



---

---

## НАГЛАСИ НА БЪЛГАРСКИТЕ ПРЕДПРИЕМАЧИ И МЕНИДЖЪРИ КЪМ ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ОБУЧЕНИЕ: РЕЗУЛТАТИ ОТ ПОЛЕВО ПРОЧУВАНЕ

Проф. д-р Мария Нейчева  
Бургаски свободен университет

## ATTITUDES OF BULGARIAN ENTREPRENEURS AND MANAGERS TOWARDS CONTINUING TRAINING: RESULTS OF A FIELD SURVEY

Prof. Mariya Neycheva, PhD  
Burgas Free University

**Abstract:** *This study focuses on firm-provided training by discussing results of a survey conducted in 2024 on continuing training (CT) across 280 private Bulgarian companies. The output implies that the firms' demographics, particularly company size, determines to a great extent the training activity. The prevalence of small businesses which do not have enough time, financial and human resources for implementing proper HRM practices explains the low involvement in CT. Normatively imposed requirements for personnel's qualifications are a major driver of business investments in continuing training. In this light, the government should take responsibility in supporting the companies in their efforts to invest in training.*

**Keywords:** *human capital, continuing training, Bulgarian enterprises, field survey*

### 1. Въведение: теоретична обосновка на инвестициите в продължаващо обучение на персонала

В икономическите изследвания участието на фирмите в продължаващо образование и обучение на персонала намира обяснение в контекста на различни парадигми. Теорията за човешкия капитал (Human Capital Theory) [1] се фокусира върху икономическите рационални причини за ученето през целия живот, като го разглежда като инвестиция, повишаваща производителността, ефективността и конкурентноспособността на фирмата. Организациите са мотивирани да инвестират предимно в обучение за специфични, а не общи, умения и компетенции, тъй като това намалява вероятността служителят да смени компанията след обучението, като по този начин настоящият работодател, инвестирал в обучението, може да си възвърне направените разходи [2]. Друга причина за инвестиране в специфични умения е, че работниците, придобили умения, полезни за определена компания, са по-трудни за заместване, което възпрепятства освобождаването им и намалява текучеството.

От друга, фирмите инвестират и в обучението за общи умения, когато те са финансирани от работниците, желаещи да приемат по-ниско възнаграждение по време на периода на обучение [3]. Някои проучвания също твърдят, че такова обучение може да бъде икономически оправдано и за работодателите [4]. В случай на слабо търсене на работна ръка, наетите нямат алтернативи, за да сменят местоработата си. В

случай на информационна асиметрия, настоящият работодател ще плаща по-висока заплата, за да задържи работниците с високи способности, докато по-нискоквалифицираните ще бъдат свободни да напуснат [5].

Институционалната теория (Institutionalism) добавя социален контекст към мотивацията за учене през целия живот. Обучението се счита за реакция предимно на разпоредби, норми, вярвания, културна среда и ценности на национално, отраслово и организационно ниво. Тя се влияе от набор от фактори, като наличие и сила на обединения на работниците (напр. профсъюзи) [6], култура и етика (когнитивен аспект на организационната институция), пазарна структура или конкуренция (нормативен аспект), както и институционални промени [7,8,9]. Инвестирайки в обучение, съвременните организации получават легитимност и приемане особено на ниво индустрия и регион.

Според ресурсно-базираната теория (Resource-Based Theory) [10], фирмата се счита за уникален набор от ресурси, целящи максимизиране на нейната стойност. Едно предприятие може да постигне повишаване на ефективността чрез координиране на усилията на различни лица със специфични знания. Необходимостта от непрекъснато придобиване на знания се налага от динамичните пазарни условия, произтичащи от технологичния напредък, променящите се нужди на потребителите или конкурентния натиск. Основната задача на мениджъра е да координира тези новопридобити знания.

