

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Надя Миронова*

ПОСТАНОВКА НА ПРОБЛЕМА

Ученето през целия живот и продължаващото професионално обучение са индикатори за наличие на процеси на иновация и развитие. Като такива те са и двигатели за развитие на работната сила в европейската икономика. Професионалното обучение, от една страна, осигурява на предприятията конкурентно предимство. От друга страна, то увеличава професионалния капацитет, респ. цената на отделния служител. Модерната управленска практика се основава на тезата, че непрекъснатото повишаване на техническите умения, теоретичните знания и нагласата за сътрудничество между работниците и служителите е от съществено значение за насърчаване на процесите на иновация и създаване на иновативна среда. В повечето големи предприятия развитието на човешките ресурси чрез професионална квалификация е на задоволително ниво. Но в редица средни и в мнозинството малки предприятия все още липсва установена добра практика за непрекъснато развитие на персонала чрез обучение.

В същото време потребността от професионално обучение все повече нараства. Промените в работната среда и постоянните промени в задълженията на служителите означават непрекъснато обучение за повечето от тях. Да притежаваш множество умения и разностранна компетентност вече не е въпрос на особен талант или дълъг трудов стаж, а предпоставка за сигурност на работното място и цена на труда. Адекватната система за определяне на нуждите от обучение спестява излишни разходи, мотивира служителите и прави приемливи и обосновани разходите за квалификация от гледна точка на мениджмънта. По тази причина определянето на необходимостта от обучение е не просто първи етап от процеса на систематично обучение на човешките ресурси, а ключов фактор за неговата ефективност.

В контекста на оценките за ефекта от обучението все по-актуален става въпросът за разработването на методики за оценка на потребностите от професионално обучение. Общата Европейска стратегия за учене през целия живот насърчава трансфера на научни знания и практики между европейските предприятия в тази сфера и дава инструментариум за прилагането на успешни методики в българската практика. Изискването за непрекъснато обучение неизбежно ще доведе и до промени в културата на обучение, а с това и до внедряването на нови подходи за анализ на нуждите от последващо обучение. Растящата конкуренция на откриващите се пазари също принуждава предприятията да се развиват по-бързо и да обръщат повече внимание на проблемите, свързани с обучението.

* Надя Миронова е доктор по социално управление, главен асистент в катедра "Управление" на УНСС; тел.: 81-95-576, e-mail: nadimir@abv.bg

Цел на студията е да се усъвършенства оценката за необходимост от продължаващо професионално обучение. С тази цел са решени и някои **основни задачи**, а именно:

- Да се направи обзор на теоретико-методологичните аспекти на продължаващото професионално обучение и да се въведе общ понятиен апарат;
- Да се обобщят иновативните подходи към процеса на продължаващо професионално обучение от българската и европейската практика;
- Да се изследва проблемът за определяне на потребностите от обучение в контекста на продължаващото професионално обучение;
- Да се предложат приложими алгоритми на оценката за необходимостта от обучение.

Текстът е развит в три основни части. В първата част е представен теоретичен аспект на продължаващото обучение в организациите, засягащ понятиения апарат в контекста на българското и европейското законодателство и практика. Във **втора глава** са анализирани иновативни подходи в оценката на потребността от последващо обучение. В **третия раздел** са синтезирани алгоритми и са оценени алтернативни методи за определяне на необходимостта от обучение. **Работата завършва с анализ, изводи и препоръки** за приложимостта на иновативните практики за оценка на необходимостта от обучение в български условия.

1. ТЕОРЕТИЧНИ АСПЕКТИ НА ПРОДЪЛЖАВАЩОТО ОБУЧЕНИЕ

Основни понятия

В традиционната теория по управление на човешките ресурси най-често се говори за "обучение" на човешките ресурси, към което се прилага системен и процесен подход. Изграждането на обща европейска концепция за учене през целия живот и съпътстващата нормативна база налагат нови понятия, които се използват често произволно, поради огромния интерес към темата и множеството изследвания и теоретични разработки в тази област. Според нас е необходимо уеднаквяване на понятиения апарат въз основа на терминологията, възприета в официалното българско и европейско законодателство. Фундаменталното различие е между понятията "професионално образование" и "продължаващо (непрекъснато) професионално обучение", разбирани като части от професионалното обучение.

Същността на **системата за професионално образование** е да "подготвя гражданите за реализация в икономиката и в другите сфери на обществения живот, като създава условия за придобиване на професионална квалификация и за нейното непрекъснато усъвършенстване."¹

¹ Закон за професионалното образование и обучение Обн., ДВ, бр. 68 от 30.07.1999 г., изм., бр. 1 от 4.01.2000 г., бр. 108 от 29.12.2000 г., бр. 111 от 28.12.2001 г., изм. и доп., бр. 103 от 5.11.2002 г., изм., бр. 120 от 29.12.2002 г., доп., бр. 29 от 31.03.2003 г. кн. 8/99 г., стр. 456; кн. 12/2002 г., стр. 215; кн. 5/2003 г., стр. 206 т. 4, р. 1.

В Закона за професионалното образование и обучение са формулирани задачите на системата на професионално обучение:

- 1) Придобиване на професионална квалификация;
- 2) Придобиване на правоспособност за професии, упражняването на които изисква такава;
- 3) Непрекъснато усъвършенстване на професионалната квалификация;
- 4) Формиране на мотивационна система за реализация в гражданското общество;
- 5) Формиране на обща култура на основата на националните и общочовешките ценности.

Съществуват и нюанси в употребата на две от най-често използваните в сферата на професионалното обучение понятия.

Непрекъснато професионално обучение е усъвършенстване на придобитата квалификация по професия или по част от професия за лица, навършили 16 години.¹

Продължаващото обучение е част от системата за професионално обучение и се дефинира в рамките на представената разработка като **обществено явление, включващо всички формални и неформални процеси на обучение и самообучение, в които възрастните (заети и безработни) участват след завършване на средно образование, колеж или университет.**²

Разликата между "непрекъснато" и "продължаващо" обучение е дефинирана в европейската практика по различен начин. В немската литература двете понятия се използват като синоними.³ Швейцарският съюз за защита на конкуренцията дефинира двете понятия въз основа на действащата нормативна уредба в страната:

- **Непрекъснато професионално обучение:** постоянно задълбочаване и повишаване на квалификацията на личността.
- **Продължаващо професионално обучение:** придобиване на допълнителна професионална и/или друга квалификация от хора с определена професия, която е свързана с повишаване на възможностите за намиране на работа или движение в йерархията.⁴

В световната литература като цяло е възприето общо понятие за "продължаващо професионално обучение" и "непрекъснато обучение", а именно като "продължение или възобновяване на организираното учене след завършване на начална образователна фаза по професия с цел придобитите знания, умения и способности да бъдат обновени, задълбочени и разширени и/или да бъдат получени нови знания, умения и способности."⁵

У нас двете понятия също се използват с едно и също значение, като авторът възприема официалното определение: "Продължаващото обучение е процес на обучение на лица над 16 години за придобиване, разширяване и усъвършенстване на

¹ Рамкова програма Е: За непрекъснато професионално обучение за актуализиране или разширяване на придобита професионална квалификация, както и за придобиване на първа, втора и трета степен на професионална квалификация. МОН, С., 2003.

² *Продължаващото обучение днес – възможност за развитие и оценяване.* Доклади, С., 1997.

³ *Gabler Wirtschafts-Lexikon.* 1988.

⁴ *Schweizerischer Gewerbeverband. Berufsbericht,* 1986.

⁵ Gonon, Ph., Schlafli, A., et al.. *Weiterbildung in der Schweiz.* 1998. pp.13.

*професионалната квалификация с цел подобряване пригодността за заетост, подпомагане на професионалната кариера и индивидуалното развитие."*¹

В разработката е направено разграничение на понятията "продължаващо обучение" и "обучение през целия живот". Продължаващото обучение (continuing training) е част от обучението през целия живот (life long learning). Продължаващото обучение обслужва реалните учебни потребности на възрастните, произтичащи от необходимостта за допълване на професионалните знания и умения (квалификация) и/или придобиване на нова професия (преквалификация). В този смисъл в работата се използват като синоними понятията "продължаващо обучение" (continuing training), "професионално обучение за възрастни" (vocational training of adults), "квалификация" и "преквалификация".

Понятието "продължаващо обучение" се среща в различни понятийни множества. С това са свързани различните аспекти на обучението (индивид, институция, организация, национално стопанство).

Таблица 1 представя аспектите на понятието "продължаващо обучение" според факторите на делението им.

Таблица 1

Аспекти на продължаващото обучение

Аспект Фактори	ИНДИВИД	ИНСТИТУ- ЦИЯ	ОРГАНИЗА- ЦИЯ	Национално стопанство
Употребя- вана поня- тийна типо- логия	Професионално и общо обучение. Образователни мероприятия в: - проф. сфера; - обща сфера; - свободно време; - лично време.	Наваксващо и усъвършенст- ващо обучение: професионално и общо.	Планиране на квалификаци- онни дейности за усъвършен- стване и лич- ностно разви- тие.	Квалификация и преквалификация: - задържаща; - нагаждаща; - кариерно насочена.
Мотиви	Задълбочаване на общите познания; подпомагане на професионално и социално израст- ване.	Нормативно поръчение за образование или частно- иконо- мически моти- ви.	Постигане, разширяване, затвърждаване и задълбочава- не на знанията.	Учене през целия живот като предпос- тавка за интеграция и развитие в национал- ното стопанство.
Цели	Развитие на инди- видуалната ком- петентност.	Подпомагане на компетентност- та и квалифика- цията на лич- ности и групи.	Инвестиция на предприемача в способности- те и знанията на сътрудни- ците.	Разпознаване на об- ществениите, иконо- мическите и полити- ческите връзки. Учас- тие в обществените, политическите и тех- ническите промени.

¹ Национална стратегия за продължаващото професионално обучение за периода 2005-2010 година, МС на РБ, 2004.

Примери	Участие в професионални групи. Курсове за усъвършенстване. Следдипломна квалификация.	Наваксване чрез четене и писане. Наваксване чрез матура. Обучение във ВУЗ.	Обучение в работна обстановка. Обучаващи мероприятия. Информационни мероприятия.	Всички форми на институционалното и вътрешно обучение.
---------	---	--	--	--

Източници: *Stork, W. Betriebliche Weiterbildung. 1999. pp. 52.*

Същността на понятието "продължаващо обучение" се разкрива в контекста на целите на самия процес.

- Професионалното усъвършенстване е цел, която обхваща както професионалното продължаване на образованието (вземат се мерки за по нататъшна квалификация в рамките на досегашната професионална област), така и професионалното преквалифициране (това означава мерки, свързани с промяната на професионалната изява).¹
- Общо усъвършенстване. Разграничаването на професионалното и общото усъвършенстване е условно. Трудностите при прокарване на граница се показват също и при статистическите изследвания. В областта на общото усъвършенстване курсовете, които се организират извън професионалните причини, доставят знания, които се използват директно в професионалния живот.

Типологията на усъвършенстването е в основата на дефинирането и класификацията на образователните услуги.

Понятието "обучение" е интегрирано с "ученето". Представено в тази връзка, продължаващото обучение може да бъде описано като институционализирано учене. В такъв аспект са интегрирани както обучаваните (потребители на образователни услуги), така и обучаващите (предлагащи образователни услуги).

Във връзка с все по-широкото навлизане на аутсорсинга в управлението на човешките ресурси и с професионализирането на квалификационната дейност, все по-широко се използва понятието **квалификационна услуга в професионалната област**, разбирано като: "курсове², при които се предават знания с директна връзка към професионалната дейност (например обслужване на машина, усвояване на една компютърна програма, управление на предприятие и други)".³

Общата област обхваща "курсове със съдържание, което непременно е необходимо в професионалния живот (например езикови курсове, курсове по математика, курсове по религия, курсове по хуманитарни или естествени науки и дуги)".⁴

¹ *Gabler Wirtschafts-Lexikon. 1988, pp. 637-651.*

² Терминът е възприет като обобщаващ за квалификационна услуга, независимо от формата на осъществяването и според видовете, дадени в 2.1.3 по-надолу.

³ *Bundesamt für Statistik. Befragung. 1995.*

⁴ Пак там.

Към областта за **свободно време** принадлежат "курсове в областта на свободното време и главно за забавления, почивка и удоволствия (например спорт, музика, курсове по конструиране)".¹

В **личната област** са "курсове, при които се дават знания, главно необходими в частния живот (например грижи за децата и възпитанието им, ръководене на домашни и общи административни работи)".²

Услугите в областта на **наваксващото образование** дават възможност на заинтересованите лица (потребители) да получат всички нива на обучение, независимо от възрастта им: основно обучение (например четене и писане), начално професионално обучение, степен, завършваща с диплом.

Услугите за **повишаване степента на професионалното образование** се предлагат в професионалните гимназии, университетските степени или от сертифицирани центрове за обучение и обхващат предоставянето на по-висока степен на професионално образование, удостоверена чрез диплома или сертификат (свидетелство за придобита професионална квалификационна степен).

