



**ОБУЧЕНИЕ И
РАЗВИТИЕ НА
ЧОВЕШКИТЕ
РЕСУРСИ**

(УЧЕБНО ПОМАГАЛО)

**ДОЦ. Д-Р ТЕОДОРА
ЛАЗАРОВА**

ISBN 978-619-7622-51-5

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО ЗАСТРАХОВАНЕ И ФИНАНСИ

Доц. д-р Теодора Лазарова



Обучение и развитие на
човешките ресурси

(учебно помагало)

София, 2022

Редакционна колегия

доц. д-р Григорий Вазов, главен редактор

доц. д-р Радостин Вазов, зам. главен редактор

проф. д.ик.н. Виржиния Желязкова

проф. д-р Юлия Добрева

проф. д-р Даниела Бобева

проф. д-р Емилия Миланова

проф. д-р Григор Димитров

доц. д.ик.н. Красимир Тодоров

доц. д-р Станислав Димитров

доц. д-р Даниела Илиева

ас. д-р Виктория Гацова

ас. д-р Радостина Димитрова

ВУЗФ, Издателство “Св. Григорий Богослов“ 2022

ISBN 978-619-7622-51-5

СЪДЪРЖАНИЕ

I ГЛАВА. СЪЩНОСТ НА ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИ РЕСУРСИ



II ГЛАВА. АНАЛИЗ И ИДЕНТИФИКАЦИЯ НА НУЖДТЕ ОТ ОБУЧЕНИЕ



III ГЛАВА. ИЗГРАЖДАНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ОБУЧЕНИЕ НА СЛУЖИТЕЛИТЕ



IV ГЛАВА. ПРОЦЕС НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ



V ГЛАВА. МЕТОДИ НА ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ



VI ГЛАВА. ОЦЕНКА НА ОБУЧИТЕЛНИТЕ ПРОГРАМИ



VII ГЛАВА. ТЕНДЕНЦИИ И ТЕХНОЛОГИИ В ОБУЧЕНИЕТО И РАЗВИТИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ



I глава.
Същност на обучението и развитието на
човешките ресурси

І глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

- **Обучението и развитието на служителите** е една от най-важните функции на управлението на човешките ресурси във всяка организация. Целта на този процес е да се повишат уменията и експертизата на служителите, чрез усвояване на нови техники и методи за извършване на работа.
- **Обучението и развитието на служителите** се определя като система, използвана от организацията за подобряване на уменията и представянето на служителите. Това е образователен инструмент, който се състои от насоки за усъвършенстване на съществуващите умения, въвеждане на нови концепции и знания за подобряване на работата на служителите. Тази ефективна инициатива за обучение и развитие, базирана на анализ на нуждите от обучение, помага на компанията да подобри уменията на работната сила и да подобри производителността.
- Обучението и развитието в организацията подкрепя служителите в актуализирането на уменията и знанията им, което в крайна сметка води до **повишаване на производителността и ефективността на организацията**. Обучението и развитието са ключови инструменти, предназначени да повишат **мотивацията и ангажираността на служителите**.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Дейностите, свързани с обучението и развитието на служителите, са насочени към повишаване на **представянето и по-висока ефективност**. По време на оценката на изпълнението, служителят да може да покаже, че отговаря на изискванията за увеличение на заплатата.

Обучението и развитието на човешките ресурси са две различни дейности, които вървят ръка за ръка за да подобрят цялостно кариерния път на служителя. **Краткосрочният процес** е обучение, което се насочва към изпълнението на оперативни цели, докато **дългосрочният процес на развитие** е фокусиран върху стратегическите нужди на организацията.

Целта на обучението по УЧР е да подобри необходимите умения на служителя, докато целта на развитието е да подобри цялостната личност и представяне на служителя. Мениджмънтът на организацията обикновено инициира обучение, за да запълни празнината в знанията и уменията на наличните служители; **Инициативата за развитие** обикновено се предприема с цел по-добра приемственост на работното място.



I глава. Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Отделът за управление на човешките ресурси е фокусиран върху подобряването на работната сила на организацията;

Дейностите за обучение и развитие често се използват за мотивиране на служителите и подобряване на тяхната организационна ангажираност;

Служителят смята, че организацията е длъжна и следва да бъде ангажирана с развитието на служителите ;

Дейностите за обучение и развитие се използват и като маркетинг инструмент за привличане на нови таланти към организацията чрез популяризиране на усилията в областта на човешките ресурси.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

От гледна точка на екипа по управление на човешките ресурси, дейностите по обучение и развитие са **най-добрият начин за създаване на набор от таланти в организацията**. Вместо да се търсят висококвалифицирани и скъпоструващи служители на пазара на труда, организацията може да създаде обучителна програма, която да изгради нужните знания и умения. Този подход намалява разходите за набиране на персонал в организацията, а служителят вече е наясно с организационната култура.

Екипът по управление на човешките ресурси обикновено отговаря за планирането и изпълнението на дейности за обучение и развитие в организацията. Тази дейност включва на първо място, **идентифициране на липсите в знанията и уменията на служителите в организацията и на второ място, намиране на правилния източник, от който служителите могат да научат нови умения и да подобрят представянето си**. В този мисъл, че чрез дейностите по обучение и развитие, УЧР отделът действително допринася за повишаване на производителността и ефективността на организацията.

I глава. Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Каква е необходимостта от обучение и развитие?

1. Дейностите по идентифициране на нуждите от обучение и развитие са необходими, когато компанията преразглежда своите цели, за да отговори на променящите се пазарни условия.
2. Компаниите често предлагат програми за обучение и развитие, за да подобрят работата на служителите.
3. Обучението и развитието на човешките ресурси е необходимо, за да се създаде успешен модел за изпълнение, който служителите се очаква да постигнат през следващата година.
4. Нуждите от обучение и развитие са перманентни, за да могат служителите да усвоят нови умения като управление на екип, управление на комуникацията и лидерско поведение.
5. Обучението и развитието на служителите се използва и като индикатор за тестване на нови методи за повишаване на организационната продуктивност.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Какво е значението на обучението и развитието?

1. В управлението на човешките ресурси (HRM), обучението и развитието са важен аспект, когато компанията изисква оптимално използване на своята работна сила.
2. Обучението и развитието са ключ към **планирането на приемствеността на организацията**, тъй като помагат за подобряване на меките умения като управление на екип и лидерство.
3. Дейностите за обучение и развитие на човешките ресурси са жизненоважни за мотивирането на служителите и за повишаване на тяхната производителност.
4. Обучението и развитието на УЧР е важен аспект за развитието на екипен дух в организацията.
5. Програмите за обучение и развитие също са важни от гледна точка на безопасността, тъй като те учат служителя да изпълнява правилно работата си без риск за живота.
6. От организационна гледна точка, програмите за обучение и развитие на човешките ресурси са важен инструмент за управление на ефективността за увеличаване на рентабилността и подобряване на корпоративния имидж.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Цел на обучението и развитието на служителите

Един от **най-ефективните** методи за демонстрация на признателност към служителите, е осигуряването на обучение от страна на организацията. Това показва, че компанията се грижи за тяхното благополучие и развитие така, както и те за ефективността на компанията. Служители, които се чувстват оценени от своя работодател, никога няма да пожелаят да работят някъде другаде.