Обзорът на релевантните теоретични изследвания по тематиката на професионалното образование и обучение показва, че мотивацията за обучение на човешкия ресурс с цел намаляване на несъответствието между образованието и изискванията на работните позиции и актуализиране на уменията на работниците в условия на променящ се пазар на труда може да се обясни в светлината на теорията за човешкия капитал и институционалната теория. В тази връзка, основна цел на проучването, представено в настоящата разработка, е да изследва нагласите на българския бизнес към продължаващото обучение на човешкия ресурс в организацията чрез проучване и анализ на набор от фактори, изведени на базата на водещи теоретични парадигми.

## **2. Методология на проучването и характеристики на извадката**

Извадката включва 280 нефинансови предприятия от 4 региона: северозападен, югоизточен, югозападен регион (без гр. София) и гр. София. Като метод на набиране на първичните данни се използва пряко стандартизирано интервю на работното място чрез разработен за целите на проучването въпросник от 43 въпроса. Въпросите са изведени на база на систематичен анализ на теоретичната и емпирична литература по темата [11]. Интервютата са проведени през м. февруари и м. март, 2024г.

### *Демография на извадката*

Таблица 1 представя някои характеристики на предприятията. Те са преобладаващо микро- и малки предприятия като извадката „имитира“ структурата на икономиката и в този смисъл е представителна. Респондентите са равномерно разпределени между четирите изследвани региона – по 25%. Преобладаващо, персоналът е със средно образование на възраст от 30 до 49 г. Близо 60% обслужват регионалния и местен пазар.

Около половината от фирмите определят представянето си близо до средното за отрасъла по отношение на пазарно лидерство и нововъведения в продукти и услуги. С представяне по-добро или по-лошо от средното са съответно по около 20% от фир-



мите. Основните стратегии, които компаниите прилагат за привличане на клиенти и по-добро позициониране спрямо конкурентите, са предимно средна цена и качество (39%) или премиална цена с висококачествени (превъзхождащи) продукти/услуги (37%). Печалбата на 58% от компаниите за последната финансова година е около средната за бранша. Над това ниво са едва 4% от участниците, а по-ниско – 24%; 5% не са реализирали печалба.

**Таблица 1.** Демография на предприятията в извадката

Размер на предприятието (%)		Възраст на персонала (%)		Образование на персонала (%)		Географски обхват на дейността (%)	
До 9 заети	30.7	До 29 г.	14,4	Висше и по-високо образование	28,8	Местен (локален) пазар	58.9
10 - 49 заети	30.4	От 30 до 49 г.	49,9	Средно общо и специално образование	67,2	Национален пазар	29.3
50 - 249 заети	25.4	От 50 до 64 г.	30,6	Основно и по-ниско образование	4,0	Международен, в т.ч. ЕС	11.8, 11.1
Над 250 заети	13.6	Над 65 г.	5,1				

*Практики по отношения на провежданите обучения на персонала*

53% от изследваните организации са имали поне 1 обучение две години преди провеждане на изследването (02.2024 г.). Общо са реализирани 631 вътрешни (средно по 5 на предприятие) и 286 външни – с доставчик извън респондента – обучения (средно по 3 на предприятие). Съотношението между обученията за управленски и неуправленски персонал е съответно 18% към 82% за вътрешните и 42% към 58% за външните обучения. Във вътрешните обучения са участвали общо 8 800 служители (средно 64 души на компания за периода), а във външните – 3 832 служители (средно 41 на компания за периода). Съотношението между участниците от управленски и неуправленски персонал е 10% към 90% за вътрешните и 32% към 68% за обученията с външен доставчик.

В 14% от фирмите управлението на човешките ресурси се поема от лице без нужната квалификация. В тази група попадат основно компании с малък брой заети лица. За 45% от фирмите подборът и управлението на човешките ресурси (УЧР) се осъществява от специален отдел или специалист. 10% избират специализирана външна компания, а в 29% той е поверен на мениджър (собственик) от компанията. Общо 62% от фирмите разполагат с формализирани практики за управление на човешките ресурси (напр. стратегии, планове за обучение и др.), като при 37% те са подробни и добре разработени. Общият дял достига до над 90% сред компаниите с над 250 заети. Всяка трета компания няма такава стратегия. Това отново са предимно малки предприятия.