Услугите за **повишаване на професионалните и общи знания и умения** се предлагат от лицензирани и нелицензирани предприятия и организации. В ролята на обучител може да се яви и определено частно лице, което има необходимата квалификация и компетентност. Тези услуги не са придружени задължително с издаване на документ за придобита квалификация, но са често срещани в практиката.

Най-често предлаганите форми за извършване на услуга в продължаващото обучение са³:

- Курсове,
- Семинари,
- Лекции,
- Тренинг.

В представената разработка не се прави разграничение между предоставящите квалификационни услуги (вътрешни или външни). Възприето е обобщение по следните признаци:

- Планира се и се предлага от външни или вътрешни за предприятието субекти;
- Има за цел продължаващо професионално обучение.

Като синоним на "квалификационни услуги" ние използваме термините "образователни услуги за възрастни", "услуги в областта на продължаващото професионално обучение", "обучение" и "квалификация".

Оценяване в продължаващото професионално обучение

Като типична социална дейност продължаващото обучение е изключително интересен обект за измерване, което на всички етапи се извършва чрез различни процедури на оценяване. Тенденцията е да се прилагат адаптирани системи за управле-

¹ Bundesamt für Statistik. *Befragung*. 1995.

² Пак там

³ *Gabler Wirtschafts-Lexikon*. 1988, pp.637.

ние на качеството в продължаващото обучение по аналог на популярните такива, което поставя оценяването като възлов проблем.

В процеса на систематично обучение на човешките ресурси всички автори въвеждат етап на "оценка на необходимостта от обучение" – в началото на процеса, и на "оценка на ефективността от обучението" – в края. Същевременно всеки друг етап е съпроводен от текущи или междинни оценки, което ни кара да обърнем внимание на понятието "оценяване" в управленския му контекст.

По отношение на понятието "оценка" няма точно научно определение. Оценяването се разглежда като "...процес на диференциране чрез сравнение – с цел регулиране, и анализ – с цел извод."¹

Според Шерер², понятието "оценяване" произхожда от латински (valere = силен съм). Думата се използва за означаване на "определяне на ценността" или "определяне на стойността". В англоговорящите страни понятието се модифицира в "to evaluate" и означава "приемам за", "остойностявам" или "определям качествено".

Оценката, прилагана в процеса на управление и респ. в продължаващото обучение, има пет характерни черти, както е показано в таблица 2.

Таблица 2

Общи характеристики на оценката

1. Оценката е целево ориентирана. Първостепенната задача е да помага за подобряването на практическите мероприятия, за тяхното легитимиране или за вземането на решения спрямо тях.
2. Основание за оценката е систематично събрана база данни за предпоставките, контекста, процесите и въздействието на практическите мероприятия.
3. Оценката предопределя позицията, т.е. методично събраните данни се преценяват по определен мащаб и правила.
4. Оценката е отделни области на планираните, провежданите и приключилите образователни мероприятия и е съставна част от развитието, реализацията и контрола на систематичната дейност по обучението в организацията
5. Оценката не е промяна, а база за извършване на промени.

Източник: Krapp, A. *Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation*. 1987, pp.14.

Съществуват две принципно различни концепции за оценяването, които използват съответно различни методи, както е показано в таблица 3.

¹ Stamm, M. *Qualitatsevaluation*. 1998, pp.21.

² Scherer, D. *Evaluation beruflicher Weiterbildung*. 1996, pp.142.

Таблица 3

Оценъчни методи: емпирично-аналитичен и директен подход

Концепция	Методи на емпирично-аналитичното оценяване	Методи на директното оценяване
Фактори		
Описание	Дизайнът на изследването е ограничен от изискванията към <u>събирането и оценката на данните</u> . Оценяващите се държи стриктно неутрално и се стреми да гледа максимално обективно на обекта на изследването.	Изготвя се удобно за <u>дискусии</u> описание на актуални резултати от даденото мероприятие. Отчитат се потребностите и гледната точка на заинтересованите. Вземат се предвид и вторичните ефекти от мероприятието.
Определящи условия за избора на метод	➤ Осигурява се висока обективност на сравнението и продуктивност на метода. ➤ Прилагат се високи критерии за ефективност и точни измервателни инструменти. ➤ Изпитват се множество програми с висок разход на финанси и хора. ➤ Има предварителен консенсус на участниците за критериите на оценяването. ➤ Желателни са математическо-статистически методи.	➤ Непосредствено засегнатите вземат участие в решенията. ➤ Оценяваните програми не са утвърдени и са още в етап на планиране. ➤ Ефектите и ползите от провеждането на мероприятието още не са известни. ➤ Индивидуалните потребности и изисквания са в основата на решенията. ➤ Не се изисква висока степен на обективност.
Основна концепция	Оценката е възприятие и възпроизвеждане на обективно установими факти и свойства.	Оценката е остойностен извод за наличните данни чрез използване на субективни инструменти.
Примери	➤ Допитване за установяване на нагласите; ➤ Допитване за оценка на занятията; ➤ Допитване за оценка на преподавателите.	➤ Интервю, ➤ Наблюдение чрез участие, ➤ Неструктурирани допитвания, ➤ Групови дискусии.

Източник: Will, H., A. Winteler, A. Krapp. *Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation*. 1987, pp. 30.

Оценяването в областта на продължаващото обучение "... се занимава с процесите на обучение и учене..., с техните цели, предпоставки, ресурси, протичане и резултати."¹

Дейностите по обучението и ученето подлежат на директно оценяване, което в идеалния случай се подчинява на законите на рационалността. Всяко действие в

¹ Will, H., A. Winteler, A. Krapp. *Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation*. 1987, pp.15.

областта на продължаващото обучение е вътрешно йерархично структурирано, следователно е възможно да се определят в първи аспект няколко области на управлението му (вж. Таблица 4).

Таблица 4

Нива на управление в продължаващото обучение

Първо ниво
Развитие на обща концепция за образованието и квалификацията (напр. определяне на главните цели, честотата на предлагане на отделните раздели на програмата, диференциране на предлагането като външно и вътрешно).
Второ ниво
Планиране на затворено квалификационно мероприятие (например етап от програма за определен кръг от хора).
Трето ниво
Подготовка и реализация на частичен сегмент или стъпка от квалификационно мероприятие (семинар, лекция, учебен час).
Четвърто ниво
Провеждане на конкретна дидактична стъпка (дискусия върху проблеми, обсъждане на поведение и т.н.).

Източник: Will, H., A.Winteler, A.Krapp. *Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation*. 1987, pp. 17.

Във втори аспект в процеса на оценяване се обособяват няколко етапи.¹

Двата аспекта се разглеждат на основание на схемата CIPP на Stufflebiem², която съдържа четири полета (елемента) на оценката:

- 1) Оценка на контекста и целта (Context evaluation).
- 2) Оценка на входа (Input evaluation)
- 3) Оценка на самия процес (Prozess evaluation)
- 4) Оценка на резултата (Produkt/ Output evaluation)

Успоредно с тези полета се оценява и "трансфера" на знания като свързващ процес.³

Цялостната оценка обхваща контекста, входните процеси (цели и планиране), провеждането на обучението като формативна⁴ оценка и оценката на резултатите и трансфера като сумарна (обобщена оценка)⁵. Концепцията за оценяване, възприета от автора, е представена на фигура 1.

¹ Will, H., A.Winteler, A.Krapp. *Von der Erfolgskontrolle zur Evaluation*. 1987, pp.17.

² Stufflebiem, D.L. *Educational evaluation*. 1998, pp. 21.

³ Stamm, M. *Qualitatsevaluation*. 1998, pp.21.

⁴ Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. *Evaluation: eine Handreichung*. 2000, pp.11.

⁵ Пак там

Оценяването се разбира като систематично събиране, анализиране и сравняване на данни за квалификационното мероприятие чрез документация за обучението, пряко наблюдение и контрол върху резултатите.
Оценяването цели да подобри измерването в продължаващото обучение в даден момент (т.нар. форматно оценяване). То протича както в рамките на обучаващата организация, така и в предприятието потребител. Форматното оценяване е насочено навътре към процесите по вземане на решения и служи главно за осигуряване и развитие на качеството на професионалното обучение.
Форматните оценки дават информация за оценка на крайния резултат (т.нар. сумарно оценяване). Сумарното оценяване е окончателно сравнение между желаните и постигнатите резултати по предварително определени критерии за качество. Сумарното оценяване е насочено навън и служи преди всичко за отчет, за доказателство на резултатите и за контрол.

Фиг. 1. Работна дефиниция на оценяването

Източник: no Stamm, M. *Qualitatsevaluation*. 1998, pp. 227.

Понятието оценяване се разбира в контекста на отношението към дадената институция и на носителя (носителите) на главната отговорност. При вътрешното оценяване или самооценяването те работят за институцията. При външното оценяване тези хора не работят за институцията.¹

Двойката понятия "референция" ("Peer-Review") и "самооценяване" се употребява често и в тази връзка ще бъде дефинирана.

Референцията е оценка за дадена институция, направена от външни експерти. Тя се предшества от периодично вътрешно оценяване, което трябва да следва определени насоки.²

Самооценяването "...цели преценка на процесите по оценяване и качеството на резултатите и е важна съставна част на процеса на себеизразяване в изследването на оценяването. Самооценяването дава информация за методиката по качеството на оценките и може да се разглежда като инструмент за осигуряване на качеството. Като основа могат да бъдат приведени стандартите за качество."³

Методите на обучение като обект на оценка

Качеството на квалификационната услуга зависи пряко от използваните методи на обучение.⁴ Представените по-долу възможности, предимства и недостатъци на методите са възприети в практиката като стандарти за оценка на квалификационната програма.

¹ Ministerium für Schule und Weiterbildung, Wissenschaft und Forschung des Landes Nordrhein-Westfalen. *Evaluation: eine Handreichung*. 2000, pp.12

² Stamm, M., *Qualitatsevaluation*, 1998г., pp.231.

³ Stamm, M. *Qualitatsevaluation*. 1998, pp. 230.

⁴ Тук ще бъдат разгледани само приложимите за обучение извън работното място методи поради това, че те са най-често използвани при обучение, извършено от външни обучители.

Според Д. Шопов¹ най-често използваните методи за външно обучение могат да бъдат класифицирани, както е показано в таблица 5.

Таблица 5

Методи за външно обучение извън работното място

Методи за обучение с откъсване от работа	
1. Видеопроекции	Средство за обучение на персонала. Използват се специализирани видеофилми от различни области за бързо, ефективно и относително евтино обучение на голям брой заети в организацията.
2. Лекции	Възможност да се предава унифицирана информация на широк кръг слушатели, като в същото време се отчита фактът, че по време на лекцията се осъществява еднопосочен контакт с обучаваните
3. Дискусии	Лекторът и обучаваните съвместно обсъждат проблеми, идеи, теории и принципи. Тази двупосочна комуникация осигурява на лектора обратна информация, като паралелно с това се поддържа и повишава интересът на участниците към дискутираните проблеми
5. Симулация	Представяне на ситуация от действителността и търсене на начини за разрешаване в учебни условия

Източник: Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998, с. 261.

Прилагането на външни методи има своите предимства и недостатъци:²

Предимства:

- 1) Осигуряват едновременното обучение на голяма група участници.
- 2) Обучаващите са професионалисти в преподаването на съответните знания и умения и притежават педагогическа и професионална компетентност.
- 3) Облекчен е процеса на организиране, защото участниците нямат паралелни задължения.
- 4) Малките предприятия могат да обучават своя персонал без разход на ресурси за поддържане на специализиран отдел по обучение.

Недостатъци:

- 1) Обучаваните не изпълняват своите трудови задължения, което увеличава допълнително разходите на програмата за обучение.
- 2) Съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците, които са относително многобройна и разнообразна група, и е трудно обучаващият да адаптира материала към специфичните нужди на всеки от тях.

¹ Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998, с. 261-263.

² Пак там.

В теорията е възприето определението "съвременни" за определени методи, което се отразява на програмите за обучение и ефективността в случаите, когато те се прилагат. (виж Таблица 6).