Обучението **може да се използва като превантивна мярка за подготовка на хората** за очаквани и неочаквани промени и предизвикателства на работното място. Съвременният бизнес е изключително динамичен и този подход предполага наличието на обучени и подготвени хора.

Служителите са **най-важният компонент** от активите на компанията и грижата за тях предполага **грижа за организацията**. Следователно, всяка бизнес организация, която инвестира своето време и ресурси в обучението и развитието на своите служители, ще успее да постигне своите бизнес цели и резултати.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Видове обучение и развитие на човешки ресурси

- 1. Техническото обучение** е форма на обучение, която показва на новите служители технологичните компоненти на тяхната работа.
- 2. Обучението за качество** е процес на запознаване на персонала с методите за предотвратяване, идентифициране и отстраняване на некачествени стоки в производствена среда.
- 3. Обучението за придобиване на умения** е следващият тип обучение, което включва развиване на способността за изпълнение на работата.
- 4. Обучението за меки умения** е друга форма на обучение, изискваща подобряване на меките умения на служителя, сред които са личностни черти и комуникационни умения, които са основата на междуличностните взаимодействия.
- 5. Професионалното обучение** е вид професионално образование, необходимо, за изграждане на актуални знания и умения.

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Какви са ползите от обучението и развитието на човешките ресурси?

1. Инвестирането в обучение и развитие на персонала повишава удовлетворението от работата и морала.
2. Текущото на служителите намалява драстично.
3. **Вдъхновява** служителите да работят по-усърдно и да се чувстват по-удовлетворени на работното място
4. **Подобрява ефективността на процеса**, което води до директни финансови ползи за организацията.
5. **Подпомага имплементирането** на нови технологии и процеси в организацията.
6. Увеличава **стратегическото мислене** и въвеждането на продуктови иновации

I глава.

Същност на обучението и развитието на човешките ресурси

Въпроси за самоподготовка?

1. Как определяме необходимостта от обучение и развитие на човешките ресурси?
2. Какво е значението на обучението и развитието?
3. Посочете видовете обучение и развитие на човешки ресурси?
4. Какви са основните ползи от въвеждането на обучителни програми в организацията?
5. Как влияе дейността по обучение и развитие на служителите върху мотивацията на служителите в организацията?



II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Анализът на нуждите от обучение е систематичен процес на идентифициране на вида обучение и предоставяне на подробности, свързани с изпълнението на обучението. Идентифицира се и като инструмент за усвояване на нови умения, знания и нагласи, които служителите трябва да придобият, за да подобрят цялостното представяне.

Анализът на потребностите от обучение подпомага организацията да открият пропуските, по отношение на знанията и уменията на своите настоящи служители, за да идентифицират ефективно текущите нужди на работното място. Мениджърът, отговорен за обучението анализира, за да изготви правилната програма за обучение и да се постигнат целите, поставени от организацията.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Анализът на нуждите от обучение е ключова стъпка за отдела за човешки ресурси. Обучението се фокусира върху различните начини за извършване на работа. Анализът е свързан изцяло с празнината в уменията и знанията и как отделът за управление на човешките ресурси може да помогне за преодоляването на тази празнина.

Отделът за управление на човешките ресурси винаги се фокусира върху идеята, че постоянният процес **на обучение е най-ефективен за дългосрочното постигане на целите**. Той поддържа знанията актуални и подобрява представянето. **Анализът на нуждите от обучение предполага** анализ, свързан с визията за необходимите уменията, свързани с изпълнение на текущите или бъдещите изисквания за позицията им.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Роля на анализа на нуждите от обучение

Всеки лидер на организация е фокусиран върху най-доброто представяне на своите служители. За постигане на поставените цели и подобряване на производителността на организацията, е важно служителите да имат всички необходими компетенции да изпълняват възложените им задачи. Ролята на анализа на нуждите от обучение в УЧР е да се идентифицира разликата между текущото и желаното представяне на служителя и да отговори на въпросите:

- 1. Кой служител има нужда от обучение?**
- 2. Какъв вид обучение е необходимо?**
- 3. Как една компания може да създаде ефективна програма за обучение на такива служители?**
- 4. Какво ще бъде въздействието на това обучение върху работата на служителя?**
- 5. Какви ще бъдат разходите и необходимите ресурси за тези програми за обучение?**

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Изискване за анализ на нуждите от обучение

Анализът на нуждите от обучение е първата стъпка към подпомагане на служителя да подобри своите резултати на работа. Изискването за анализ на нуждите от обучение е свързано с:

- Разбиране на нужното подобрене на процеса на производителността в организацията
- Асоциирането на това подобрене с необходимите умения, способности и компетенции
- Създаване на подходяща програма за обучение, за да се преодолее разликата между настоящата производителност на организацията и желания резултат.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Какво представляват методите и процесът за анализ на потребностите от обучение?

Методът за анализ на нуждите от обучение се основава върху естеството на работа на служителя и анализа, който трябва да се извърши, за да се разберат пропуските в уменията. Ето няколко популярни метода за анализ на нуждите от обучение, използвани в корпоративния свят:

Пряко наблюдение - В различни работни ситуации, мениджърите по обучение наблюдават стила на работа на служителите. С помощта на това наблюдение, мениджърите получават информация за пропуските в представянето. Наблюдението включва анализ на техническата методология, изпълнението на работата, функционалните аспекти на работата и поведенческите аспекти на служителя. Този процес предоставя както качествена, така и количествена обратна връзка за текущото представяне на служителя.

Интервюта – Директен разговор, чрез който се изяснява начина, по който служителят изпълнява работата. Това е ефективен начин за събиране на информация за пропуските чрез разговор с всеки служител или екип. Интервюто може да се проведе лично или чрез виртуални средства.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Фокус групи – Интерактивен метод за идентифициране на пропуските в уменията сред служителите. Служителите, работещи в организацията, се насърчават да дискутират и обсъждат начините за подобряване на работата си. Този разговор се анализира внимателно от мениджъра за обучение, за да се разбере изискването за обучение в организацията.

Оценки/проучвания - Проучванията са ефективен и лесен начин за идентифициране на недостатъците в изпълнението на даден отдел. Сред служителите се разпространява добре проектиран въпросник, за да се разберат нуждите от обучение. Въпросникът може да се състои от комбинация от въпроси с отворен и затворен отговор, заедно с някои въпроси за класиране и проективни въпроси. За да се подобри достоверността на анкетата, на служителите е разрешено да изпращат отговорите си анонимно.

Обратна връзка с клиентите - В повечето компании от сектора на услугите, недостатъците в производителността и ефективността, се идентифицират чрез обратна връзка с клиенти. Директната обратна връзка от клиента показва конкретната работна област, която се нуждае от подобрене.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Процес на анализ на нуждите от обучение

Съществуват различни етапи на анализ на нуждите от обучение, които се използват от организацията въз основа на работния профил на служителите. Идентифицираме 4 стъпки в процеса на анализ на нуждите от обучение:

Стъпка 1. Анализ на пропуските в представянето: Тук се сравняват текущите и желаните резултати от работата на служителите, за да се идентифицират пропуските в представянето. Тези пропуски в производителността могат също да се дефинират като разлика между желаната и действителната производителност на организацията.

