ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ“

ФАРА КАСЕМ НАСЕР

ВЛИЯНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА КАРИЕРАТА ЗА УСПЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В ЛИВАН

АВТОРЕФЕРАТ
на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор”,
професионално направление 3.7 „Администрация и управление“,
докторска програма „Икономика и управление (индустрия)“

Научен ръководител:
проф. д-р Снежанка Овчарова

Варна
2023

ВАРНЕНСКИ СВОБОДЕН УНИВЕРСИТЕТ „ЧЕРНОРИЗЕЦ ХРАБЪР“
ФАКУЛТЕТ „МЕЖДУНАРОДНА ИКОНОМИКА И АДМИНИСТРАЦИЯ“
КАТЕДРА „АДМИНИСТРАЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИ НАУКИ“

ФАРА КАСЕМ НАСЕР

ВЛИЯНИЕ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА КАРИЕРАТА ЗА УСПЕШНО УПРАВЛЕНИЕ НА БАНКОВИЯ СЕКТОР В ЛИВАН

АВТОРЕФЕРАТ
на дисертационен труд

за присъждане на образователна и научна степен „доктор”,
професионално направление 3.7 „Администрация и управление“,
докторска програма „Икономика и управление (индустрия)“

Научен ръководител:
проф. д-р Снежанка Овчарова

Рецензенти:

доц. д-р Кремена Андонова
доц. д-р Миглена Ангелова

Варна
2023

Дисертационният труд съдържа 200 страници и се състои от увод, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература и едно приложение (6 страници). Съдържанието на всяка глава е разделено на отделни параграфи, като в края на всяка глава са направени конкретни констатации. Основният текст съдържа 37 таблици и 36 фигури. Списъкът със справочна литература се състои от 159 заглавия на английски език.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита пред Научното жури в катедра „Администрация, управление и политически науки“ към факултет „Международна икономика и администрация“ във Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“.

Защитата на дисертационният труд пред научното жури ще се състои на 6.06.2023 г. от 10;00 ч. в заседателната зала на Варненски свободен университет „Черноризец Храбър“ на открито заседание на научното жури. Материалите по защитата са на разположение в катедра „Администрация, управление и политически науки“, факултет „Международна икономика и администрация“, както и на сайта на университета.

I. УВОД

В днешния свят, в който се извършват огромни технологични, политически, социални и икономически промени, една организация трябва да може да се справи ефективно с промените.

По целия свят организациите се стремят да разчитат на усъвършенствани умения, знания и способности на талантливата работна сила, за да създадат конкурентно предимство (Shu-Rung, Chun- Chieh).

За да развият желаните умения, знания и способности на служителите и да ги позиционират да изпълняват своите отговорности, мениджърите, отговарящи за обучението на човешките ресурси, разработват различни програми за обучение. Такива програми за обучение са насочени не само към подобряване запознаването на служителите с техните отговорности; това помага допълнително и за насърчаване на служителите да развият по-добра ангажираност към работата си.

Във финансовите институции има общо съгласие, че дигитализацията трансформира индустрията по фундаментален начин, но много от тях все още не са разбрали мащаба и дълбочината на тези промени. Днешните нововъзникващи технологии не само ще ускорят транзакциите и ще намалят разходите им чрез автоматизация. Те също така ще доведат до значително преструктуриране на целия финансов сектор, ще променят баланса на силите между утвърдени и нови играчи и ще променят начина, по който обикновените хора управляват и харчат парите си. В света има три нарастващи иновации, които ще играят решаваща роля при формирането на индустрията в момента, сегашното и следващото десетилетие: роботиката и изкуствения интелект (AI), интернет на нещата (IoT) и блокчейн. За 2023 г. фокусът на банковата индустрия остава върху предоставянето на подобрено цифрово банково изживяване с най-новите финансови технологии. За да се справят с това, банките трябва да се утвърдят като обучаващи се организации и да предоставят подходящи образователни ресурси (learnster.com).

Като се има предвид, че човешките ресурси са интелектуалната собственост на фирмата, служителите се превръщат в добър източник за придобиване на конкурентно предимство, а обучението е единственият начин за развитие на организационния интелектуален капитал чрез изграждане на компетенциите на служителите.

Фокусът на дисертационното изследване е критичният въпрос, как банките трябва да формират и планират своето управление на човешките ресурси по начини, които се вписват в стратегията на организацията, и така организациите ще постигнат своите краткосрочни и дългосрочни цели. Нещо повече, за организациите също така е важно да помогнат на своята работна сила да придобие необходимите умения и да увеличи ангажираността си. Управлението на човешките ресурси в Ливан като цяло и Бейрут в частност е значително предизвикателство, тъй като повечето организации срещат трудности при намирането на подходящи човешки ресурси. Това отчасти може да е резултат от различни видове проблеми в страната, например икономическа и политическа криза, нарастваща безработица сред младите хора.

1. Актуалност и значимост на изследването

В днешно време автоматизацията получава по-широка и по-точна дефиниция „Не става въпрос за замяна на хора с машини. Това е по-скоро пренасочване на уменията към поддържане и наблюдение на автоматизирано оборудване и извършване на повече качествен контрол, отколкото е било възможно преди“ (Einzig).

Променящата сила на конкуренцията, както вътрешна, така и глобална, принуждава организацията да въвежда иновации и да използва своите ресурси по възможно най-ефективния начин, за да остане конкурентоспособна.

Тази нова ситуация налага да се променят не само организациите, но и хората в тях. Компаниите са изправени пред повишена конкуренция поради глобализацията, промените в технологиите, политическата и икономическата среда, поради тази причина трябва да подтикват

своите служители да се обучават, като един от начините да ги подготвят да се приспособяват към увеличаването на производителността и да подобряват работата си. Настоящите и потенциалните служители трябва да са наясно с новия технологичен и социално-икономически статус, за да могат да се представят добре. Тъй като глобалните икономики стават все по-базирани на знанието, нараства и приносът на организационното обучение към конкурентното предимство. Важно е да не се пренебрегва натрупването на знания в бизнеса и че то не е предизвикано само от подобрения в технологиите или комбинация от производствени фактори, но и от повишени усилия за развитие на човешките ресурси в организацията.

Банковият сектор в Ливан е известен с това, че е сред най-динамичните и специализирани банкови сектори в Близкия изток. С исторически връзки от 19-ти век, асоциацията на банките насочва Близкия изток към прогресивни стратегии, укрепване, последователност и креативност. В допълнение към това, 40% от БВП се генерира от ливанските банкови институции като източник на приходи. Този генератор на приходи се разглежда като интегрално понятие в Ливан и е основа за икономическия растеж (Асоциация на банките в Ливан, 2000 г.).

Поради политическата несигурност, от която Ливан все още страда, ливанските банки са принудени да бъдат по-агресивни и то като инвестират в един от основните си активи, за да си осигурят конкурентно предимство: собствените човешки ресурси.

Очаква се, че крайният резултат от проучването може да промени банковия мениджмънт, с цел да оцени по-добре значението и въздействието на стратегическото обучение и кариерното развитие върху изпълнението на работата на служителите. Авторът се надява, че резултатите от проучването могат да функционират като важен наръчник за разработването на подходящо бъдещо обучение и развитие, и методологии за подобряване на трудовото представяне. Освен това, съответните препоръки могат да улеснят прилагането на систематичен подход на УЧР и установяване на корпоративна култура на учене през целия живот. Също така се очаква, че учени и изследователи могат да проявят интерес към резултата от това проучване.

2. Обект и предмет на изследването

Обект на настоящата дисертация са програмите за обучение и развитие в ливанския банков сектор, особено в BLOM Bank, Société Générale du Banque au Liban и Finance Bank и тяхното въздействие върху работата на организацията.

Предметът е да се изследват моделите за обучение и кариерно развитие, връзката им с бизнес стратегията и да се открият предизвикателствата и ползите от подходящите програми за обучение на служителите за създаване на устойчива и конкурентоспособна организация.

3. Изследователски проблем

Глобализацията, свързаното с нея многообразие на работната сила и технологичното развитие доведоха до широко използване на западни модели и техники за управление в някои ливански организации. Бързата цифрова трансформация променя структурата на банкирането, както и ролите и длъжностните характеристики в банките. Новите регулаторни изисквания, подобрената киберсигурност и по-автоматизираните задачи и процеси принуждават банките да променят начина, по който служителите се обучават и развиват. Въпреки че изглежда, че някои организации разбират какво е необходимо, за да поддържат конкурентно предимство и да посрещнат нуждите на все по-взискателния потребител, остава едно колебание дали да възприемат изцяло промяната, която е необходима, за да ги тласне напред със скорост и мащаб.

В някои ливански организации липсва систематична промяна на поведението чрез учене в съответствие със стратегическите цели. Обучението е предназначено да промени поведението на служителя на работното място, за да стимулира ефективността и по-високите стандарти за изпълнение. Това предизвика HR специалистите да прилагат нови методи и да се справят с новите изисквания.

Най-ценните ресурси на една компания са нейните човешки ресурси, които предоставят на организацията своите знания, умения, компетенции и креативност.

Икономическата криза в Ливан по своята същност оказва голямо влияние върху функционирането на организациите. Всичко това натоварва мениджърите и затова те са принудени да оказват натиск върху своите служители за по-добро представяне и резултати. Въпреки това, за да имат продуктивна работна сила, е абсолютно необходимо служителите да получават подходящото обучение, от което се нуждаят. В замяна на това организациите са принудени периодично да прилагат актуализирани стратегии за обучение на служителите, с намерението да повишат мотивацията на служителите за качествена работа.

В настоящата дисертация са поставени следните хипотези:

H1: Банковият сектор в Ливан разработва различни програми за обучение, които да имат положително въздействие върху представянето на служителите на работното място.

H2: (а) Има значителни разлики във влиянието на обучението и развитието (T&D) върху: компетентността на административния и техническия персонал, удовлетворението от работата, представянето, намерението за текучество, ангажираността и (б) на старшия персонал: компетентността, удовлетворението от работата, представянето, склонността към текучество и ангажираност.

H3: Има връзка между бизнес стратегията на програмите за обучение на ливанските банки и плановете за кариерно развитие.

H4: Съществува значителна връзка между придобитите умения и знания (компетентност за изпълнение), получени от T&D, и възприятията за представянето на служителите в работата.

H5: Ливанските банки планират различни програми за обучение, за да се справят с липсата на умения и новите тенденции на Индустрия 4.0.

4. Авторска теза

Организациите в Ливан се нуждаят от систематичен подход за обучение и развитие на човешките ресурси, за да подобрят работата си, да увеличат производителността и да позволят на компанията „да намери себе си“ и да преследва адекватни цели. Организациите в наши дни са изправени пред нарастващи разходи за труд и недостиг на персонал, и инвестират в изкуствен интелект „AI“.

Роботите ще изпълнявятт задачи, които по-голямата част от хората вероятно не биха могли да извършат, като работа в трудни условия и са способни на невероятни подвизи с изключителна прецизност. Роботите никога не искат повишение и са готови да работят денонощно. В тази технологична обстановка, която включва огромно количество данни, човешкият капитал се превръща в един от важните фактори зад финансовия успех на организациите в областта на услугите. Интеграцията на прогресивно технологично ноу-хау с ежедневните дейности на персонала трябва да бъде най-важният център на вниманието на организациите.

5. Цел и задачи на дисертацията

Целта на настоящата дисертация е да изследва въздействието на обучението и развитието за успешнот представяне на ливанските банки и да препоръча методи за систематично обучение и кариерно развитие. Тази цел е възможно да се постигне чрез изпълнението на следните задачи:

1) Да се извърши преглед на литературата в областта на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите;

2) Да се установят видовете програми за обучение и цели, използвани от ливанските банки;

3) Да се проучи ситуацията в ливанския банков сектор и ефективността на техните програми за обучение;

4) Да се открие връзката между бизнес стратегията и T&D, и ефекта на автоматизацията и технологиите върху програмите за обучение;

5) Да се направи проучване в реална ливанска банка;

6) Да се анализират резултатите от проучването и да се определи значението на конкретни фактори, влияещи върху методите на обучение;

7) Да се разкрият проблемните фактори.

8) Да се направят ключови изводи и препоръки, от които да се ползват моделите за обучение и развитие за целите на успешния бизнес в Ливан.

Настоящото изследване ще бъде добър ресурс за ливанските компании, които искат да подобрят своите програми за обучение и да увеличат своята адаптивност към ускорените технологични иновации. Изследването също така ще даде представа за различните методи на обучение и техните резултати върху организацията, което може да помогне на мениджърите да определят най-подходящите методи за обучение за тяхната организация. Очевидно това със сигурност ще увеличи производителността на организацията и в крайна сметка нейната печалба. Системата за оценяване дава възможност да се идентифицират индивидуалните нужди от обучение и развитие по начин, който свързва това с постигането на бизнес целите.

6. Методология на изследването

Основните методи на изследване са системен подход, анализ и синтез. Първичните данни са част от емпиричното изследване. Това проучване свързва мултиметодния подход на формуляри за събиране на информация, който включва използването на анкети и интервюта. Допълнителни данни бяха събрани чрез задълбочено интервю, което беше осъществено чрез индивидуални интервюта с директорите.

Събирането на вторични данни включва преглед на минали изследвания за T&D както вътре, така и извън банките, като се използват както местни, така и световни реферирани списания. Резултатите от проучването бяха проверени спрямо настоящите T&D модели и техния ефект върху производителността. Прегледът на литературата е консолидиран с анализ на съществената информация. Предоставен е подробен анализ както на първичните, така и на вторичните стратегии за събиране на данни, използвани за това проучване. За да може анализаторът да се запознае със същността на ключовите понятия, използвани в това изследване, беше важно да се дефинира значението на всяко от тях.

Изследването използва комбинация от качествен и количествен изследователски подход. „Количественото изследване е по-структурирано от качественото, тъй като извадката, планът на изследването, въпросниците и статистическите методи се определят до голяма степен преди участниците да попълнят въпросниците.“ Има се предвид, че при количествените изследвания индивидите се използват като източник на данни; следователно фокусът е върху индивида. Проучванията ще бъдат разпределени по отделни лица и се изискват индивидуални отговори. При количественото изследване събраните данни могат да бъдат изразени в числа.

Настоящото изследване включва обяснителни количествени изследвания. Дисертацията включва проведено емпирично проучване. Авторът се фокусира върху вижданията на висшия мениджмънт за обучението и развитието на техните служители и пряката му връзка с развитието на организационния растеж. Как мениджърите виждат необходимостта от развитие на техните служители и организацията, и как влияе това върху тяхната мотивация. Съзнавайки целта за обучение и развитие, авторът избра да интервюира служителите от отделите за човешки ресурси, които се занимават с проблемите на обучението на служителите и организационното развитие.

Въпросникът, използван за целите на интервюто, беше по-скоро за общите дейности по човешки ресурси, извършвани във всяка организация. Целта беше да се установи нуждата на служителите от обучение, както и как това помага на организацията да расте. Като изследователски инструмент беше използван въпросникът Likert–Scale Questionnaire, който беше връчен на служителите на организацията, за да се гарантира надеждността на източника на събраните данни. Специално внимание беше отделено на етичните съображения при събирането на данните за настоящото изследване.

7. Ограничения, свързани с обхвата на проблемите на дисертационния труд

1) В настоящото изследване се работи само с ливански компании от банковия сектор като *Blom Bank, Société Générale du Banque au Liban* и *Finance Bank*. Беше извършено проучване специално на отдела по управление на човешките ресурси, относно метода и моделите на обучение, прилагани в организацията, и друго проучване сред служителите за модела на обучение и кариерно развитие, прилаган в тяхната компания и как това им е помогнало да повишат мотивацията си. Въпросниците са им раздадени и им е даден приблизително един месец или повече за отговор, според тяхната служебна ангажираност.