Таблица 6

Съвременни методи за обучение

Съвременни методи на обучение	
Мултимедийно интерактивно обучение	Чрез програмирани инструкции обучаваният може да овладява последователно определени части от знания и умения по дадена проблематика в удобно за него време и място. Създаването на подходящи продукти за този вид обучение изисква много време и засега продуктите са относително скъпи.
Изследване на практически ситуации	Всеки от участниците се запознава с предварително описан и характерен за организацията проблем. След това индивидуално и групово се предлагат алтернативни решения и се избира най-правилното от тях. Основната цел на този метод е да се усъвършенстват уменията за решаване на проблеми. Участниците упражняват своите способности да дефинират проблеми, да разработват алтернативни решения, да ги преценяват и да избират най-правилното от тях. Работата по групи дава възможност участниците да се запознаят с някои аспекти на груповата динамика и с процеса на групово решаване на проблеми.
Центрове за оценяване	Средство за селекция на персонал, но и метод за обучение на управленските кадри. В рамките на 1-2 дена група ръководители работят по определен проблем, като в същото време се наблюдават и се оценяват от специалисти по селекция. Най-често се анализират тези качества, които са особено важни за конкретната работа на всеки от тях – писмени комуникационни умения, способности за планиране и за вземане на решения и др. Всички тези качества се оценяват чрез делови игри, интервюта, дискусии и др. След упражнението участниците получават подробна информация за тяхното представяне и нуждите им за по-нататъшно усъвършенстване и развитие.
Членство в професионални организации	Неформален начин за получаване на актуална информация и нови идеи в съответната област. По време на периодичните сбирки и срещи участниците имат възможност да обменят информация със свои колеги, да изслушват специалисти и експерти. Много организации насърчават своите ръководители да членуват в професионални организации, като обикновено компанията плаща членския внос и таксите за участие в различни мероприятия, конференции, семинари, конгреси.
Моделиране на поведението	Насочен към усъвършенстване на междуличностните умения на ръководителите. В рамките на няколко учебни часа те се научават да се справят с традиционни проблеми в техните структурни звена – ниска трудова мотивация, безпричинни отсъствия,

	липса на интерес към извършваната работа от страна на работниците. Този тип обучение обикновено протича през няколко етапа: ➤ всички участници се запознават с проблема и с неговите теоретични аспекти; ➤ дава се илюстрация на правилния практически подход за решаване на проблема и какво трябва да бъде ефективното поведение на ръководителя, като често това става чрез видеопроежкция на подходящ материал; ➤ обучаваните дискутират видяното и. обсъждат поведението при решаване на проблема; ➤ чрез подходяща ролева игра обучаваните се упражняват да изпълняват желаното поведение, а през това време преподавателят или подбрани участници от групата ги наблюдават; ➤ провежда се дискусия, като всеки от участниците получава обратна информация и оценка на своето поведение по време на играта.
--	--

Източник: Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998, с.261-263.

Друг автор, Маргарита Харизанова¹, разделя методите на обучение на следните групи:

- 1) Обучение в знания – какво трябва да знае работникът на съответната работна позиция;
- 2) Обучение в умения – какво трябва да прави работникът, за да постигне резултати, като прилага правилно своите знания.;
- 3) Обучение в отношения – начинът на поведение, който съответства на изискванията на работата.

"Конкретният избор на методи за обучение изисква да се отчитат техните предимства и недостатъци, а така също и да се съобразяват със способностите на обучавашите."²

Принципи на обучението като обект на оценяването

"Успехът на обучението е функция за следните принципи:

- 1) Значимост на преподавания материал;
- 2) Подсилване – прилагане на потвърждение, похвала, одобрение от обучавашия, с които засилва отговорността на обучаваните;
- 3) Връзка между наученото и практиката;
- 4) Разпределение на обучението. Изследвания са показали повишена ефективност на обучението при разпределяне на курса на обучение на по-малки периоди (например вместо 10 двучасови, 20 едночасови периода);

¹ Харизанова, М., Д. Бояджиев, Н. Миронова. *Управление на човешките ресурси. Инвестиция в бъдещето*. АвангардПрима, С. 2006., стр.132

² Пак там, стр.133.

- 5) Практика и упражнения. Принципът е свързан с необходимостта от практикуване на придобитите знания. Например компютърното обучение да се съпътства от практикуване на наученото."¹

Според Д.Шопов² в процеса на обучение трябва да се спазва система от правила, които съставляват принципите. Тази система от правила може да се приеме за гарант на качеството и по тази причина ще бъде представена по-долу.

"При проектиране и организиране на програмите за обучение трябва да се вземат под внимание **принципите на обучението** – система от правила, които трябва да се спазват в процеса на обучение.

Обучаваните трябва да са **мотивирани да участвуват** в обучението и да учат.

- Обучаваните трябва **да участват активно** в процеса на обучението. Във връзка с това се налага разумен подбор на подходящи методи и техники за обучение, които дават възможност за директно въвличане на участниците в дискусии и делови игри. Без да се подценява ролята на лекцията като традиционно средство за предоставяне на знания, постепенно се ограничава нейното поле на приложение и се разширява използването на съвременните методи, които дават възможност за активно участие на обучаваните в процеса на обучение: ротация, симулационни методи, делови игри и др.
- Обучаваните трябва да имат **обратна информация** за това колко добре са овладели материала и да получават периодична оценка за това в каква степен се придвижват към целите на съответната програма. Това е полезно в няколко аспекта. От една страна, се отбелязват някои грешки в наученото и се дава възможност за своевременно коригиране. От друга страна, се повишава мотивацията на обучаваните, които в процеса на периодичното оценяване се насърчават за положените усилия. Наред с това в процеса на оценяването се осъществява връзка между обучаваните и обучаващия, която има съществено влияние върху ефективността на програмата като цяло.
- Учебният материал трябва да е организиран и систематизиран така, че **да се избягват неясноти и противоречия**. Правилното подреждане на предоставяните знания и умения изисква да се следва определена логика, при която участниците последователно и във взаимна връзка да получават информацията. В противен случай се създават условия за напрежение, смущения и дори безразличие към преподавания материал от страна на обучаваните. Обучението трябва да се провежда чрез **системни повторения и практически упражнения**. Това улеснява учебния процес и има пряко отношение към поддържане на мотивацията на участниците.
- Учебният материал да има **практическа приложимост** в реалната работна среда. Много често участниците декларираят, че са доволни от знанията и уменията, които им се дават, но не виждат достатъчна връзка с тяхната практическа дейност, т.е. не са достатъчно убедени, че това, което са научили, могат да го прилагат в своята работа. Във връзка с това се формират специ-

¹ Бояджиев, Д. *Мениджмънт на човешките ресурси*. 1998, с. 125-126.

² Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998.

фични изисквания към съдържанието на предлаганите програми за обучение. Обучението трябва да се **съобразява със специфичните особености** (възраст, образователна подготовка и професионална квалификация, длъжност, стил на учене и др.) **на участниците**. Хората се характеризират с различни стилове на учене, а значи и с различен подход към обучението. При това не може да се твърди, че определен стил е най-добър или най-лош. Обучаващият трябва да умее да определи особеностите на участниците и по този начин да повиши ефективността на обучението. Това оказва влияние както върху проектирането на съдържанието на програмата, така и върху избора на подходящи методи за обучение.

Проектирането и организирането на програмите за обучение трябва да се съобразява с ресурсите, които са необходими: за възнаграждения на обучаващите; за осигуряване на учебна база – зали, технически средства; за учебни материали; за възнаграждения на участниците, които не изпълняват своите трудови задължения през времето на програмата и др. Организирането на програмите за обучение е процес на съчетаване и съединяване на обучаващи, обучавани и материално-техническа база и средства по определен начин, на определено място и в определено време."¹

Степента, до която са спазени принципите на обучението в плана, който се оценява, се възприема като стандарт за оценка на качеството при избора на обучаваща програма, респ. организация.

Оценяване на ефективността от обучението

Оценката за ефективността от обучението е *обратна информация за силните и слабите страни на проведеното обучение*, въз основа на която дейността ще се усъвършенствува в бъдеще. Значителният разход на ресурси налага да се обосноват разходите на организацията във връзка с тази дейност, отнесени към постигнатите ползи.

В теорията са описани различни подходи за оценяване на ефективността на обучението. Като най-приложим от гледна точка на практиката е разработеният от проф. Къркпатрик подход на 4-степенната оценка, който предвижда²:

- Оценяване на *реакциите на участниците* спрямо съдържанието и общата ефективност на програмата, при което се има предвид, че оценките отразяват и субективните виждания и предпочитания на хората.
- Оценяване на *това, което са научили участниците* в програмата, като се сравняват резултатите от тестове на участниците преди и след обучението.
- Оценяване на *промените в трудовото поведение на участниците*, като се има предвид, че обучението в крайна сметка трябва да доведе до промени в поведението в конкретната работна среда.

¹ Шопов, Д. Управление на човешките ресурси.1998, с.265-267.

² По Харизанова, М., Д. Бояджиев. Управление на човешките ресурси – перспективата на мениджмънта. 2004.

- Оценяване на *въздействието* на проведеното обучение *върху производителността на труда*, качеството на произвежданите продукти и услуги, удовлетвореността от работата, равнището на текучеството и безпричинните отсъствия и др.

"В европейските страни се прилагат различни комбинации от посочените подходи за оценяване на ефективността на обучението, като се имат предвид техните особености. Изследванията доказват, че най-често се използват неформалните проучвания на мнението на преките ръководители на участниците в обучението, а така също и формулярите за оценяване на реакциите веднага след провеждане на курса. Сравнително по-слабо разпространение имат тестовите за оценяване на знанията, уменията и нагласите преди и след обучението."¹

У нас се разчита предимно на изходящите анкети на обучаваните, които се попълват непосредствено след приключване на съответната програма.

В етапа на проектиране на програмите за обучение се отразява и влиянието на фактора "взаимно влияние между обучаващите и обучаваните".

Въздействието на обучаващия е насочено към по-пълно оползотворяване на комплексните възможности на участниците в квалификационното мероприятие. Силата и успеха на това въздействие зависят от техническите знания и умения и личните качества на обучаващия и от нагласите и менталитета на обучаваните. "Обучаващият трябва да усъвършенства способностите на обучаваните да се учат. В този смисъл се казва, че днес основната роля на обучаващия е «да улеснява» процеса на учене, да учи хората как да се учат непрекъснато. Той трябва да свързва ученето с труда и труда с ученето, да ориентира обучението към конкретната работа, за да е по-ефективен процесът като цяло. При осъществяване на тези задачи обучаващият трябва да се съобразява със същността на процеса на учене и неговите принципи."²

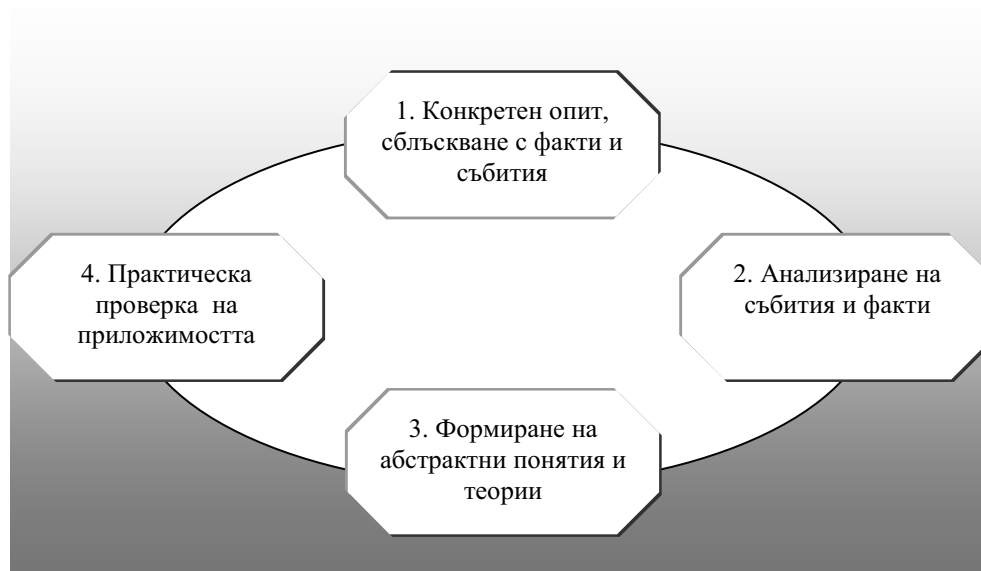
Процесът на учене³ може да бъде представен като *цикъл от четири относително обособени стадия*, който е представен графично на фигура 2:

- стадий на конкретен опит, сблъскване с конкретно събитие и факт;
- стадий на наблюдение и разбиране, анализиране на наблюдаваните събития и факти, търсене на тяхната дълбока същност;
- стадий на формиране на абстрактни понятия и концепции, осмисляне на идеи, търсене на връзки и зависимости, запознаване с теории, модели, понятия, които обясняват събитията;
- стадий на практическа проверка на приложимостта на теориите, моделите и понятията в нови ситуации, при което те се потвърждават или отхвърлят в определена степен.

¹ Brewster, C., Hagevitsch A., *Policy and Practice in European Human resource management*, 1994, pp. 115.

² Шопов, Д, Атанасова М. Управление на човешките ресурси – Анализ и проектиране. 2003.

³ По Crane, D. *The management of Human Resources*. 1998.



Фиг. 2. Цикъл на ученето

Източник: no Crane, D. *The management of Human Resource*. 1998.

Формират се четири основни стила на учене¹, които трябва да се познават от учителя. Педагогическата компетентност на обучаващия дава възможност с различен успех да се интегрират двата процеса. В модела са използвани подходи, които описват способността за интеграция като елемент от качеството.

2. МЕТОДИКА ЗА АНАЛИЗ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ПОСЛЕДВАЩО ОБУЧЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Във времена на бързи организационни и технологични промени знанията и уменията, придобити някога при обучение, не са достатъчни през целия професионален живот. Нарастващата скорост на процесите на промяна означава за служителя непрекъсната необходимост от приспособяване към изискванията чрез обучение. Това изисква ефикасно последващо обучение на работното място. То обаче може да бъде ползотворно само ако се провежда въз основа на систематичен анализ на потребностите от обучение.

