



Списание за наука

„Ново знание“

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Академично издателство „Талант“

*Висше училище по агробизнес и развитие на
регионите - Пловдив*

New Knowledge

Journal of Science

ISSN 2367-4598 (Online)

ISSN 1314-5703 (Print)

Academic Publishing House „Talent“

*University of Agribusiness and Rural Development
Bulgaria*

<http://science.uard.bg>

HUMAN RESOURCES TRAINING AND DEVELOPMENT

Tsvetelina Kecheva

University of agribusiness and rural development, Plovdiv, Bulgaria

Abstract: The interest of organizations in the training and development of human resources has its deep reasons in some features of the modern economy. The significant funds that companies allocate for staff training are an indisputable indicator of the role of this activity in the development of organizations. Despite the different opinions about the essence of staff training, the majority of authors consider it as a systematic process that takes place at the initiative of the organization and leads to better employment of employees. Considering improving the knowledge, skills and attitudes of employees, training is often used in parallel with the term staff development. This article addresses key issues related to training and human resource development policy, identifying training needs, designing and organizing training programs, and evaluating training effectiveness.

Keywords: human resources, training, career, development.

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Цветелина Кечева

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите - Пловдив

Резюме: Интересът на организациите към обучението и развитието на човешките ресурси има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика. Значителните средства, които компаниите отделят за обучение на персонала, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организациите. Независимо от различните становища за същността на обучението на персонала, преобладаващата част от авторите го разглеждат като системен процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на заетите. Във връзка с усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на заетите обучението често се използва паралелно с термина развитие на персонала. Настоящата статия разглежда основни въпроси, свързани с политиката по обучение и развитие на човешките ресурси, определяне на нуждите от обучение, проектиране и организиране на програми за обучение и оценяване ефективността на обучението.

Ключови думи: човешки ресурси, обучение, кариера, развитие.

СЪЩНОСТ И ЕТАПИ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Интересът на организациите към обучението и развитието на човешките ресурси има своите дълбоки причини в някои особености на съвременната икономика:

- увеличаваща се конкуренция между организациите;
- непрекъснати промени в нормативната база и в организационно-управленските структури;
- внедряване на нова техника и технология, състояние на съвременния трудов пазар;
- демографски тенденции;
- ускорено остаряване на човешките знания и умения

Компаниите във високоразвитите страни осъществяват активна дейност по обучение на персонала и считат, че тя е приоритетна област при управлението на човешките ресурси. Те ежегодно изразходват за обучение на персонала средства, които са около 2% от средствата за заплати. В някои страни, като Франция, Швеция и Германия, преобладават организациите, за които този процент е двойно по-висок - 4%.

Значителните средства, които компаниите отделят за обучение на персонала, са неоспорим индикатор за ролята на тази дейност в развитието на организациите.

Независимо от различните становища за същността на обучението на персонала, преобладаващата част от авторите го разглеждат като системен процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на заетите.

Обучението на персонала може да се дефинира като системен процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне в длъжностите, структурното звено и организацията.

Знанията отразяват това, което работникът трябва да знае, за да осъществява определени трудови задачи. Уменията обхващат това, което работникът трябва да може да извършва, за да осъществява трудовите задачи. Нагласите се свързват с отношението, което работникът трябва да показва към своите трудови задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение.

Промяната на човешкото поведение и в частност на трудовото представяне без съмнение преминава през промяната на знанията, уменията и нагласите. В този смисъл те са основен обект в процеса на обучението на персонала.

Усъвършенстването на знанията, уменията и нагласите на заетите, обучението, често се използва паралелно с термина развитие на персонала, във връзка с който възникват няколко въпроса: каква е неговата същност, какви са връзките му с обучението, на какви средства разчита, за кои групи персонал се отнася.

По всеки от тези въпроси има различни становища и дискусии, които могат да се обобщят в две големи групи.

Първата група включва авторите, които свързват развитието на персонала само с управленските кадри. Те го представят като дейност, която се организира и провежда по инициатива на организацията, насочена е към наличния управленски персонал и включва както обучение, така и планиране и управление на кариерата на ръководните кадри с оглед настоящите и бъдещите нужди на организацията.

Развитие на управленския персонал се осъществява чрез две основни средства:

- обучение на управленския персонал;
- развитие на кариерата на управленския персонал.

Обучението е основно средство за развитие на управленския персонал. Това често става причина за отъждествяване му с развитието на управленските кадри, което е неправилно, тъй като:

- Развитието на управленския персонал е свързано по-тясно с цялостното развитие на личността на ръководителите, а не толкова с придобиването на определен кръг умения за определена длъжност.