2) BLOM Bank, Société Générale du Banque au Liban и Finance Bank са представени в много региони в Ливан, но дисертантът фокусира проучването си само в региона на Бейрут поради икономическата криза.

3) Периодът на проучването на настоящото изследване е от 2018 г. до началото на 2020 г. (преди COVID-19) защото по време на Covid всички банки затвориха и служителите работеха от вкъщи. През този период се дава информация за метода на обучение, прилаган в организацията и въздействието върху производителността й и се събират първични данни преди да се вземе ново решение, след което започва прилагането на нов метод и модел на обучение. След известно време се прави същото проучване и се събират вторични данни.

4) Първоначалната трудност беше неудобството, свързано с времето на респондентите да участват онлайн (поради липсата на електричество), интервюта (намаляване на работните часове поради революцията и икономическата ситуация). Втората трудност беше езиковата бариера, тъй като повечето служители на подчинено ниво може да не разбират някои английски термини, използвани в интервютата (с френско образование и с арабско образование), особено тези, свързани с управлението на човешките ресурси. Третата трудност бяха недостатъчните курсове за вторично обучение на работници в ливанските фирми. Четвъртата трудност обаче бяха финансите. Дисертантът похарчи много средства, посещавайки напълно различни офиси, за да събере данни, тъй като поради натоварения график на персонала беше трудоемко да интервюира няколко респонденти по едно и също време.

II. ОБЕМ И СТРУКТУРА НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Дисертацията е структурирана в увод, три глави, заключение, приложения и е с общ обем 200 страници. Основният текст съдържа 37 таблици и 36 фигури. Списъкът с литература се състои от 159 източника - книги, статии на английски език и интернет източници.

СЪДЪРЖАНИЕ

СПИСЪК НА СЪКРАЩЕНИЯТА
СПИСЪК НА ФИГУРИТЕ
СПИСЪК НА ТАБЛИЦИТЕ
УВОД
ПЪРВА ГЛАВА. ПРЕГЛЕД НА ИЗПОЛЗВАНАТА ЛИТЕРАТУРА
1.1. Същност на обучението и развитието
1.1.1. Обучение на служителите
1.1.2. Кариерно развитие на служителите
1.2. Модели и методи на обучение в банките
1.3. Коучинг
1.4. Създаване на обучаваща се организация
1.5. Заключения към глава I
ВТОРА ГЛАВА. ВРЪЗКА НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО С БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА

2.1. Въздействие на процеса на обучение върху производителността и конкурентоспособността на организацията
2.2. Модернизация на банките чрез RPA
2.3. Ролята на специалистите по човешки ресурси в обучението и развитието
2.4. Заключения към глава II
ТРЕТА ГЛАВА. ПРОУЧВАНЕ В ЛИВАНСКИТЕ БАНКИ
3.1. Представяне на анкетираните банки
3.1.1. BLOM Bank
3.1.2. Société Générale de Banque au Liban (SGBL)
3.1.3. Finance Bank
3.2. УЧР система в организациите
3.3. Проучване на нуждите от обучение в банките
3.4. Изводи и препоръки
3.5. Концептуален модел за обучение и развитие на човешките ресурси в ливанския банков сектор
ЗАКЛЮЧЕНИЕ
ПРЕПОРЪКИ
ПРИЛОЖЕНИЯ

III. РЕЗЮМЕ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

Уводът обосновава актуалността на проблема: влияние на обучението и кариерното развитие за успешно управление на ливанския банков сектор. Настоящото изследване се фокусира върху анализа на обучението и развитието (T&D) и работата на ливанския банков сектор. Въпреки многобройните ползи от T&D за организациите, влиянието на T&D в публичния сектор не е получило сериозно внимание и традиционно не се оценява. Това се дължи на промени в ръководството, когато един режим заменя друг, както и липса на осведоменост за въздействието на T&D върху организациите и икономиката. Има недостиг на ефективни инструменти за измерване на промените в работата, пряко или косвено свързани с дейностите по T&D.

Освен това, по-голямата част от проучванията за влиянието на T&D инициативите върху индивидуалните и организационните показатели за работата са проведени в банковия сектор. Не е известно дали подобни резултати ще бъдат получени и в други сектори.

Настоящото изследване има информационен принос, като показва система за фундаментални T&D практики, която е дефинирана от констатациите след прегледа на използваната литература. То работи за натрупването на информация чрез добавяне на стойност към текущата дискусия за влиянието на T&D и прехвърляне на ефектите от обучението върху характеристиките на работата в банките и чрез представяне на възможна система за бъдещо проучване и управление на T&D програми. И накрая, изследването допринася за натрупването на знания, тъй като е проведено в специален контекст – ливанските банки.

Уводът определя целта на изследването и определя изследователските задачи, които трябва да бъдат решени. Целта на настоящото изследване е да проучи въздействието на обучението и развитието върху успешната работа на ливанските банки и да препоръча методи за системно обучение и кариерно развитие.

Тази цел се постига чрез следните задачи: преглед на литературата за значението на отговорността за обучение и развитие в банковия сектор; да разкрие ролята на обучението и развитието в ливанския банков сектор; да разработи изследователска методология, подходяща за контекста на Ливан; да реализира изследвания в три ливански банки.

В увода са определени обекта и предмета на настоящото изследване: Обектът на дисертацията са програми за обучение и развитие в ливанския банков сектор и тяхното въздействие върху работата на организацията. В тази връзка, са избрани три ливански банки да

реализират количествено изследване. Предметът на дисертацията е да се изследват моделите за обучение и кариерно развитие, връзката им с бизнес стратегията и да се открият предизвикателствата и ползите от подходящите програми за обучение на служителите за създаване на устойчива и конкурентоспособна организация.

Уводът третира и ограниченията на изследваните проблеми, използвания изследователски инструментариум и публичното представяне на основните резултати от дисертационния труд.

Първа глава „**ПРЕГЛЕД НА ЛИТЕРАТУРАТА**" анализира основната литература по обучението и развитието в банковия сектор, значението на обучението както за служителя, така и за организацията.

Параграф 1.1 Същност на обучението и развитието е посветен на теоретичния анализ на определения от различни автори и значението на обучението за служителите и организациите. В обобщение, гледната точка на автора за годините между 1995г. и 2018 г. е, че обучението представлява промяна на отношението и поведението, натрупване на знания и умения необходими за постигането на главните фирмени цели. Финансовият сектор в световен мащаб генерира 62 милиона работни места след сектора на пътуванията и туризма, а банковият сектор генерира почти половината от общата заетост на финансовия сектор – 30 милиона работни места. Участието на служителите в разнообразни обучения подпомага по-нататъшното кариерно развитие в различни отдели. Банковите служители получават много възможности да работят в сферата, която ги интересува.

Обучението и развитието е най-важната подсистема в управлението на човешките ресурси. Тя се занимава с повишаване, подобряване, усъвършенстване и подготовка на уменията, способностите, възможностите и знанията на служителите и мениджърите, за да може на настоящите и бъдещите работни места работата да бъде изпълнявана по-ефективно.

Като цяло има два най-важни начина за провеждане на T&D програми.

Първият начин включва планирани T&D инициативи на място, които се провеждат в организацията, при което няма забавяне в натрупването на трудов стаж.

Вторият начин за провеждане на T&D програми е извън работното място или местоживеенето. T&D инициативите, предназначени да се провеждат извън предприятията, чрез външни изпълнители, които ще отговарят за оценката на ефективността на обучението и развитието чрез постигането на множество целеви резултати. Тези резултати по всяка вероятност ще обхващат такива въпроси като развиване на способностите и компетенциите на служителите и мениджърите за подобряване на тяхното представяне в работата; запознаване на служителите и/или ръководителите с нови системи, подходи и техники на работа; подпомагане на служителите и начинаещите да се запознаят с изискванията на конкретните работни места в организацията; и насочване на работодателя към подобряване на обслужването на редовните клиенти, гордостта и изобщо добрите отношения в организацията.

Всеки човек желае да притежава актуално ноу-хау за справяне с работата си и необходимите способности, за да я извършва. Колкото работата става по-сложна, толкова обучението и развитието на служителите стават по-важни. Когато и средата се променя, всяка промяна изисква от компанията да преразгледа организационните умения, ноу-хау и способностите на своите човешки ресурси, за да се приспособят всички бизнес банки към новите нужди. AI чатботовете решават повече от един проблем в икономическата сфера. Те могат да намалят разходите, да подобрят услугите, да ангажират клиенти и да направят потребителите лоялни към дадена компания. Това е предизвикателство за развитие на мултидисциплинарни знания и умения на банковите служители. Това изисква и напълно нови функции на отдела и специалистите по УЧР.

Параграф 1.2 Модели и методи за обучение и развитие разглежда обучението като подсистема на организацията поради факта, че отдели като „Реклама и продажби", „Човешки ресурси", „Производство", „Финанси" и т.н. разчитат на образованието за своето оцеляване. Обучението е техника за ремоделиране, която изисква известна информация и на свой ред

произвежда резултат под формата на знания, умения и нагласи. Прегледът установи три вида модели за обучение: Систематичен модел, Модел за развитие на системата за обучение и Преходен модел.

Систематичен модел: Систематичният модел се състои от пет фази и са нужни повторения на общо основание, за да се постигнат допълнителни подобрения. Стъпките, включени в системния модел на обучение, са следните: Анализиране и осъзнаване, генериране на проект, разработване, прилагане и оценка.

Разработка на система за обучение (ISD Модел): ISD моделът за обучение се използва, за да отговори на проблемите с обучението. Моделът включващ развитие на системата за обучение има пет етапа: Анализ, Планиране, Развитие, Изпълнение и Оценка. Този модел се използва широко в днешно време сред работодателите поради факта, че се занимава с необходимото обучение за изпълнение на работата. Целите на обучението се описват въз основа на длъжностните задължения, длъжностната характеристика и въз основа на дефинираните цели се измерва личностното израстване.

Преходен модел: Преходният модел се фокусира върху компанията като цяло. Описва визията, мисията и ценностите на компанията, въз основа на модела за обучение. Мисията, визията и ценностите предхождат целта. Този модел разглежда компанията като цяло. Целта се формулира, като се държи сметка за тези три неща и след това се прилага моделът на обучение.

В дисертацията са анализирани различните **методи за обучение**. За разработване на ефективна схема на обучение и развитие в компаниите, бизнес организациите използват различни техники и методи. Някои техники са базирани в бизнес средата, което подобрява уменията на служителите за работа в банковия сектор, а някои от техниките се фокусират върху програмите за развитие на служителите във външната среда на бизнес организацията.

Има различни стратегии за обучение, които могат да бъдат разделени на когнитивни и поведенчески методи. Обучаващите трябва да разпознаят плюсовете и минусите на всеки метод, освен това въздействието му върху обучаваните лица, като имат предвид техния опит и способности, преди да започнат обучението.

Когнитивни методи: Допълнително се предоставя теоретична подготовка на обучаваните лица. Под когнитивната стратегия се подразбират няколко стратегии, които осигуряват правилата за това как да се извърши нещо, писмена или устна информация, показват се връзки между понятията. Редицата техники, които се включват в понятието когнитивен подход, са: Лекции, Демонстрации, Дискусии, Компютърно базирано обучение (CBT).

Поведенчески методи: Те са допълнителни към практическото обучение на обучаваните лица. Различните стратегии включени в Поведенческата стратегия позволяват на обучаваното лице да се държи както в действителността. Тези методи са подходящи за развитие на способностите.

Приблизително цялото ливанско банкиране прилага и двата метода, но поведенческите методи за обучение се прилагат повече от останалите, което позволява на служителя да се предложи най-подходящото решение в зависимост от всеки контекст. Те се основават на инструменти за постоянно обучение, базирани на натрупан опит и обратна връзка.

При този метод на обучение се изучава дигитализацията в банкирането, но не включва толкова онлайн управление на сметки, а аспектите на изкуствения интелект (пресъздаване на човешкото поведение от робот, който работи с информация), което ще бъде една от най-големите революции за усъвършенстване на работата в рамките на сегмента съхранение на парични средства.

Фигура 1.3 Клиент на борда, бъдещето в частното банкиране
Източник: https://opsession.wordpress.com/2018/09/02/robanker-robot-force-in-banking-and-finance

Параграф 1.3 Коучингът се занимава с инструмент за управление, който помага да се създадат устойчиви конкурентни предимства, подпомага изпълнението на организационните цели и влияе положително върху работния климат на организацията. С оглед на устойчивостта на резултатите и ползите за организацията от използването на коучинг е препоръчително той да може да се извършва от мениджъри, които са специално обучени за това. Въпреки това, и в контраст с повечето изследователи, които твърдят, че коучингът помага за подобряване на цялостното представяне на организацията чрез развиване на уменията на служителите и подобряване на техния потенциал, някои идентифицират коучинга като не задължително свързан с подобряване на представянето, обяснявайки, че коучингът е по-скоро свързан с развитието на индивидуални способности за самоконтрол.

Този подход, въпреки че може да се възприема добре в момента, може да бъде преустановен, тъй като струва на предприятието много финанси в дългосрочен план. Честа информация е, че действителното преподаване в спортната дейност се случва изключително чрез практика в седмиците и дните, водещи до голямото спортно събитие. Както в спорта, обучението в търговското предприятие е най-удачно при реализирането на голяма сделка. Тези коучинг моменти се проявяват зад кулисите, когато умели обучаващи създават среда за опознаване и предоставят откровени коментари на хората, които обучават. Интелигентните бизнес треньори не съсредоточават вниманието върху конкретната възможност за доход, сметка или клиент. Вместо това, тези треньори всъщност разбират това, което наричаме „уравнението продажби-производителност“. То е следното:

[Умения + Знания] x [Усилия + Дейност] = Желани резултати & последствия

Коучингът води до формиране на синергични ефекти, които се генерират от непосредственото прилагане на коучинг върху служител или служители, което впоследствие води до положителна промяна в поведението на свързаните подсистеми в организацията и организацията като цяло.

Параграф 1.4 Създаване на обучаваща се организация

Обучаващите се компании са експерти в пет важни дейности: систематично решаване на проблеми, експериментиране с нови подходи, изучаване на собствения им опит и минала история, придобиване на знания от опита и практиките на другите и предаване на опит бързо и ефикасно през живота на дадена организация. Всяка от тези дейности е съпътствана от уникални начин на

мислене, набор от инструменти и модел на поведение. Много организации практикуват до известна степен тези дейности. Но малцина са постоянно успешни, поради факта, че се смятат предимно за случайност и изолирани примери. Чрез създаването на системи и процеси, които подпомагат тези дейности и ги комбинират в тъканта на ежедневните операции, групите могат да контролират придобиването на знания за допълнителна ефективност.

Изводи към Първа глава

С оглед на различни дефиниции за обучение и развитие, се приема, че обучението помага за промяна на поведението, знанията, уменията и отношението на индивида, което завършва с мотивация в посока на постигането на целите и развитието на организацията Означава усъвършенстване на опита, уменията и нагласите, да стане или да остане успешен лидер в организацията.

Има различни методи на обучение в ливанските банки, но приблизително всички прилагат и двата метода, за да се позволи на служителя да предложи решение и да има опит за даване на обратна връзка. Освен това най-големият проблем е, че по време на COVID-19, две години банките не са прилагали никакви методи за обучение на свои служители, във връзка със здравната и икономическата ситуация.

Но чрез използването на поведенческо обучение те дават възможност на служителите да участват подготвяйки програмите в сектор съхранение на парични средства; възможно е да се осигури на хората повече увереност в тяхната сфера, превъзходни връзки с колегите и по-обосновано да се справят с учебния материал, отколкото чрез по-пасивни методи за обучение.

Внедряването на иновациите в банкирането ще намали броя на работещите предимно в клоновете. Те ще заменят онези повтарящи се процедури, които служителите извършват, като им се даде повече време да се посветят на стратегически задачи или съвети. Компаниите трябва да мотивират своите служители, които се подготовят за друга работа, тъй като служителите може да не използват продуктивно информацията, която получават по време на подготовката, за да подобрят представянето си в работната среда.