Стъпка 2. Анализ на първопричината: Анализът на първопричината е начин за определяне на основния проблем зад пропуските в производителността. Въпросите са класифицирани в 5 категории като умения, ресурси, стимули, мотивация и информация като обратна връзка. С помощта на анализ на причините, се идентифицира коя област се характеризира с ниска ефективност и коя област се нуждае от подобрене.



II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Стъпка 3. Анализ на нуждите: Извършва се подробен анализ, за да се проектира и приложи подходящата интервенция за разрешаване на проблемите с производителността. Въз основа на категориите, идентифицирани в анализа на първопричината, в тази стъпка се разглежда конкретна нужда от подобрене. Този анализ включва анализ на аудиторията на обучението, анализ на работата, анализ на задачите, анализ на околната среда и анализ на разходите и ползите.

Стъпка 4. Препоръки: В тази стъпка се предлага подходящо решение за обучение. Той идентифицира правилния вид програма за обучение, която една организация трябва да изпълнява, за да подобри цялостната производителност на работата.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Важните цели на анализа на нуждите от обучение са:

- Организацията гарантира, че изискванията за продукти/услуги на клиентите са изпълнени с помощта на квалифицирани служители
- Предоставяне на помощ на организацията да си постави подходящи цели и да ги постигне
 - Създаване на подходящ показател за ефективност, **който може да се използва за оценка на производителността на служителите**
- Дава се възможност на служителите да оценят настоящите си умения и да надграждат знанията си, за да подобрят нивата си на представяне;
- Да очертаят проблемните области в организацията, които се нуждаят от подобрене.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Тристепенният анализ на McGhee и Thayer се използва широко в организацията, за да се разбере голямата картина на ученето и развитието. Този модел на анализ на нуждите от обучение се състои **от три компонента на различни нива**, които се нуждаят от анализ, за да идентифицират нуждите от обучение в организацията.

1. Организационно ниво - Предоставянето на обучение на служител, което не е в съответствие с бизнес целите, се счита за загуба на ресурси. Ключово в програмите за обучение, провеждани в организацията, е да помогнат на служителите да постигнат стратегическите бизнес цели. За целта е необходимо да се осъществи анализ на нуждата от обучение на организационно ниво, като се използват данни като бизнес целите, инвентаризация на уменията, анализ на структурата на служителите, организационна култура и данни за удовлетвореността на клиентите, за да се идентифицират нуждите от обучение на служителите.

За да идентифицираме целите, ключово е да се отговори на въпросите:

- **Кой отдел има най-голяма нужда от обучение?**
- **Коя програма за обучение ще действа като решение за разрешаване на наличните бизнес проблеми?**
- **При анализ на организационно ниво се идентифицират ясни и измерими резултати от обучението, за да се подобри успехът на програмата за обучение.**

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

2. Оперативно ниво - Това е анализ на нивото на работа, който се използва, за да се определи какъв вид обучение е необходимо на служителя, за да постигне желаното ниво на професионална квалификация. Той идентифицира знанията и уменията, необходими за изпълнение на конкретна работа в организацията. Анализ на необходимостта от обучение на оперативно ниво се осъществява с помощта на източници на данни като **стандарты за изпълнение на работата, описание на длъжността, спецификации на длъжността и анализ на оперативни проблеми**, за да се определят нуждите от обучение на служителя.

Оперативното ниво на обучение се нуждае от анализ, за да се даде отговори на въпроси като:

- **Какво е очакваното стандартно представяне за работата?**
- **Как един служител трябва да изпълни задачата, за да има нужда от зададените стандарти за изпълнение?**
- **Каква програма за обучение е подходяща за подобряване на уменията, способностите и знанията на служителя за успешно извършване на работните задачи?**

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

3. Индивидуално ниво

На индивидуално ниво, обучението се нуждае от анализ, за да се провери начинът, по който служителят изпълнява работата си. **Разликата между очакваното и действителното представяне на служителя се анализира**, за да се достигне до необходимостта от обучение на служителя. Анализът на нуждите от обучение на индивидуално ниво се осъществява с помощта на източници на данни като оценки на изпълнението, оценка на уменията на служителите, интервюта и въпросници, проучвания на клиенти и работни проби, за да се определят нуждите от обучение на служителя.

Индивидуалното ниво на обучение се нуждае от анализ, за да даде отговори на въпроси като:

Дали служителите имат необходимите умения и знания?

Какви са бариерите пред професионалното представяне?

Каква е подходящата програма за обучение, която да помогне на служителя да постигне желаните стандарти за изпълнение?

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Предимства и недостатъци на анализа на потребностите от обучение

Предимства на анализа на нуждите от обучение

Анализът определя реалните нужди и служителите, които се нуждаят от обучение, за да се представят добре в организацията. Той подпомага служителят да развие до желаното ниво уменията, знанията, способностите и компетентностите си;

Подкрепя мениджмънта в идентифицирането и насочването на ресурси към екипи с най-голям приоритет на обучение.

Помага на служителите и организациите да подобрят производителността на труда

Това помага на компанията да подобри качеството на услугите си и по този начин спомага за задържането на клиенти.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Недостатъци на анализа на нуждите от обучение

Анализът на нуждите от обучение е дълъг и отнемащ време процес, тъй като включва много оценки и проучвания.

Анализът на необходимостта от обучение обикновено изисква средства за организацията

Степен на отговор на служителите на вътрешните проучвания може да има отрицателно въздействие върху ефективността на анализа на нуждите от обучение

Много пъти, когато дългият процес на анализ на нуждите от обучение е завършен, ръководството вече не търси да изпълни същите бизнес цели. Служителите често се колебаят да дадат честен отговор на самооценката, което може да повлияе на резултата от анализа на нуждите от обучение.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Обучението означава планирана и организирана дейност за предаване на умения, техники и знания на служителите от техните работодатели, за да им помогне да се представят отлично в работата си. Обучението също допринася за подобряване на производителността, рентабилността, производителността и икономическото представяне на служителите и организацията като цяло

Добре обучените, знаещи служители са ценен ресурс за всеки бизнес. Когато се набират нови служители, част от процеса на набиране изисква да бъдат съпоставени уменията и опитът на бъдещия служител с длъжностната характеристика и спецификацията на лицето.

Обучението и развитието не е просто повишаване на знанията. Бизнесът трябва да обърне внимание на това как се извършва дейността по обучение, още от идентификацията на **нуждите (на функционално, организационно и индивидуално ниво)**, заедно с правилно установена система за оценка, която оценява ефективността на нуждите от обучение на непосредствено ниво , ниво на работа и ниво на резултат.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Ключовата идея за нуждата от обучение обикновено се отнася до несъответствие между очакванията на организацията и това, което действително се случва. Обикновено се появяват пропуски между настоящите и нужните умения на служителя за текущо изпълнение на работата.

Основната цел на систематичното изследване на това какво е настоящото състояние и какви са желаните неща се нарича разлика в изпълнението.

Анализът на нуждите помага да се определи кой подход е подходящ за организационната ситуация:

- **Анализ на контекста** - Анализ на нуждите от бизнес обучение или други причини, поради които обучението е желано. Този тип обучение обикновено се разглежда като препоръчително решение за различни управленски интервенции.