- Развитието на управленския персонал е обвързано в по-висока степен с бъдещите нужди на организацията от ръководители на различните йерархични равнища.

- Развитието на управленския персонал предполага по-голяма активност, инициативност и отговорност на ръководителите за самостоятелно развитие.

- Развитието на управленския персонал е важен аспект в развитието на кариерата на ръководителите и в този смисъл е метод за удовлетворяването на техните най-висши потребности от изява на способностите и таланта.

- Развитието на управленския персонал е по-широко понятие от обучението, тъй като обхваща и целенасочената дейност по развитие на кариерата.

Обикновено развитието на кариерата се дефинира като съвкупност от дейностите по планиране и управление на професионалното и служебното израстване, където по подходящ начин се съчетават усилията и отговорностите както на организацията, така и на отделните индивиди. Това се обуславя от специфичното съдържание на тези дейности.

Дейността по развитие на кариерата е свързана с изготвяне на схеми и планове за евентуални заместници на всеки член от управленския състав, които са ценно средство при:

- определяне на ръководителите, които вече притежават необходимите качества и са готови за повишение на по-горните йерархични равнища;

- определяне на ръководителите, които са подходящи за повишение, но имат нужда от допълнителна подготовка чрез различни форми;

- определяне на ръководителите, които не са подходящи за съответната длъжност и е добре да се помисли за тяхното по-рационално използване в организацията.

Втората група от автори считат, че развитието на персонала трябва да обхваща всички заети в организацията. Основните им аргументи са някои обективни промени в съдържанието на труда, при което в преобладаващата част от длъжностите нараства относителният дял на оперативните функции по планиране, организиране и контролиране.

Разграничителната линия между обучение и развитие трудно се очертава, а връзката между тях е изключително силна. По този повод някои автори употребяват

паралелно двата термина, което звучи особено убедително на фона на съвременните промени в организациите и на труда в тях. Обучението на персонала се схваща като един от факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите и е насочено към такова обогатяване на знанията, уменията и нагласите, водещи до желани промени в тяхното трудово поведение и трудови резултати. Неговата крайна цел е свързана с интересна на организацията за увеличаване на ефективността от използването на основните производствени фактори и усъвършенстване на параметрите на организационното представяне.

Обучението на персонала е само един от факторите за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите. Поради това решението за всяка дейност в тази област трябва да преминава през внимателен анализ на цялата гама от фактори, които въздействат върху трудовото представяне наред с обучението.

Основни етапи на обучението на персонала:

- 1) определяне на нуждите и целите на обучението на персонала в организацията;
- 2) проектиране, организиране и реализиране на програми за обучение;
- 3) оценяване на ефективността от обучението на персонала.

Разделянето на обучението на персонала на три основни етапа е в известна степен условно, тъй като на практика те се осъществяват във взаимна връзка и много често паралелно. Така например при определяне на нуждите и целите на обучението трябва да се има предвид организирането и реализирането на програмите и особено какви са възможностите на организацията за приложение на съвременни методи и средства за обучение. При проектирането и провеждането на обучението се осъществяват редица от дейностите по оценяване на ефективността и определяне на основните методи и критерии за преценка на ефективността.

ПОЛИТИКА ПО ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Политиката по обучение и развитие на човешките ресурси включва намеренията на ръководството на организацията в тази област. Тя е основа на решенията при определяне на нуждите от обучение, при проектиране и организиране на обучаващи програми, при оценяване на тяхната ефективност, при управление и развитие на кариерата и т.н.

Политиката по обучение и развитие на човешките ресурси е тясно свързана със стратегията на компанията за растеж, за обновяване, за навлизане в нови пазари и др. В същото време тя отразява основната философия на ръководството по отношение на начините за осигуряване на необходимата работна сила.

Съществуват компании, които се стремят да купуват от трудовия пазар готови кадри и не са склонни да отделят време и средства на тяхното обучение. Те изразходват значителни ресурси за привличане и запазване на желаната работна сила чрез предлагане на относително високи заплати и социални придобивки. Пред тях обаче обикновено възникват няколко основни проблема:

- a) невинаги на трудовия пазар се предлага точно това, което е необходимо за съответния етап от развитието на организацията;
- b) възможност за смущения в организационния климат във връзка с толерирането на едни и дискриминирането на други кадри по отношение на условията и заплащането на труда;
- c) трудности с адаптирането на новоприетите кадри в работните екипи, като се има предвид, че дори и най-добре подготвеният новоназначен работник има нужда от въвеждащо обучение, което да улесни и ускори периода на адаптация към новата работна среда;
- d) възможност за възникване на конфликти при освобождаване на работна сила, която вече не е необходима.

