочени изводи по същество.

Видно е, че достъпността и видимостта към този тип резултати е отговорност на публичната власт, която би могла да има важна лидираща роля в тези процеси. Така както е осигурено финансиране на десетки обучителни фирми, така също би било очаквано те да споделят своите добри практики и резултати и да бъдат достойни за доброто развитие на тази среда. Лидерският контекст на анализа показва, че не само на базата на теоретичните предпоставки, но и на основата на доказани случаи в практиката, представяни в публикации или в споделен опит от фирми позволява да се заключи дали този подход има специфична полезност във всеки вид обучения. Това се отнася както за обученията, свързани с компетентост, ползващи се с предимство предвид значението им за самия работен процес, така също и за обученията на персонала, развиващи отношенията, екипния дух и фирмената култура. И в двата случая те имат ефекта да хуманизират средата. Лидерският подход предполага промяна на начина, на самия подход от страна на всички участници в работния процес. Доколкото това не изисква допълнителни средства, а носи разнообразни ползи за всички участници и самата среда, то интергрирането на този тип тренинг в различните теми на обученията има потенциал за подобрене на практиките за бизнес организация от всякакъв мащаб и етап от своето развитие.

Постановката на дисертационното изследване, представена във въведението към него заяви, че теза на дисертацията е, че процесът на хуманизация на управлението на човешки ресурси води в крайна сметка до промяна в съдържанието на самата оценка на обучението, като от такава със значение главно за организацията към еднакво значима за всички заинтересовани страни. Колкото повече обученията на персонала се развиват по посока на изграждане на интегритет в дадена организация, толкова повече от инструмент за развитие на компетентностите на отделните служители се превръщат в механизъм за развитие организацията на основата на подобрена среда в отношенията и утвърждаване на екипен дух и партньорство. Така главната хипотеза се потвърждава. Историческият процес на хуманизация на труда, забелязан и изследван от множество теоретици, предизвиква дълбоки промени в управлението на човешките ресурси, а оттам опосредствано – и върху обучението и развитието на служителите в организациите и, разбира се, върху начина на оценяване на методиките за обучение и тренинг. Изводите на базата на прегледа на литературата, както и проучването на видимостта към състоянието на тази материя в българската онлайн среда показва нарастване на обема и капацитета за провеждане на целенасочени обучения, които биват инициирани и вероятно осмисляни на нивото на заявителите в организациите. Онова, което е също така видно, че отделният голям публичен ресурс в подкрепа на

тези дейности видимо е довел до резултат, но анализът не се прави на нивото на субектите на държавната власт, а на нивото на потребителите в лицето на фирмените ръководства и техните служители. Наблюдаваната картина на нараснали средства, програми и капацитет за обучения (предлагани и проведени) позволява да се заключи, че хипотезата на дисертационното изследване се потвърждава, а именно, че начинът на подход и осъществяване на обучения и развитие на капацитет за оценка на целия процес е нов аспект от развитието в сферата на управление на човешките ресурси разбирана като хуманизацията на подхода.

## **V. САМООЦЕНКА НА ПРИНОСИТЕ**

### **1. Научно-теоретичните приноси на дисертационния труд са:**

1. Създаване и изграждане на ново научно понятие в областта на дисертационното изследване „хуманизация в сферата на УЧР“, базирано върху старата идея за хуманизация на труда, обясняващо стъпаловидното развитие и тенденциите в УЧР към постоянно постъпателно нарастване на ролята и значението на човешкия фактор в него, позволяващо прогнозиране на бъдещото му фаза на развитие и свързаното с това даване на известни предписания за успешното му достигане до тази позиция.
2. Създаване на приложна концепция за процеса на обучение на служителите в обозримо бъдеще, основана на хипотезата за комплексно лидерство (по Танева) в рамките на мрежата от конкретни заинтересовани страни, който очертава основните критерии при оценка на обученията.
3. Достигане до изводи за състоянието и основните проблеми на УЧР в България и в тази рамка най-вече на качеството, ефективността и ефикасността на обученията на служителите.

### **2. Научно-приложните приноси са:**

1. Извеждане на характерните черти на съвременните обучения на служители като постоянен процес и съответно на препоръки за прилагането на такива обучения в настоящия момент и непосредственото бъдеще.
2. Доказано е, че колкото повече обученията на персонала се развиват по посока на изграждане на интегритет в дадена организация, толкова повече от инструмент

за развитие на компетентностите на отделните служители се превръщат в механизъм за развитие на организацията на основата на подобрена среда в отношенията и утвърждаване на екипен дух и партньорство.

## VI. СПИСЪК НА ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА

1. Иванова, Е, Административни регулации и последици в управлението на персонала във фирмата, в: сборник доклади от Третата международна конференция по Публична администрация „30 години реформи на публичното управление в Централна и Източна Европа“, редактор М. Стефанова, издателство: УИ "Св. Климент Охридски", 2019, ISBN:978-954-07-4843-6
2. Иванова, Е, Обученията на персонала като административна справедливост в: Административната справедливост като елемент на доброто управление. Доклади от Четвърта международна конференция по Публична администрация, СУ, С. 2021, с.453-465, ISBN: 978-954-07-5251-8
3. Иванова, Е, За някои дефицити в отношението към персонала в условията пандемична изолация, в: Пета международна конференция по ПА, „Публичното управление след 2020: Какво знаем, когато не знаем нищо?», УИ "Св. Климент Охридски", (под печат в докторантска секция на конференцията)