

4.7. МЕТОДОЛОГИЯ ЗА ОПРЕДЕЛЯНЕ НА ПОТРЕБНОСТИТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯТА

Майкъл Армстронг (1993) формулира условията, необходими за успешно обучение:

- Индивидът трябва да е мотивиран да учи, а той ще бъде мотивиран, ако мисли, че от това ще има полза и за него самия.
- Обучаваният трябва да изпитва удовлетворение от обучението.
- Пред обучавания трябва да се поставят стандарти на изпълнение и цели за постигане.
- Обучаваният се нуждае от насочване и обратна връзка.
- Обучението е активен, а не пасивен процес. Хората учат най-добре, когато вършат и се включват в нещо, а не просто слушат.
- Техниките на обучение трябва да се използват индивидуално, за да задоволяват целите на програмата за обучение и нуждите на индивида.
- Методите на обучение трябва да се разнообразяват, за да се поддържа интересът.
- Трябва да се остави време да се асимилира наученото. *Кривата на ученето*, която представлява времето, необходимо за възприемане на уменията, трябва да се взема предвид винаги, когато се планират курсове и се прави преглед на напредъка.
- Обучаваният трябва да бъде поощряван при правилно поведение. Той трябва да знае кога върши нещата добре, за да може да запази добрите си навици и умения и да се насърчи да учи повече.
- Като процес обучението може да действа на много различни нива на комплексност в зависимост от работата. Програмите и техниките за обучение трябва да се приспособяват спрямо тази специфика.

Разгледаните условия за успешно учене ни дават насока, в която да се работи, когато се разработват програми за обучение.

Друг важен момент е, че определянето на потребностите от обучение се осъществява на базата на *анализ на потребностите от обучение* (АПО).

АПО е процес на събиране на информация, която позволява на организацията да идентифицира и сравни актуалното с желаното равнище на изпълнение на работата. Изпълнението на работата може да се интерпретира в контекста на знанията, уменията

и нагласите, необходими на персонала, за да извършва ефективно своята работа. АПО включва проучване на всяка категория служители: какво се опитват да постигнат, какви са бариерите и препятствията и как могат да се преодолеят чрез обучение.

Основните подходи за АПО са стратегически и реактивен. При стратегическия подход потребностите от обучение се извеждат на базата на стратегическите цели на организацията, мисията, бизнес плановете. При реактивния подход потребностите от обучение се извеждат след анализ на конкретни проблеми, проявили се в изпълнението на работата. Тези подходи са взаимно допълващи се и е препоръчително да се комбинират в процеса на анализ.

Основните методи за АПО са: анализ на стратегически цели и бизнес планове, анализ на работата и оценка на изпълнението, по предложение на преките ръководители или заявки от самите служители.

Методи за събиране на информация: наблюдение, въпросници (анкетни проучвания), интервюта, тестове, консултации, групови дискусии, самооценка, преглед на планове, отчети и др.

Планиране и реализиране на програми за обучение

Планирането на програми за обучение преминава през следните етапи:

1. Оценка на конкретните потребности

Като дейност оценката на конкретните потребности има за цел да направи връзка между идентифицираната чрез АПО група потребности с конкретната аудитория – подлежащия на обучение персонал. Често задачата тук се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани”, т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучението, които са важни за формулиране на целите, определяне на съдържанието, методите и т.н.

2. Дефиниране на целите

Целите се формулират на базата на установените потребности и могат да се определят като очаквани крайни резултати, желано бъдещо състояние. Те дават отговор на следните въпроси:

- Какво трябва да може да прави обучаемият след обучението?
- При какви условия бихме искали да може да го прави?
- Колко добре трябва да го прави?

Добре формулираните в програмата за обучение цели акцентират върху резултата от ученето. Обикновено се формулират по следния начин:

- „След обучението участниците в програмата **ще могат ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще знаят ...**”
- „След обучението участниците в програмата **ще умеят ...**”

3. *Определяне на съдържанието*

Съдържанието трябва да отговаря на целите. Основни въпроси при определянето на съдържанието са:

- Какво да бъде включено?
- Какви ще са основните теми или модули?
- Как да бъде подредена информацията?

Съдържанието на една програма е основен ориентир при определяне на нейната продължителност – времето, което е необходимо (в часове, дни, седмици или месеци) за успешната ѝ реализация. Често допускана сериозна грешка е прилагането на обратния подход, т.е. определянето на това какво да бъде включено става на основата на предварително зададени времеви ограничения. Предварително се задава времето, в което може да бъде проведено обучението, като същевременно се изисква на участниците да бъде поднесено максимално количество информация. Често пъти това е трудно за изпълнение и предизвиква спорове между треньори и поръчители, докато се намери оптималният вариант.

4. *Определяне на формата, вида и методите на обучение*

Изборът на подходящи форма, вид и методи на обучение е един от основните проблеми при планиране на програма за обучение.

Основните *форми на обучение* на персонала в организациите са две: *без откъсване от работа* и *с откъсване от работа*. По-трудно за изпълнение, но и по-ефикасно е прилагането на обучения с откъсване от работа. Това налага внимателно планиране на участниците и времето за провеждане на обучението, което трябва да се координира и съобразява със сменния график за участниците, с техните регламентирани почивки и нощни смени.

Основните *видове обучения с откъсване от работа* са курсове, семинари, конференции.

Курсовете (за разлика от семинарите) могат да бъдат краткосрочни и дългосрочни. Основната разлика между *курс* и *семинар* е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания, умения, нагласи, то при семинара ударението е върху обмена на знания, умения и опит; обсъждането на проблеми, с които участниците са предварително запознати.