Всички тези проблеми се изострят на фона на съвременните тенденции за непрекъснати технически, технологични и организационни промени в производството и в управлението. Във връзка с това все по-голяма част от организациите се ориентират към другия подход при осигуряване на необходимите им кадри - новоприетата и наличната работна сила с определено равнище на квалификация се развива и усъвършенства чрез целенасочена дейност по обучаване в съответствие с настоящите и бъдещите нужди на съответните структурни звена и длъжности. Тук обучението на персонала е и средство за мотивиране на кадрите чрез предоставяне на възможности за професионално развитие и израстване в служебната йерархия за сплотяване на работните екипи и за приобщаване на хората към ценностите и културата на компанията.

ОПРЕДЕЛЯНЕ НА НУЖДТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ

Обучението на персонала има смисъл само, ако е насочено към конкретните нужди на организацията.

Като се има предвид същността на обучението, нуждите от обучение могат да се дефинират като разлика между действителното и желаното състояние на знанията, уменията и нагласите на заетите в организацията. Те се проявяват в определено равнище на трудовото представяне (желано и действително) - трудови резултати и поведение при изпълнение на съответните задачи. В този смисъл **нуждите от обучение могат да се разглеждат и като разлика между желаното и действителното равнище на трудово представяне на заетите, която е обусловена от пропуски в техните знания, умения и нагласи.**

Нуждите от обучение се свързват с открити и доказани проблеми в трудовото представяне на заетите. При това се налагат и допълнителни анализи, които да докажат, че именно пропуските в знанията, уменията и нагласите са причина за различията между желаното и действителното равнище на трудовото представяне. Когато тези различия са причинени от недостатъци в организацията на труда и производството, в системата за стимулиране или други компоненти от управлението на организацията, е необходимо да се прецени дали и доколко обучението на персонала би повишило равнището на трудовото представяне на заетите. Така например ниската производителност на работниците може да се дължи на редица причини извън обучението:

- недостатъци в системата за стимулиране, в която не се наказват грешките и не се поощряват постиженията;
- на некачествени суровини и материали;
- на неправилна система за поддържане на машинния парк.

В тези случаи дейността по обучение едва ли ще помогне съществено за усъвършенстване на трудовото представяне на заетите. Задълбоченият анализ на нуждите от обучение разкрива редица проблеми, които трябва да бъдат решени от организацията преди и/или в процеса на обучение.

Това означава, че **определянето на нуждите от обучение започва с цялостен анализ на състоянието и перспективите за развитие на организацията, в резултат на което се определят структурните звена и длъжности/функции, където има отклонения между действителното и желаното равнище на трудовото представяне, предизвикани от недостатъци в знанията, уменията и нагласите на заетите.** За да се преодолеят тези отклонения чрез обучение е необходимо да се отговори на два основни въпроса:

- Какви са стандартните изисквания към равнището на трудовото представяне и към способностите на изпълнителите?
- Какво е действителното равнище на трудовото представяне и на способностите на изпълнителите?

На основата на тези общи описания на нуждите се формулират конкретните цели на обучението, отразяващи знанията, уменията и нагласите, които трябва да притежава изпълнителят в края на програмата.

Анализът на организационно равнище очертава структурните звена и длъжностите, където отклоненията в равнището на трудово представяне могат да се преодолеят чрез усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите. Анализът на равнището на длъжността представя стандартните изисквания към трудовото представяне и към способностите на изпълнителите какво трябва да правят, какви знания, умения и нагласи трябва да притежават. Анализът на равнище индивид/изпълнител дава информация за действителното равнище на трудовото представяне и способностите на изпълнителите какви са техните действителни трудови постижения и какви са техните действителни знания, умения и нагласи. Изводите от тези анализи се сравняват и обобщават и се стига до решение в кои структурни звена, на кои длъжности и кои знания, умения и нагласи трябва да се усъвършенстват, т.е. определят се нуждите и целите на обучението.

Анализът на равнище организация трябва да определи доколко организацията и нейните структурни звена постигат поставените цели и в каква степен обучението на персонала е фактор за по-добри резултати в това отношение. Този анализ включва: преглед на организационните цели и планове в краткосрочен и дългосрочен аспект на различни структурни нива; анализ на силните и слабите страни на компанията и на нейните структурни звена; преглед на количествените и качествените аспекти на нейната работна сила, включително и използването ѝ.