Таблица 2 обобщава резултатите за отговорите на респондентите относно причините за участие в обученията. Най-голям процент са посочили подобряването на конкурентноспособността и въвеждане на иновации, изискващи обучение на персонала. Предприятията възприемат продължаващото обучение като инструмент за подобря-

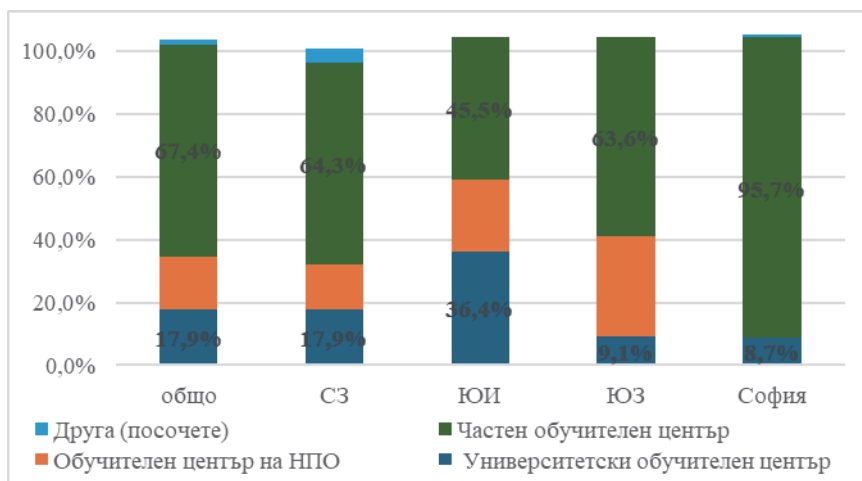
**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“  
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ  
В ИНДУСТРИЯ 5.0**

ване на компанията, като това е ясно изразено в северозападния и югозападния региони. Регулативните изисквания към квалификацията на персонала са поставени на трето място, като тежестта им е висока – между 67 и 94% в три от регионите с изключение на гр. София. Финансовите стимули, произтичащи от инвестициите в обучение, и искания от страна на служителите за обучения имат най-малка тежест.

**Таблица. 2.** Ранг на причини за провеждане на обучения: общи и регионални данни

Причина	Общо	СЗ	ЮИ	ЮЗ	София
Подобряване на конкурентоспособността на компанията	79,6%	90,3%	83,3%	90,6%	59,5%
Въвеждане на иновации, изискващи обучение на персонала	78,9%	93,5%	69,0%	90,6%	69,0%
Регулативни изисквания към квалификацията на персонала	61,9%	93,5%	66,7%	68,8%	28,6%
Подобряване на имиджа на компанията	55,1%	90,3%	59,5%	62,5%	19,0%
Искания от страна на служителите	45,6%	90,3%	42,9%	56,3%	7,1%
Финансови стимули (напр. Намаляване на данъчните задължения)	44,2%	87,1%	40,5%	59,4%	4,8%
Получени финансови субсидии (напр. държавни, европейски и др.)	40,8%	83,9%	23,8%	59,4%	11,9%

Част от изследванията разглеждат проблема за избора на доставчик на обучение като се фокусират върху ролята на институциите в системата на висше образование [12, 13]. Този въпрос е поставен и на участниците в настоящото изследване. Според резултатите, българските компании избират най-често частни обучителни центрове за осигуряване на обучения (фиг. 1) при ясно изразена разлика между предприятията от гр. София и тези от другите региони. 95.7% от компаниите в столицата са избрали този метод, докато за останалите резултатът варира между 45.5% за югоизточния и 64.3% за северозападния регион. Този резултат изглежда парадоксален с оглед значителните дисбаланси при географското разпределение на висшите училища в страната и съсредоточаването им в столицата – 45% от ВУ в България – и би могъл да се обясни с липсата на алтернативи извън София. Възможни причини са неспособността или липса на доверие в университетското образование да удовлетвори специфични нужди от професионални обучения, както и естеството на провежданите обучения в случай, че те касаят придобиване на чисто практически умения извън обхвата на висшето образование (напр. курсове за работнически нискоквалифициран персонал). Резултатът за по-слабото участие на университетите е в синхрон с изводите на Митрева за Македония [14] и Нейчева и Балтов от проучване за България през 2020 г. [15]. Обратното мнение е изразено от Fuchs и др. [16] за Германия. Университетските обучителни центрове са използвани от 17.9% от респондентите, като те са избирани предимно в югоизточния регион – 36.4% от компаниите в извадката.