Банковият сектор в Ливан е известен с това, че е сред най-динамичните и специализирани банкови сектори в Близкия изток и прилага съвремнни методи. Коучингът може да се използва като инструмент за управление, който помага за създаване на устойчиви конкурентни предимства, подпомага изпълнението на организационните цели и влияе положително върху работния климат на организацията.

Обучаващите се компании са експерти в пет важни дейности, всяка от които е придружена от уникален начин на мислене, набор от инструменти и модел на поведение. Много организации практикуват до известна степен тези дейности. Но малко от тях са постоянно успешни, затова се смятат най-вече за случайност и изолиран пример. Чрез разрастване на системите и процесите, които подпомагат тези дейности и ги комбинират в тъканта на ежедневните операции, компаниите могат да контролират придобиването на знания за допълнителна ефективност.

Втора глава ВРЪЗКА НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО С БИЗНЕС СТРАТЕГИЯТА

Ролята на УЧР е една от най-важните във всяка компания. Обхватът на тази роля не само се разширява, но също така получава дължимото признание и оценка от останалата част от висшето ръководство. В турбулентна среда УЧР трябва да помогне на компанията да проправи пътя за стратегически растеж чрез решения, свързани с набиране на персонал, възнаграждение, обучение, управление на таланти, управление на изпълнението, опит на служителите и др.

Параграф 2.1 Въздействие на процеса на обучение върху производителността и конкурентоспособността на организацията очертава ефектите от T&D върху човешките ресурси и организационните резултати. Обучението е много важна част от процеса на натрупване на познания в една голяма компания, в която персоналът придобива полезна информация от обучение

и талант да върши работата си отлично и професионално. Всяка обучителна сесия трябва да бъде организирана по такъв начин, че обучението да премине през всички стъпки на процедурата по извършване на всяка отделна операция от задачата. Производителността на персонала се влияе от различни елементи като: общите функции на организацията, работните условия, обучението и развитието на персонала. Резултатът от обучението и развитието върху производителността на служителите привлича значителен интерес в аналитичната и емпирична литература. Като цяло, теорията за управление на човешките ресурси е обърнала на въпроса значително внимание. Някои считат, че представянето на една организация се обуславя основно от иновативния труд, технологиите и управлението на качеството, свързано с удовлетвореността на персонала, докато други виждат обучението и коучинга като инструмент в ръцете на мениджърите по човешки ресурси за активиране и овластяване на производителната сила на организацията.

За да обхване тези ключови императиви, банковият сектор в Ливан се нуждае от дълбока трансформация. Служителите трябва да могат да предлагат всички продукти и услуги по различни канали, напълно автоматизирано, но също така остава и необходимостта от човешки контакт, за да се обслужват клиентите. Твърди се, че само системното обучение може да помогне на ливанските компании да реализират успешно своите стратегии и да бъдат конкурентоспособни на банковия пазар.

УЧР може да преодолее пропастта между дигиталното и човешкото, и да предложи стратегии, които да помогнат за постигането на баланс за бъдещето на работата. Това са специалистите по човешки ресурси, които трябва да инициират и поддържат правилното обучение и планиране на кариерата, за да прокарат интелигентен път за обещаващо бъдеще.

Параграф 2.2 Модернизиране на банките чрез роботизирана автоматизация на процесите **(RPA)** показва, че в обсебен от цифрови технологии свят, банките на дребно се борят да поддържат темпото. В една все по-конкурентна, технологично ориентирана и динамична банкова среда, моделите на разпространение от миналото вече не отговарят на предназначението си. Клиентите очакват интелигентно дигитално банкиране, което е достъпно по всички канали и е съобразено с техните непосредствени нужди. Те искат банковите услуги да работят като приложенията за плащане, музика и пазаруване, които използват всеки ден. Но банките като цяло не успяха да постигнат това. Няма да е лесно за банките да се променят толкова бързо. Но тези, които участват в пробива, ще получат най-високите печалби, отговаряйки на нуждите на клиентите и постигайки ефективност на оперативния модел. Нетното въздействие, според нас, ще представлява увеличение на рентабилността с цели 25%.

Роботизираната автоматизация на процесите (RPA) може да се опише като технологична и бизнес дейност, което се занимава с разработването и администрирането на софтуерни програми „роботи“, които работят като потребители на приложения, автоматизирайки структурирани, повтарящи се задължения в корпоративна софтуерна програмна система (фиг.2.1)

Фигура 2.1 RPA като AI Chatbot и нейното влияние върху индустрията за обслужване на клиенти,
RPA като AI Chatbot и нейното влияние върху индустрията за обслужване на клиенти,
https://automationedge.com/ai-chatbot-transforming-customer-care-industry

Теорията за човешкия капитал предоставя доказателство, което показва, че коучингът и образованието повишават производителността на персонала чрез предаване на полезни данни и умения, като по този начин повишават бъдещите печалби на работниците чрез увеличаване на доходите им за даден период. Едновременно с това се предлагат доказателства, които свързват инвестициите в коучинг със заплатите на работниците. Преди всичко тази теория привлича с важно разграничение между общото образование и специфичния за фирмата коучинг и признава коучинга и човешкото развитие като основна способност, осигуряваща по-висока производителност на служителя.

Размерът на глобалния пазар за автоматизация чрез роботизирани процеси беше оценен на 1,40 милиарда щатски долара през 2019 г. и се очаква да покаже комбиниран годишен темп на растеж (CAGR) от 40,6% за периода от 2020 г. до 2027 г. Нарастващото търсене на автоматизация на маловажни задачи в бизнес процеса, съчетано с усъвършенстването на изкуствения интелект (AI) и машинното обучение (ML), се очаква да стимулира растежа на пазара. Механизацията позволява по-бързо използване, изпълнение и мащабиране на огромния обем информация, което води до по-малко изразходване на време и намалени режийни разходи на организациите. Освен това, ситуацията с дистанционна работа поради пандемията по необходимост променя бизнес дейността, при което организациите ще бъдат склонни да изберат автоматизацията с роботизирани процеси (RPA).

Изглежда, че банковият и финансовият бизнес се развиват експоненциално през последните години с използването на иновативни постижения, водещи до по-бързи, по-сигурни и надеждни администриране. За да останат конкурентоспособни в една все по-наситена с реклами среда – особено с все по-широкия избор на виртуално банкиране – банковите дружества трябва да открият начин да предоставят на своите клиенти възможно най-добрата ангажираност. Според Gartner широкото разпространение е катализирало адаптацията на бизнес дейностите към исканията на служителите и клиентите, и компютъризираните алтернативи ще сложат край на банковите администрации.

Появява се предизвикателството да се увеличи максимално производителността и да се поддържат възможно най-ниски разходи, като освен това се поддържат най-високите нива на сигурност. За да отговори на тези искания, автоматизираната механична обработка се превърна в удобен и успешен инструмент. В този сегмент е напълно възприето, че RPA ще направи времеемкото управление на операциите по сметките по-организирано и автоматизирано. Според докладите се очаква RPA в банковия сегмент да достигне 1,12 милиарда долара до 2025 г.

Освен това роботизираната автоматизация на процесите значително рационализира широка гама от бек-офис процедури, които някога пречеха на банковите работници. Премествайки голяма част от тези повтарящи се ръчни задачи от човека към машината, банките успяха да намалят значително нуждата от човешка намеса, което се отрази пряко върху всичко - от нивата на производителност и умения до проблемите с персонала и разходите.

Банковите служители работят с обемна информация от клиенти и при ръчна обработка на формуляри са склонни да допускат грешки. Банките по света обмислят RPA, за да намалят ръчното изготвяне на тази огромна информация и за да избегнат грешки. Физическата подготовка на информацията също отнема много време. Основното одобрение на клиентски данни от 2 системи може да отнеме секунди, а не минути с ботове. Представянето на ботове за такива ръчни формуляри може да намали разходите за подготовка с 30% до 70%. Няколко формуляри в рамките на банките могат да бъдат механизирани, за да се освободи работна ръка за работа по по-важни задачи.

Пандемията от COVID-19 до известна степен показа, че инвестициите на банките в цифрови системи са постигнали резултати поне по отношение на осигуряването на оперативна устойчивост. Банките трябваше да се справят с големи предизвикателства и техните ИТ инфраструктури доказаха, че отговарят на задачата, непрекъснатостта на услугите да се поддържа гладко и сигурно.

2.3 Ролята на специалистите по човешки ресурси в обучението и развитието

Развитието на човешките ресурси (РЧР) в банките може да се характеризира като „планиране, организиране, координиране и контролиране на програма, която включва широк набор от дейности, свързани с усъвършенстването на служителите, в смисъл даването им на възможност да придобият компетенции, необходими за лесно изпълнение на техните професионални и бъдещи работни задължения с лекота и ентусиазъм". Това може да бъде постоянна подготовка, за да се гарантира напредъкът на представителните компетенции, динамиката, вдъхновението и жизнеспособността по ефективен и организиран начин. То се занимава с внасянето на промени във физическите способности, връзките, нагласите, ценностите, информираността и способностите на работника, необходими за постигането на банковите цели. Ако работниците са успешни, тяхната съпричастност към банките ще бъде успешна, впоследствие те също ще бъдат убедителни в изпълнението на своите търговски цели.

Днешните банки все по-често се сблъскват с ограничения на активите поради финансовите модели, които преобладават навсякъде. С огромни суми за бюджети, които се отделят за човешките активи, е изключително важно да се набляга на огромната „стойност за парите" чрез стабилни РЧР усъвършенствания. В тази среда професионалистът по човешки ресурси, който се счита за основен от супервайзорите и администраторите, може да бъде жизненоважен партньор, подкрепа или защитник на служителите и алтернативен ментор. Тези роли бяха предложени и разгледани в книгата Human Asset Champions от д-р Дейв Улрих:

Стратегически партньор: В днешните организации, за да се гарантира тяхната функционалност и капацитет за принос, супервайзорите по човешки ресурси трябва да се възприемат като жизненоважни сътрудници. В този аспект отделът по човешки ресурси допринася за подобряването и постигането на реорганизация на цялата организация в търговско отношение и постигането на целите.

Защитник на служителите: Като помощник или защитник на служителите, мениджърът по човешки ресурси играе задължително роля в успеха на организацията чрез своята информация и подкрепата на отделни хора. Тази промоция включва умения за това как да се създаде работна среда, в която хората ще изберат да бъдат насочвани, да допринасят и да са щастливи.

Шампиони на промяната (примери за подражание): В постоянната оценка на жизнеспособността на организацията се включва и изискването специалистът по човешки ресурси често да се определя като шампион на промяната. Както натрупаната информация, така и способността за прилагане на ефективни методологии за промяна правят специалиста по човешки ресурси ключова фигура. За да увеличат като цяло успеха на своята организация, те печелят с отличително доказателство за мисията, визията, ценностите, целите и плановете за дейност на организацията. Най-накрая те предлагат помощ при определяне на мерките, които ще покажат на тяхната организация колко добре успява във всичко това.

Изводи към Втора глава

Малко ръководители в ливанските банки оценяват ролята и значението на задълбоченото обучение. На обучението се отдава по-малко внимание и в крайна сметка това води до твърде недостатъчно обучение на човешките ресурси. Това често се определя от нагласата за неохотно сътрудничество от страна на висшите ръководители, които отказват на подчинените си възможността да придобият нови знания и умения чрез курсове за обучение. А дигитализацията на бизнеса изисква своевременно повишаване на квалификацията на служителите.

УЧР може да преодолее пропастта между дигиталното и човешкото и да предложи стратегии, които да помогнат за постигането на баланс в бъдеще за работата. Специалистите по човешки ресурси в ливанските банки трябва да поемат новите роли на *стратегически партньор, шампион на промяната (пример за подражание)* и *защитник на служителите*. Те трябва да

инициират и поддържат правилното обучение и планиране на кариерата, за да осигурят, както мотивацията на хората, така и успешната дейност на организацията.

Банките се опитват да останат в днешната технологично ориентирана среда. Клиентите искат интелигентно цифрово банкиране, което е достъпно през няколко канала и е адаптирано към техните специфични изисквания. Те очакват финансовите услуги да функционират подобно на приложенията за плащане, музика и пазаруване, които използват ежедневно. Банките в Ливан, от друга страна, не успяха до голяма степен да ги осигурят. За банките няма да е лесно да се приспособят толкова скоро. От друга страна тези, които прегръщат промяната, ще пожънат най-големите награди по отношение на нсочването към нуждите на клиентите и постигането на ефективност на оперативния модел.

Технологичният напредък накара бизнеса да се справи с новите предизвикателства, свързани към променящото се потребителско търсене и изисквания. В близкото минало приемането на RPA привлече вниманието както на много малки и средни предприятия (МСП), така и на огромни предприятия. Това може да се дължи на гъвкавостта на RPA за осигуряване на безпроблемна работа, както и на значително добавяне на стойност към ресурсите. Организациите по целия свят непрекъснато търсят процеси, които да бъдат автоматизирани, за да ускорят повишаването на производителността. Предвижда се комбинирането на изкуствен интелект, машинно обучение и други когнитивни технологии с роботизирана автоматизация на процесите да промени световната бизнес среда.

Новите технологични разработки оказват конкурентен натиск върху банките. Банките ще трябва да реагират на промените в поведението на своите клиенти, които изискват по-ефективни и удобни онлайн услуги. Конкуренцията от страна на новите участници на пазара и нуждите на клиентите ще насърчат банките да инвестират в по-нататъшно обучение и кариерно развитие на своите човешки ресурси.

Третата глава ПРОУЧВАНЕ В ЛИВАНСКИТЕ БАНКИ представя резултатите от проучването в банките и извежда препоръки.

Параграф 3.1 Представяне на проучванията в банките описва 3-те ливански банки, в които е направено проучването.

3.1.1 BLOM BANK - започва работа през 1951 г. в Бейрут. Основаването ѝ съвпада с период на бум в сектора за управление на сметките в Ливан. До 1953г. в BLOM BANK започва разрастване и разкрива клон в Джеда, КСА. С избухването на Ливанската гражданска война операциите на BLOM BANK в чужбина се разшириха, за да задоволят нуждите на ливанската диаспора. Днес The Bunch (Групата) се представя в 11 страни по света. На административно ниво д-р Нааман Азхари става *Общ надзорник* на банката през 1962 г. и *Председател на борда и общ надзорник* през 1971 г. През 2007 г. д-р Нааман Азхари е назначен за *Председател* на BLOM BANK Bunch и *Привилегирован председател* на BLOM BANK Bunch през 2020г., докато синът му, г-н Саад Азхари, става Председател на борда и Генерален директор на BLOM BANK. Банката възприе BLOM BANK като своя търговска марка през 2000 г. и получи ливанския резерв на HSBC Bank Center East през 2017г. Към 2016 г. тя се превръща в „Първата и най-голяма банка в Ливан по пазарна капитализация“.

3.1.2 SOCIÉTÉ GÉNÉRALE DE BANQUE AU LIBAN (SGBL) - Société Générale de Banque au Liban sal (SGBL) е акционерно дружество, регистрирано през 1953г., за срок от 99 години. Тя е вписана в Търговския регистър на Бейрут под № 3696 и е регистрирана под № 19 в списъка на банките, упълномощени от Banque du Liban, Централната банка на Ливан. Централата на банката се намира на площад Салуме, Син Ел Фил, Ливан. Банката, заедно с нейните резерви (The Gather), са основно включени в защитата, съхраняването на парични средства и паричните административни дейности (търговски, рискови и частни). Банката притежава 19% от Société Générale SA (Франция), която при финансови разяснения се споменава като „Централен офис“. На

7 септември 2011г. Банката придоби ресурсите, задълженията, правата и ангажиментите на ливанско-канадската банка SAL, съгласно сделката и одобрението за покупка от 22 юни 2011 г.