Анализът на нуждите от обучение на равнище длъжност има за цел да определи какви са изискванията за успешно изпълнение на длъжността: количествени и качествени стандарти за успешно трудово представяне в рамките на определена длъжност и изисквания към знанията, уменията и нагласите на изпълнителя. Тук се включва проучване на информация за съдържанието на трудовите задачи, за необходимите качества на изпълнителя, за нормите и стандартите на трудовото поведение и представяне. В резултат на това се определя какво е желаното равнище на трудовото представяне и какви са изискванията към знанията, уменията и нагласите на изпълнителите.

Анализът на длъжността е трудоемък и продължителен процес и затова в теорията и практиката се препоръчва предварителен подбор на трудовите задачи, които се анализират. При това се ограничава кръгът на трудовите задачи, предмет на анализа, и вниманието се концентрира върху тези от тях, които са най-трудни за научаване, които са най-важни в рамките на длъжността и се характеризират с висока степен на повторемост.

В резултат на анализа на равнище длъжност се определят стандартите на трудовото представяне и изискванията към качествата на изпълнителите.

Анализът на индивидуално равнище има за цел да определи действителното ниво на трудовото представяне и да посочи кои знания, умения и нагласи трябва да се усъвършенстват чрез обучение. Тук се проучва равнището на трудовото представяне и се съпоставя със стандартните изисквания, кито вече са определени в процеса на анализа на длъжностно равнище. Очертава се разликата между действителността и желаното равнище на трудовото представяне, въз основа на което се определят и целите на обучението. Анализът на индивидуално равнище показва кой има нужда от обучение и кои знания, умения и нагласи трябва да се усъвършенстват. За да се стигне до този момент обаче трябва да има достатъчно информация от предишните две равнища.

Анализът на трите равнища води до дефиниране на нуждите от обучение на персонала в организацията: в кои структурни звена, за кои групи длъжности, за кои кадри е необходимо обучението и в кои елементи от тяхната квалификация. На тази основа се формират и целите на обучението, които представляват своеобразен мост между нуждите от обучение и програмите за обучение.

Целите на обучението конкретизират нуждите и определят какви трябва да бъдат знанията, уменията и нагласите на обучаваните в края на обучението.

Добре формулирана цел на обучението включва информация за това:

- какво поведение трябва да се постигне от участника в края на обучението;
- какви са критериите, които доказват, че това поведение е достигнато;
- при какви условия се очаква да се прояви това поведение.

ПРОЕКТИРАНЕ И ОРГАНИЗИРАНЕ НА ПРОГРАМИ ЗА ОБУЧЕНИЕ

Проектирането и организирането на програмите за обучение означава да се посочат какви конкретни обучаващи дейности ще се провеждат, в кой период, с каква продължителност, с какви ресурси, кои работници и служители ще участват, какви са конкретните отговорности на мениджърите и специалистите по обучение на персонала.

За да се отговори на тези въпроси се осъществяват редица дейности, които могат да се систематизират в пет основни групи:

- **определяне на основните характеристики на обучаваните;**
- **формиране и структуриране на съдържанието на учебния материал;**
- **подбор на подходящи методи за обучение;**
- **избор на обучаващи/преподаватели;**
- **организиране на ресурсите за програмата.**

Всяка една от тези дейности е тясно свързана с останалите. Така например при подбора на подходящи преподаватели се вземат предвид не само целите и съдържанието на програмата и особеностите на участниците, но и необходимостта от прилагане на ефективни методи за обучение, което от своя страна е свързано с ресурсите за съответното обучение. В повечето случаи тези методи са свързани с допълнителни разходи по осигуряване на подходящо оборудвана зала с аудио и видеотехника, специализирани материали и т.н. От своя страна съдържанието и целите на програмата може да се окаже решаващ фактор за осигуряване на необходимите организационни ресурси и подходящи преподаватели, които познават и прилагат желаните методи за обучение. Много често на практика се върви по обратна посока разполагаемите организационни ресурси за програмата детерминират качеството на обучаващите и използваните методи за обучение.

Излишно е да се подчертава, че **обучаваните са най-важният елемент в процеса на обучение**. Техните особености предопределят в значителна степен както съдържанието на учебния материал и прилаганите методи, така и подбора на подходящи преподаватели и ресурсите за съответната програма. В това отношение е необходимо предварително да се проучат основните характеристики на обучаваните, образователно равнище, трудов опит, място в организационно-управленската структура, възраст, нагласа за учене.