II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

б) Разходи и ползи (възвръщаемост на инвестицията, ROI)

Ползите от разходите могат да бъдат изчислени чрез анализ на възвръщаемостта на инвестицията (ROI) на обучението)

Анализ дали обучението е нужното решение. Тъй като обучението е едно от няколко решения на проблемите със заетостта, обучението може или не може да осигури всички решения в една цел. Следователно е от съществено значение да се идентифицират и анализират чрез подходящ процес и инструменти, за да се извлече пригодността и обективността на провеждането на обучения

Анализ на работата - Анализът на задачите трябва да се извършва чрез представяне или резултат на служител. Това е анализ на работата и изискванията за изпълнение на работата. Това помага да се гарантира, че обучението, което се разработва, ще включва подходящи връзки към съдържанието на работата.

Анализ на потребителя - Анализ на потенциални участници и инструктори, участващи в процеса. Въпросите, на които отговарят тези анализи, са кой ще участва по време на обучението и техните нива на съществуващи знания по предмета, какъв е техният стил на учене и кой ще се свърже с обучението.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

Модели за анализ на нуждите

Има ли празнина в нуждите на някое от трите нива, като се има предвид организацията?

Анализ на организационно/стратегическо ниво: анализът на организацията е процес, използван за определяне на необходими усилия за обучение и условията, при които те ще бъдат проведени

Анализ на ниво работа/задача: резултатите от анализа на задачата обикновено включват подходящите стандарти за изпълнение, как задачата трябва да бъде изпълнена, за да отговори на тези стандарти и знанията, уменията, способностите и други характеристики, които служителите трябва да притежават, за да отговорят на стандарти.

Анализ на индивидуално ниво: при този тип анализ, фокусът обикновено е върху това колко добре отделен служител изпълнява задачата си, т.е. дали е компетентен да изпълнява работата си добре според поставените му цели.

II глава. Анализ и идентификация на нуждите от обучение

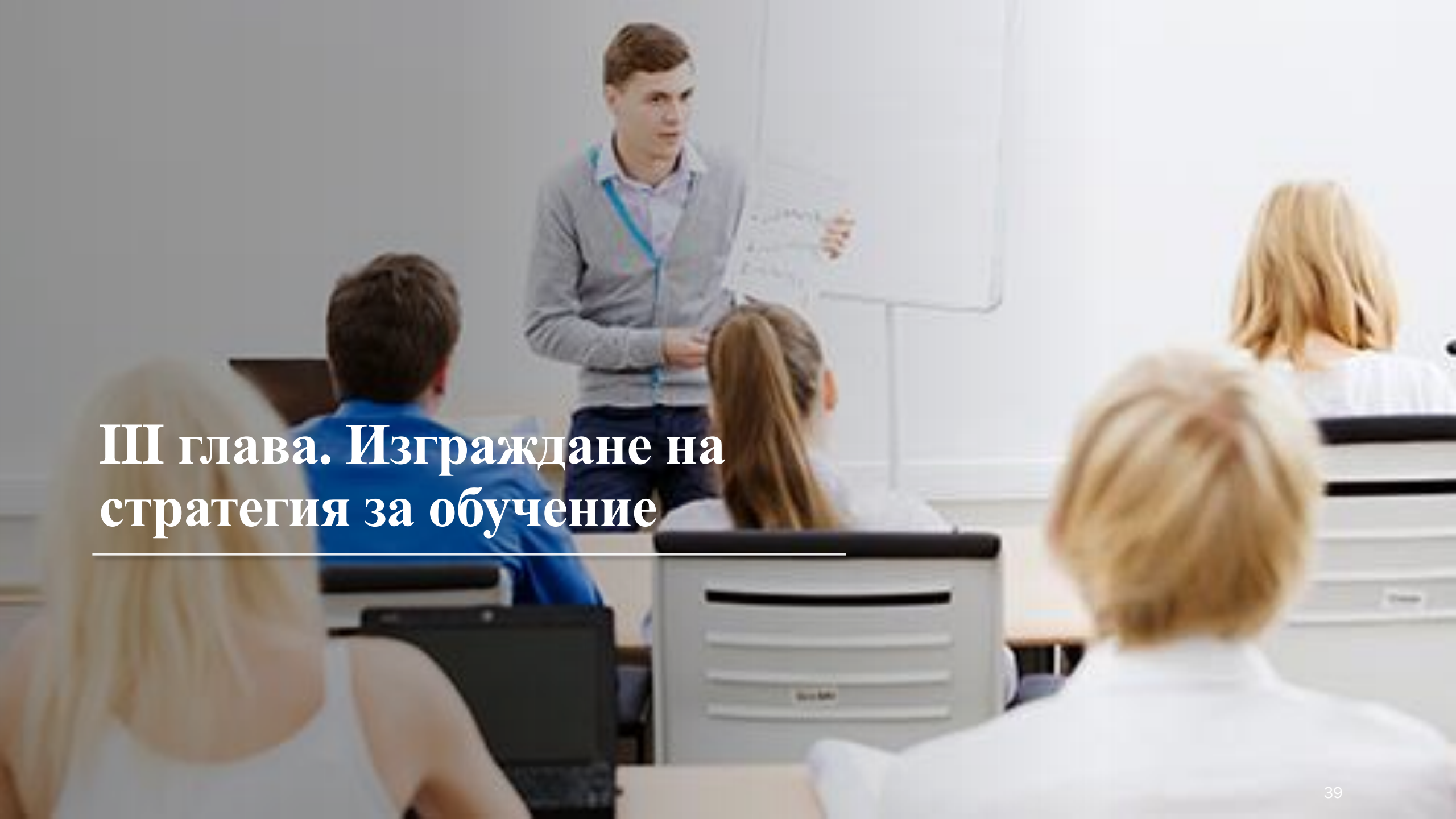
В днешната икономика, в която пазарът се развива с много бързи темпове, а технологията играе важна роля за разширяване на обхвата на бизнеса, обучението и развитието се превръщат в ключов инструмент за осигуряване на успех.

Промяната е неизбежна, следователно бизнесът следва да инвестира в своите служители.

От съществено значение да се идентифицират нужди от обучение на индивидуално и организационно ниво, за да се надгради над съществуващите умения, знания и отношение към променящата се среда.

Въпроси за самоподготовка?

1. Кой са недостатъците на анализа на нуждите от обучение?
2. Кой са стъпките в процеса на анализ на нуждите от обучение?
3. Какво представлява процесът на анализ на потребностите от обучение?
4. Опишете ролята на анализа на нуждите от обучение?
5. Каква роля играе технологията за анализа на процеса на нуждите от обучение?

A young man in a grey cardigan is standing at the front of a classroom, holding a whiteboard and pointing to it. He is addressing a group of students seated at desks. The students are seen from behind, and the classroom has a modern, bright atmosphere with large windows in the background.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Стратегическото планиране прогнозира как планираното обучение ще повлияе на бъдещото постигане на целите на организацията. Основната цел на обучението в една организация е да се постигне **по-ефективно и продуктивно представяне на нейните служители на всички нива.**

Множество фактори влияят на резултатите от обучението, включително стил на управление, организационен климат, качество на работната среда, естество на работата и т.н.