Групата SGBL може да бъде основен играч на световната сцена за съхранение на парични средства с над 300 000 клиенти, 2161 служители и 91 клона, рекламирайки универсално администриране на управлението на сметки в Ливан, Йордания, Кипър, ОАЕ и Европа.

3.1.3 Finance Bank - Finance Bank s.a.l. е създадена на 15 януари 1960 г. и приема сегашното си име като акционерно дружество Finance Bank s.a.l. от 27 април 1967 г. Това е един от резервите на Intra Venture Co. s.a.l. По отношение на нейния устав и всички нейни дейности и операции, които ѝ е разрешено да извършва, Finance Bank е предмет на разпоредбите на законите, свързани със спекулативните банки, средносрочните и дългосрочните заеми и по-специално на авторитетната декларация №. 50 от 15 юли 1983г., Кодекс на паричните средства и кредита и всички разпоредби на съответните закони, особено тези, свързани с акционерните дружества, които не отричат разпоредбите на законите и контрола, свързани със спекулативни банкови, средносрочни и дългосрочни кредити.

Параграф 3.2 Системи за управление на човешките ресурси в банките. Управлението на човешките ресурси е система, която включва следните подсистеми в логически ред на провеждане: Анализ на длъжностните характеристики и проектиране на нови длъжности; Планиране на броя, уменията и структурата на необходимите човешки ресурси; Изграждане на фирмена култура; Набиране и подбор на правилните хора за работа, Въвеждане в работата и социализация; Обучение и кариерно развитие; Оценка на изпълнението; Управление на възнагражденията; Мотивация.

Според проучването персоналът на отдела по УЧР има образование в различни области - икономическо, психологическо, социологическо и други, които не са упоменати. Според BLOM bank образованието на персонала в тези три области е налице. Приблизително 71,3% от мениджърите на човешки ресурси имат социологическа степен, 16,2% психологическа степен, 7,7% икономическа степен, а 4,3% не споменават своята област. Според Finance Bank 60,8% от персонала имат образование в психологическата област, 39,2% в социологическата област, а в SGBL Bank 56,3% в социологическата област, но 43,5% не споменават никаква информация за своята област.

В Ливан 27% от общия брой студенти учат бизнес и икономика, 14,8% учат психология и социология. Според мнението на служителите в BLOM Bank икономическите данни помагат на лидерите да намерят компании с индивиди, които предлагат трудни за откриване набор от способности, и изучават разрастването на продуктите на общността на макро ниво, с което увеличават приходите. А в другите две банки психологическата и социологическата образователна степен са от полза при преструктурирането на банките за търговия на дребно, така че да отговарят по-добре на нуждите на техните клиенти и могат да изграждат кариера в областта на УЧР и индустриалните отношения.

Според проучването, проведено в ливанските клонове на тези три банки, в BLOM Bank, 67,2% от служителите са съгласни, 8% не са съгласни, че УЧР повишава ефективността на персонала чрез програми за обучение, като ги запознава чрез програми за обучение с някои нормативни актове и административни закони, които трябва да бъдат прилагани в банковата система. 8,6% са съгласни, 40,8% не са съгласни, че УЧР повишава ефективността на банката чрез програми за обучение, които са помогнали постигането на житейски умения, които касаят работата в банковите операции и банковите системи. 62,8% са съгласни, 16% не са съгласни, че УЧР повишава производителността на банката чрез прилагане на програмите за обучение, което помага за подобряване на взаимоотношенията в тях и отношението към началниците и колегите в банката, в която работят, а 84% са съгласни, че УЧР влияе на ангажираността на персонала към програмите за обучение за постигане на стратегическите цели на банката. УЧР може да вземе решение и да изрази мнение относно стратегическо решение и може да координира и комуникира с ръководството.

Във Finance Bank 88,4% са съгласни, че УЧР повишават ефективността на персонала чрез програми за обучение, за да се запознаят чрез обучителни програми с някои нормативни актове и административни закони, които трябва да бъдат прилагани в банковата система, 56,9% са съгласни, 16% не са съгласни, че УЧР повишава ефективността на банката чрез обучение програми, които са помогнали постигането на житейски умения, които касаят работата при банковите операции и банковите системи. 79,2% са съгласни, 4,6% не са съгласни, че УЧР повишават производителността на банката чрез прилагане на програмите за обучение, което помага за подобряване на техните взаимоотношения и отношението към началниците и колегите в банката, в която работят, и 85,3% са съгласни, 4,6% не са съгласни, че УЧР влияе върху ангажираността на персонала към програмите за обучение за постигане на стратегическите цели на банката. Професионалистите по УЧР могат да вземат решение и да изразят мнение относно стратегически решения и могат да координират, комуникират с ръководителите.

В SGBL Bank 77% са съгласни, 8% не са съгласни, че УЧР повишават ефективността на персонала чрез програми за обучение, като ги запознава чрез програми за обучение с някои нормативни актове и административни закони, които трябва да бъдат прилагани в банковата система. 63% са съгласни, 10,5% не са съгласни, че УЧР повишава ефективността на банката чрез програми за обучение, които са помогнали постигането на житейски умения, които касаят работата в банките и банковите системи. 90% са съгласни, че УЧР повишават производителността на банката чрез прилагане на програмите за обучение, което помага за подобряване на техните взаимоотношения и отношението към началниците и колегите в банката, в която работят, и 85,3% са съгласни, 4,6% не са съгласни, че УЧР влияе върху ангажираността на персонала към програмите за обучение за постигане на стратегическите цели на банката. УЧР може да вземе решение и да изрази мнение относно стратегически решения, но най-вече те съветват служителите.

По отношение на констатациите, свързани с T&D на служителите и резултатите за организациите, едно критично заключение, произтичащо от настоящото изследване, е, че връзката между T&D и представянето на служителите в миналото е била надценявана. От анализите на връзката в различни измерения изглежда, че T&D може да допринесе за директно повишаване на ефективността на организацията и на служителите. Подобряването на работата на служителите и организацията в рамките на банковия сектор вероятно зависи и от променливи, различни от T&D дейностите, например, появата на иновации. Скорошните промени в работата на банката може да са резултат от многобройни променливи, различни от T&D, които повишават производителността. Следователно старите предположения по отношение на връзката между T&D и служителите и работата в йерархични структури е възможно да са били преувеличени.

Констатациите от настоящото изследване ясно се връщат към използването на T&D за личностно развитие и ефективността на организацията, и за подобряване на техните умения и качество на работа. Емпиричните констатации в ливанските банки показват, че T&D е ефективно за усъвършенстване на индивидуалното и йерархично представяне. Има достатъчно доказателства, че банките са изключили няколко основни практики за успешно T&D; във всеки случай те смятат, че е от значение за работата използването на платформи за електронно обучение. Установено е, че системата на банката с платформа е ефективно наблюдавана и може да се използва за по-дългосрочно администриране на подготовката чрез платформата за електронно обучение в рамките на дружеството.

Параграф 3.3 Изследване на нуждите от обучение в банките обяснява използваните методи и разкрива следните резултати. Предишната глава разгледа различни T&D стратегии и техните области на интерес и слаби страни. Този параграф се фокусира върху ефекта на променливите на T&D върху обмена на знания при управлението на сегмент от акаунти и посочва дали програмите за T&D влияят върху ефективността на служителите и организацията. Основната задача на това проучване е създаването на информация за това как дейностите по T&D могат да допринесат за отличното изпълнение на служителите. Този параграф разглежда методологичните методи, използвани за отговор на изследователските въпроси. Изследваният проблем е показан,

целта и задачите на изследването са очертани и е описано приложението на методиката за изследване за предоставяне на доказателства в отговор на изследователския въпрос. Описани са стратегиите за тестване и инструментите, използвани за натрупване на информация, и освен това са описани субектите, от които са събрани данни. Освен това са изложени моралните аспекти и ограниченията на изследователската техника.

Изследването ще използва комбинация от качествен и количествен изследователски подход. Това изследване представя обяснителни количествени изследвания. В тази дисертация е проведено емпирично проучване. Авторът се фокусира върху вижданията на висшия мениджмънт за обучението и развитието на техните служители и пряката им връзка с организационния растеж. Как мениджърите виждат необходимостта от развитие на своите служители и организацията като влияние върху тяхната мотивация. Спазвайки целта за обучение и развитие, авторът избра да интервюира хората от HR, които се занимават с проблемите на обучението на служителите и организационното развитие.

Въпросникът, използван за целите на интервюто, беше по-скоро за общите дейности по човешки ресурси, извършвани във всяка организация. Целта беше да се установи нуждата на служителите от обученията, както и как това помага на организацията да се развива.

Целевата популация за настоящото изследване бяха ливански служители в банковия сектор, като бяха избрани трите банки: BLOM bank, Finance Bank и SGBL Bank. Броят на служителите в трите банки беше приблизително 4724 служители до началото на революцията, следователно извадката включваше 680 служители, за да се получи доверително ниво за настоящото изследване, от които 7,49% са на управленско ниво, 44,99% са на средно ниво и 47,50 % са по-ниско ниво.

Демографският профил на респондентите показва, че 46,91% са мъже и 53,08% са жени. Според резултата се разкрива, че възрастовите групи на респондентите са категоризирани в четири групи. Първата група е между 18-24 години, втората е между 25-31 години, третата е между 32-38 години, четвъртата е между 39-45 години, а петата е 46 години и повече, 0,29 % от анкетираните са на възраст между 18-24 години, 25,88% от анкетираните са на възраст между 25-31 години, 16,47% от анкетираните са на възраст между 25-31 години, 33,67% от анкетираните са на възраст между 39- 45 години, а 23,67% от анкетираните са на 46 и повече години. Тези резултати показват, че по-възрастните специалисти (на възраст 46 години и повече) имат по-високи нива на общо, присъщо и външно удовлетворение от работата и организационна ангажираност, отколкото техните по-млади колеги (на възраст от 26 до 35 години).

Според академичните квалификации са категоризирани 4 нива: бакалавър, следдипломна квалификация, магистърска степен, докторска степен. Квалификационният диапазон показва, че 29,11% от респондентите имат бакалавърска степен, 50% от респондентите имат следдипломна квалификация, 20,88% от респондентите имат магистърска степен и нито един не притежава докторска степен в трите банки. Тези резултати са неблагоприятно свързани с изпълнението на работата и пропорционално свързани със склонността към текучество. установява се, че обратната връзка може да е резултат от факта, че високообразованите представители имат по-високи желания, които дружеството може да не е в състояние да удовлетвори, което води до загуба на ангажираност и удовлетвореност от работата. Установено е, че добре образованите служители са по-разочаровани от професиите си за разлика от представителите с по-ниско ниво на образование.

Също така се изяснява, че 0,9% от респондентите имат под 2 години опит в настоящите си банки, следвани от 39,70% с 3 до под 5 години, 16,76% с 4 до под 7 години и накрая 43,08% с 10 години или повече опит. Резултатът установи критична връзка между присъствието и удовлетворението от работата. Установи се, че увеличаването на участието в работата води до повишено присъщо и общо удовлетворение от работата. От друга страна, беше установено, че удовлетвореността от работата на банкови представители с дългосрочен трудов стаж се описва с по-добро ниво на удовлетвореност от работата в сравнение с служителите с по-малък опит.

Според резултатите 55,88% от анкетираните служители са административен персонал, а 44,11% от анкетираните са технически персонал. Оценките на персонала показват, че 48,97% от

анкетираните са висши служители, а 51,02% са младши служители. Също така, резултатите показват, че 27,79% от респондентите са работили между 2 и 4 години в банката, 27,20% от респондентите са работили между 5 и 7 години в банката, 19,70% от респондентите са работили между 8 години до 10 години, а 25,29% от анкетираните работят над 10 години в банката. Резултатът установява, че удовлетворението от работата на банковите служители с дълъг трудов стаж е на следващото по-високо ниво на изпълнение на работата в сравнение с представителите с по-малко опит.

Периодът на обучение (преминаване на обучение) е категоризиран в 5 групи: тримесечие, веднъж годишно, на всеки шест месеца, на всеки две години и без конкретен график (при необходимост), а е възможно и да не се прилага програма за обучение. Резултатите показват, че никой от респондентите не получава обучение веднъж на всяко тримесечие в своите банки, 27,94% от респондентите получават обучение веднъж годишно, 9,41% от респондентите получават обучение на всеки шест месеца, 17,64% от респондентите получават обучение на всеки две години, а 45% от анкетираните получават обучение по определен график.

1. Участници в обучение и развитие

В профила на служителите, участвали в T&D, се включват детайли по тяхната възраст, пол, стаж, отдели, длъжност и период на обучение. Изследването започва с представяне на теста по пол. На всички представители беше предоставена възможност да участват в обучението.

Всички респонденти (представители и директори) посочиха, че цялата работна сила на банката е проявила интерес към T&D дейностите, предприети от банките. Те уточниха, че всеки от тях е участвал в обучението, без онези, които все още не са били на работа в конкретния период. Ние гарантираме, че всички служители имат достъп до обучението и развитието, необходими за подпомагане на банките да изпълнят своята мисия и цели. За да може обучаемият да запомни и да може да приложи наученото в работата, той/тя трябва да бъде подготвен да учи и да има увереност, че наистина ще може да използва наученото в трудна работна среда. Ученето трябва да бъде съзнателно; ограничаването на лицата да участват в подготовката няма да доведе до положителни резултати.

2. Участие по пол

Резултите показват, че в BLOM bank 57,1% от 350 участвали в обучението са жени, а 42,9% са мъже. В SGBL Bank 50,5% от 200 са мъже и 49,5% са жени. А във Finance Bank 47,7% от 130 участвали в обучението са жени и 52,3% са мъже. Този резултат съвпада с предишни проучвания, които показват, че жените предприемат обучение повече от мъжете.

Констатациите показват, че по-голямата част от работниците (51,43%), участвали в обучението, са жени. Въпреки факта, че не е имало по-късни проучвания в подкрепа на тази констатация, някои изследвания показват, че мъжете получават повече обучение от жените; Твърди се, че мъжете получават около 25% повече обучение от жените. Резултатите от настоящото изследване предполагат, че това отклонение се случва в частните компании. Освен това, резултатът се отнася за Finance Bank и за SGBL Bank, но не и за BLOM Bank. Според някои изследвания се приема, че жените/мъжете са основни действащи лица за развитие и могат да бъдат способни катализатори за промяна; следователно е жизненоважно и двата пола да имат равни възможности за работа и да им бъде позволено да създават своя потенциал без императиви.

3. Възрастови категории на участниците

Тридесет и един процента от респондентите попадат във възрастовата категория от 24 до 30 години в BLOM Bank, докато 36,5% попадат в групите от 36 до 42 в SGBL Bank, а 43,1% попадат във възрастта от 36 до 42 години във Finance Bank. Участниците не бяха равномерно разпределени по възрастови групи; мнозинството са на възраст от 18 до 54 години. Само 0,8% от служителите са на възраст от 48 до 54 години във Finance Bank, 1,4% в BLOM Bank и 2% във Finance Bank. Сред тях по-голямата част от служителите са между 36 и 42 години във Finance Bank (43,1%), в SGBL Bank (36,5%), но в BLOM Bank 31,1% са между 24 и 30 години. Според тях наемането на работа на

току-що завършил дава нова перспектива, има шанс за култивиране на идеалния служител и има склонност към технологии. Но в другите две банки имат друга гледна точка, наемането на млади служители, им дава нова енергия, перспектива и имат различен начин на мислене за банките.

4. Период на обучение на участника

Резултатът показва, че 71,4% от респондентите в BLOM Bank нямат конкретен график за преминаване на обучение, 93% от респондентите в SGBL Bank получават веднъж годишно и 54% във Finance Bank получават на всеки шест месеца, но 56% нямат конкретен график.