Образователното равнище и трудовият опит на участниците дава информация както за притежаваните знания и умения, така и за техния интелектуален капацитет. Това се взема предвид при структуриране на учебния материал и прилаганите методи. Обучаваните, които имат високо образователно и квалификационно равнище проявяват нетърпимост, когато им се поднася непознат учебен материал, а обучението върви относително бавно. И обратното, скоростното представяне на знания, които са принципно нови за участниците, създава условия за фрустрация и демобилизиране, което се отразява негативно върху крайния резултат от обучението. Отношението и нагласата към обучението е важен фактор за проектиране и организиране на програмите за обучение. За да се получи предварително информация по всички тези въпроси се препоръчва проектирането на програмата да се предшества от проучване, например анкета, което да дава информация за:

- образователното и квалификационно равнище на всеки участник;
- предишната и настоящата длъжност;
- причините за участие в програмата за обучение, за очакванията от програмата;

- посещаваните курсове за квалификация;
- становищата на преките ръководители.

Въз основа на тази информация може да се получи по-пълна картина на участниците, което се отчита при определяне на съдържанието на програмата.

Съдържанието на учебния материал се определя в зависимост от целите, които си поставя обучението и знанията, уменията и нагласите, които трябва да притежава обучаваният в края на програмата.

Възможните варианти в обвата и в акцента на обучаващите програми са безкрайни. Независимо от специфичните особености на участниците, съдържанието на учебния материал във всяка програма се структурира по методически единици, които имат логическа връзка помежду си и са насочени към постигане на целите на обучението, усъвършенстване на определени знания, умения и нагласи на участниците.

Съдържанието на учебния материал се определя в пряка връзка с прилаганите методи за обучение на персонала. **Един от основните проблеми при проектирането на програмите за обучение е правилният подбор на подходящи методи за обучение. Те обикновено се разделят на две основни групи - методи за обучение без откъсване от работа и методи за обучение с откъсване от работа.**

Методите за обучение без откъсване от работа най-често включват инструктирането, демонстрирането, наставничеството, ротацията на трудовите задачи и длъжности, обогатяването и разширяването на длъжностите.

Обучението чрез **инструктиране** се осъществява от прекия ръководител или опитен работник, който периодично инструктира и съветва обучавания. Инструктирането често се съчетава с друг широко използван метод за обучение без откъсване от работа - **демонстрирането**. В редица случаи процесът на обучение изисква не само да се казва, но и да се показва - управление на машини, работа с програмни продукти и др.

Демонстрирането и инструктирането се използват широко при приложението на **наставничеството** като метод за обучение. Наставникът обикновено е опитен по-възрастен работник, който осигурява съвети и помощ на обучавания за по-продължителен период. При това се постигат редица полезни ефекти както за организацията като цяло, така и за обучавания:

- Той получава при нужда полезна информация за длъжността, за съответното структурно звено и за организацията като цяло и по-бързо достига стандартите на трудовото представяне.
- Наставникът може да предлага обучавания за повишение и така да помага на неговата трудова кариера.
- Нарастват възможностите за по-добре мотивирана и по-продължителна работа в организацията от страна на обучавания, който е уверен в собствените си способности.

Използването на наставничеството изисква детайлно разбиране на поведението на обучавания, вземане на решения за коригиране на някои от неговите аспекти, напрекъснато насърчаване за бързо адаптиране към трудовата среда и задачи. Това означава, че то е пряко свързано със способностите и мотивацията на ръководните кадри да осъществяват тази дейност.

Друг широко използван метод за обучение без откъсване от работа е **ротацията /смяната на работата/**. Обучаваният периодично сменя своето работно място и трудови задължения за няколко дни или седмици. В резултат на това той усвоява нови знания и умения и се повишават възможностите за взаимна заменяемост в работата, когато това е необходимо.

Подобни ефекти се получават и при **обогатяване и разширяване на трудовите задължения**. Чрез възлагане на нови трудови задачи чрез увеличаване на самостоятелността и отговорностите на работника, се създават възможности той да

научава повече за съответната длъжност, за структурното звено и организацията като цяло. В повечето случаи това се прави с цел да се повиши интересът към работата и мотивацията. По своята същност обаче обогатяването и разширяването на трудовите задължения води до усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите.