Тези фактори отличават от една компания от друга. По този начин изискваните стратегии ще варират от една компания до друга в зависимост от стратегиите, приети от екипа за обучение, като се има предвид **целта и визията на организацията.**

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Няколко са ключовите фактори, влияещи на макро ниво върху ефективността на предложените обучения:

- **Стратегията за обучение** трябва да отговаря на изискванията за обучение, като се вземат предвид ограниченията и наличните възможности за провеждане;
- **Планът за обучителни дейности е стратегически документ, дефиниращ** обективни и критични събития на всеки етап. Ясната и открита комуникация за възможни трудности по време на обучителния период, следва да се споделят още в началния период.
- След като обучителното събитие е успешно проведено, обратната връзка на прекия ръководител е ключово.
- Изпълнението на проведената обучителна програма трябва да се измери след приключване, за да се извлече ROI (възвръщаемост на инвестицията) и да се анализира постигането на предварително зададените цели
- Методология, която подпомага задоволяването на организационни/отделни или индивидуални нужди

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

План за обучение

Планът за обучение е **практически документ**, който обединява всички нужди от обучение, произтичащи от бизнес стратегията и плановете за наемане на служители, системата за преглед на изпълнението и всички организационни метрики.

В някои корпорации отделът за обучение предоставя също индивидуален план за развитие на служителите и показва пътя на растеж чрез инвестиция в обучение и развитие.

Задача на мениджмънта на **организацията е да отличи успешните екипи**, както и да начертае рамката на успешните практики за постигане на удовлетворяващ организационен климат.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

За да бъде успешна **стратегията за провеждане на обучение**, е редно да се обърне внимание на няколко ключови въпроси:

Първият въпрос, на който трябва да се обърне внимание, е **реалната нужда от обучение**. Ако обучението е решението на текущия проблем, се дефинира начинът на неговото провеждане:

- Индивидуално
- Институция, предлагаща обучение (ЦПО, Университет, допълнителна квалификация)
- По време на работа, чрез предаване на опит от служител експерт
- Чрез тест/изпит или друг метод на оценка

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

За да се идентифицира типа обучение, организацията анализира:

1. Дали проблемът, който това обучение ще разреши, изисква мигновено решение?

2. Дали причината за проблема е недостатъчно умение или знание или се дължи на проблем с директен мениджър или колега?

3. Дали обучението е единственото решение за преодоляване на разликата в представянето или има някакъв проблем, който притеснява служителите и влияе на тяхното представяне?

Следователно, изготвянето на стратегия за обучение на макро и микро ниво е голямо предизвикателство за отдела за обучение и развитие. Тя включва употребата на преки и непреки разходи за компанията, заедно с оптимално използване на ресурсите и инфраструктурата на организацията.



III глава. Изграждане на стратегия за обучение

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

След като организацията оцени и приоритизира нуждата от обучение, следващата стъпка е да се увери какъв тип обучение ще използва и как ще го предложи на служителите. Трябва да се вземат предвид няколко фактора:

Вътрешни ресурси: С какви вътрешни ресурси разполага организацията? Опитните служители са перфектни изпълнители и могат да поемат ролята на треньор или ментор. Много по-разумни като цена, те са сред най-ефективните видове обучение.

Външни ресурси: Официални семинари, конференции, обучители и платформи за видеообучение са познати методи за обучение. Тези инструменти обикновено са по-скъпи, но са професионално разработени и често дават добри резултати.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Съществуват различни варианти за предоставяне на ресурси и обучение. За да дефинираме най-успешния модел, следва да се анализира комбинация от фактори: какво е налично, какво най-добре отговаря на организационните нужди, какво може да си позволи компанията и какви са стиловете на учене на служителите.

Бюджет на организацията - Важно е да се балансира нуждата от спестяване на разходи с дългосрочната полза от развиващия се персонал. Трябва се да определи най-добрият тип налично обучение за сумата, която организацията може да инвестира.

За да може да се изпълни програма за обучение, създаването на колективен договор от мениджмънта в организацията, че обучението е приоритет, е много ефективна корпоративна практика. Изисква се и цялостна отдаденост на служителите. **Комуникацията е ключова** - целите на обучението следва да се представят. Най-често служителите ще реагират положително на инвестицията в тяхното развитие. Днешните служители гледат отвъд своето възнаграждение; те ценят възможностите за усвояване на нови знания и умения.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Анализ на усилията, вложени в обучение и тяхното въздействие – обучението може да бъде скъпо, така че е редно да се оцени въздействието му. Не е правилно да изчисляваме ползите от обучение, водени само от финансовите разходи. В идеалния случай, може да се проследяват метриците и постигнатите показатели преди и след обучение.

Ако обучението се фокусира върху обслужването на клиенти, крайният резултат може да бъде по-малко оплаквания от клиенти и/или увеличение на продажбите. Обучението на нова компютърна система може да доведе до по-малко грешки или по-бърза обработка.

Дългосрочно планиране – резултатите могат да не астъпят веднага. Обучението е дългосрочна инвестиция и често ползите не са очевидни веднага. Въпреки това, усилията, вложени в развитието на служителите ще подпомогне организацията по много начини. Служителите ще имат актуални знания, а ангажиментът на организацията за обучение ще помогне за превръщането и в предпочитан работодател.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Обучението на служителите е критичен компонент на една успешна компания. Някои от значителните предимства на разработването на стратегия за обучение включват:

- Развива набор от умения на служителите
- Наличието на персонал с разнообразен набор от умения добавя стойност към организацията, тъй като позволява на отделните служители да изпълняват широк спектър от роли. Тази способност предоставя гъвкавост и минимизира въздействието, когато служител напусне позиция за нова възможност за кариера. Стратегиите за обучение са отличен начин да се помогне на служителите да развият своите професионални умения и да станат по-конкурентноспособни на работното място.

Чрез прилагане на организационни стратегии за обучение, компанията може да помогне на служителите да идентифицират **краткосрочните и дългосрочните цели на компанията.** Когато членовете на персонала могат да видят как работата им допринася за общите цели, това може да послужи като обединяваща сила и да насърчи сътрудничеството.

Подобрява производителността - Програмите за обучение могат да помогнат за подобряване на работата на служителите, защото установяват очаквания за техните роли. Тези програми също така подчертават как тяхната работа допринася за цялостните операции. Обучението ще подпомогне персонала да увеличи производството и ефективността, което потенциално води до подобрени печалби и други ползи за организацията.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Повишава доверието на служителите - Програмите за обучение установяват ясни очаквания и насоки, които служителите да следват. Докато изпълняват задачите си според тези стандарти, те могат да се чувстват по-уверени в способността си да ги изпълняват правилно. Тази увереност може да помогне за по-ефективно вземане на решения и по-високо качество на работа.

Подпомага задържането на персонала - Когато има служители, които предоставят значителна стойност и качествена работа, от решаващо значение е да се запази приноса на работното им място. Наемането на служители може да доведе до разходи, свързани с дългия процеса на подбор. Например, новите служители могат да се нуждаят от време, за да се приспособят или не са способни незабавно да отговорят на ефективността на настоящите служители.