5. Продължителност на трудовия стаж на участника в банка

Резултатите показват, че 42,9% от анкетираните са работили между 2 и 4 години в BLOM Bank, 31% от анкетираните са работили между 10 и 12 години в SGBL Bank, а 30% от анкетираните са били работа от 2 до 4 години във Finance Bank.

6. Отдел на респондента

Общата съвкупност от респондентите е разделена на административни и технически служители. Около 45,46% от анкетираните са били в административния отдел, докато 44,53% са работили в техническите отдели.

7. Старшинство на респондентите

Общата съвкупност от респонденти е разделена на старши и младши служители. Резултатите показват, че 52,34% от респондентите се идентифицират като старши персонал, докато 47,66% се класифицират като младши персонал.

8. Стаж на заеманата длъжност на респондентите

Резултатите показват, че около 43,7% от участвалите в обучението са работили в банките 10 или повече години. Около 36,67% от респондентите, участвали в обучение са работили в банките от 3 до 5 години. Други 19,36% са работили от 4 до 7 години, докато 0,9% са работили 2 години или по-малко.

9. Прилагани методи за обучение

Според резултатите 40,93% от респондентите споменават методи за обучение *на* работното място, 20,5% методи за обучение *извън* работното място, 5,36% посочват аудиовизуални средства, 3,83% - самообучение или лекции, а приблизително 25,03% отговарят, че всички тези методи се прилагат по време на обучението в банки.

SGBL Bank на 100% прилага метода за обучение *на* работното място; от тяхна гледна точка този метод се отнася до работните роли и отговорности и също така учи служителите на ключовите фактори, които са необходими на тяхната позиция в банката и е икономичен. 56,9% във Finance Bank са приложили метода на обучение *извън* работното място и според тях този метод обучава основно чрез теоретичен подход, за разлика от обучението на работното място. А 72% в BLOM Bank прилагат различен метод на обучение на работното място, аудиовизуално обучение, обучение извън работното място, лекции, а някои групи от тях също се самообучават. Според тях е нужно да се използва комбинация от тези методи, за да се възползват от предимствата на всеки от тях и да се прилагат в банката, за да се развиват и да бъдат по-продуктивни и значими сред останалите банки.

10. Методи улесняващи обучението

Резултатите показват, че от банките, прилагащи методи за улесняване на обучението 43,56% са приложили презентационен, семинарен и демонстрационен метод, 18,46% са приложили само презентационен, 6,16% демонстрационен, а 5,53% са приложили едновременно презентационен и семинарен метод.

11. Цели на обучението и развитието

Приблизително 450 от директорите признаха, че основната цел на T&D интервенцията в банката е да се подобри работата, компетенциите и представянето на служителите. Същите бяха ангажирани в обучението за подобряване на уменията на служителите, повишаване на техните познания за работата, цялостното доверие на служителите, за да подобрят личното си израстване и производителност в организацията.

Според резултатите 85,7% от респондентите в BLOM Bank смятат, че обучението прави служителите по-продуктивни в банката, респективно 85% в SGBL Bank и 89,2% във Finance Bank. Приблизително 86,63% от анкетираните са съгласни, че обучението позволява на служителите да бъдат по-продуктивни. 78,06% от респондентите са съгласни, а 19,63% са напълно съгласни, че програмата за обучение им е помогнала да увеличат производителността, както в количествено, така и в качествено отношение. 53,6% са съгласни и 45,36% са напълно съгласни, че обучението и развитието повишават уменията на служителите, 77,9% приемат, че програмата за обучение позволява на служителите да бъдат отговорни и авторитетни при вземането на решения, но 22,1% не са съгласни с това твърдение.

88,63% от респондентите са съгласни, че методът на обучение се фокусира върху развитието на екипна работа и лидерски умения, а 89,67% от респондентите са съгласни, че дейността по развитие помага на ръководството при идентифицирането, анализирането, прогнозирането и планирането на промените, необходими в областта на човешките ресурси на компанията, и 62,83% от анкетираните са съгласни, че обучението се взема предвид за кариерно развитие в банката.

Освен това, получените резултати показват, че мнозинството от служителите на банките познават целите за T&D на банката, но не знаят, че се прилагат в работата им. Това означава, че много от обучаваните лица не са знаели как инициативите за обучение ще повлияят на тяхното представяне в работата или ще донесат предимство на организацията, което е и форма на разочарование от проекта. Във всеки случай, няколко организации изпращат персонала си на подготвителни програми, без легитимно да признаят целите на обучение и без да надграждат това, което работниците трябва да постигнат, когато се върнат. Въпреки положителните резултати по изготвените от банките програми, би могло да се постигне и повече, ако всички служители са били по-добре осведомени по предмета на програмата.

12. Обучение и организационни цели

Според резултата 64,3% от респондентите в BLOM Bank са съгласни, че когато са развили знанията си и кариерата им се е развила в банката в резултат на обучението, респективно 82% от респондентите в SGBL Bank и 66,9% от респондентите във Finance Bank.

75,39% от респондентите са съгласни, че участието в програмата за обучение им е помогнало да подобрят представянето и кариерата си в банката, а 83,43% от респондентите са съгласни, че резултатът от вече преминатите практически програми за обучение увеличава размера на постиженията на работното им място в банките.

Една ефективна T&D инициатива отличава по начина, по който организацията отразява уменията, знанията и нагласите, които са важни за постигане на нейните организационни цели и конкурентни предимства. T&D трябва да се адаптира към ключовите фирмени цели и да помогне на администрацията да ги постигне.

13. Управление на човешките ресурси и обучение

Управлението на човешките ресурси може да се характеризира като процес на получаване, създаване и поддържане на компетентни човешки ресурси в рамките на организацията, така че целите на организацията да се постигат по ефективен и продуктивен начин. Управлението на хората в банките е един от най-важните за печалбата отдели, със задълженията за набиране на персонал, подготовка и развитие, организационно развитие, оценяване на изпълнението, осъществяване на контрол и поддръжка.

Управлението на човешките ресурси трябва да обмисли приблизително количествените и качествени потребности в сегмента за съхранение на парични средства и да се справи успешно с дефицита в предлагането на талантлива работна сила. 79,29% от респондентите са съгласни, че

УЧР помага при идентифицирането на нуждите от обучение на банките в дългосрочен план, а 76,83% от респондентите са съгласни, че помага при идентифицирането на нуждите от обучение в краткосрочен план в банковия сектор.

Според тях УЧР идентифицира изискванията за изпълнение и знанията, уменията и способностите, необходими за постигане на изискванията. 76,62% от респондентите са съгласни, че УЧР помага при идентифицирането на потребностите от обучение според длъжностната характеристика на банковите отдели. 78,96% от респондентите са съгласни, че УЧР осигурява изисквания за обучение на банковите служители според променящата се среда. 77,53% от респондентите са съгласни, че УЧР повишават ефективността на персонала чрез програми за обучение, за да се запознаят чрез програми за обучение относно някои нормативни актове и административни закони, които трябва да бъдат съблюдавани в банковата система, а 79,29% от респондентите са съгласни, че УЧР повишава ефективността на банката чрез програми за обучение, които са им помогнали да постигнат житейски умения, които са необходими при работата в банката и банковите системи.

Приблизително 68,32% от респондентите са съгласни, че отдел УЧР повишава производителността на банката чрез прилагане на обучителни програми, които са помогнали за подобряване на техните взаимоотношения и отношението към началниците и колегите в банката, в която работят. 86,43% от респондентите са съгласни, че УЧР влияе върху ангажираността на персонала към програмите за обучение за постигане на стратегическите цели на банката, а 53,69% от респондентите не са съгласни, че персоналът по УЧР периодично организира обучения за развиване на способности, възможности и умения на банковия персонал.

Отдел УЧР е много важен в банковия сектор, отговаря за намирането на талантлива работна ръка и поставянето ѝ на правилните позиции в банките.

14. Оценка на програмата за обучение

Дейностите за обучение и развитие не бяха оценявани по време и след програмите. Всички респонденти, с които се срещнах, се съгласиха, че оценка на T&D не е извършвана и те самите не са извършвали оценка. Същият проблем стои в останалите две банки. Този въпрос беше пренебрегнат в анкетата за представителите; следователно впоследствие няма реакция от представителите. Резултатите, получени в това разглеждане, приемат стари констатации, че банките обикновено не степенуват ефекта от T&D интервенциите. Повече от тях, въпреки реалността, смятат че дейностите по T&D са важни за оцеляването на една организация, тъй като много от тях ефективно оценяват ефекта им върху своите работници и самата организация. Оценката на T&D напоследък получи голямо внимание и натискът за оценка се увеличава, отчасти поради изискването за отговорност или натиска да се предоставят доказателства за възвръщаемост на инвестицията поради направените огромни разходи.

57,66% от респондентите са съгласни, че оборудването (хардуера), използвано в програмите за обучение е достатъчно за постигане на целта за провеждане на обучение и ориентиране към банковата професия, а 67,73% от респондентите са съгласни, че оценката на обучителния софтуер е подходящ по отношение на целите, които са разработени и предварително избрани за програмите за обучение на организацията.

За да се открие практическата приложимост на T&D върху уменията, знанията и представянето на служителите, бяха дефинирани и тествани както нулевите, така и алтернативните хипотези, и резултатите бяха анализирани и показани.

<u>Хипотеза 1:</u> Банковият сектор в Ливан разработва различни програми за обучение, които да имат положително въздействие върху представянето на служителите на работното място

Резултатът от кръстосаната таблица предполага, че 92% от всички служители в BLOM Bank, 91% от всички служители в SGBL Bank и 92,1% от всички служители във Finance Bank, мъже и жени, признават, че T&D им е помогнал да подобрят своите умения в организацията и има положително въздействие върху работата на служителите на работното място.

Нулевата хипотеза, която гласи, че T&D интервенцията в банките е проектиране на различни програми за обучение за развиване на положително въздействие върху работата на служителите на работното място, е приета в три банки.

Според този резултат трите банки имат сходство в резултатите според ефекта на T&D върху уменията за проектиране на различни програми за обучение, но SGBL Bank има по-голям ефект от BLOM Bank и Finance Bank. Това предполага, че обучението въздейства конкретно върху способностите на работниците и въздейства върху нивото на тяхната компетентност, докато други откриват връзка между ефективното обучение и осигуряването на уменията и знанията, необходими на работниците, за да се представят добре на работното място.

По-голямата част от служителите (95%), както мъже, така и жени, признават, че T&D е допринесло те да развият уменията си. Освен това мнозинството от директорите смятат, че T&D значително подобрява техните способности: упражнението беше успешно; работниците се изказаха отлично за обучението и изразиха готовността си да се интересуват от бъдещите подготвителни дейности и твърдят, че обучението е повлияло положително на тяхната информираност и умения. Най-голямата цел от всички T&D цели е да се повишат способностите и информираността на служителите; по този начин резултатите предполагат, че програмите на банките са били много успешни за постигането на тази основна цел. Тази констатация съвпада с констатациите на минали проучвания; някои смятат за доказано, че една от ползите от T&D за хората е натрупаната информация и способности.

Други предполагат, че обучението повлиява конкретно на уменията на работниците и се отразява на нивото на тяхната компетентност и планират различни програми за обучение, докато някои откриха връзка между ефективното обучение и придобиването на умения и информация, необходими на работниците, за да се справят добре на работното място. Подготовката на работниците е критично начинание, особено когато асоциациите получават нови жизненоважни възможности, изискващи различни видове способности, конкурентен капацитет и работни стратегии. Освен това, подходящо проектираната и изпълнена подготвителна програма трябва да даде възможност на служителите да получат набор от способности, които вероятно ще засилят екипността им.

Този резултат във всеки случай трябва да се тълкува с повишено внимание, тъй като е известно, че банковата администрация не е извършвала T&D повече от две години (заради революцията и финансовата криза); впоследствие не е изненадващо, че всички казаха, че самата работа е имала значение за разширяване на техните способности и информираност.

<u>Хипотеза 2: (а)</u> Има значителни разлики във влиянието на обучението и развитието (T&D) върху: компетентността на административния и техническия персонал, удовлетворението от работата, представянето, намерението за текучество, ангажираността и <u>(б)</u> на старшия персонал: компетентността, удовлетворението от работата, представянето, склонността към текучество и ангажираност.

Резултатът от кръстосаната таблица предполага, че 88,5% от служителите в BLOM Bank, 88,4% от служителите във Finance Bank и 87,9% от служителите в SGBL Bank, са посочили, че различните методи на обучение, което са получили, са помогнали да подобрят работата си в организацията. Следователно резултатът предполага, че T&D интервенциите в банката са повлияли еднакво положително върху цялостното представяне на служителите, както мъже, така и жени, следователно банковият сектор в Ливан разработва различни програми за обучение, за да развие положително въздействие върху работата на служителите и извън работното място.

Резултатът следователно предполага, че придобиването на умения и знания, получени по време на T&D, може да доведе до повишаване на общата производителност на работата на служителя. Впоследствие, колкото повече способности получават работниците чрез обучение, толкова по-вероятно е те да напреднат в работата си. Констатацията подкрепя една от теориите за мотивация, според която индивидите влизат във взаимоотношения с цел да накарат ръководителите да използват ползите, които ще получат. Резултатът може да бъде изразен ясно по

следния начин: представителите могат да бъдат убедени да използват своето обучение за разширяване на производството като начин за удовлетворяване на организацията за това, че е инвестирала в тяхното обучение. По този начин дружество, което има за цел да повиши ефективността на работата на персонала, трябва редовно да прилага T&D. Според тях това обучение води до натрупване на информация, умения и способности, които водят до кариерен напредък в работата. Освен това, те смятат, че T&D подобрява увереността на специалистите, подобрява техните способности и представяне и ги кара да надхвърлят очакванията в работата си. Други смятат, че T&D разширява ефективността и изпълнението.

• *Компетентност за изпълнение (на ниво отдел)*

Според резултата това показва, че служителите и в двете категории са придобили пропорционално компетентност за изпълнение. Няма сравними минали проучвания в областта, които да потвърдят показания резултат. Във всеки случай резултатът е знак, че дейностите по T&D са били изключително продуктивни за подобряване на компетенциите и на двете категории служители. Но според резултата BLOM Bank има по-високо ниво от двете други банки на компетентност на административния и технически персонал след програмата за обучение.

Това означава, че нивото на компетентност за изпълнение се отразява относително върху двете категории персонал; въздействието на обучението не се основава на вида на отделите на служителите. Здравият разум предполага, че служителите в техническия отдел ще спечелят повече, тъй като тяхната подготовка е по-практическа от техните административни колеги. Единственото обяснение за този резултат е, че съдържанието на T&D е очертано по такъв начин, че съдържанието му е важно както за административните, така и за техническите служители.

• *Удовлетвореност от работата (на ниво отдел)*

Резултатът предполага, че въздействието на T&D върху удовлетвореността от работата на техническите и административни работници не се различава значително. В съгласие и с други проучвания, работната теза в рамките на наличните резултати е, че способността за подготовка (способността към обучение), има влияние върху удовлетвореността от работата и ангажираността на служителя към организацията.

Този резултат илюстрира, че мениджърите, които са предложили да увеличат удовлетвореността от работата на своите служители, трябва да подобрят и тяхната компетентност чрез последователни дейности по T&D. Подготовката може да допринесе за удовлетворението от работата в смисъл, че когато служителят се подготвя, той/тя си осигурява компетенции, които му/ѝ позволяват да бъде по-ефективен, а ефективността може да доведе до намалено работно време и по този начин да повиши удовлетвореността от работата. Подготовката води до напредък в изпълнението, а увеличаването на изпълнението на работата може да доведе до удовлетворение от работата; обикновено и двете успоредно се подсилват.