Анализът на нуждите от последващо обучение служи, за да се идентифицира недостигът на знания и умения на служителите в изпълнението на техните текущи задачи, както и при нови, непредвидени нужди и проблеми в производствените процеси и при промени в професионалните изисквания.

Други положителни последствия са:

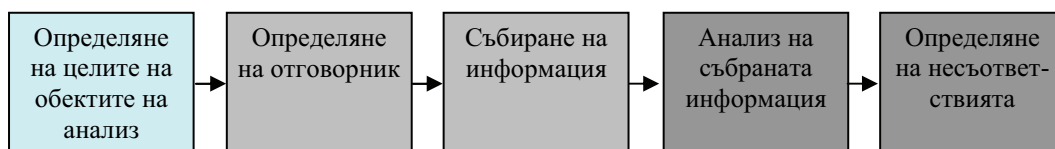
¹ Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998, с. 19.

- Анализът на потребностите, включително на служителите, води до положителна работна среда в предприятието;
- Анализът на потребностите осигурява информация за компетенциите и потенциала за развитие на служителите и е основа за бъдещи технологични и организационни промени в предприятието.

Успехът на ученето е толкова по-голям и с по-продължителен ефект, колкото повече учебното съдържание съответства на потребностите от обучение на обучаемите. Следователно в анализа на потребностите е важно не само да се включат интересите от осъществяване на обучение на предприятието, но и тези на служителите.

Процес на анализ

Анализът на потребностите от обучение се извършва в следната логическа последователност: [12]



Фиг. 3. Процес на анализ на потребностите от обучение

Източник: Собствено изображение по [12]

В схемата са означени етапи и дейности, както следва:

Определяне на целите и обектите на анализ – какво ще се анализира и защо ще се анализира.

Определяне на отговорник – дори най-малките фирми трябва да определят човек, който отговаря за системното обучение в организацията. Една от основните причини фирмите да нямат план за развитие на служителите или ако имат такъв, той да не отговаря на нуждите, е липсата на някой, който да приема последващото развитие за своя задача. Обикновено отговорник е мениджърът на фирмата (в малките предприятия) или специалистът по човешките ресурси.

Събиране на информация за настоящото положение и бъдещите изисквания – необходимо е да се даде отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да направят служителите, за да постигнат целите на организацията?
- Какви знания, умения и компетенции притежават?
- Какви знания, умения и компетенции ще са им необходими в бъдеще, за да продължат да постигат организационните цели?

Отговор на тези въпроси могат да дадат мениджърът, специалистът по ЧР и/или служителите в организацията.

Основните техники за събиране на информация са: интервюта, групови разговори, въпросници, тестове, фокус групи, анкетни карти и др.

Анализ на събраната информация – информацията се обработва в съответствие с поставените цели на анализа.

Определяне на несъответствията между сегашното положение и бъдещите изисквания – извършва се съпоставка на между сегашното положение и бъдещите изисквания. Според редица автори [17, 20], приложим за малките и средни предприятия е **анализът на съответствието (GAP Analysis)** [17]. Този метод е основан на съпоставянето на сегашното представяне на организацията и хората вътре в нея със съществуващите стандарти. Този анализ има две части:

- Определяне на сегашното състояние – трябва да се определят знанията, уменията и способностите на служителите;
- Желано (изисквано) състояние – идентифицират се изискванията към човешките ресурси, които са критични за успеха на организацията.

При сравнение между настоящите и бъдещите цели може да се направят следните изводи:

Съответствие	=	Няма потребности от последващо обучение
	или	
Положително отклонение	=	Няма потребности от последващо обучение
	или	
Отрицателно отклонение	=	Вероятно има потребности от последващо обучение.

По принцип потребността от последващо обучение се дефинира като отрицателно отклонение между настоящите и бъдещи цели. Не всяка отрицателна разлика обаче показва истинска потребност от последващо обучение (затова се използва "вероятна" потребност от последващо обучение).

Във връзка с това трябва да се вземат предвид 2 фактора:

(1) Мотивация за постижения

Знанията и уменията са налице, но няма постижения. Следователно причината не може да бъде в липсата на знания и умения, а може би се дължи на мотивационен проблем, който не може да се разреши с последващо обучение.

(2) Проблемни области, независещи от служителите

Ако знанията и уменията отговарят на изискванията и има мотивация за постижения, то тогава други фактори трябва да са причина за неуспеха при постигане на целта. Може да има такива случаи, дължащи се на недостатъци в управлението или организацията на труда (характеристика на работното място); те могат да се разрешат на управленско ниво с мерки за обучение или на организационно ниво с промени в работните условия.

Видове анализ на потребностите от обучение

В теорията и практиката се използват разнообразни методи за анализ на потребностите от обучение, които са обобщени в таблица 7.

Таблица 7

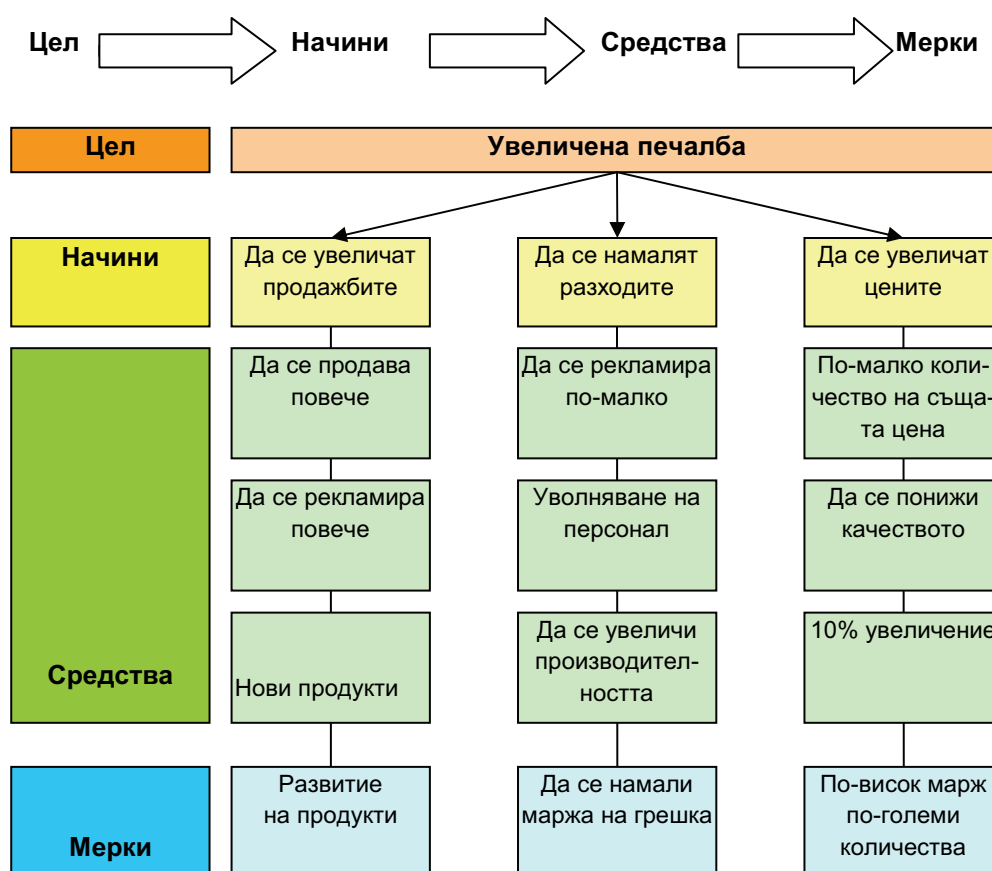
Видове анализ на потребностите от обучение		
Вид	Описание	Техника за събиране на информация
Преглед на потребностите (Needs Survey)	Това е най-лесният метод за събиране на информация. Участниците биват запитани какви според тях са потребностите от обучение	• Фокусни групи • Интервю
Анализ на проблемите (Problems Analysis)	Събира се информация за определени служители, като се цели да се определи дали става дума за проблем, свързан с изпълнението или друг проблем.	• Фокус групи • Интервю • Тестове • Въпросници
Анализ на задачите (Task Analysis)	За всяка задача се определят: – Нейното относително значение за успешното изпълнение на работата като цяло; – Степента на знания и умения, необходими за нейното изпълнение; – Типичните грешки, които могат да се допуснат; – Инструкционните техники, вида и продължителността на опита, необходими за задълбочаване на професионализма.	• Фокус групи • Интервю • Тестове • Въпросници
Анализ на уменията (компетенците) (Competency Analysis)	Определят се характеристиките, които трябва да притежава служителят, за да изпълнява успешно поставените му задачи.	• Фокус групи • Интервю • Тестове • Въпросници
Анализ на резултатите от изпълнението (Performance Analysis)	Установяват се действителните резултати, постигната от индивидите и екипите. Те се съпоставят с поставените цели и стандарти за всяка задача. Когато се установят отклонения, ръководителят и подчинените анализират ситуацията и причините, довели до тези отклонения, и се взема решение за обучение.	• Фокус групи • Интервю • Тестове • Въпросници

Източник: Адаптирано по [26]

В модерните системи за обучение и професионална квалификация се разработват инструменти, които се използват като основни или помощни в различните видове оценки на потребностите. Изключително доминираща е тенденцията за налагане на интерактивни инструменти, базирани на съответни алгоритми и на достъпни и лесни за манипулиране техники (анкетни карти, въпросници и др.).

Планиране на мерки като основа за определяне на потребностите от последващо обучение

Прекалено често се предприемат спонтанно и инстинктивно мерки за постигане на неясни цели ("Бихме могли да въведем допълнително работно време, тогава ще намалим разходите", "Ще купя нова машина, тогава ще увеличим оборота", "Може да обучим персонала, тогава ще увеличим производителността"). При такива процедури резултатът до голяма степен се определя от случайността. Обаче ако мерките трябва да постигнат поставените цели с най-голяма гаранция за успех, тогава те трябва да се извеждат от целите (фиг. 4).



Фиг. 4. Планиране на мерки

Ако в резултат на анализа за разликите между действителното и желаното състояние в организацията се окаже, че цел следва да бъде увеличение на печалбите, могат да се определят 3 начина за постигането ѝ (виж схемата по-горе): 1. да се увеличат продажбите; 2. да се намалят разходите и 3. да се увеличат цените. Мерките за постигане на целите са развитие на нови продукти, намаляване на маржа на

грешки и разширяване на звената за продажби с едновременно повишаване на цените, за да се увеличи маржът на печалбата. От тук следва да се изведат пропуските в компетентностите на персонала, които трябва да бъдат свързани с предприеманите от ръководството мерки по отношение на бизнеса като цяло.

Извличане на потребностите от обучение от стратегическите цели

Никъде в една корпоративната стратегия не се определят бъдещите цели по отношение на потребностите от последващо обучение. Те трябва да се развият въз основа на целите и мерките за тяхното постигане. Това повдига въпрос от изключително голямо значение: "Какво трябва да знаят служителите и какви способности трябва да имат, за да изпълняват с очаквания успех планираните мерки според стратегията и изискуванията?"

Ще разгледаме тезата с няколко казуса.

Казус 1. Планиране на мерки и последващо обучение при развитие на продукти (иновации)

Таблица 8

Въпрос	Отговор	Извод	Произтичащи изисквания (бъдещи цели)
Съществуващ опит за иновации	Не	Потребности от последващо обучение	Управление на проекти, наставничество, да се знае как да се действа. Планиране на организацията/времето, придобиване на опит. Да се знае как да се избягват грешките.
Трябва ли задачата да се възложи на външни изпълнители?	Вероятно не	Необходима консултация	Да се знаят ефективни решения от гледна точка на разходите. Да се знаят външните разходи. Да се познават юридическите програми.
Вече съществуват ли идеи?	Нужна е помощ		Анализ на пазара, разпознаване на ниши, тенденции и научаване да се използват.
Познати ли са иновационни техники?	Вероятно не	Потребност от последващо обучение	Техники на учене + методи и да се научи как да се използват.
Познати ли са методи за избягване на риска?	Няма практически опит	Потребност от последващо обучение	Да се познава информационен източник за пазара. Да се научи как да си прави собствено пазарно проучване. Да се проучат техниките на задаване на въпроси и как да се прилагат. Да се научи как да се оценява.
Съществува ли опит в лансирането на нови продукти?	Вероятно да	Да се изясни и уточни време	Дизайн и защита на търговската марка, търговски канали.