Обучението показва на служителите, че работодателят ги цени. Тази тактика може да им помогне да се чувстват сигурни в компанията, като повишава нивата на задържане на служителите и намалява нивата на напуснали служители.

III глава. Изграждане на стратегия за обучение

Стратегиите за обучение могат да служат като ценен инструмент за осигуряване на **вътрешни повишения**. Освен че помагат на членовете на персонала да развият професионалните си умения, компаниите могат също така да предлагат програми за обучение на ръководители или мениджъри. Тези програми за обучение са специализирани в обучението на служители на по-ниско или средно ниво на уменията, от които се нуждаят, за да преминат към по-висока позиция в компанията, което прави прехода по-плавен.

Можем да улесним **прехода към назначаване на нови служители чрез програми за обучение**. Разработването и прилагането на стратегии за обучение, които съдържат нови политики за наемане, може да помогне на тези членове на персонала да се приспособят към работната среда и да разберат как да изпълняват задачите си.

Въпроси за самоподготовка?

1. Опишете процеса на стратегическото планиране на нуждите от обучение?
2. Кой са особеностите при употреба на външни и вътрешните за организацията ресурси за изграждане на стратегията за обучение?
3. Кой са вариантите за предоставяне на стратегия за провеждане на обучение?
4. Кой са вариантите за провеждане на обучение?

A woman with long dark hair, wearing a light pink button-down shirt, stands in the foreground, smiling and pointing towards a whiteboard. In the background, four other people are seated around a conference table, engaged in a meeting. One woman is using a laptop, and another man is looking at a document. The room is bright with large windows in the background.

**IV глава.
Методи и
процес на
обучение и
развитие**

IV. Процес на обучение и развитие

Развитието на служителите е процес, в който компанията обучава служителите си на специфични умения и допълнително наблюдава последващото им представяне, за да им помогне да развият цялостната си личност.

Стъпки, включени в процеса на обучение и развитие:

- 1. Нужда от обучение и развитие**
- 2. Цели и задачи**
- 3. Метод на обучение**
- 4. Изпълнение на програмата**
- 5. Оценка и постоянен мониторинг**

IV. Процес на обучение и развитие

1. Необходимост от програма за обучение и развитие

Компаниите често вземат решение да предложат програма за обучение и развитие, след като идентифицират конкретна нужда в организацията.

Необходимостта може да бъде въвеждане на ново умение или актуализиране на съществуващите умения на служителя.

В случай на служители, работещи на управленски позиции, се въвежда програма за обучение и развитие, за да се подобрят поведенческите умения и да се осигури екипна работа в организацията.

IV. Процес на обучение и развитие

2. Цели и задачи на обучението и развитието

Съществуват различни цели и задачи, които компаниите могат да си поставят преди прилагането на програма за обучение и развитие

Създаване на умения - Съгласно тази цел служителите се обучават да работят правилно с оборудването и машините. Целите са поставени за подобряване на ефективността на работата и намаляване на загубата на време.

Да образова: Целта е свързана с предоставяне на информация за теоретични концепции и осигуряване на практически опит в изпълнение на задачата. Целта е да се подобрят способността за разсъждение и уменията за преценка на служителите.

За подобряване на знанията: Целта тук е да се подобрят поведенческите познания на служителите. Целта е да се подобри разбирането за човешките отношения, управлението и бизнес средата сред служителите.

Етика: Целта е да се осигурят знания за етичното поведение в организацията. Целта е да се регулира поведението на служителите в организацията.

Промяна в отношението: Целта на обучението е да промени отношението на служителите по отношение на възгледите, реакциите, чувствата и работните убеждения. Целта е да се подобри ангажираността и удовлетворението на служителите чрез осигуряване на необходимата мотивация.

IV. Процес на обучение и развитие

3. Методи на обучение

Съществуват различни видове методи на обучение, използвани от организацията, въз основа на целите и задачите на програмата за обучение и развитие. Ето няколко често използвани методи за обучение в корпоративния свят:

- **Ориентация** - Обикновено се използва за запознаване на новопостъпили служител с организационната работна култура. Включва няколко лекции, срещи с ръководител и информация относно историята на организацията. Това обучение се използва, за да се гарантира, че новодошлият се чувства приет в организацията и е запознат с работния си профил, целите на организацията, политиките, както и правилата и разпоредбите, които трябва да се следват.

- **Лекции** - Това е еднопосочен метод за комуникация, който се използва най-вече когато важна информация трябва да бъде предадена на голям брой служители. Информацията може да бъде свързана с нови актуализации в политиките или всяко действие за управление на промени в организацията.

IV. Процес на обучение и развитие

- **Разрешаване на казус:** Тук на участниците се дава възможна работна ситуация и те трябва да предоставят решения на заявения проблем в предоставения казус. Това е най-добрият начин да се предадат умения за вземане на решения и да се придобие представа за преценката на служителя.
- **Ролева игра** - Създава се сценарий и на всеки участник се възлага определена роля, която да играе. Участникът може да практикува действителната си работа, като използва метода на ролевата игра. Фасилитаторът предоставя незабавна обратна връзка на участника, която им помага да подобрят представянето си. Този вид сценарии са много ефективни, като същевременно осигуряват обучение по маркетинг и управление.
- **Симулации:** Може да се използват като вид игри, създадени от сценарии от реалния живот. Ползите от тези симулации са, че служителят получава по-добро разбиране на цялата организационна структура и може да изучава действителни ежедневни проблеми, за да получи подходящи решения за тях.
- **Компютърно базирано обучение:** На служителите се предоставят учебни материали и инструкции на компютър. Позволява на служителите да учат със собствено темпо и време.
- **Самообучение:** Индивидуализирано обучение, програмирано обучение, персонализирани системи на обучение. Тук служителите са отговорни за собственото си обучение.

IV. Процес на обучение и развитие



- **Аудиовизуално обучение** - В този тип обучителни филми, се използват видеозаписи, за да изложат служителите на реалната житейска ситуация. Презентацията включва ситуацията и как се разрешава проблемът, посочен в ситуацията. Помага на служителите да придобият знания за различни корпоративни ситуации и им предоставя подходяща насока за вземане на решения.

- **Упражнения за изграждане на екип** - Обучението е свързано с човешкото поведение. То включва дейности, които могат да подобрят груповата динамика и отношенията между работниците и ръководството. Може да бъде под формата на упражнения на открито или мозъчна атака в офиса.

- **Стажове** - Това е вид обучение на работното място, при което новопостъпилият служител работи с опитен служител и научава умения, свързани с работата, докато изпълнява действителната работа.

Ротация на работните задължения - служителите извършват различни видове работа на ротационен принцип и придобиват познания за работните задължения на всички позиции.

IV. Процес на обучение и развитие

4. Изпълнение на програмата

Отделът за управление на човешките ресурси провежда среща с различни ръководители, за да дефинира периода от време за изпълнение на програмата за обучение и развитие. Изпълнението на програми за ориентиране и други програми за обучение на новодошли се извършва веднага след постъпването на служителя.

Програмите за **обучение на специфични умения** стартират въз основа на натоварването и свободното време, с което служителят разполага. Програмата за обучение на работното място е непрекъснат процес и служителите трябва да бъдат информирани предварително за нея.