По този начин администрацията може да повиши удовлетворението на служителите от работата чрез разширяване на T&D дейностите, които влияят положително върху придобиването на общи умения на служителите. Въпреки това, T&D е по-вероятно да формират само известно удовлетворение от работата; безапелационна констатация от настоящото изследване е, че други компоненти в рамките на организацията могат да допринесат за удовлетворението от работата на служителите. Това внася различие с оценките от минали проучвания, които установяват, че подготовката оказва значително влияние върху удовлетворението от работата. Следователно въздействието на подготовката върху удовлетворението от работата може да е било преувеличавано в миналото.

• *Изпълнение на работата (на ниво отдел)*

Резултатите предполагат, че няма разлика във въздействието на дейностите по T&D върху нивата на работа на административните и на техническите представители на банките. Резултатът показва, че когато целите за T&D са правилно дефинирани, това може да доведе до напредък в работата, независимо от отдела на служителя. Излязоха няколко проучвания върху теорията за поставяне на цели, която твърди, че съзнателно поставената цел, която е ясна и предизвикателна,

може да доведе до увеличаване на ефективността; не се правят разграничения между различните видове служители.

• *Склонност към текучество (на ниво отдел)*

Резултатът показва, че административните и техническите работници не се различават в оценката на въздействието на T&D върху тяхната склонност към текучество. Това подкрепя няколко проучвания, които установяват, че служителите, които са участвали в T&D програми, са по-малко склонни да напуснат, въпреки че те не сравняват въздействието на ниво отдел. Всички работници биха искали да останат в екипа, където ще познават добре работата си, ще се чувстват уважавани и конкурентоспособни (независимо от отдела), следователно нараства намерението да останат. Този резултат е жизненоважен за банките, тъй като намаляването на текучеството на служителите води до намаляване на разходите за набиране на персонал и реклама на отдела и организацията като цяло. Като цяло тази област на изследването допринесе към дисертационния труд в смисъл, че нито един известен труд не е отчел ефекта от обучителните дейности на ниво отдел, на база капацитета на служителите.

• *Ангажираност на служителите (на ниво отдел)*

Крайният резултат предполага, че техническият персонал вероятно ще бъде по-ангажиран от колегите си в административния отдел в резултат на обучението, което са получили.

• *Компетентност за изпълнение (старшинство на служителите)*

Резултатът предполага, че степента на уменията и знанията (компетенции), придобити от лицата на старшия и младшия персонал, е еднаква. Това предполага, че уменията и знанията или компетенциите, придобити от старшите и младшите членове на персонала, вероятно ще бъдат пропорционално еднакви. Резултатът опровергава едно сравнително проучване, което посочва, че обучението има малко, но положително въздействие върху чиновниците (административни служители), но значително и отрицателно въздействие върху работниците (сините якички). Те определят, че компетенциите за повишаване на производителността на служителите с бели якички обикновено се получават чрез обучение за усъвършенстването им, докато една подготовка на самото работно място е достатъчна, за да повлияе на информираността и способностите на работниците със сини якички.

• *Удовлетвореност от работата (старшинство на служителите)*

Резултатът означава, че влиянието на T&D върху нивото на удовлетвореност от работата за старши и младши работници не се различава значително. И двете категории персонал се радваха на еднакво ниво на удовлетворение от работата след обучението.

Това предполага, че въздействието на T&D върху нивото на удовлетвореност от работата на старшите и младшите работници не се различава значително. И двете категории персонал вероятно ще усетят еднакво ниво на удовлетворение от работата след обучението. Удовлетворението от работата всъщност ще се отнася за всички служители на всеки отдел. Тъй като едни и същи принципи са свързани с всички работници, независимо от степента или позицията, удовлетворението от работата идва приблизително в резултат на подобрени способности и знания и последствията от това.

• *Представяне на работното място (старшинство на служителите)*

Резултатът предполага, че въздействието на T&D върху характеристиките на работата на двете категории персонал е пропорционално еднакво в трите банки. Това предполага, че няма връзка между въздействието на T&D върху характеристиките на работата и статуса на персонала. Този резултат означава, че възприеманите характеристики на работата на старшите служители е малко вероятно да се различават от тези на младшите служители. Това може да е индикация, че няма връзка между въздействието на T&D върху характеристиките на работата и статуса на персонала. Възможното пояснение за резултата е, че банковите служители не са преминали обучение по основен план, което означава по-специално продължителност и не са получили едни и същи стратегии за обучение; всяко обучение вероятно ще остави дълбоко отражение;

следователно, възприятията за подобрени характеристики на работата на служителите е независимо от нивото на позицията. Изпълнението на работата идва приблизително в резултат на повишени умения и знания и последващ напредък в работата, независимо от позицията или степента на служителя.

Хипотеза 3: Бизнес стратегия на ливанските банки

Техниката ръководи бизнеса и служителите. За да постигне целите си, бизнесът ще провежда редовно обучение, което инструктира или развива способности или информация, необходими за извършване на работата. Обучението обикновено има конкретни цели като изграждане на компетенции, подобряване на представянето и увеличаване на производителността. Бизнес методологията съдържа координиращ ефект върху ефективността на обучението и обратно. Бизнес методологията влияе върху възможностите за обучение чрез време, достъп до парични средства и съдържание. Обучението и напредъкът са основни инструменти, с които работниците разполагат, за да окажат положително въздействие върху организационните резултати. За да се постигне това, стратегията за обучение и развитие (или обучение) на организацията трябва да се адаптира към корпоративната стратегия. Според резултата има статистически значима връзка между бизнес стратегията на програмата за обучение на ливанските банки и плановете за кариерно развитие.

Хипотеза 4: Компетентност и представяне

Резултатът предполага, че увеличеното придобиване на умения и знания и капацитет в T&D води до промени в работата на служителите. Но по неочакван начин, колкото са по-високи нивата на умения и знания, получени от T&D инициативите, толкова са по-високи резултатите на работното място на представителите. Следователно съществува значителна връзка между придобитите умения и знания (компетентност за изпълнение) от T&D, и възприятието на разултатите от работата на служителите.

Хипотеза 5: Програма за обучение и нови тенденции в индустрия 4.0

Според резултата някои банки смениха използвания хардуер от ICBS към t24 на Tenino, това се случи на различни нива във всички банки. Друга банка, подготвена за дигитална трансформация, зависи от система прилагана върху вътрешни разпоредби и процедури. Това предполага, че ливанските банки планират различни програми за обучение, но не се справят с липсата на умения и новите тенденции в индустрията 4.0. Алтернативната хипотеза, която гласи, че няма значителни планове за различни програми за обучение, за справяне с липсата на умения и новите тенденции в индустрията 4.0, е проверена и приета.

Според този резултат SGBL Bank планира един специфичен метод на обучение – „методи на работното място“; Finance Bank също планира един специфичен метод на обучение – „методи извън работното място“, а BLOM Bank планира различен метод на обучение и един метод за улесняване на обучението – „презентационен метод”.

Има достатъчно доказателства, за да се предположи, че обучението и развитието в банките са допринесли успешно за уменията, знанията, увереността на всички служители, независимо от отдела или длъжностите в организацията. Резултатите от изследването са в съгласие с констатациите от минали изследвания, които показват, че T&D влияе върху способностите и информираността на служителите. Изследването на количествените и качествените данни даде повече разбиране за състоянието на T&D в банките и възприеманото въздействие на T&D върху работниците и организацията съответно през последните години.

Установено е, че T&D интервенциите в рамките на банките имат положителен ефект върху работата на служителите и организацията, което подкрепя предишни констатации в литературата. Освен това беше установено, че обучението и развитието повишават удовлетвореността от работата на служителите, намаляват намеренията за текучество, увеличават ангажираността към организацията и разходите за поддръжка на напредналите представители.

По отношение на констатациите, свързани с T&D инициативите и резултатите на служителите и дружествата, едно критично предположение, произтичащо от това мнение, е, че връзката между обучението и представянето на служителите е била надценявана в миналото. Изследванията на връзката чрез различните измерения на връзката показаха, че T&D може да допринесе за умерено повишаване на ефективността на организацията и на служителите. Следователно, подобряването на ефективността на служителите и организацията в рамките на банките вероятно ще зависи от компоненти, различни от T&D дейностите, например въвеждането на нови технологии. Тази констатация разглежда ясно завръщането на T&D за подобряване на индивидуалното представяне и представянето на организацията. Тази информация е анализирана през 2018-2019 г. в началото на финансовата криза и преди COVID-19 (това е началото в Ливан - на 27.02.2020 г.). След това, през 2022 г., някои контакти със служителите на банките, показват, че от края на 2021 г. до 2022 г. никой не прави обучение, като причината е COVID-19 и икономическата криза (нито една банка няма паричен поток, за да направи програма за обучение на неговите служители); това означава, че проблемът се влошава.

Параграф 3.4 Заключения и препоръки. Изследователските методи и статистическият анализ, използвани в настоящото изследване, бяха подходящи и получените резултати бяха изпробвани за валидност с помощта на различни техники. За да се избегнат изкривяването на резултатите и ограниченията, изследването използва триангулационни методи, прилагайки както качествени, така и количествени подходи за формулиране на изводи. Комбинираната стратегия беше от основно значение, тъй като разглежданите явления имат различни слоеве; следователно комбинираните стратегии позволяват да се правят сравнения между подгрупи в случаи със служители, служители и директори, технически и административни, както и старши и младши представители.

Общите заключения и препоръки на дисертацията могат да бъдат описани по следния начин:

Заключение 1 Участие на служителите: Тенденцията в участието в T&D в изследваните банки клони към включване на всички в програмата, независимо от желанията на индивида или дружеството. Освен ако нещо друго не е изразено във фирмената политика за T&D или когато подходът на правителството изисква мениджърите да предоставят задължителна подготовка за цялата работна сила по конкретна причина, програмите за T&D се изпълняват непрекъснато въз основа на изискванията. При обикновени обстоятелства T&D трябва да се основава на потребностите на отделните лица и изискванията на задачите и организацията. Освен ако не се влияе от трудностите, през които минава страната Ливан, те трябва да поставят програмата за обучение като първа и основна стъпка за служителите в банките. *Препоръка 1:* За по-ефективно използване на знанията и уменията, придобити чрез дейности по T&D, бъдещото участие в T&D програмите трябва да се основава на потребностите на индивида и отдела. Изборът на работници за T&D по същество трябва да се основава на оценка на изпълнението на работното място чрез обективно изследване на всички служители. Обикновено се налага, за да се избегне ненужното използване на време и спестяване на активи за хора, които може да нямат необходимост от ползата на такова обучение. Обучението на всички служители по едно и също време може освен това да не е приложимо; отново, важни активи могат да бъдат пропилени за подготовка на работници, които всъщност може да не изискват подготовка. Това може да доведе до скука и нужда от сериозност от страна на представителите и недоволство от страна на обучаващите. За банката е важно да обучава по една група служители в даден момент, за да даде възможност за последователни опреснителни курсове за тези, които вече са завършили своето обучение. Това ще даде възможност за неформално наставничество и обмен на знания, тъй като служители, които вече са завършили подготовката си, могат да помогнат на онези, които в момента се подготвят; това подобрява стабилността на връзките, установени по време на програмата за обучение.

Заключение 2 Цели на обучението: Мнозинството от служителите изглежда не са познавали организационните цели за финансовата година. Нямаше съгласие по този въпрос. 60% от служителите твърдят, че не са знаели стратегическите цели, индикация, че не е направен опит за правилно организиране, за да се гарантира, че работниците са наясно с връзката между обучението и неговата роля в подпомагането на реализирането на организационните цели. Реакциите, дадени от служителите, се промениха значително от по-добри услуги до производителност, генериране на приходи, промяна и разширяване на услугите за клиентите. Нямаше легитимно стиковане на целите за T&D със стратегическите фирмени цели. Стиковането на целите за T&D с йерархичните цели е от решаващо значение за успешното администриране на всяка T&D дейност, тъй като както представителите, така и техните надзорници/мениджъри могат да станат по-ангажирани и да гарантират, че наученото в T&D се прехвърля на работното място. *Препоръка 2.а – Цели на обучението:* За да реализират най-голямата полза от инвестирането в програма за T&D, банките трябва да се стремят да комуникират по подходящ начин възможностите на програмата за обучение на целия персонал, независимо от отдели или позиции, преди обучението. Това ще подобри обучението и последващото прехвърляне на обучението на работното място. Нямаше официална политика за T&D, достъпна някъде в рамките на организациите. T&D инициативата изглежда не е била стратегически планирана; основно се основаваше на непосредствените нужди на банките. *Препоръка 2.б: Съгласуване на целите на* обучението - обучението и развитието в рамките на банките трябва да се разглеждат като ключов компонент в техния процес на стратегическо планиране. Целите на обучението трябва да бъдат съобразени с жизненоважните цели на банката, за да се гарантира непрекъснато икономическо представяне, както и промени в ефективността, продуктивни ползи и разходна ефективност. Обучението и развитието трябва да се провеждат по ефикасен и балансиран начин, който отразява търговската стратегия на банката. Рекламната продажба или безразборният подход не трябва да се окуражават.

Заключение 3 Методи на обучение: В настоящото изследване беше установено, че в банките се прилагат различни методи на T&D в рамките на програмите за обучение. Това често е от съществено значение, тъй като различните нужди от обучение изискват различни методи. Освен това, за да може организацията да отговори на съвременните и бъдещи предизвикателства, T&D интервенциите трябва да обхванат широк набор от методи за обучение, за да подобрят представянето. *Препоръка 3.а* към методите на обучение: Има индикации, че различни T&D методи са ползвани за конкретни обучителни инициативи в рамките на банките. Няма един-единствен най-добър метод за обучение на персонала; следователно всеки метод/и, който е най-добър за конкретна T&D програма, може да бъде релевантен. Във всеки случай, комбинацията от два метода може да има далеч по-положителни ефекти, с което да се отговори на изискванията на конкретна организация. Следователно, категорично се препоръчва подготвящите мениджъри да използват комбинации от подходящи стратегии, за по-добри резултати от T&D. *Препоръка 3.b*: Електронното обучение като стратегия за обучение не се използва в ливанските банки в резултат на необходимостта от съвременна рамка в страната и ненадеждното осигуряване на контрол. Във всеки случай ливанските банки трябва да стимулират обучението чрез компютри; работниците изглежда участват в онлайн групово обучение по теми, които са от стратегическо значение или които се приемат като основни за постигане на окончателна силна бизнес стратегия. Развитието на технологиите за данни в образованието и обучението има много какво да предложи за планиране и изпълнение на учебната програма. Ливанските школи за обучение и образователните програми на други институции за обучение трябва да усвоят информационните и комуникационни технологии (ИКТ), за да създадат възпитаници с най-високо качество.

Заключение 4 Организационни цели: T&D инициативите в банките бяха изключително ефективни за постигане на поставените организационни цели за изпълнение на целите на банките. Всички показатели сочат факта, че дейностите по T&D са били изключително ефективни, напр. Компетенциите на служителите бяха подобрени, оплакванията на клиентите намаляха и

цялостното представяне на работниците и организацията беше подобрено. *Препоръка 4* към организационните цели: Много служители не познаваха стратегическите цели през финансовата година и в резултат на това може да не направят връзка между T&D програмите и организационните цели. Това може да се отрази негативно на въздействието на T&D върху работата на хората и компанията. По този начин силно се препоръчва да се осъзнае значението на T&D програмите и връзката им с постигането на организационните цели. Това би мотивирало работниците да предявят сериозни изисквания към T&D програмите и би дало възможност за обмен на знания в рамките на банката.