Казус 2. Планиране на мерки и последващо обучение при намаляване на процента грешки

Таблица 9

Въпрос	Отговор	Извод	Произтичащи изисквания (бъдещи цели)
В коя област се проявява процентът на грешка?	Производство, поръчки	Да се определят причините. Вероятна потребност от обучение	Анализ на производствения процес, заводи, организация на труда, проучване на времето, степени на трудност, естество и обseg на грешката, локализация на причините за грешки.
Защо грешките още не са поправени?	Току що са се проявили? Недостатъчно указания? Класификация на персонала?	Да се определят причините. Възможна потребност от обучение	Да се анализира планирането на труда, описание на функции, указания, методи за обучение на мениджърите и подкрепа на обучението, мотивация.
Каква контрамярка е била приложена до сега?	Неизвестна	Да се пита за евентуална потребност от обучение	Мерки? Резултати? Граници на търпимост на процента на грешка? Описание на функциите? Привеждане на управленските методи в съответствие със стратегията. Усъвършенствано сътрудничество (справяне с техническите проблеми). Мотивация на служителите.

Бъдещите цели не могат да се формулират без разширен анализ на производствения процес, работните процедури, организацията на труда, методи на управление и мотивация на служителите. По принцип може да се предположи, че намаляването на процента на грешки е логична задача на мениджърите и персонала. Теоретичната цел би била 0 % грешка. Ако намаляването на процента на грешка се счита за стратегическа мярка, може да се предположи, че повече скрити фактори са причината за трудностите и че те все още не са открити от мениджърите. В тази връзка комплексните причини, които са налице в повечето подобни случаи, не трябва да се подценяват. Следващото просто онагледяване може да изясни подходите на проучване:



Фиг. 4. Онагледяване на възможни причини като списък на подходите за проучване

Казус 3. Планиране на мерки и последващо обучение: по-големи количества + по-високи маржове

Таблица 10

Въпрос	Отговор	Извод	Произтичащи изисквания (бъдещи цели)
Планирана ли е сделка за продажби?	Вероятно	Консултация за компанията	Подготовка на кампания Дизайн на опаковката Мерки за конкурентоспособност
Съществува ли план за продажби?	Все още не	Консултация за планиране	Идеи за кампания. Производствен план. План на кампания (дати, предварителни задачи за профсъюзните организации). Реклама. Стратегия за продажби.
Персоналът в пряката дейност на фирмата подготвен ли е?	Все още не	Съществуваща нужда от обучение	Обучение по продажби. Дискусия за кампанията, продукти и подкрепа. Дискусия за цените. Оферта за продажба на едро. Заключение на аргументи. Обучение.
Разглеждана ли е възможността за съревнование, за да се осигури постигането на целите?	Не е известно	Възможна консултация по развитието	Система за инициативи с бонус при постигане на целите? Развитие/консултация

В това планиране на цели и мерки потребностите от последващо обучение може да се зложат само в областта на обучение на служителите в сферата на продажбите. Следователно изискванията (бъдещи цели) в таблиците имат хипотетичен работен характер. Те са полезни като изисквания за бъдещи цели при дефинирането на потребностите за последващо обучение (сравнение между текущи и бъдещи цели) и ни улесняват да разпознаем връзките. Ако сме отчели например "натиск на времето" като възможен фактор за причиняване на висок % грешки, но също "липса на указания", "методи на управление", "мотивация за постижения" и "планиране на работата", ние можем да видим взаимните връзки навсякъде.

Така изложеният подход е особено подходящ за определянето на потребностите от обучение на ниво организация.

Методика за анализ на потребностите от обучение

Анализ на потребностите от обучение най-често се извършва в организирани групови разговори и лични интервюта.

Определяне на потребностите от последващо обучение в организиран групов разговор

Груповият разговор служи за определяне на нуждите от обучение от гледна точка на служителите. Разговорът се ръководи от вътрешен фасилитатор, който не е пряк ръководител на групата. Следната схема (табл. 11) онагледява процедурата.

Таблица 11

Фаза	Работен поток	Дейност	Продължителност
	Начало		
1.	Подготовка на техн. средства и формуляри	- Въпросници - Дъска с листове - Шрайбпроектор и/или мултимедиен проектор - Подготовка на информационния материал - Подготовка на съдържанието на презентацията	1 – 4 часа
2.	Информирание на служителите		30 минути
3.	Увод	- Определяне на целите - Информация за бъдещите фази и обработка на резултати	15 минути
4.	Анализ на потребностите	- Част 1: Работа в малки групи по водеща тема, Записване на флипчарта - Част 2: Консолидиране на индивидуалните мнения, Записване на флипчарта	1 час
5.	Изводи	- Допълване, изясняване и въпроси - Информирание за възможни следващи лични интервюта	15 минути

Увод към груповите разговори: Обяснение на целите¹

Служителите се запознават подробно с темата и се информират за целите на анализа на потребностите в началото на груповия разговор (общо 1.5 часа). Отбелязва се и възможността за последващи лични интервюта с прекия ръководител. Във фирма Алуп България ЕООД се сформира група от 12 човека с цел провеждане на групов разговор. Всички те са представители на търговския персонал във фирмата. Темата, която ще се обсъжда, е промените в организацията през следващите 12 месеца и

¹ Предмет на изследването са методите, процедурите и техниките за установяване на необходимостта от обучение, които се съдържат в проекта “Иновативни подходи към професионалното обучение в малките и средни предприятия”.

свързаните с тях потребности от последващо професионално обучение. Участниците се информират също за последващото използване на резултатите от анализа на потребностите, например за разработване на модули за последващо обучение.

Част 1 от анализа на потребностите: работа в малки групи по определен проблем

В началото на този главен модул фасилитаторът задава следния основен въпрос: "Има ли обучение, което би улеснило вашата работа?". За да се избегнат недоразуменията, трябва да се обясни, че обучение означава всички форми на придобиване на знания, например учене на работното място или участие в курсове и семинари. Участниците се разпределят в четири групи от по трима човека от различни отдели, дискутират поставения въпрос и представят резултата след около 10 минути. Целта на тази междинна фаза е да се определят съществуващите потребности от обучение директно от ангажираните в съответната област на работа, без намеса отвън. По този начин участниците се активизират и започват дискусии.

Част 2 от анализа на потребностите: Консолидиране на индивидуалните мнения

Често има области, в които предприятието чувства сериозна необходимост от обучение. Важно е при планирането на обучение да се знае как служителите оценяват своите потребности от обучение. Ето защо, с помощта на 4 въпросника, на членовете на групата се задава въпросът дали те лично виждат необходимост от обучение в областите, избрани от предприятието. Въпросниците за груповите разговори трябва да се подготвят заедно с преките ръководители. Те обикновено знаят най-много за специалните изисквания на отделните работни места. Въпросниците трябва така да са формулирани, че да са лесно разбираеми и възможно най-ясни за служителите. Първият въпросник включва общи технически и методически компетенции в областта на работа; вторият се отнася до личностните компетенции; третият съдържа различни измерения на социално-комуникативните умения и четвъртият се отнася до компетенциите за дейност и действие. Всеки служител получава въпросниците един след друг и избира по един отговор на всеки въпрос. Резултатите се дискутират след всеки лист и потребностите от обучение се записват на флипчарта. След това въпросниците се събират за последваща оценка.

Приключване на груповите разговори

След събиране на въпросниците на групата се задава въпросът дали има някаква необходимост от обучение, която не е спомената или записана във въпросника. Допълнителните потребности се записват на флипчарта. След това участниците подредят всички записани потребности на флипчарта в съответствие с тяхната значимост. В края на разговора се задава въпросът дали получената картина е вярна, дали са нужни поправки или допълнения и дали са останали открити въпроси. Накрая се обяснява следващата процедура – споразумение относно мерките за обу-

чение в лични интервюта: всеки, който счита, че има индивидуална потребност от последващо обучение, може да запише името си в списък.

Оценка на въпросниците

След оценката на въпросниците и потребностите от обучение, има пълен опис на потребностите от обучение на групата. Въз основа на тези данни – комбинирани с данните на преките ръководители от провеждането и резултатите от личните интервюта – могат да се разработят модули за последващо обучение или други форми на придобиване на знания и ноу-хау за служителите на съответните работни места. На тази база може да се изработи план за обучение. В резултат на груповия разговор са дефинирани следните области, в които се очаква развитие и конкретните промени, които ще настъпят:

Таблица 12

Област	Промени/иновации
Техническа област	• Нови продукти и услуги • Осигуряване на качество и опазване на околната среда • Ново оборудване, процеси и материали • Промени в организацията на труда
Пазар	• Разширена база клиенти • Търсене на пазарни ниши • Обслужване на клиента • По-добър маркетинг • По-добро представяне компанията пред обществеността • Въвеждане на нов софтуер за мърчандайзинг • Използване на нови медии
Управление на компания	• Развитие на корпоративна култура • Растеж на компанията • Промени в целите и структурите на предприятието • По-широко сътрудничество с нови партньори • Връзки с обществеността • Управление и мотивация на персонала
Персонал	• Въвеждане на нови служители в работата • Увеличаване на персонала • Освобождаване на персонал • Оценка на персонала

Така дефинираните промени могат да се използват като основа за определяне на целите на обучението и за разработване на програми за обучение.

Определяне на потребностите от последващо обучение в лични интервюта**Таблица 13**

Работен поток Анализ на потребностите в лични интервюта

ФАЗА	РАБОТЕН ПОТОК	ДЕЙНОСТ	ПРОДЪЛЖИТЕЛНОСТ
	Начало		
1.	Информирание на служителите	Последващо обучение	1-2 часа
2.	Анализ на потребностите	- Определяне на целите - Обясняване на фазите - Дискутиране на потребностите - Попълване на формуляри	20 минути на интервю
3.	Оценка	- Систематизиране на потребностите от последващо обучение - Обсъждане на резултатите в групов разговор	2 часа
4.	Планиране на последващо обучение	Представяне на резултатите в групов разговор	1 час

Цели и подготовка на личните интервюта

Анализът на потребностите в лично интервю отнема доста време, но предлага две решаващи предимства. Предприятието получава ясна картина на квалификациите и липсата на такива на отделните служители. Още повече, че се очертават ясно индивидуалните перспективи за развитие. Анализът на потребностите от обучение се предшества от подробно информиране на служителите. Тук се обяснява под каква форма се провеждат личните интервюта, за каква цел служат и как се попълва документацията. На служителите се обясняват целта на анализа на потребностите и очакваните мерки за квалификация.

Провеждане на личните интервюта

Разговорът между прекия ръководител и служителя се провежда насаме. Прекият ръководител обяснява накратко целта и фазите на анализа на потребностите и се опитва да изгради отношение на доверие. Тук е особено уместно внимателно да се обясни всичко на служителите, с които за първи път се провежда интервю за потребностите от обучение и които могат да бъдат скептични и недоверчиви в началото. В случай на липса на опит в системно обучение трябва да се приеме, че такива служители изразяват малка потребност от обучение. Тук ръководителят трябва да подчертае възможностите за развитие и да пита за проблеми в работата, които е възможно да се разрешат чрез обучение.

Оценяване на разговорите и съставяне на планове за обучение

Потребностите от обучение първо се подреждат тематично. Този резултат се представя и обсъжда в групов разговор, в който може да се определи конкретното съдържание на последващото обучение.

Таблица 14

Мярка	Метод на обучение	Приложение
Основи на компютърна грамотност	Наставничество	От обучени служители
Компютърна грамотност – специални приложения: оперативен софтуер	Наставничество	От обучени служители
Управление на европейски проекти	Семинар	Предложение за вътрешнофирмено последващо обучение
Познаване на продуктите	Острови на учене	От началниците на отдели

Съдържанието на сесията за обучение, участие в търгове за финансиране на фирми може да бъде резултат от личните разговори с обучаващия. Много често в определена компания уменията в тази област са много слабо развити; информация за Европейския съюз изобщо липсва, както и за възможностите и източниците на финансиране.

Ако е открита потребност от същото обучение и в други служители, може да се организира, например, семинар, наречен "Обучение за участие в европейски програми". Обучението в този случай може да се състои от следните елементи:

- Съобщение за добра практика относно успешен проект, финансиран от ЕС;
- Представяне на това, което трябва и което не трябва да се пише за разработване на добро проектно предложение;
- Списъци за проверка: търсене на източници за финансиране, писане на предложения и оценка на предложенията;

- Набелязване на идеи за проектни предложения (т.е. проучване на приложимостта в областта на ИТ развитието).

В края на личното интервю, за разлика от груповия разговор, имаме не само оценка на потребностите от обучение, но и конкретни мерки, които ще се предприемат.

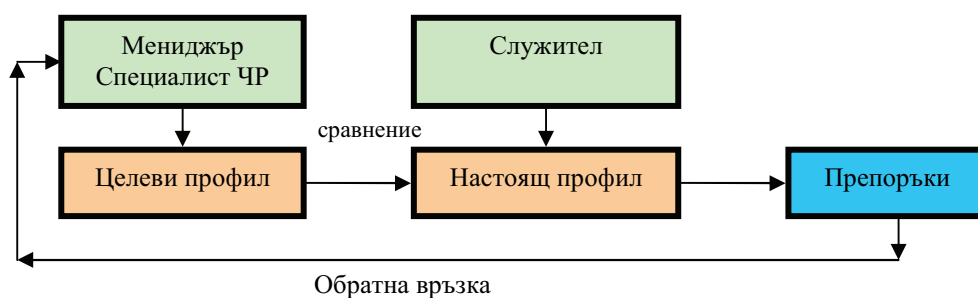
3. ИНОВАТИВНИ ТЕХНИКИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ПОСЛЕДВАЩО ОБУЧЕНИЕ

Съставяне на индивидуални профили на потребностите

Идеята на този инструмент е да предложи средство за оценка на компетенциите и уменията на служителя в този момент и с оглед на бъдещото му развитие. Чрез подходящи техники (анкети, интервюта, преки оценки) се сравнява настоящия с целевия профил на компетенции. Профилът се отнася за настоящите знания, опит и способности на даден служител; целевият профил описва желаното ниво на знания, опит и умения, които този служител трябва да има.