Фигура 1. Доставчици на обученията за компаниите

### 3. Фактори за интензивността на обучението в компаниите

Представените тук резултати се базират метода на корелационния анализ, за да се изведат някои детерминанти на интензивността на фирмените инвестиции в продължаващо обучение, измерена чрез общият брой проведени вътрешни и външни обучения. В случая, анализът е приложен само за компаниите (137), които са провели поне едно обучение за персонала в изследвания период (2022 – 2023 г.).

Интензивният (честотата) на продължаващото обучение се измерва по скала от 1 до 5. Първичните данни се кодират, като първоначално се отделят аутлайърите (outliers) по z-метода. Случаите със z-score по-голямо от 3 не се вземат предвид при изчисляване на дескриптивната статистика, но се включват в анализа. Това са компании провели над 25 обучения, конкретно 25, 26 или 50 обучения според дадените отговори. Формират се пет интервала, базирани на средната стойност на броя обучения, средната плюс/минус  $\frac{1}{2}$  стандартното отклонение, средната плюс/минус  $\frac{1}{4}$  стандартното отклонение. Резултатите – коефициент на корелация и ниво на значимост – за статистически значимите на 0.01, 0.05 и 0.10 равнище променливи – са показани в таблица 3.

В синхрон с преобладаващия извод от литературата, честотата е положително корелирана с големината на предприятието. Това обяснява и положителната и значима стойност за по-големия брой мениджъри, като по-силна е зависимостта с броя мениджъри на висше ниво, които се очаква да вземат решения за инвестициите в обученията.

Съотношението между работници и служители също влияе, като по-голямата стойност е предпоставка за по-висока честота на провежданите обученията, което, от своя страна, означава, че работническият персонал е обучаван повече. Това се потвърждава и от дескриптивния анализ и наблюдения на получените данни и вероятно обяснява в дадена степен по-слабата роля на университетските обучителни центрове като доставчици на курсове (фиг. 1).

Компаниите с по-висок дял на младежки персонал (възраст под 29 години) често провеждат обученията, като корелацията е статистически значима при 10%<sup>HO</sup> ниво. Влияе и наличието на дефицит при персонала – общо квалифициран и неквалифици-

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“  
РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ  
В ИНДУСТРИЯ 5.0**

пиран. Отрицателната стойност означава, че компаниите, изпитващи трудности при наемане на персонал и липса на достатъчен такъв, са по-активни.

Факторите на ниво отрасъл/пазар също са съществени. Изразената позиция на лидерство за отрасъла, пазарен дял и иновации е предпоставка за повече обучения. Допълнителен анализ е необходим, за да се открие дали това е корелация или каузалност.

**Таблица 3.** Фактори за интензивността на обученията на персонала

Фактор	Резултат	Ниво на значимост
Размер на предприятието	,322 <sup>***</sup>	,000
Брой на мениджърите на висше ниво	,341 <sup>***</sup>	,001
Брой на мениджърите на средно ниво	,293 <sup>***</sup>	,005
Размер на администрацията	,257 <sup>**</sup>	,015
Съотношение работници/служители	,257 <sup>**</sup>	,015
Размер на обслужващия персонал	,396 <sup>***</sup>	,000
Дял на персонала под 29 години	,204 <sup>**</sup>	,042
Дял на персонала с опит 9-19 години в компанията	-,172 <sup>*</sup>	,093
Дефицит на персонал	-,218 <sup>**</sup>	,011
Обхват на дейностите/пазара	,219 <sup>**</sup>	,011
Лидер в индустрията	-,262 <sup>***</sup>	,003
Пазарен дял	-,201 <sup>**</sup>	,023
Иновационен лидер	-,250 <sup>***</sup>	,005
Наличие на отдел/специалист по наемане и управление на ЧР	-,180 <sup>**</sup>	,035
Наличие на формализирани практики по УЧР	-,189 <sup>**</sup>	,032
Комуникация на мениджмънта с персонала	-,214 <sup>**</sup>	,012
Сравнително равнище на печалбата от последната година	-,169 <sup>*</sup>	,064
Възприятие за обучението като нормативно изискване	,166 <sup>*</sup>	,056
Възприятие за обучението като задължение за служителя	,152 <sup>*</sup>	,079
Възприятие за обучението като избор за служителя	,174	0,046