Заключение 5 Анализ на нуждите Изследването показва, че анализът на нуждите от обучение не е извършен на всички нива в рамките на банките, тъй като само няколко представители от конкретни йерархически нива и от някои отдели са участвали в тази дейност. Това повдига въпроса доколко успешният анализ на необходимостта от обучение разпознава нуждите от T&D на банките и капацитета на подготвяната програма да има трайно въздействие върху дългосрочното оцеляване на банката. Някои основни данни за определяне на изискванията на организацията може да са били изключени поради факта, че някои лица са били оставени извън процесите на планиране. Нещо повече, някои придобити способности може да не са приложими или съвместими с работата. *Препоръка 5* за анализ на нуждите: Настоятелно се препоръчва да се съобрази, че T&D изисква изследователска работа и трябва да включва всеки служител, независимо от позицията или отдела. Висшето ръководство трябва да гарантира, че всички бъдещи дейности по T&D се основават на реално изследване на легитимните нужди на всички нива. Това ще даде възможност за задълбочено ясно доказателство за всички потребности на организацията за по-успешното дефиниране на T&D целите. Успешната дейност по T&D може да бъде функция на цялостната идентификация и дефиниране на нейните цели. Идентифицирането и свързването на активите, необходими за T&D дейностите, ще даде възможност на банката да реализира по-добри резултати и да постигне целите си. Всички нива на организацията трябва да бъдат включени в етапите на планиране, за да се гарантира, че всички са наясно с програмата, нейните цели и очаквания ефект върху работната среда.

Заключение 6 Оценка на обучението: Интервенцията за обучение и развитие не е завършена, докато не бъде установен резултатът. T&D интервенцията, включена в настоящото изследване не беше оценявана; това показва, че ефектът от програмите може никога да не бъде установен. Впоследствие ефективността на T&D програмата не беше решена и никога не беше установено дали изискваният стандарт е изпълнен или не. Обикновено това е индикация, че въвеждането на такива първични данни не е извършвано. Уведомяването на служителите колко добре се представят е от съществено значение за гладкото протичане на бъдещите T&D интервенции. Освен това, определянето на ефекта от T&D върху работниците и банката е наложително за преосмисляне на програмата за бъдещо изпълнение. *Препоръка 6 за* Оценка на обучението: Оценяването и измерването на ефективността на програмата за T&D трябва да бъдат включени в плана за T&D и следва да се извършат след това. Впоследствие силно се препоръчва ливанската банка и други организации да оценяват своите T&D програми регулярно, поне веднъж или два пъти годишно, като резултатите се установяват и записват за бъдещи справки. Освен това администрацията трябва да гарантира, че успешното завършване на подготовката се признава в оценката на представянето на работното място и при необходимост се компенсира в натура или в парични средства.

Заключение 7 Обучение и компетенции на служителите Изследваните инициативи за обучение и развитие бяха изключително успешни по отношение на въздействието върху уменията, знанията, увереността, новите способности и като цяло индивидуалното представяне на цялата работна сила, независимо от пола, степента или отдела на представителите, които участваха в обучението. Програмите за T&D бяха ефективни за справяне с нуждите на отделните работници, както и тези на банките. Информацията за трите банки е приблизително и изключително еднаква, тъй като всички ливански банки имат един и същ стил на работа и едни и същи закони от

Управителя на ливанската банка, но се различават малко при управлението на работниците, за да спечелят повече от тях, както и повече клиенти. *Препоръка 7* към компетенциите на служителите: Резултатите от настоящото изследване препоръчват ливанската банка занапред да обучи служителите си в среда, в която те имат достъп до най-съвременно оборудване, което да им даде възможност да придобият широки умения и знания, така че да ги накара да оценят още повече усилията, които дружеството е положило в подготовката им и по този начин да станат по-ангажирани към него в съответствие с инвестицията в техните обучение и развитие.

Заключение 8 Ангажираност на служителите Установено е, че T&D програмите на банките имат положително въздействие върху силната ангажираност на служителите. Обикновено, знак, че колкото повече обучение получават работниците, толкова по-вероятно е те да бъдат ангажирани с дружеството; което също предполага, че колкото по-малко обучение получават работниците, толкова по-малка е вероятността да бъдат съпричастни с дружеството.

Заключение 9 Участие по пол По-голямата част от служителите, участвали в обучителните дейности, бяха жени; индикация, че жената е била предпочитана пред мъжете, въпреки факта, че това може да се отдаде на практиките на банката за наемане на работна сила. Във всеки случай това изглежда е стандарт в банките в Ливан, където повечето служители, които отиват на обучение, са жени. Тази тенденция трябва да се коригира.

Заключение 10 Възраст на участниците Участниците не са били равномерно разпределени по възрастови групи; те бяха от най-старите служители. Това може да се дължи на реалността, че по-възрастните служители остават на своите работни места и са изпълнявали задачите си в банките по това време. *Препоръка 10:* Авторът настоятелно препоръчва служители от всички възрасти да участват в обучения и да споделят опит.

Заключение 11 Намерения за текучество Беше установено, че T&D инициативата има потенциала да повлияе положително върху равнището на намеренията за текучество на служителите в банките. Обикновено това е индикация, че нормалните T&D програми могат да предложат помощ на банките да намалят успешно желанието на служители им да напуснат.

Заключение 12 Текучество на служителите T&D програмите бяха насочени да задържат почти цялата работна сила на банката за разглеждания период. Въпреки че високият процент на задържане не беше напълно приписан на високото ниво на безработица в страната, което направи почти невъзможно за представителите да се преместят от една работа на друга, T&D все пак е ефективен стратегически избор за задържане на служители.

Заключение 13 Удовлетвореност от работата Има достатъчно доказателства, да се заключи, че удовлетвореността от работата на служителите е подобрена и може да бъде насърчена да бъде подобрена чрез постоянно прилагане на T&D програми в рамките на банките и други дружества. Следователно служителите, които участват в обучение, са по-склонни да изпитват удовлетворение от работата, отколкото тези, които не го правят.

Заключение 14 Обслужване на клиенти Беше установено, че обслужването на клиентите е повлияно положително от T&D дейностите на банката. По-голямата част от служителите и директорите потвърдиха, че ползите за клиентите са се повишили с няколко степени след подготвителната работа. Това показва, че добре управляваните T&D инициативи могат да създадат високо възприятие за уважение сред служителите, което води до по-високи нива на удовлетворение от работата; на свой ред това подобрява надеждността на работниците, създавайки стойност за банките. *Препоръка 14:* Клиентите са основата, върху която са изградени организациите. По този начин трябва да се положат сериозни усилия за подобряване на ползата за клиентите в рамките на дружеството, за да се задържат стари и привлекат потенциални клиенти. Управлението на човешките ресурси трябва да представи иновативни програми за развитие и подобряване на ползите за клиента, напр. да се насърчава финансовата компетентност чрез

инструкции за клиентите, да се дадат на клиентите възможности за самообслужване, да се предлагат на нови клиенти отстъпки и промоции, да се реорганизира и актуализира сайта на банката, да се участва с допълнителни дейности, да се усъвършенстват уменията на служителите, да се възползват от сайтове за онлайн оценки и одит. Като спешен въпрос, трябва да се проучат творчески начини за удовлетворяване на нуждите на клиентите; напр. създаване на изкусни начини за работа с оборудването на клиентите и спазване на плановете на стандартна база.

Заключение 15 Ефективност на обучението (отдели) Дейностите за обучение и развитие са изключително успешни в повлияването на компетентностите на служителите, удовлетворението от работата, изпълнението на работата, намерението за текучество и ангажираността, независимо от отделите, в които работят тези служители. Програмите за обучение в трите банки са много ефективни за повишаване на морала, сигурността, способностите, уменията, знанията и като цяло на индивидуалното представяне на служителите, отново независимо от техния отдел (технически или административен).

Заключение 16 Ефективност на обучението (позиция)

Дейностите по T&D са изключително успешни в повлияването на компетентностите на служителите, удовлетворението от работата, характеристиките на работата, намерението за текучество и ангажираността, независимо от тяхната позиция в организацията. Освен това програмите за обучение са изключително успешни в подобряването на морала, сигурността, способностите, уменията, знанията и като цяло индивидуалното представяне на младши и старши служители в еднаква степен. *Препоръка 16:* Настоящото изследване очерта, че T&D може да издигне ангажираността към организацията; удовлетворението от работата, компетенциите на служителите, а също да намали намерението на служителите да напуснат дружеството. Следователно настоятелно се препоръчва банките да продължават да създават програми за обучение поне веднъж на всеки 3 месеца за заслужили работници. T&D не трябва да бъде еднократна дейност.

Заключение 17 Обмен на опит и производителност Факторите за предаване на усвоени умения – първият от които са възможностите да се използват резултатите от ученето, а вторият – личния капацитет за обучаване на други и плана за обмен изглежда са в пропорционална връзка с планираната подготовка за обмен на опит за работната производителност в банките, индикация, че тези два фактора могат да бъдат ефективни за подобряване на подготовката на обмена в рамките на дружеството.

Заключение 18 Мотивация и изпълнение Факторите мотивиращи обмена: очакванията за необходимите усилия, респ. представяне, вдъхновение за обмен, желание за обмен на опит за полаганите усилия, респ. представяне и очакванията за резултат от изпълнението имат критична връзка с възприемания обмен на обучение по представяне на работното място. По този начин свръхспецифичните фактори за обмен на опит могат да бъдат успешни при надграждане или обмен на неизползвани умения и знания на служителите относно характеристиките на работата в рамките на дружеството. Мотивацията за обмен на опит и желанията за полагане на усилия за предаване на опит направиха основния и втория най-интересен значим ангажимент за обмен на опит на работното място. Демонстрацията като цяло може да предвиди 17% от изпълнението на работата в банките; това предполага, че мотивацията за обмен на опит като фактор може да се използва за подобряване на работата на служителите.

Заключение 19 Характеристики и представяне на обучаемия: По отношение на характеристиките на обучаваните лица, индивидуалната ефективност при изпълнение е в пряка и значима връзка с наблюдавания обмен на опит на работното място и характеристиките на обучаваните лица. Както беше показано, може да се очаква че съставляват 25% трансфер на опита

на работното място. Тази констатация предполага, че характеристиките на обучаваните лица могат да бъдат от значение за подобряване на работата на служителите.

Заключение 20 Обучение и представяне на работното място T&D дейностите на банката могат да бъдат изключително успешни за подобряване на цялостното представяне на служителите, а обучението и развитието също могат да бъдат успешни за подобряване за цялостното организационно представяне, особено за производителността на труда. Заключението се прави от директорите и служителите.

Заключение 21 Ливански институции за обучение Ливанските институции за професионално и техническо обучение не са в състояние да отговорят на променящите се изисквания на пазара на труда поради тяхната ориентация само към предлагането. Така много квалифицирани лица остават неназначени и много работни места остават незапълнени поради недостига на квалифицирани лица, които да работят там. Недостигът на способности в Ливан не касае числата; касае се за качество и съответствие. *Препоръка 21:* Образователната програма, създадена в Ливан за обучение и образователните програми на другите институции за усъвършенстване, насоките, хардуерът, образователните стратегии и процедурите за оценка трябва да бъдат актуализирани, за да осигурят висшисти с високо качество. Това ще помогне да се преодолее пропастта между способностите и информираността, придобити от завършилите колежи и университети, и изискванията на работодателите. Правителството трябва да се съсредоточи върху подходи, които подобряват обучението и усъвършенстването чрез разширяване на бюджетното му назначение към T&D работната сила в страната. Нещо повече, силно се препоръчва, прогресивните ливански правителства да отчетат огромната нужда от обучение и подготовка и да разширят степента на цялостно участие на правителството и да насочат част от брутния вътрешен продукт за обучаващи и подготвителни кадри. Това ще даде възможност на образователните и подготвителните институции да си осигурят възможности за подобряване на качеството на уменията и знанията на завършилите.

Заключение 22 Консултации Държавните органи не се консултират с частни институции, за да наблюдават изискванията на пазара на труда. Те не включват частния сектор в детайлизирането и разработването на националната програма за обучение, акредитацията, тестването и сертифицирането, за да осигурят по-добра външна ефективност на цялата система. Тези институции не са достатъчни да запълнят липсата на умения в ливанските организации. *Препоръка*: Правителствените специалисти трябва да се консултират с частни институции, когато това е от основно значение, за да наблюдават потребностите на пазара на труда и да включат частния сектор в детайлизирането и подобряването на обучението, акредитацията, тестването и сертифицирането, за да се придвижи напред цялата система, освен, че ще се повиши производителността ѝ. Освен това правителството трябва да се консултира често с мениджърите по човешки ресурси на организациите и техните външни консултанти по човешки ресурси във връзка с детайлизирането на подхода и използването му, за да се осигури подобряване на способностите на служителите, набавянето и използването на информация в рамките на дружествата от публичния и частния сектор.

Препоръка за обучение и печалба: Лошото финансово състояние, което възниква, не може да се тълкува като разочарование от T&D програмата, но може да се разглежда като знак, че трябва да се свърши много повече работа, за да се освободи тази отмираща организация от нейните финансови проблеми, които са продължили десетилетия. За да се отговори на предизвикателствата, пред които са изправени ливанските банки, програмите за подготовка трябва да се комбинират с други изобретателни разработки. Заради революцията, лошите икономически условия и колапса на ливанската валута, банките станаха неспособни да осигурят изискванията на служителите пред клиентите и това не е свързано само с регулациите на банките, а е свързано със ситуацията на колапс на цялата държава. Следователно в момента никоя банка не може да обучи служителите си

и този момент е не само негативен. Актуален, дългосрочен. Така че банките трябва да разработят нови планове за обучение на своите служители, за да могат да се измъкнат от проблемите.

Параграф 3.5 Концептуален модел за обучение и развитие на човешките ресурси в ливанския банков сектор. В този бързо променящ се свят на технологии, банковите и финансови институции имат непрекъсната нужда да подготвят и създават своите човешки ресурси по нови форми, финансови инструменти, кариерно развитие, специфични умения и т.н. Въпреки че повечето от тях зависят от подготовката, ръководена от обучаващ, електронното обучение се е превърнало в ключов компонент на цялостната подготовка. Тенденцията бавно се разширява към ученето. Успоредно с този ход, се правят ясни крачки към оценка на иновативните стратегии за учене за напредък в ефикасността на обучението. Въз основа на заключенията и препоръките от изследването в предходния параграф е разработен концептуален модел (фигура 3.3.12).

Фигура 3.3.12 Концептуален модел за T&D в банковия сектор
(Разработен от автора)

Стратегията за човешките ресурси на банката анализира вътрешната среда и определя нуждите от обучение и развитие на човешките ресурси. Инфраструктурата на човешките ресурси представлява хоризонталната интеграция, в която методологиите за обучение и развитие упражняват в полезни аспекти на човешките ресурси и в ключовите измерения във вътрешната среда на организацията. Процедурата за обучение и развитие не съществува във вакуум, така че плановете, съставени в практиките за обучение и развитие, ще имат взаимозависим ефект върху другите аспекти на работата по човешки ресурси и всички аспекти на вътрешната организационна среда. Програмите за обучение и развитие трябва да бъдат вградени в по-голяма система, така че

подходите към човешките ресурси да бъдат подкрепени и засилени в цялата организация. Всеки отдел, клон и полезна област са толкова здраво взаимозависими, че подобно на диаграмата на Вен не можете да направите промяна в част от организацията или рамката на човешките ресурси, без да повлияете на всичко, с което е свързана. Систематичният поглед върху вътрешната среда показва четири критични измерения, които трябва да се вземат предвид: задачи, хора, социална и организационна среда.

И в същото време в модела се анализира външната среда и се определят общите сили и въздействието върху знанията и уменията. Организацията трябва да взема решения въз основа на проблемите, протичащи в заобикалящата среда. Външната среда дава контекста, в който организацията се разполага. Във външната среда фактори като икономика, политико-правни въпроси, социокултурни аспекти и иновации влияят на организацията. Тези въпроси също засягат избора на подготовка и усъвършенстване, и осветяват стратегията за обучение и развитие.