Процес на съставяне на индивидуален профил на потребностите

Вариант 1



Фиг. 5. Алгоритъм за съставяне на индивидуален профил с елемент на самооценка

Източник: по [12]

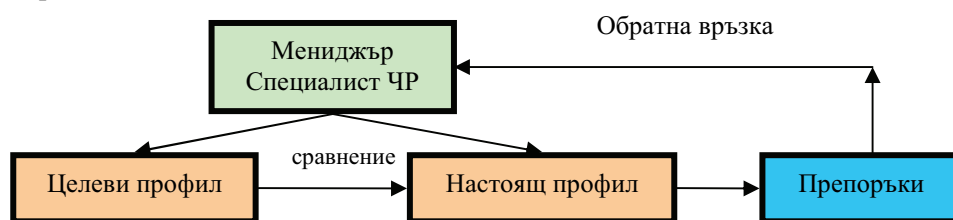
1. Като отговаря на определени въпроси в анкетна карта, ползвателят на инструмента (мениджър, специалист по човешки ресурси и т.н.) очертава целевия профил на компетенции за отделен служител или за определена длъжностна характеристика. В една интерактивна среда този профил се съхранява, напр. под заглавие "целеви профил".

2. При следващата стъпка отделният служител определя сам настоящия си профил на компетенциите. Тя или той оценява текущото си състояние, като отговаря

на въпроси и съхранява отговорите на въпросника под формата на "настоящ профил".

3. Двата профила (настоящ и целеви) се съпоставят (чрез анализ на пропуските или интерактивно – чрез модул за сравнение на индивидуални профили). И в двата случая се пресмятат съвпаденията и несъвпаденията и се дава обратна информация на потребителя, например на специалиста по човешки ресурси, който може да използва резултатите, за да се подготви за подробен личен разговор със служителя, за среща за обсъждане на потребностите от обучение или годишната програма за обучение.

Вариант 2



Фиг. 6. Алгоритъм за съставяне на индивидуален профил без елемент на самооценка

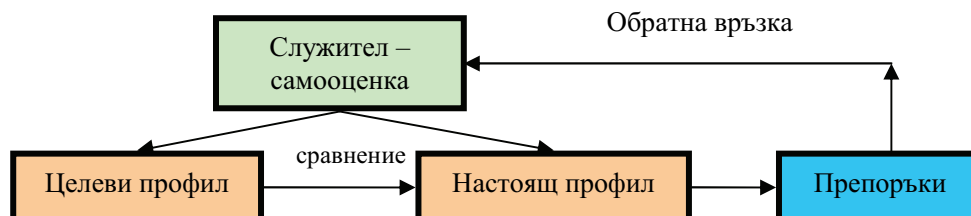
Източник: по [12]

Тази техника е предназначена за използване само от специалиста по човешки ресурси или управителя на фирмата. Те определят "целевия профил", а също и своята оценка на "настоящия профил" на отделния служител.

1. Като отговаря на въпросите, ползвателят на инструмента (управител, специалист по човешки ресурси и др.) определя целевия профил на отделния служител или конкретната длъжностна характеристика – "целеви профил".

2. При следващата стъпка настоящият профил на компетенциите се определя също от специалиста по човешки ресурси. Той оценява настоящото състояние на отделния служител, като отговаря на въпросите и формира "настоящ профил".

3. След записване на отговорите двата профила – настоящ и целеви, се сравняват чрез избран инструмент за съставяне на профили. Инструментът пресмята съвпаденията и разминаванията и предлага обратна информация на потребителя, напр. специалиста по човешки ресурси, който отново може да използва резултатите за подготовка на подробно лично интервю със служителя, за среща за обсъждане на потребностите от обучение или годишната програма за обучение и т.н.

Вариант 3**Фиг. 7.** Алгоритъм за съставяне на индивидуален профил чрез самооценка**Източник:** по [12]

Все повече съвременни системи за управление на качеството в образованието и обучението в световен мащаб се основават на самооценката. В третия вариант за алгоритъм е приложена изцяло идеята за самооценчаването.

Технологията може да се използва от всеки един служител (управител, специалист по човешките ресурси, служител и др.) за самооценка. Потребителят определя "целеви профил" за своята настояща или бъдеща длъжност и дефинира "настоящия профил".

1. Индивидуалният целеви профил се определя от ползвателя на инструмента, като отговаря на определени въпроси, свързани с работното му място, очаквано трудово представяне и предстоящи работни задачи. Така се формира т.нар. целеви профил.

2. При следващата стъпка се определя настоящият профил на компетенциите от ползвателя на инструмента, като той отговаря на аналогични въпроси, чрез които се формира снимка на състоянието.

3. Двата профила – настоящият и целевият, се сравняват. Изчисляват се съвпаденията и разминаванията и се подава обратна информация на потребителя. Резултатите могат да се използват за индивидуална информация или за подпомагане на кариерата и планиране на обучението.

Методи за съставяне на индивидуален профил на потребностите

- Одит на уменията (Competence Audit)

Одитът на уменията включва идентифициране на уменията и знанията (както използваните, така и латентните), на наличния в момента персонал. Резултат от одита на уменията са профили на съществуващите знания и умения за отделни личности или групи в рамките на организацията. Тези профили са обект на последващо изследване.

Следните причини обосновават приложението на одита на уменията:

- Одитът на уменията е разбираем, без сложни методически предпоставки и предварителна подготовка.;

- Приблизително 80 % от всички решения, вземани от персонала в предприятията, днес все още са базирани на проста преценка, основана на "доброто чувство". Одитът на уменията помага да се прогони субективизма;
- Одитът на уменията взема предвид официалното, неофициалното и неформалното придобиване на компетенции;
- Одитът на уменията съчетава записване, оценка и валидиране на анализа на компетенциите;
- Одитът на уменията, за разлика от повечето други методи, е подходящ за разработване и инициране на съответни стъпки за последващо образование и обучение в случаите, когато се установят дефицити на компетенции;
- Одитът на компетенциите е много ефективен с подходящи процедурни комбинации и може да се прилага с относително малко усилия що се отнася до оценка и време. [16]
- **360° оценка (360° checkpoint) – Оценяване от различни гледни точки на работата и трудовото изпълнение [27]**

Това е поглед за работата на лицето от всички възможни гледни точки (пълен кръг). Вместо оценка само от ръководителя, лицето получава оценки от различни източници в работата. Понякога 360° оценки се наричат оценки от **различни източници** или **различни оценяващи**.

Ръководителят дава своята оценка, но в процеса на оценяване са включени също колегите и подчинените (подчинени на лицето). Лицето също се самооценява. Така оценката включва различни гледни точки, в зависимост от опита и наблюденията на различните оценяващи.



Фиг. 4. Пълен кръг на оценяване (метод 360°)

За изследваното лице получаването на информация от различни източници в работата е много мотивиращо. Оценката има силно влияние върху индивидуалната кариера и успеха на организацията и е трамплин за професионално израстване. 360° оценка е **текущ процес**, който може да се прилага на определени интервали, обикновено годишно, за да се следи процесът на професионално развитие.

Когато се използват 360° оценки, това води до подобряване на трудовото изпълнение на участниците. В последствие нараства продуктивността на хората в работата и успешното развитие на организацията. 360° оценка е отличен метод за установяване на конкретните потребности от обучение. 360° оценка може да бъде ценен метод, когато организациите имат ясни цели или конкретна мисия. Те помагат на всеки да развие уменията и индивидуалните си планове в съответствие с целите на организацията. Ако работата се затруднява в определена сфера, 360° оценка може да помогне да се определят уменията, които изискват подобрене. Тогава изследваните лица имат шанса да премахнат препятствията към успеха.

Какви са предимствата от 360° оценка ? Печели всеки, който участва в процеса:

Изследваното лице:

- Получава обективна картина на това как го виждат другите от различни гледни точки.
- Може да предприеме стъпки за непрекъснато подобрене на своята ефективност в работа.

Ръководителят (мениджър, супервайзор, ръководител на екип, обучаващ)

- Получава цялостен поглед върху уменията на лицето.
- Развива по-прецизен, целенасочен план за обучение за всеки човек.
- Осигурява по-обективни и съвременни периодични оценки за подчинените

Колегите и подчинените:

- Получават възможността да споделят това, което ги притеснява, за да допринесат за конструктивни промени в работната среда.
- Използват информацията, за да степенуват потребностите на екипа от развитие.
- Подобряват работата си в екип, като повишават способността си да решават проблемите съвместно.

Организацията:

- Развива тези умения, които отговарят на ценностите ѝ.
- Периодичното прилагане на 360° оценка води до постоянно развитие.

Съставяне на профил на организацията

Съставянето на профил на организацията има за цел да осигури по-цялостен поглед върху състоянието на професионалното обучение в предприятието. Възможен инструмент за изработването на този профил е въпросник за диагностика и оптимизация на оперативното развитие на компетенциите, който да осигурява информация в четири различни сфери:

1. Стратегия на предприятието и обучение (Стратегия за осигуряване на обучение и развитие на компетенциите);

2. Системи за обучение и за поощрение (Осигуряване на поощрения за насърчаване усъвършенстването на работата и уменията);
3. Учене и работно място (Дейности, благоприятни за учене на работното място) и
4. Процеси на сътрудничество/информация и компетенции (Сътрудничество и поток на информацията в организацията).

Въпросникът трябва да даде общ поглед, да повдигне въпроси и да подкрепи критичното мислене сред управленския състав.

Процес на създаване на профил на организацията

(1) Събиране на информация

Най-често срещаният инструмент за събиране на такава информация е анкетата, в която повечето въпроси са предпоставка за изказване на лично мнение. Съответно няма правилни и грешни отговори. Важно е да се отговаря открито и честно. Всеки въпрос се прочита внимателно и се дава незабавна оценка. Обикновено първото впечатление е правилното. За всяко твърдение се разграничават пет стойности, движещи се между "Абсолютно съгласен" и "Абсолютно несъгласен".

1	2	3	4	5
Абсолютно съгласен	Съгласен	Частично съгласен	Несъгласен	Абсолютно несъгласен

Ако липсва мнение по някой въпрос, той може да бъде прескочен. Попълването трябва да отнеме около 15 минути.

След попълването на въпросника има възможност:

- отговорите да се съхранят във файл (за да се използват в друга сесия);
- да се продължи към оценка и резултати.

(2) Документиране на резултатите

Попълнените отговори на въпросника трябва да се съхранят и обработят, което се извършва с голяма бързина и точност от стандартни софтуерни продукти или специализиран софтуер. Графичните интерпретации в тези случаи помагат резултатите да станат по-разбираеми.

На един от следващите етапи може да се получи основна информация и препоръки по тези въпроси или групи въпроси, при които системата е открила някои отправни точки за по-нататъшно усъвършенстване (мерки за последващо обучение и усъвършенстване в развитието на персонала и организацията).

Дефиниране на целите на обучението

Правилно поставените цели на обучението са изходната точка за анализ на нуждите. Разликите между желаното и действителното равнище на трудовото представяне на работещите могат да станат цели на организацията при две условия:

- те трябва да бъдат определени като достатъчно важни, за да заслужат вниманието на организацията;

- те трябва да бъдат определени чрез обучението.

Целите на обучението определят какви трябва да бъдат знанията, уменията и нагласите в края на обучението и правят нуждите по-конкретни. Целите предоставят информация за следващата фаза на анализа на нуждите, за да се подобри бъдещото обучение на човешките ресурси. Те трябва да: 1) отразяват информацията, която ще послужи за бъдещи решения; 2) да бъдат основата за важни решения и 3) цената за събиране на информацията не трябва да надхвърля ползата. [3] Милкович, една добре формулирана цел на обучението трябва да съдържа информация за:

- новия тип поведение;
- критериите, чрез които ще се оцени поведението;
- условията, при които ще се появи този тип поведение.

При правилното определяни цели на обучението, те ще помогнат да се изберат подходящите методи за обучение, конкретните задачи за участниците в обучението и преподавателя; правилното оценяване на ефективността от проведеното обучение. [3]

Разработване на програми за обучение на човешките ресурси [3]

В малките и средни предприятия това може да се извърши от мениджъра на фирмата (ако има необходимия опит и познания за това), от специалиста по човешки ресурси или от външен консултант. Програмата трябва да е съобразена с индивидуалните характеристики на обучаваните служители. Разработването на програмите за обучение включва:

- Структуриране съдържанието на учебния материал;
- Продължителност на курса;
- Място на провеждане;
- Избор на форми (техники) на обучение;
- Финансова обезпеченост на програмите.