Широкото приложение на методите за обучение без откъсване от работа се дължи преди всичко на техните предимства:

a) Обучението се осъществява в реална работна среда и не изисква специално оборудване и условия.

b) Обучаваният получава инструкции и съвети от опитен работник, който е изпълнявал успешно съответната длъжност.

c) Обучението е относително евтино и лесно за организиране.

d) Активното взаимодействие в процеса на обучението съдейства за изграждане на добри взаимоотношения между обучаван и обучаващ, които в повечето случаи са членове на един работен екип.

Наред с това трябва да се имат предвид и някои недостатъци на тази форма на обучение. Съществува възможност обучаващият да не умее да преподава своите знания и умения, да не е мотивиран за това, да няма време да обучава и да пропуска важни елементи от обучението. Освен това по време на обучението не може да се използва пълноценно оорудването и материалите и са възможни скъпоструващи грешки, свързани не само с повреди на машините и готовата продукция, но и със здравето на хората.

Тези недостатъци в известна степен се преодоляват от **методите за обучение, при което обучаваният се откъсва от работата**: видеопрожекции, лекции, дискусии, симулации и др.

Все по-голяма част от организациите използват **видеопрожекциите** като средство за обучение на персонала. На пазара вече се продават широка гама от специализирани видеофилми от различни области и те могат да се използват за бързо, ефективно и относително евтино обучение на голям брой заети в организацията. Практиката показва, че в повечето случаи видеопрожекциите се комбинират с **лекции**, които са друг широко известен метод за обучение с откъсване от работа. Чрез тях е възможно да се преподава унифицирана информация на широк кръг слушатели, като в същото време се отчита фактът, че по време на лекцията се осъществява еднопосочен контакт, което често отегчава служителите. Този недостатък се преодолява, ако лекцията се комбинира с **дискусии**, в процеса на които 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. В някои случаи обучението се провежда в ситуация, която симулира бъдещите трудови задачи. Методът на симулацията се използва широко при обучение на шофьори и летци в условията на тренажорно кормуване.

Без да се отрича значението и ефективността на традиционните методи за обучение на персонала в организациите се отделя все по-голямо внимание на някои съвременни методи в това отношение: мултимедийно интерактивно обучение, изследване на практически ситуации, центрове за оценяване, членство в професионални организации, моделиране на поведението и др.

Мултимедийното интерактивно обучение става все по-популярно успоредно с развитието на компютърната техника и технология. 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. Според изследванията за осигуряване на един час такъв вид обучение са необходими 300 часа предварителна подготвителна работа. Въпреки това проучванията показват, че тази техника за обучаване все повече се предпочита от организациите.

Изследването на практически ситуации като метод за обучение води своето начало от края на 20-те години и се свързва с активните методи за преподаване в Харвардската бизнес-школа. Днес намира все по-широко приложение при обучение на ръководителите. 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.

Центровете за оценяване са не само 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. След упражнението участниците получават подробна информация за тяхното представяне и нуждите им за по-нататъшно усъвършенстване и развитие.

Членството в професионални организации се разглежда като един 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. Така например американските компании се стремят техните специалисти по управление на човешките ресурси и по обучение на персонала да членуват в Американската асоциация по обучение и развитие, в Асоциацията за обучение и развитие на кадрите в областта на управлението на човешките ресурси, в Американската мениджърска асоциация и др.

Моделирането на поведението (често съчетано с обучение по въпросите на взаимните връзки между човешкото поведение и емоциите *sensitivity training*) е един от съвременните методи за обучение, който е насочен към усъвършенстване на междуличностните умения на ръководителите. В рамките на няколко учебни часа те се научават да се стравят с традиционни проблеми в техните структурни звена, ниска трудова мотивация, безпричинни отсъствия, липса на интерес към извършваната работа от страна на работниците.

Изследванията показват, че методите за обучение с откъсване от работа притежават редица предимства:

- а) Осигуряват едновременното обучение на голяма група участници.
- б) Обучаваните са добри професионалисти в преподаването на съответните знания и умения, а не са просто добри изпълнители на съответните трудови задължения.
- в) Обучението с откъсване от работа обикновено се осъществява при по-добра организация.
- г) Провежда се без страх от възможни грешки, които биха повредили работното оборудване и материали.
- д) Осигурява се възможност малките компании да обучават своя персонал без да разходват огромни ресурси за поддържане на специализиран отдел по обучение.

В същото време не бива да се забравят двата основни недостатъка на обучението с откъсване от работа. При него обучаваните не изпълняват своите трудови задължения,

което натоварва допълнително разходите на програмата за обучение. Освен това съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците, които са относително многобройна и разнородна група и е трудно обучаващият да адаптира материала към специфичните нужди на всеки от тях.