IV. Процес на обучение и развитие

5. Оценка и постоянен мониторинг

Оценката на програмата за обучение и развитие обикновено се извършва по време на оценката на изпълнението. Промените в представянето и отношението се отбелязват въз основа на прегледа на изпълнението. Увеличаването на производителността и точността на работа, показва успеха на програмата за обучение и развитие. Подобрената работна хармония и организационното поведение показват благосъстоянието, създадено от програмите за развитие. Постоянното наблюдение на поведението на служителя се постига на базата на месечен анализ на целите и екипната работа на служителя. **Допълнителни програми за обучение се стартират в случай на липса на положителни резултати по отношение на подобряване на работата на служителите.**

IV. Процес на обучение и развитие

Ориентирането на служителите е процедурата, чрез която новите служители научават важен организационен процес, качества и стандарти, създават работни взаимоотношения и разбират как да работят в рамките на своите работни места.

Програмите за техническо обучение са организирани, за да обучат новия служител на определено умение или област на знание. Една от основните цели на обучението е да осигури познание, за да се подобри представянето на настоящата работа, т.е. доколко умело лицето се справя с работата и постигнатия резултат. Има различни стъпки в обучението и развитието, за да бъдат ефективни служителите и организацията да достигне до желаните резултати по отношение на подобрени знания, умения и отношение.

IV. Процес на обучение и развитие

Оценка на нуждите от обучение

Идентифицирането на нуждите от обучение на целевата група, която ще бъде изложена на обучение, може да се извърши по няколко начина:

- **Оценка на нуждите от обучение на ниво организация**
- **Оценка на нуждите от обучение на ниво индивид или служител.**
- **Оценка на необходимостта от обучение на ниво отдел / функционално ниво**

След като целевата група бъде идентифицирана, организацията анализира празнината, която трябва да бъде преодоляна чрез обучение. Разработването на специфични цели и задачи за обучение, спомага за измеримо подобрене в нивата на представяне и подобряване на знанията, свързани с работата.

IV. Процес на обучение и развитие

Дизайн на програмата:

1. **Разработване на съдържанието на програмата**, методите на обучение, които да се използват, лекторите, експертите по предмета, които да бъдат включени, помощните средства за обучение, за да се изгради програмата за обучение като ориентирана към резултатите.
2. **Идентифициране на всички помощни средства за обучение**, които са необходими за желаната техника на обучение. Подготвяне на основния материал като ролева игра или разрешаване на казус. Качествено и количествено на основния материал за четене следва да отговаря на нормите за изпълнение на целта на обучението
3. **Критичен преглед на програмата** - Администриране и подробни физически фрагменти
4. **Валидиране** - Въвеждане и валидиране на обучение пред представителна аудитория.
5. **План за изпълнение** – Провеждане на програмата по план, като всяка дейност върви по график.

IV. Процес на обучение и развитие

Оценка и последващи действия

Оценяване на ефективността на програмата според:

Обратна връзка: Предоставяне на секция в документа за обратна връзка на служителя към обучението

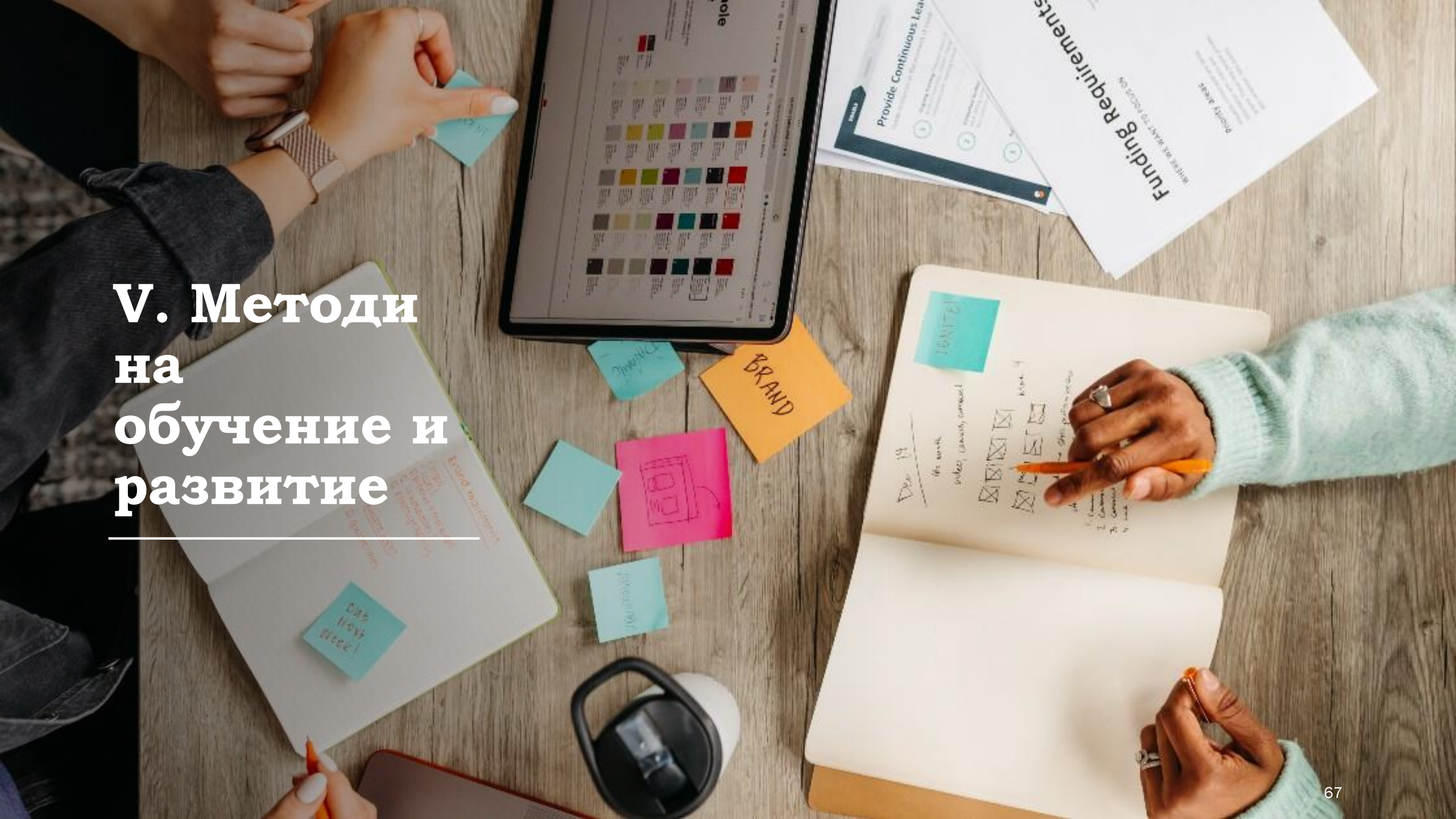
Усвояване на материала: провеждане на тестове преди и след това, за да се измери какво всъщност са научили от обучението

Поведение: след провеждане на обучението, извършване на наблюдение за поведенческите промени. Това е един от начините за измерване на степента, в която учащите могат да прилагат нови умения и знания в работата си.

Въпроси за самоподготовка?