\*\*\*, \*\*, \* Ниво на значимост 0.01, 0.05, 0,10.

По отношение на детерминантите на организационната култура, определящо е и как е структурирана дейността за наемане и управление, вкл. обучение, на човешките ресурси и наличието на формализирани практики за управлението им. И двата фактора са значими при 5% ниво. Потвърждава се, че компаниите с отдели или специалисти по УЧР са по-активни. Фактор е и желанието на мениджърите да комуникират с персонала. Отрицателната стойност означава, че компаниите, при които комуникацията е затруднена провеждат повече обучения. Този нелогичен извод може да се обясни с определящата роля на размера на предприятието, тъй като е харак-



терно за по-големите организации с по-голям брой персонал, йерархични равнища и дистанция.

Културата на обучение в организацията се измерва в съответствие с изследването на Ролю и др. [17]. Формиран е комплексен индекс от стойностите, получени за 21 дименсии на ниво организация, екип и индивид. Коефициентът на корелация на този индекс интензитета е с очаквания знак т.е. фирмите с изградена такава култура осигуряват повече обучения, но стойността му не е статистически значима. Все пак, три от съставните му компоненти имат значение за българските предприятия. Влияние оказват възприятието за обучението като нормативно изискване за компанията, в синхрон с резултатите в таблица 2, със значимост 0.10. Второ, възприятието за обучението като избор на служител е статистически значимо при равнище 5%. Тези два фактора запазват посоката и значимостта си при частична корелация с контрол за размера на компанията. Друга детерминанта е възприятието на обучението като задължение/ ангажимент за служител (10% значимост). Последните две твърдения представят противоположни гледни точки за участието в обучение и е възможно значимостта на второто да е резултат от непълно разбиране на контекста.

### Заклучение

Образователната политика на ЕС разглежда продължаващото образование и обучение като основен приоритет. България е една от страните с най-ниска ангажираност и една от причините за това са ниските инвестиции на частния сектор в учене през целия живот. В този контекст, настоящото проучване се фокусира върху обученията, финансирани от нефинансовия сектор в периода 2022-2023 г. Демографията на фирмата, конкретно размерът, определя в значителна и статистически значима степен броя на проведените обучения. Преобладаването на малки бизнеси, който не разполагат с време, финансови и човешки ресурси за прилагане на подходящи практики за управление на човешките ресурси, обяснява ниското им участие.

Големината на компанията определя изведената положителна връзка с броя мениджъри, наети и административен персонал, наличие на структури и практики по отношение на УЧР, доколкото големите организации имат такива формални структури. Компаниите, определящи се като лидери, включително в иновациите, също често провеждат обучения. Анализът показва, че нормативно наложени изисквания по отношение на квалификацията на персонала са значим мотив за инвестициите в професионално обучение. От гледна точка на индивида, възприятието, че обучението е избор и е задължение за служител са също важни. С оглед характеристиките на персонала – образование, структура по пол, възраст – роля играе делът на младите хора под 29 г., но това също може да се обясни с големината на фирмата поради положителната статистически значима зависимост между тях.

Друг налагащ се извод е, че по-слабото участие на българските университети като доставчици се дължи предимно на естеството на обученията, тъй като преобладаващо те са насочени към работническия персонал.