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

Върху проектирането и организирането на програмите за обучение оказват съществено влияние и способностите на обучаващите.

Независимо от това кой може да се окаже в ролята на обучаващия (опитен колега, прекият ръководител, специалист или външен за организацията преподавател) той трябва:

- Да се стреми да свързва дейността по усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите със стратегията на организацията. Постигането на стратегическите организационни цели зависи от навременното усвояване на: новите технологии, на новите способности на работниците, на новите форми на организацията на производството и труда, на новото разбиране на управленската практика, на новите връзки между доставчици и клиенти. Всеки обучаващ трябва да разбира, че проблемите не се решават само и единствено чрез обучението на персонала, а чрез свързването на този процес с всички други дейности на организацията.

- Да насочва обучението към по-пълно оползотворяване на комплексните възможности на кадрите, на тяхната психическа, емоционална и интелектуална сила. Във връзка с това обучаващият трябва да усъвършенства не само техническите знания и умения, но и нагласите и манталитета 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.

- 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.

Процесът на учене е неразделна част от човешкия живот, от неговия несъзнателен старт до финала. Човек непрекъснато се учи на нещо далеч не само във формите на организираното обучение и това е неговото основно средство за оцеляване и развитие. При това колкото по-бързо се научава необходимото, толкова са по-големи шансовете за социална адаптация и просперитет на индивида при равни други условия.

Науката отдавна се стреми да опознае и да обясни процеса на учене и предлага цяла серия от теории, които разглеждат проблема от различни аспекти и със специфични цели. За обучаващия са особено ценни някои от техните изводи, които представят **процеса на учене като цикъл от четири относително обособени стадия:**

- 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 обстрактни 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.

На практика едва ли има индивид, който да е идеален представител на някоя от тези групи, но в преобладаващата част от случаите хората имат склонност към един от

очертаните стилове. Това има голямо значение за ефективната дейност на обучаващия/преподавателя, който трябва последователно да преминава и през четирите стадия на ученето, така че да помогне на всички участници в курса да усвоят съответния материал.

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

- Обучаваните трябва да са мотивирани да участват в обучението и да учат.
- Обучаваните трябва да участват активно в процеса на обучението.
- 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.
- Учебният материал трябва да е организиран и систематизиран така, че да се избягват неясноти и противоречия.
- 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.
- Обучението трябва да се съобразява със специфичните особености (възраст, образователна подготовка и професионална квалификация, длъжност, стил на учене и др.) на участниците.

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 и зали, технически средства; 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 време. При разработването и оформянето на програмата за обучение се използват разнообразни подходи.

Проектирането и организирането на програмите за обучение не е чисто техническа дейност, за чието перфектно осъществяване се изисква само да се спазват определени процедури. Тя включва многобройни творчески елементи, в които трябва да се преценяват редица променливи, да се вземат решения, да се правят компромиси, да се очертават приоритети. При това с една крайна цел - усъвършенстване на трудовото представяне на обучаващите. Всяко отклонение от тази цел означава, че организацията си позволява нерационални разходи на ресурси и ниска ефективност на дейността по обучението. Едва ли има компания, която може да си позволи такава ситуация за продължителен период. Разумният подход изисква организацията непрекъснато да анализира и да контролира ефективността от обучението.

ОЦЕНЯВАНЕ ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО

Чрез оценяването на ефективността от обучението се осигурява информация, която е полезна в няколко насоки. От една страна, тя е източник на незаменима обратна информация за силните и слабите страни на проведеното обучение, въз основа на която дейността ще се усъвършенства в бъдеще. От друга страна, обучението на персонала предполага разход на време, човешки ресурси и пари, които са значителна част от бюджета за персонала. Оценката на обучението е необходима, за да се обосноват разходите на организацията във връзка с тази дейност на фона на постигнатите ползи. На трето място, оценката на обучението оказва влияние и върху поведението на самите

обучавани, които още в началото знаят, че ще трябва да оценяват процесите, в които участват. Това, при равни други условия, повишава тяхната мотивация и усъвършенства отношението им към цялостната дейност по обучението в организацията.

В теорията са известни различни подходи за оценяване на ефективността на обучението. Преобладаващата част от техните идеи се обобщават в предложението от проф. Къркпатрик подход на 4-степенната оценка, който предвижда:

- **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.

- **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.