Банките трябва да работят в строго регулирана среда. Модернизирането на основните системи, въвеждането на технологии и процеси, управлявани от AI и ML, и прилагането на съвременна архитектура за киберсигурност с нулево доверие, всичко това води до дълбоки трансформации, които ще налагат голяма промяна в изискванията за компетенции. Моделите за машинно обучение позволяват преминаване към обработка на данни в почти реално време, което може да помогне на организациите ефективно да откриват модели, да разкриват аномалии, да правят прогнози и да преминават към автоматизирано вземане на решения. Ако банката инвестира в този ключов двигател за представянето на компанията, трябва да се променят всички операции, което ще има радикални последици за знанията и уменията на служителите. Съществува много интензивна двустранна връзка между блока Управление на Банковите процеси и резултатите от едновременно и непрекъснато извършваните анализи на вътрешната и външната среда. Отговорността за координацията между всички отдели се поема от специалистите по човешки ресурси.

След като анализира резултатите, авторът разговаря с ЧР служителите на банките. Банките трябваше да създадат по-изобретателно използване на различни лостове, за да предадат мощно работен опит и да изградят бъдеща работна сила, в смисъл на преквалификация (подготвяне на служител за модерна работа), повишаване на уменията (подготвяне на представител за добиване на допълнителни способности за съществуваща работа) и преразпределение (възлагане на нова задача на служител). През изминалата година банките преквалифицираха работната си сила бързо и мащабно, като се възползваха от вече изградената ефективност (това са набор от способности от предишни вече неизползвани области, които допълват настоящите). Те са по-скоро градивна основа за рязко повишаване на уменията и пренасочване на човешките ресурси (предвид учебните съоръжения и кариерните етапи). Банките са започнали обучение за неизползваните способности, които хората могат да приложат на текущите си работни места (повишаване на умения) или за нови работни места (преквалификация). Например, банките разполагат с квалифицирани финансови съветници, за да предоставят много по-добре услуги от разстояние, преквалифицирани касиери, за да станат „универсални“ финансисти, и преквалифицирани служители от други отдели, за да изпълняват бек-офис задачи.

При Оценяване на резултатите от обучението трябва да се вземат много важни решения. Степента на подобряването на знанията, уменията и нагласите на всеки служител трябва да бъдат включени в оценката на трудовото изпълнение. След това трябва да се планира решението за кариерно развитие. Отнася се за всички банкови служители и особено за специалистите по човешки ресурси. Трябва да се проведе обсъждане на успешните и неуспешните аспекти и да бъдат изведени важни заключения от обратната връзка за постигане на организационните цели.

За да постигнат най-голяма полза от инвестирането в програма за T&D, банките трябва да се стремят да съобщят по подходящ начин възможностите на програмата за обучение преди обучението, на целия персонал, независимо от отдели или позиции. Обучението и развитието в рамките на банките трябва да се разглеждат като ключов компонент в техния процес на

стратегическо планиране. Целите на обучението трябва да бъдат съобразени с жизненоважните цели, за да се гарантират непрекъснати и високи икономически резултати, както и промени в ефективността на разходите и производителността. Има индикации от проучването, че са били използвани различни методи за T&D за специфични интервенции за обучение в рамките на банките. Няма един-единствен най-добър метод за обучение на персонала; следователно всеки метод/и, който е най-добър за конкретна T&D програма, може да бъде включен. Във всеки случай, комбинацията от два метода може да има далеч по-положителни ефекти в отговор на изискванията на конкретна организация. Следователно, категорично се препоръчва подготвящите мениджъри да използват комбинации от подходящи стратегии, където е възможно, за по-добри резултати от T&D.

Резултатите от това проучване препоръчват на ливанските банки да обучават последователно служителите си в среда, в която те имат достъп до най-съвременно оборудване, за да им даде възможност да придобият необходимите умения и знания, така че да ги накарат да бъдат по-благодарни за усилията, които организацията е инвестирала в подготовката им. Затова авторът препоръчва настоятелно банките да пристъпят към провеждане на обучения в нормална среда поне на всеки 3 месеца за заслужили служители. T&D не трябва да бъде еднократно упражнение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дисертацията е посветена на изследването на системата за обучение и развитие на ЧР в ливанските банки. Настоящото изследване е проведено в ливанския банков сектор и включва служители и директори на ливански банки.

Според резултатите от анализа на анкетата някои хипотези се приемат, а други се отхвърлят. Въз основа на собствено емпирично изследване, включващо количествени и качествени изследвания в ливанските банки, бяха проучени и систематизирани основните характеристики, класификация на моделите за обучение и кариерно развитие; предлага се модел за въвеждане на програма за обучение и кариерно развитие в банковия сектор; резюмирани са подробни препоръки за подобряване на методите за обучение и развитие на служителите в банковия сектор на Ливан.

Банковият сектор в Ливан проектира различни програми за обучение, за да окаже положително въздействие върху представянето на служителите на работното място и е налична връзка между бизнес стратегията и програмите за обучение на ливанските банки и плановете за кариерно развитие. Също така има значима връзка между придобитите умения и знания (компетентност за добро представяне на работното място), получени чрез T&D и възприемането на изпълнението на служителите на работното място.

Резултатите показват следното: няма значителни разлики между административния и техническия персонал по отношение на влиянието на T&D върху компетентността им, удовлетворението от работата, изпълнението, намеренията за текучество, ангажираността и старшия персонал и неговата компетентност, удовлетворение от работата, представяне, намерение за текучество и ангажираност.

Ливанският банков модел няма по-различна програма за обучение, за да се справя с липсата на умения и новите тенденции на Индустрия 4.0. Настоящите модели в света на търговията показват, че последователното и сложно технологично развитие, финансовото подобряване, динамичната търговска среда и променящите се пазарни изисквания изискват служителите непрекъснато да надграждат своите способности и информираност. Глобализацията създаде необходимостта от привличане и поддържане на мотивирани, талантливи и изпълнителни сътрудници; което изисква компаниите непрекъснато да подготвят своите служители.

Установено е, че програмите за обучение и развитие оказват влияние върху уменията, способностите и информираността на обучаваните лица и им дават възможност да бъдат по-компетентни, инициативни и адаптивни към изискванията на дружеството. Резултатите от настоящото изследване предполагат, че T&D може да бъде убедително решение за съзнателното

намаляване на текучеството и за увеличаване на изпълнението, подобряване на работата, достойна ангажираност, компетентността за изпълнение и производителността. Даването на възможност на представителите да си припомнят неизползвани умения подобрява изпълнението на работата и увеличава качеството в полза на клиента. Впоследствие организациите се насърчават да подготвят и създават свои служители, за да разширят възможностите си за поддръжка на конкурентно предимство. Обучението и развитието играят важна роля за подобряване на работата на банките. Ливанските банки трябва да търсят допълнителни подходи и практики за човешките активи, които могат да подобрят представянето на служителите. Подготовката и усъвършенстването, които не са придружени от други практики, може да имат ограничен ефект върху способностите и информираността на служителя и последващото изпълнение на работата. Организациите трябва стратегически и методично да създават човешки капитал, който е планиран да реализира успешно крайно представяне.

Това изследване допринася за запълване на теоретичната празнина, свързана с възможностите за подобряване на вземането на решения в областта на развитието на човешките ресурси в банковия сектор на Ливан и други институции. Данните, събрани за това проучване, подчертаха качествата, както и липсите в определянето и използването на T&D дейности в рамките на ливанските банки; това ще надгради впоследствие организирането, формулирането и изпълнението на бъдещи програми за T&D за дългосрочната устойчивост на ливанските банки и други организации в Ливан**.**

Това проучване е изключително критично, защото е сред малкото в Ливан, които са извършили задълбочено изследване на въздействието на дейностите по T&D и подготовката на променливи за промяна на ефективността на служителите и на организацията. Освен това са интерпретирани ключовите проблеми/конфликти, водещи до липса на изследвания относно трансфера на обучение в публични или частни организации в Ливан. Въз основа на това е обоснована/доказана необходимостта/ целесъобразността от внедряване на нов (и) модел(и)/ подход(и)/ механизъм(и) за решаване на проблема**.**

Проучването е новаторско в смисъл, че в ливанските банки не е провеждано комплексно и всеобхватно проучване на T&D, което да включва връзката между програмите за T&D и организационните и индивидуалните резултати, и подготовката на факторите за промяна и представянето на работата. Минали проучвания показаха разпръсната информация. Това разглеждане впоследствие предоставя неразбиране за проучването на T&D, което дава задълбочена картина на T&D в ливанска организация от частния сектор. Прилагането на резултатите от това проучване към по-обширната литература за T&D ще засили разбирането ни за значението на T&D за ефективността на служителите и на организацията; значението на факторите за обмен на обучение, използвани в това проучване и трансфера на обучение в работата на организациите.

Проучването успя да запълни празнината в теорията, като включи оценяване на текущия дебат дали T&D допринася или не за организационното представяне чрез успешно установяване на ефекта от T&D и подготовката за промяна върху представянето в типична правителствена организация. Проучването съдържа основни предложения за практики за обучение и развитие в Ливан. Има спешна необходимост от подобряване на представянето на служителите чрез надграждане на уменията им, за да отговорят на нуждите на организациите, да ги подготвят за продуктивно изпълнение и прогреивна промяна на подготовката и за непрекъснато обучение, за да се отговори на по-нататъшен спад в производителността сред ливанските служители. Безработицата, произтичаща от незаети възпитаници на ливанския колеж, поражда социални проблеми сред младежите, които трябва да бъдат преодолени чрез успешно обучение.

Настоящите тенденции в света на бизнеса показват, че постоянните и сложни иновативни разработки, икономическото развитие, динамичната бизнес среда и променящите се пазарни потребности изискват от служителите непрекъснато да актуализират своите способности и знания. Глобализацията доведе до необходимостта от привличане и поддържане на мотивирани, квалифицирани и удовлетворени членове; това налага организациите непрекъснато да обучават своите служители.

Установено е, че програмите за обучение и развитие оказват влияние върху уменията, способностите и знанията на обучаваните и им позволяват да станат по-компетентни, адаптивни, инициативни и адаптивни към нуждите на организацията. Констатациите от това проучване предполагат, че T&D могат да се справят успешно с намаляване на намерението за текучество и усъвършенстване на изпълнението на работата, удовлетворението от работата, организационната ангажираност, компетентността за изпълнение и производителността. Предоставянето на възможност на служителите да възстановят неизползвани способности подобрява изпълнението на работата и повишава качеството и ползата за клиента. По този начин организациите се насърчават да подготвят и създават свои сътрудници, за да разширят способността си за подкрепа на конкурентните предимства. Въпреки това многобройни добри проекти, които са внимателно дефинирани, не са ефективно осъществени. Огромните усилия, положени за T&D интервенции в Ливански дружества и несъмнено по целия свят, не водят непрекъснато до пропорционално подобряване на служителите и организационното представяне.

Извършваните вариации в технологията и дизайна на работата, наред с нарастващото значение на ученето както за служителите, така и за организациите, доведоха до промяната на стратегиите за T&D. Иновацията като стратегия за подготовка (напр. електронно обучение или компютърно базирано обучение) предлага множество възможности и способности за подобряване на T&D на служителите. Системата за трансфер на обучение в рамките на Ливан е умерено силна при повечето от променливите за промяна, но за индивидуалните резултати - отрицателна, супервайзори, личен капацитет и съпротива срещу промяна, които могат да ограничат трансфера на обучение. Освен това беше установено, че вдъхновението за промяна, личната ефективност за изпълнение, планът за обмен и индивидуалният капацитет имат умерено критично въздействие върху обмена на знания в работата.

Интервенциите на T&D в рамките на Ливан бяха изключително ефективни за въздействие върху способностите и компетентността на служителите. Установено е обаче, че влиянието на T&D върху представянето на работата на служителите е пряко, което показва, че и други променливи могат да повлияят на работата на служителите. Общият резултат от това проучване показва, че правилното управление и внедряване на T&D и условията за трансфер на обучение могат съществено да подобрят работата на служителите и на организацията. Следователно всяка организация, която желае да бъде печеливша, трябва да направи T&D част от своя стратегически бизнес план. Обучението и развитието играят основна роля в напредъка на организационното представяне.

Необходимо е да се проведат бъдещи изследвания, за да се проучат други частни и публични организации в Ливан, което ще даде по-точна информация за въздействието на T&D върху индивидуалниите и организационни резултати.

Дисертацията постигна своите цели и доказа поставените хипотези.

IV. ПРИНОСИ НА ДИСЕРТАЦИЯТА

1) НАУЧНИ приноси

1.1 Настоящото изследване допринася за запълване на теоретичната празнина, свързана с моделите за обучение и кариерно развитие, тяхната връзка с бизнес стратегията и за откриване на предизвикателствата и ползите от подходящи програми за обучение на служителите с цел създаване на устойчива и конкурентоспособна организация.

1.2 Предлага се прилагане на нови методи в обучението в Ливанския банков сектор, като се използват специално ИКТ методите, които повишават удовлетвореността на клиентите и предоставят на банките конкурентно предимство.

1.3 Настоящото изследване допринася за обогатяване на теоретичните постановки, като предлага насоки за подобряване на вземането на решения в областта на развитието на човешките ресурси в банковия сектор на Ливан и други институции.

2) НАУЧНО-ПРИЛОЖНИ приноси

2.1 Въз основа на собствено емпирично проучване, включващо количествено и качествено изследване, са систематизирани общите характеристики на системата за обучение и развитие на човешките ресурси в Ливанските банки, и е установена връзката с организационното представяне;

2.2 Предложен е концептуален модел за внедряване на стратегия и програма за обучение и кариерно развитие на човешките ресурси в ливанския банков сектор;

3) ПРИЛОЖНИ приноси

3.1 Въз основа на критичен анализ на резултатите от изследването са изведени заключения и подробни препоръки за обучение и кариерно развитие в ливанския банков сектор;

3.2 Предлага се преструктуриране на банковата система чрез внедряване на нови идеи и технологии, които бяха повлияни от икономическата ситуация в страната и по същия начин те се отразиха върху нея.

V. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

1. Nasser F., AN IMPACT OF TRAINING AND CAREER DEVELOPMENT FOR A SUCCESSFUL MANAGEMENT OF LEBANON BANKING SECTOR. The international Journal Sustainable development – Year XII, Volume 2/2022, p.46-52., ISSN 1314-4138 (print), ISSN 2367-5454 (online).

2. Nasser F., HOW LEBANON BANKS RESPONSE TO CLIMATE CHANGE. International online conference for students and PhD students "Programmes for climate and world economy ". Publ. in E-Journal VFU, No 18 - 2022, p.20-38. ISSN 1313-7514.

3. Nasser F., PROBLEMS IN LEBANON BANKS IN TIME OF COVID. International online conference of the young scientists "Challenges aand aapproaches to overcoming the consequences of the Covid-19 Crisis". publ. in E-Journal VFU, No 15 - 2021, ISSN 1313-7514.

4. Nasser F., THE TRAINING OF HUMAN RESOURCES AS BASE OF SUSTAINABЛIE DEVELOPMENT OF LEBANON BANK SECTOR. The international Journal Sustainable development – Year X, Volume 3/2020, p.24-28. ISSN 1314-4138 (print), ISSN 2367-5454 (online).

ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ И ДОСТОВЕРНОСТ

от **Фарах Касем Насер**

Във връзка с процедурата за придобиване на научна степен „PhD“ или „Доктор“ във ВСУ „Черноризец Храбър” заявявам:

1. Резултатите и приносите в научния труд, които представям в процедурата са оригинални и не са заимствани от изследвания и публикации, в които не участвам.

2. Представената от мен информация под формата на копия на документи и публикации, лично съставени доклади и др. отговаря на обективната истина.

3. В предоставените за оценка дисертация и публикации няма плагиатство.

Farah Nasser.

Дата 09.02.2023 г. Декларатор: Фарах Насер