Внедряване на програмите за обучение

Основният въпрос, на който трябва да се отговори, е как конкретно се извършва обучението и с какъв инструментариум: образователни мероприятия, казуси, делови игри, тестове, анкети. В процеса на обучение се уточняват или променят формите и техниките на обучение. Проследява се последователността на дейностите на обучение по отделните програми. От изключителна важност е определянето на обучаващите, те са тези, които в последствие осъществяват и контрол върху обучението.

Определянето на необходимостта от обучение се свързва не просто с отговора на въпроса "дали?" и "кого?" трябва да се обучава. Ключов елемент от процеса е изборът на метод и форма на обучение, адекватни на преценката за разлика между налични и необходими компетентности. В съвременната управленска теория все по-задълбочено се изучават и развиват няколко иновативни метода.

Инструкции на работното място (Workplace Instructions) [15]

Мерките за обучение в предприятието гарантират, че основните практически умения се усвояват и преподават пряко на работното място. За това са необходими преди всичко практически упражнения. Има два различни критерия за разделяне на упражненията.

1. Ако се разграничават според "комплексността" на работата, то упражненията могат да се разделят на:

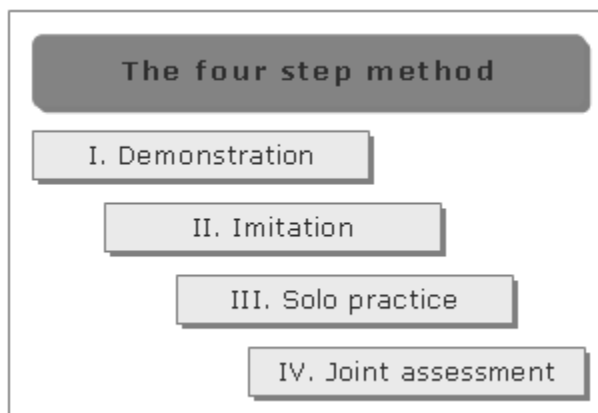
- Упражнения на отделни работни дейности;
- Упражнения, включващи цели работни операции;
- Упражнения на комплексни работни задачи.

2. Ако се разграничават по отношение на "производителността" според икономическата жизненост, изпълнението на оперативните задачи или желанията на клиента, упражненията могат да се разпределят на:

- Производствени упражнения;
- Упражнения с учебен характер;
- Упражнения при симулирани условия;
- Непроизводствени упражнения без директна икономическа печалба.

Не винаги упражненията могат да се приложат в реалния оперативен процес. Ето защо трябва да се вземат предвид характерните особености на съответното работно място, където се извършва обучението. Упражненията са ефективни само ако инструкторът води обучавания систематично от простото към по-сложното, от лесното към по-трудното и от бавната за изпълнение към по-бързо изпълняваната работа, и първо акцентира на качеството, а не на количеството.

По време на прилагането на инструкцията на работно място може да бъде използван **метод от 4 стъпки**, накратко описан по следния начин:



Фиг. 8. Метод на четирите стъпки [15]

I. Демонстрация

Целите и съдържанието на обучението се обясняват на обучаващите се преди упражнението. Техните предишни знания трябва да се вземат предвид, за да се избегне надценяването. Учащите трябва също да бъдат информирани за формата на контрол или оценка, за да могат те да се приспособят към това и да не се изненадани на края на упражнението. То започва с демонстрация: първо цялата операция, която трябва да се усвои, се демонстрира с подходяща скорост. След това тя се повтаря бавно, на части. Обучаващите се трябва внимателно да наблюдават и да задават въпроси, ако е необходимо. Инструкторът (наставникът) и обучаващият трябва да се уверят, че всяка работна стъпка е обяснена с думи. Важно е не само да се подчертае как се прави нещо, но и да се изтъкне защо се прави по този начин. След няколко демонстрации обучаващият се трябва да развие чувство за цялата операция, за да може да усвои изискваните умения с интерес и висока мотивация.

II. Имитация

Под контрол и непрекъснато наблюдение обучаващият се извършва операцията и първо само внимателно следва отделните работни стъпки. Инструкторът не се намесва и само поправя процедурата, ако тя не съответства на указанията за безопасност. Той не критикува, нито пък дава отрицателна оценка. Признанието и похвалата обаче определено благоприятстват тази фаза за усвояване и обучение. След като повтаря отделните, по-сложни работни стъпки, обучаващият се трябва да ги обясни, тъй като словесната подкрепа по време на упражнението прави процеса на учене по-ефективен и подобрява усвояването на информация.

Най-накрая, първо обучаващите се и след това инструкторът трябва да повторят цялата операция още веднъж възможно най-гладко и изчерпателно. По този начин се подчертават отново изискваните стандарти за качество и количество преди обучаващите се да преминат към упражнението без контрол.

III. Самостоятелна практика

Обучаващите се практикуват предимно самостоятелно и усвояват необходимите умения пряко в дейността на работното място. Те развиват чувство за темпото на работа, стават по-сигурни в боравенето с работните инструменти, дават си сметка за своите слаби страни чрез работните средства и започват да търсят самостоятелно начини да извършат работата с по-малко физически усилия и повече ефективност. Чрез няколко проверки и контрол на този етап инструкторът трябва да се убеди, че основни грешки не се запечатват в съзнанието на обучаващите се, тъй като те трудно може да се поправят по-късно. Тази фаза на самостоятелна практика е най-дългата и трябва да отнеме около 70 % от определеното време, докато за всяка от другите фази трябва да се отдели по 10 % от времето.

IV. Съвместна оценка

Всички резултати от обучението трябва да се оценят. Развитието на професионални умения при обучението на работното място е основното за упражнението, така че акцентът при оценката също трябва да се насочи към това. Всяка оценка се състои от 2 стъпки, които трябва ясно да се разграничат една от друга. Първо, целта на обучението на работното място е определена възможно най-точно и това, над което обучаващият е насочил вниманието си по време на упражнението, също е определено.

- Само след това трябва да се оцени онова, което е било определено отпреди.

Кръжок по качество (Quality Circles)

Вътрешното обучение на служителите в предприятието често се осъществява чрез неофициални контакти с другите служители и "съвместно самоквалифициране", което означава, че служителите също се обучават и подкрепят едни други, докато работят заедно. През последните няколко години кръжоците по качество бяха възприети в много предприятия и са изключително подходящи за вътрешнофирмено обучение.

Кръжоците по качество се състоят от работни групи служители в предприятията, които, обикновено на доброволни начала, насочват вниманието си върху конкретни работни проблеми, дискутират ги, изработват и предлагат решения и възможности за необходими промени.

Формирането на кръжоци по качество трябва да се стимулира и да се инициира от предприятието за определени задачи. Причините за тяхното формиране биха могли да бъдат:

- Липса на специализирано обучение за отделни работници, което влияе върху цялото предприятие, и където други служители могат успешно да се намесят в защита на собствените интереси;
- Конкретна задача, която може да бъде разрешена само съвместно с други служители и за изпълнението ѝ е необходимо тяхното участие;
- Бъдещи задачи на предприятието

Кръжоците по качество имат 2 основни функции: подобряване на производителността в предприятието и подобряване качеството на живот на работното място. Обикновено се провеждат веднъж месечно и максималната им продължителност е 1,5 часа.

Съществуват определени изисквания към членовете на кръжоците по качество:

- Те трябва доброволно да участват в консултациите;
- Трябва да могат да разпознават проблемите на работното място и в предприятието, да анализират слабите страни, да развиват и предлагат
- ~~Трябва~~ да са експерти в своята област;
- Трябва да бъдат толерантни и приемащи критика.

Ръководителите на кръжоците по качество отговарят за всички въпроси, свързани с организацията и съдържанието. Те:

- избират членовете на кръжоците по качеството,
- поддържат контакт с предприятието и преките ръководители,
- информират за работните условия и цели,
- представят и планират методическия напредък на консултациите, осигуряват необходимите материали и помощни средства,
- извършват оценката на консултациите и правят препоръки.

Консултациите имат характера на резултативен семинар, конференция за идеи или проблемно ориентирана работна среща.

Процедурата:

- Представящият обяснява проблема.
- Работни групи се формират, където е необходимо.
- Участниците събират идеи.
- Предложенията се записват.

Основните принципи са:

- Качеството пред количеството;
- Да не се ограничава фантазията;
- Да не се критикуват предложенията на другите;
- Да не се дават оценки на предложенията;
- Представените идеи да се четат през всеки промеждутък от време ;
- Само постиженията на групата важат.
- Предложенията се структурират и резюмират.
- Участниците в консултацията могат свободно да правят поправки и допълнения.
- Предложенията се оценяват и подреждат според тяхната приложимост и практичност.
- Предложените решения се формулират и записват колективно.

Директорите/управителите на предприятието се информират за резултатите от консултацията в кръжоците по качество. Предлагат се и се дискутират различни решения. Кръжоците по качество бяха особено развити в Япония и използвани в предприятията като форма на сътрудничество. Начинът на мислене на японците и

философията на предприятието играят важна роля там, защото груповата работа и мислене са от съществено значение в Япония. [26]

Наставничество (Coaching)

Наставничеството в предприятието е комплексен процес от персонално ръководене и подкрепа на служител или група служители чрез поставяне на отговорност, мерки за подпомагане и контрол в разрешаването на оперативни проблеми и задачи. Основна цел на наставничеството е развиването у служителите на нови лидерски качества, мотивиране за тяхното реализиране и изграждане на умения за това.

Типични задачи на наставничество са:

- Запознаване с ново работно място;
- Подготовка за ново задължение на ръководния персонал в предприятието;
- Развитие на нова концепция за поддържане на качеството в предприятието;
- Усъвършенстване на продукт или процедура в предприятието;
- Подготовка за изпити за майсторско свидетелство;
- Професионално приспособяване на други служители;
- Поемане обучението на служители;
- Подготовка за ръководене на кръжок по качество.

Наставникът може да бъде ръководен кадър на предприятието, външен експерт или заинтересован служител с достатъчно професионален и жизнен опит. Наставникът трябва да:

- може да мотивира групата или служителя;
- не изглежда като инструктор или всезнайко, а вижда себе си като партньор със специална отговорност и определен авторитет;
- има позитивно отношение и може да вдъхва оптимизъм;
- може да използва ефективно комуникативните техники и правилата за поддържане на равновесие;
- да анализира и структурира силните и слабите страни на служителите;
- може да предизвиква лична отговорност и самоуважение у групата или служителя;
- може да ръководи и подпомага групата или служителя със своята индивидуалност и имидж;
- има достатъчно професионален и жизнен опит в своята област и да може да спечели доверие и признание.

Наставникът може да играе различни роли в процеса на наставничество: от поддръжник, ненаатрапващ се помощник и личен ръководител до активен слушател и "буфер" за недоволството и острата критика.

Служителите, които ще бъдат наставлявани трябва:

- Да бъдат високо мотивирани, активни и с желание да се учат;
- Да им се предложи оперативна перспектива и да са отговорни по отношение на кариерата си;
- Да имат способности за самоорганизация в своята работа;

- Да са се научили да започват и управляват процесите на самообучение;
- Да могат да се включват в групи;
- Да искат да допринасят за решения и процеси на промяна.

Изборът на служители, които трябва да се "впишат" в предприятието чрез наставничество, е пряко задължение на ръководство и е свързано с отговорност, т.е., ако е необходимо, изборът трябва да се прави с подходящи, психологически процедури или със специална външна помощ.

При наставничеството трябва да се спазят следните методически изисквания:

1. Да се установи контакт между наставника и групата или служителя. Първо трябва да се подготви работно споразумение. Трябва да се обяснят връзките между партньорите и да се определят границите на отговорността.
2. Да има достъпна информация за наставничеството и неговите конкретни цели; да се обясни същността му.
3. Да се изиска първоначално мнение от служителя или групата и да се потвърди тяхната готовност за или приемане на наставничеството.
4. След това да се премине към фазата на конкретно сътрудничество. Определят се първите проблемни области и се дискутира приблизителният обхват на действие на наставничеството. По този начин могат да се изработят методи, включващи модериращи техники и визуализация. Тогава могат да се планират работните фази и да се осъществят.
5. След това могат да се дискутират и приемат от партньорите формата на контрол, прехвърлянето на резултатите и изводите на наставничеството. (12)

Менторство

Менторството помага на младите служители да развият таланта си.

Ето защо компаниите, които държат на млади и талантлив служители, прилагат системата на менторството. Те използват своите по-опитни служители, които имат задълбочени познания и притежават изключителни умения и опит, за да помогнат на новите работници да преодолеят първоначалното неудовлетворение от работата, да се фокусират върху планове си за кариера и да придобият знание, основано на уменията, което им е нужно за да успеят. За да бъде ефективна, менторската система трябва да бъде прилагана стратегически и творчески.

Менторството е механизъм за споделяне на опит между две страни, при което едната винаги е с по-висок статус.