- **Когато се оценяват реакциите на участниците спрямо обучаващата програма**, обикновено чрез стандартизиран въпросник, се проучва тяхното мнение относно няколко основни области:

- връзка между учебната програма и тяхната длъжност и бъдеща кариера;

- получени нови знания и умения;

- способности на обучаващия да привлича и задържа интереса на участниците, да използва нагледни средства, да постига поставените цели в процеса на отделните методически единици;

- степен на постигане на целите и задачите на програмата като цяло;

- степен, в която участието в програмата съдейства за постигане на техните лични цели.

При обработката и тълкуването на тази информация трябва да се има предвид, че оценката на участниците се характеризира с висока степен на субективизъм и често се влияе от други фактори, които са извън съдържанието и качеството на обучението.

- **Когато се оценява равнището на наученото от програмата**, се използват разнообразни инструменти, които могат да се проследят според основните задачи на обучаващите програми и промени в знанията, уменията и нагласите на обучаваните.

При оценяване на настъпилите промени в знанията обикновено се използват:

- формите на традиционния изпит;

- разнообразни тестове от въпроси с няколко възможни отговори, от които трябва да се посочат верните;

- тестове, включващи изречения, които са започнати и трябва да се завършат от участниците и др.

При оценяване на промените в нагласите на участниците се използват различни инструменти, сред които най-популярни са така наречените скали на смисловите различия. Те са относително лесни за проектиране и провеждане. Всеки участник трябва да съпоставя двойки думи или съждения и да посочва степента, в която те отразяват неговото мнение.

При оценяване на промените в уменията на участниците се прилагат техники, които са обобщени в две основни групи ръчни умения, които се свързват с производствените работници и социални умения, които се свързват с управленския персонал. При оценяване на ръчните умения се проверяват уменията на участниците да изпълняват определена трудова задача - монтиране на определени компоненти от

съоръжение, изпълнение на производствена операция и др. При оценяване на социалните учения се използват различни техники – ролеви игри, структурирани анкети, групови дискусии. В резултат на това участниците получават оценки по различни измерения на техните социални умения предлагане на нови идеи, взаимодействие с колеги, ръководители и подчинени, обобщаване и анализиране на информация, въздействие върху околните.

- **Когато се оценяват промените в трудовото поведение на обучаваните**, най-често се използват методите на пряко и непряко наблюдение и самооценката. Относително най-трудоемко е прякото наблюдение, при което в продължение на целия работен ден или част от него се наблюдава трудовото поведение на съответния обучаван. При непрякото наблюдение се провеждат разговори с хора, които могат да дадат информация за трудовото поведение на обучавания неговия пряк ръководител, колеги и подчинени. Ценна информация в това отношение може да се извлече и от периодичните оценки на персонала в организацията. Друг използван метод за оценяване на промените в поведението е самооценката. В своя най-елементарен вариант самооценката се прави като всеки участник отговаря в свободна форма на въпроса: Според Вас ще промените ли с нещо своята дейност след този курс? В кои аспекти ще са промените? Обобщението и анализът на тези отговори е трудна задача, която често се съпровожда от проучване на мнението на колеги на съответния участник, които да потвърдят или отхвърлят отделни части на самооценката.

- **Относително най-трудно се прави оценката на резултатите от обучението на организационно равнище.** Тук се анализира промяната на редица показатели, които отразяват трудовите резултати на участниците в обучението производителност на труда, качество на произвежданите продукти и услуги, текучество, безпричинни отсъствия, трудови злополуки и др. При това трябва да се има предвид, че тези показатели отразяват влиянието на серия фактори, сред които е и обучението. Промените в тези показатели не бива да се обясняват само и единствено с резултатите от обучението, но те доказват, че обучението има принос в крайните общи резултати на организацията. В процеса на оценяване на тези показатели преди и след обучението може да се провеждат разговори интервюта както с участниците в съответния курс, така и с техните преки ръководители и да откриват редица бариери, които пречат за практическото приложение на наученото от съответните програми.

Оценката на обучението на организационно равнище изисква да се анализират ползите и разходите, свързани с обучението. Целта е да се определи дали финансовите ползи от обучението са достатъчни с оглед на направените разходи. При оценката на обучението на организационно равнище се изследват и настъпилите промени в организационния климат, особено ако програмата е насочена към промени в нагласите на участниците.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шопов Д., Атанасова М., Управление на човешките ресурси част 1, Издателство Тракия – М, София, 2009 г.
2. Лична информация от специалисти по обучение на човешките ресурси.