Изследването оправдава някои постулати на институционализма – конкретно, че обучението е реакция предимно на норми, като за България това са наложени регулации и изисквания на национално или отраслово ниво. От друга страна, организационни фактори като култура на учене, наличие на профсъюзи и др. не са определящи. Този резултат е послание към провежданата политика от страна на държавата и властите по отношение на създаването стимули и среда за инвестициите в продължаващо професионално образование и обучение на човешките ресурси, особено за микро-, малки- и средни предприятия.

**Международна научна конференция „Съвременни управленски практики XII“**  
**РАЗВИТИЕТО И ОБУЧЕНИЕТО НА МЕНИДЖЪРИ И ПРЕДПРИЕМАЧИ**  
**В ИНДУСТРИЯ 5.0**

---

---

*Представеното изследване и настоящата разработка са финансирани по проект „Нагласи на българските предприемачи и мениджъри към продължаващото професионално образование и обучение на човешкия ресурс в организацията“, договор №КП-06-Н65/12 от 12 декември 2022 г., Фонд „Научни изследвания“ 2022.*

**Литература:**

1. Becker, G. Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education. Columbia University Press, 1964.
2. Mohrenweiser, J., T. Zwick, U. Backes-Gellner, Poaching and firm-sponsored training. British Journal of Industrial Relations, 57, с. 143–181, 2019.
3. Fleischhauer, K.-J., A Review of Human Capital Theory: Microeconomics. University of St. Gallen Department of Economics working paper series 2007 2007-01, Department of Economics, University of St. Gallen, 2007.
4. Pedrini, G., Law and economics of training. European Journal of Law and Economics, vol. 43, с. 83-105, 2013.
5. Brunello, G., P. Wruuck, Employer provided training in Europe: determinants and obstacles. IZA DP 12981, IZA Institute of Labor Economics, 2020.
6. Waddoups, C., Union membership and job-related training: Incidence, transferability, and efficacy. British Journal of Industrial Relations, vol. 52, с. 753–778, 2014.
7. García-Cabrera, A. Lucia-Casademunt, D. Cuéllar-Molina, Institutions and human resource practices in European countries. International Journal of Human Resource Management, vol. 29, с. 3001–3032, 2018.
1. 8 Wahda, W., Mediating effect of knowledge management on organizational learning culture in the context of organizational performance. Journal of Management Development, vol. 36, с. 846-858, 2017.
8. North, D., The new institutional economics and development. Economic History 9309002, University Library of Munich, Germany, 1993.
9. Grant, R., Towards a knowledge-based view of the firm. Strategic Management Journal, vol. 17, с. 109-122, 1996.
10. Neycheva, M., Exploring the factors of firm-provided continuing education and training: A systematic literature review. European Journal of Educational Research, 13(3), с. 1185-1197, 2024.
11. Aslam, T., A. Goienetxea, H. Svensson, Education of the future: Learnings and experiences from offering education to industry professionals. Advances in Transdisciplinary Engineering, 21, с. 665–76, 2022.
12. Davis, P., D. Amirbekova, Assessing the challenges to employee training and development in Sub-Saharan Africa: A qualitative exploration. International Journal of Human Resources Development and Management, 19(3), с. 266–280, 2019.
13. Mitreva, E. Management with the system of education and motivation of employees in hotel industry in Macedonia. Proceedings on Engineering Sciences, 1(2), с. 687–698, 2019.
14. Neycheva, M., M. Baltov. Factors and obstacles determining the investments in continuing education and training of managers: The case of Bulgarian enterprises. European Journal of Training and Development, vol. 48(1/2), с. 1-22, 2024.
15. Fuchs, M., J. Westermeyer, L. Finken, M. Pilz, Training activities in subsidiaries of foreign multinational companies: Local embeddedness in Germany? International Journal of Training and Development, 25(4), с. 414–432, 2021.
16. Polo, F., S. Cervai, J. Kantola, Training culture: A new conceptualization to capture values and meanings of training in organizations. Journal of Workplace Learning, 30(3), с. 162–173, 2018.