Функциите на ментора включват[3]:

- Предоставяне на нови перспективи;
- Споделяне на информация;
- Изграждане на умения;
- Преодоляване на конфликта на поколенията;
- Улесняване на процеса на предаване на знания.

Видовете менторинг са представени в таблица 15. [20]

Таблица 15

Видове менторинг

Видове менторинг	Предимства	Недостатъци
Лице-в-лице	• Незабавна обратна връзка. • Финансовите разходи са минимални.	• Физическите недостатъци като време, разстояние ограничават срещите. • Менторът/наставяваният изграждат предразсъдъци въз основа на физически характеристики. • Възможно е да настъпят персонални катастрофи. • Нужни са умения за осигуряване на ефективна устна комуникация. • Менторинг на места, различни от работно място/университет, може не само да повлияе върху основата на взаимоотношенията, но и е свързано с личната сигурност на участниците. • Взаимоотношенията са базирани на директен контакт.
Е-Менторинг	• Е-Менторинг може да спомогне при преодоляване на пречки като разстояния, време и честота на срещите. • Широк кръг от ментори може да бъде привлечен от значително по-голяма географска област. • Комуникационните бариери, свързани с уврежданията, се преодоляват много по-лесно • Предразсъдъците, свързани с физическата поява, се елиминират. • Има възможност за записване и обратно връщане към постигнатите резултати	• Загуба на личен и социален контакт. • Взаимоотношенията се базират на известни догадки. • Обратната връзка не е задължително да е незабавна. • Е-менторинг е базиран на личността на РС, интернет връзка и ИТ умения. • Встъпителното обучение трябва да достигне същите стандарти като при контакт лице-в-лице. • Конфиденциалността е съмнителна поради фирмената проверка на електронната кореспонденция на служителите.

Други популярни методи за реализиране на програми за обучение са:

Работа по проект (Project work)

Работата по проект може да доведе до развитие на компетенциите, ако хората могат да си взаимодействат със своите различни компетенции по проектите, ако проектът съдържа нещо ново, освен вече известното, и придобитите знания се структурират систематично:

- Избор на проекти за развитие на компетенции и определяне на времевата рамка.
- Определяне на изискванията към проектите и към служителите.
- Изясняване на компетенциите, които служителите ще придобият.
- Определяне на начините, по които придобитите знания ще бъдат документирани и отразени. [10]

Ротация на работните места (Rotation)

Ротацията на работните места води до развитие на компетенции, когато оперативното съдържание наистина е различно, има системна последователност и може да се усвоят взаимосвързани знания:

- Избор на дейности за подпомагане на компетенциите (в зависимост от обсега на дейност).
- Изясняване на времевата рамка и целите на ротацията на работните места.
- Изясняване на компетенциите, които служителите ще придобият.
- Споразумение за перспективата за дейността/функцията на работното място.
- Изясняване на разходите, които ще бъдат необходими, или на компенсирането на капацитет между "взаимозаменяемите подразделения". [10]

Системна обмяна на опит (Systematic Exchange of Experience) [25]

Системната обмяна на опит е развитие на компетенции, ако се извършва обмяна на информация и прехвърляне на знания, например чрез посещения от други предприятия, отдели или области:

- Избор на клиенти, доставчици, области/отдели или панаири например, за да се запознаят с нови работни и производствени процедури.
- Изясняване кой вид обмяна на опит е важен за кой служител или коя дейност.
- Определяне на разходите и очакваните резултати от посещенията в стандартен формуляр.
- Разпространение на придобитите знания на колегите, например семинари.

Острови за учене(Learning Islands)

Подпомагането на децентрализираното учене директно на работното място избягва разделянето на работата от ученето:

- Принцип на частично автономна колективна работа.
- Интегриране на технология, организация и хора.
- Развитие на активно професионално майсторство.

- Непрекъснат процес на усъвършенстване като основен елемент.
- Вписване в развитието на «цялото» предприятие.
- Поддържане на културата на самокритичното мислене. [20]

В интерактивен инструмент за определяне необходимостта от обучение могат да се превърнат препоръките за това, което може да се направи за подобряване на положението. Тези препоръки включват препоръчителните списъци от методи, статии и тематична информация, както и информация за други свързани с темата проекти.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Анализът на потребностите от обучение е една от най-дискутираните и актуални теми в областта на управлението на човешките ресурси. Представените иновативни подходи не само ни дават методика за анализ, основана и разработена върху европейската концепция за учене през целия живот, но и показват по-какъв начин тя може да се приложи в българската практика. Прилагането на различните инструменти за анализ осигурява обща обратна информация и основни предложения за конкретните потребности от обучение и дава добра база за дискусии с обучаващите институции (обучаващи) за определяне на програма за обучение. Анализът допълнително стимулира мениджърите, специалистите по човешки ресурси и служителите да се замислят за значението и потребностите от професионално обучение изобщо. В предложената методика е отразена връзката между различните етапи в процеса на обучение на човешките ресурси, като заедно с оценката на необходимостта от обучение се посочват подходящите области и инструменти за обучение. Прилагането на инструментите може да се отбележи, че те имат и аналитични свойства и са полезни не само за откриване на слабите страни на служителите, но също и при планирането на областите за бъдещото им развитие и специално при подобряване на екипната работа и междуличностните умения. Въпросниците, чрез които биха могли да работят представените инструменти, трябва да са добре насочени към най-чувствителните области в управлението на знанията в малките и средни предприятия. Освен това е необходимо да се използват възможностите на интерактивните методи, за да бъдат показани и връзки с други европейски проекти като препоръки за различните потребности от обучение. По този начин студията не само разработва методи и инструменти, но също се опитва да изиграе ролята на "мост", който може да свърже потребностите от обучение с получените резултати в рамките на други проекти, финансирани от ЕС. Съставяне на организационен профил е полезен инструмент за оценка на общата стратегия на професионално обучение в организацията, но препоръките, произтичащи от неговото изработване, са твърде общи и могат да подвеждат управители, които нямат опит в областта на човешките ресурси. Методиката за определяне на потребностите от обучение въз основа на корпоративната стратегия е предпоставка за един по-задълбочен анализ на ниво организация. При нея напълно се игнорират уменията и компетенциите на отделните служители, затова е препоръчително да се използва в комбинация с инструмент, оценяващ индивидуалните характеристики на служителите.

Основна препоръка за доразвиване на методиката за съставяне на индивидуални профили е въвеждането на 360° оценка. По този начин в оценяването на уменията и компетенциите на служителите ще участват не само мениджърът и/или специалистът по ЧР и изследваното лице, но и колегите. Това е предпоставка за по-голяма представителност на получените данни и за по-точно дефиниране на нуждите от продължаващо професионално обучение. Друга насока, в която могат да се доразвият всички представени инструменти и особено интерактивните, е генерирането на по-конкретни препоръки, както и отчитане на взаимовръзката между отговорите от дадена група въпроси.

Представените инструменти, методи и подходи на анализ са връзката между европейската концепция за учене през целия живот и утвърдените вече в теорията и практиката методи за последващо обучение. В същото време познатите от теорията лични интервюта и групови разговори като методи за събиране на информация тук са доразвити като цялостни методики за анализ на потребностите от обучение. Иновативността на методиката се крие не толкова в представените методи, подходи и инструменти, колкото в начина на общодостъпно структуриране и представяне. Така те могат да се прилагат не само от специалисти с дългогодишен опит в областта на ЧР, но и от всеки член на организацията.

Прилагането на методиката в практиката би следвало да покаже, че тя е подходяща за извършването на един цялостен и задълбочен анализ на потребностите от обучение в българските фирми като част от европейската система на малки и средни предприятия, в един обединен пазар и в едно обединено общество, основано на знанието.

Литература

1. Баев, С. И колектив, Анализ на състоянието на продължаващото професионално обучение в страната, с. 2006 http://www.nsi.bg/socialactivities/ppo_an.doc
2. Бояджиев, Д. *Мениджмънт на човешките ресурси*. 1998.
3. Харизанова, М., Н. Миронова, Др. Бояджиев, Управление на човешките ресурси – Инвестиция в бъдещето. Авангард прима, С. 2006.
4. Шопов, Д, Атанасова М. *Управление на човешките ресурси – Анализ и проектиране*. 2003.
5. Шопов, Д. *Управление на човешките ресурси*. 1998.
6. Закон за професионалното образование и обучение Обн., ДВ, бр. 68 от 30.07.1999 г., изм., бр. 1 от 4.01.2000 г., бр. 108 от 29.12.2000 г., бр. 111 от 28.12.2001 г., изм. и доп., бр. 103 от 5.11.2002 г., изм., бр. 120 от 29.12.2002 г., доп., бр. 29 от 31.03.2003 г. кн. 8/99 г., стр. 456; кн. 12/2002 г., стр. 215; кн. 5/2003 г., стр. 206 т. 4, р. 1, №
7. Меморандум за непрекъснатото образование Европейска Комисия по образованието, Брюксел 2000.
8. Наблюдение на продължаващото професионално обучение 1999 - <http://www.nsi.bg/socialactivities/cvts2.htm>
9. Рамкова програма Е: За непрекъснато професионално обучение за актуализиране или разширяване на придобита професионална квалификация, както и за придобиване на първа, втора и трета степен на професионална квалификация. МОН, С., 2003.

10. Alessi, St., St. Tollip, Multimedia for learning: Methods and Development (3rd edition) publisher: Allyn & Bacon; 2000.
11. Blanchard, P., J. Thaker, Effective training: systems, strategies and practices, 2/e publisher: Prentice Hall, 2004.
12. Gracel, M., Training needs analysis – <http://www.nature.com/bdj/journal/v190/n12/full/4801063a.html>
13. Mosley, J., P. Murray, Quality circle time in the primary classroom: Your essential guide to enhancing self-esteem, self-discipline and positive relationships. Publisher: Ida, 1998.
14. Whitmore, J., N. Brealey, Coaching for performance: growing people, performance and purpose (3rd edition) publisher: Nicholas Brealey publishing, 2002.
15. An employer's guide to workplace learning 2006 – <https://www.det.nsw.edu.au/vetinschools/documents/worklearnimplementation/employersguide05.pdf>
16. Auditing guideline competence – <http://www.isaca.org/contentmanagement/contentdisplay.cfm?contentid=18650> , 2005
17. Skills gap analysis competency management – www.myknowledgemap.com/downloads/skillsgap.pdf
18. Gabler Wirtschafts-Lexikon. 1988.
19. Schweizerischer Gewerbeverband. *Berufsbericht*, 1986.
20. www.managementhelp.org/guiding/mentrng/mentrng.htm
21. www.hutchins.co.uk/tr_qualcir.aspx
22. www.llp.hrdc.bg
23. www.paideiafoundation.org
24. www.lifelonglearning-bulgaria.org
25. www.tnanet.com
26. www.trainingzone.co.uk
27. www.checkpointonline.com
28. www.trainingneedsanalysis.co.uk
29. www.humeng.ca

ИНОВАТИВНИ ПОДХОДИ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Резюме

Модерната управленска практика се основава на тезата, че непрекъснатото повишаване на техническите умения, теоретичните знания и нагласата за сътрудничество между работниците и служителите чрез обучение са от съществено значение за насърчаване на процеса на иновация. Адекватната система за определяне на нуждите от обучение спестява излишни разходи, мотивира служителите и прави приемливи и обосновани разходите за квалификация от гледна точка на мениджмънта. По тази причина определянето на необходимостта от обучение е не просто първи етап от процеса на систематично обучение на човешките ресурси, а ключов фактор за неговата ефективност. В контекста на оценките за ефекта от обучението все по-актуален става въпросът за разработването на методики за оценка на потребностите от професионално обучение. Цел на студията е да се усъвършенства оценката за необходимост от продължаващо професионално обучение. Текстът е развит в три основни части. В първата част е представен теоретичен аспект на продължаващото обучение в организациите. Във втора глава са анализирани иновативни подходи в оценката на потребността от последващо обучение. В третия раздел са синтезирани алгоритми и са оценени алтернативни методи за определяне на необходимостта от обучение. Работата завършва с анализ, изводи и препоръки за приложимостта на иновативните практики за оценка на необходимостта от обучение в български условия.

INNOVATIVE APPROACHES FOR DETERMINING THE NEEDS OF EDUCATION

Abstract

Modern management practice is based on the idea that continuous improvement of technical skills, theoretical knowledge and predisposition to cooperation between employees through training are essential for the promotion of an innovation process. An adequate system for determining training needs saves unnecessary costs, motivates employees and makes the cost of training reasonable and justified from management's point of view. Therefore, determining the need for training is not just the first stage of the process of systematic training of human resources, but also a key factor for its effectiveness.

In the context of assessing training impact, the need for the development of methodologies for vocational training assessment is steadily growing in significance. The purpose of this article is to improve the assessment of the need for continuing vocational training.

The article includes three main sections. The first section presents a conceptual framework of continuing education in organizations. In the second section innovative approaches to assessing the need for further training are examined. The third includes synthesized algorithms and evaluation of alternative methods for determining the need for training. The article concludes with the analysis and recommendations on the feasibility of innovative practices to assess the need for training in Bulgarian conditions.