В теорията и практиката често понятията *форма*, *вид* и *метод* на обучение се смесват и използват като взаимозаменяеми – така например семинарът се определя и като форма на обучение, а лекцията се разглежда едновременно като форма и метод. В някои случаи инструктирането и наставничеството се определят като вид обучение, а други – като форма или метод.

Основни *видове (методи) обучение без откъсване от работата* са: инструктиране, наставничество, коучинг, ротация и обогатяване и разширяване на трудовите задължения.

Най-често прилаганите методи за обучения, при които обучаваните са откъснати от работните си места: лекция, мозъчна атака, казуси и изучаване на случаи, дискусия, ролеви игри, работа в малки групи по определени задачи, дебат, демонстрация, симулации.

5. Избор на обучители

Изборът на обучители (доставчици на обучението) е важен момент в планирането на програмата и един от основните фактори за ефективната ѝ реализация. В зависимост от избраната форма за осъществяване на обучението („с откъсване от работа”, „без откъсване от работа”; „вътрешно” и „външно”) обучителите могат да бъдат служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.) и външни за организацията преподаватели (като в този случай се провеждат търгове за избор на доставчик).

Преди да се направи избор на обучител, е необходимо:

- Да се определят критериите, на които трябва да отговарят обучителите.
- Да се изготви списък с възможни варианти.
- Да се събере информация за обучителите (лица, организации).
- Да се направи оценка на вариантите на основата на критериите.

6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението

Планирането на необходимите ресурси и организирането на обучението включва:

- Изготвяне на *бюджет на програмата* – планиране на необходимите ресурси и на разходите за тяхното осигуряване.
- Изготвяне на *план-график* на дейностите, необходими за осъществяване на програмата.

Организирането на обучението на практика означава осигуряване на необходимите ресурси и може да включва различни по характер дейности – например размножаване на печатни материали; закупуване на папки, химикалки и др.; осигуряване на зала, техника, оборудване; осигуряване на кафе-паузи; подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка; изготвяне на удостоверения (сертификати); резервации на хотел; осигуряване на транспорт; подпечатване на командировъчни и др.

7. Планиране на методи за оценка на програмата

Предварителното планиране на методи за оценка на програмата е предпоставка за успешно осъществяване на заключителната дейност – оценка на ефективността от обучението.

Основните цели на оценката на ефективността от обучението са следните:

- Да се измерят удовлетворението и ефектът (резултатът) от обучението.
- Да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване.
- Да се открият потребностите от по-нататъшно обучение.

Лицата, които най-често действат в ролята на оценители, са участниците в обучението, учителите, преките ръководители и специалистите по УЧР. Те оценяват:

- степен на постигане на целите и задачите на програмата – придобити знания, умения, нагласи;
- степен на удовлетворение от обучението и на покритие с очакванията (реакции на участниците към качеството на обучението);
- степен на въздействие на обучението върху изпълнението на трудовите задължения на участниците, вкл. степен на прилагане на наученото;
- ползите за организацията: в каква степен са се подобрили резултатите от работата в екипа и организацията като цяло в резултат на осъществената програма.

Проучването на дейностите по оценка на програмите в различни организации показва, че добрата практика е възможност и необходимост от три вида оценки: по време на обучението, в края на обучението и след известен период от време.

Най-често прилаганите методи за оценка са:

- анкетни карти за обратна връзка;
- тестове, изпити;
- обратна връзка от учителите;
- разговори с участниците, техни колеги и преки ръководители;
- наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- съпоставяне на цели, разходи и резултати.

На практика често тези етапи не се осъществяват последователно. В определени случаи това е напълно естествено, тъй като отделни дейности са свързани и е логично понякога да „вървят” паралелно във времето. Така например, уточнявайки основните теми при изграждане на съдържанието, е естествено да мислим за подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации обаче нарушаването на последователността в етапите води до неефективно осъществяване на програмите за обучение. В типичния случай наличните ресурси (пари, време) предопределят избора на форма за обучение, на неговото съдържание, методи и преподаватели.

Оценката на конкретните потребности е особено наложителна в случаите, когато между анализа на потребностите от обучение и решението за реализиране на програма за обучение, удовлетворяваща определена група потребности, е изминал значителен период от време.

Добри практики

Ефективно осъществяваните дейности по обучение и развитие се основават на следните **принципи**:

- Дейностите трябва да допринасят за постигането на организационните цели.
- Преките ръководители трябва да са ангажирани и активни – както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряване на възможност за приложение на наученото.

- Дейностите трябва да съответстват на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им.
- Дейностите трябва да съответстват на културата на организацията.
- Дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство.
- Решението кой да участва, кога и защо е споделена отговорност между служителя, прекия му ръководител и отдела по УЧР.
- Необходимо е да се дава възможност и да се оказва подкрепа за прилагане на наученото.
- Участниците трябва да са мотивирани.

Системният подход при анализ на потребностите от обучение на индивидуално ниво изисква:

- преглед на изискванията за длъжността към настоящия момент: какви знания, умения и нагласи изисква (отчитат се евентуално настъпилите промени в изискванията за длъжността);
- изготвяне на профил на служителя, заемащ длъжността, от гледна точка на изискванията, напр. чрез формална атестация;
- съпоставяне на профила на служителя с изискванията (определяне в каква степен притежава необходимите знания, умения, нагласи за длъжността) и идентифициране на потребностите от обучение.