1. Какви са целите и задачите на процеса на обучение и развитие?
2. Кои са стъпките, включени в процеса на обучение и развитие?
3. На какви нива се осъществява оценката на нуждата от обучение?
4. Опишете какво представлява дизайн на програма в процеса на обучение и развитие на човешките ресурси?

V. Методи на обучение и развитие



V. Методи на обучение и развитие

Методите за провеждане на обучение се използват за надграждане и подобряване на уменията и знанията на служител за най-добро изпълнение на възложена работа в рамките на организацията.

Изборът или методите на обучение се основават на естеството на работата, видовете и броя на работниците в организацията и разходите, свързани с избора на конкретен метод на обучение.

Организацията може да има достъп или да избира от широката гама от методи за обучение, налични за своите работници, както на работното място, така и извън организацията. Изборът на метод на обучение се основава на анализа на необходимостта от обучение и целите на обучението.

V. Методи на обучение и развитие

Всяка организация предоставя подходящи методи за обучение и подобряване на уменията и знанията на служителите. Обикновено, функцията на отдела за управление на човешките ресурси е да идентифицира необходимостта от обучение и да организира подходящата програма за обучение и развитие на служителите.

Методи за обучение и развитие се отнасят до начина, **по който се изпълнява дадена задача** или използваната техника за подобряване на уменията и знанията на даден служител.

Служители са най-ценният актив на всяка организация, тъй като те играят основната и важна роля в растежа на всеки бизнес. Ръководството следва да гарантира, че служителите са добре обучени и са оборудвани с необходимите умения и знания, така че бизнес целта да може да бъде постигната по съответния начин.

V. Методи на обучение и развитие

Съществуват различни методи, инструменти и техники, които се използват от отдела за обучение и развитие за кариерно развитие на служителите и за подобряване на качеството на тяхната работа и скоростта на работа.

Развитието на умения и знания е дългосрочен образователен процес, който помага на служителите да усвоят концептуални и теоретични знания, за да подобрят своите умения и цялостна личност. Най-голямото предизвикателство е да се изберат правилните методи и техники на обучение.

Ролята на HR екипа е идентифицира размера на организацията, естеството на работата и видовете служители и най-важното, текущият метод да се докаже като икономически ефективен и да доведе до по-висока продуктивност.

V. Методи на обучение и развитие

Методи за обучение на служители:

- Предлагане на стаж, обучение в класна стая или онлайн лекции;
- Мениджмънт игри и събития
- Лекции на известни личности
- Обучителни програми и курсове, ротация на длъжности, изграждане на кариерен план, дискусии, групова дискусия, тренинг за разрешаване на проблеми
- Групови дискусии, coaching, консултиране, case study, конференции, вътрешни обучения
- Семинари и конференции, участие в различни комитети

V. Методи на обучение и развитие

Екипът по управление на човешки ресурси отговаря за **избора на методи за обучение, използвани за цялата организация.**

Стратегията на отдела по УЧР оформя рамката на методите на обучение в организацията.

Цел на програмата за обучение – Отделът по УЧР първо определя целта на програмата за обучение. Въз основа на целта и предназначението на програмата за обучение, се идентифицира подходящият метод на обучение. Отделът за HRM е категоризирал обучителните програми въз основа на целта.

V. Методи на обучение и развитие

Целевата аудитория - Демографията на служителите, естеството на тяхната работа, условията на работа и подходящият период от време са факторите, които се вземат предвид от отдела за управление на човешките ресурси за избор на подходящ метод за обучение.

По този начин отделът за управление на човешките ресурси трябва да предвиди **инвестирането на пари, време и ресурси, докато решава метода на обучение за организацията.** След като бъде решен методът за обучение, отделът за управление на човешките ресурси може да вземе решения относно инвестирането на ресурси и да определи времето, необходимо за програмата за обучение. Необходимо е и да се дефинират методи на обучение, за да се структурира правилно програмата за обучение и да се оцени следващият ефект от обучението върху подобряването на уменията на служителите.

V. Методи на обучение и развитие

Методите на обучение са основната схема на програмата за обучение. Значението на методите на обучение включва:

- Избор на ефективен метод на обучение, тъй като той влияе върху резултата от програмата за обучение
- **Изборът на методи за обучение влияе върху бюджета и инвестирането на ресурси на организацията.**
- Ефективният метод на обучение може да доведе до подобряване на уменията и знанията на служителя.
- **Подходящите методи на обучение действат като мотивиращ инструмент за подобряване на удовлетвореността от работата на служителя.**
- **Методът на обучение е основна част от програмата за обучение, която привежда програмата за обучение в съответствие с целта на организацията.**

V. Методи на обучение и развитие

Методите на обучение се използват за разработване на подходяща програма за обучение за организацията.

Тъй като методите на обучение се определят въз основа на целта на програмата за обучение, отделът по УЧР често използва методи за обучение, за да се справи с липсите в знанията и уменията на служителите.

Методите на обучение се използват за подобряване на удовлетвореността и морала на служителите

Иновативните методи на обучение се използват и за подобряване на имиджа на организацията на пазара като по-добър работодател.

Тъй като няма единен метод за предоставяне на обучение, учителите продължават да търсят най-добрия метод за представяне на целенасочена информация на обучаемите. С непрекъснато променящия се технологичен напредък на нашето време и непрекъснатото развитие на теориите за обучение, възможностите за осъществяване на обучение се увеличават многократно.

A photograph of three business professionals in an office setting. A man in a dark suit is seated in the foreground, smiling and looking at a computer monitor. Behind him, a woman with blonde hair and a man with a beard and light blue shirt are leaning over his shoulder, also looking at the monitor. The background shows a modern office with large windows, a whiteboard, and a desk with sticky notes.

V. Методи на обучение и развитие

V. Методи на обучение и развитие

Традиционните видове методи на обучение обикновено се използват в голям брой компании. Те са лесни за изпълнение и изискват по-малко инструменти.

Няколко са основните вида традиционни методи на обучение:

- Методи за обучение извън работното място
- Методи за обучение на работното място
- Интерактивни методи за обучение

Обучение извън работното място - Обучението в различни обучителни институции е начин за обучение извън работното място. Групи от служители преминават през различни презентации, дейности, оценки на казуси, за да научат повече за ежедневните си задължения. Информацията за визията и мисията на компанията и фирмената политика се предоставя на служителите и по време на обучение извън работното място. Този тип обучение предоставя богати възможности за обучение на служителите, но поради по-високия разход, много компании избягват организирането на такива програми за обучение.

V. Методи на обучение и развитие

2. Обучение на работното място

По време на обучението на работното място служителите са включени в реалните работни дейности и се учат чрез опит. Този подход осигурява бързо обучение и подобрява връзката между членовете на екипа. Някои служители обаче намират този метод на обучение за много стресиращ и не успяват да научат или не успяват да се справят с работата.

3. Интерактивно обучение - Интерактивното обучение гарантира, че служителите са активно включени в учебния процес. Обучението включва симулация, сценарии, игри и викторини. За да практикува ново умение, служителят **получава реалистични сценарии за работа** и по този начин служителят може да приложи знанията си, преди действително да работи на истинската работа. Методът отнема доста време и служителят се нуждае от постоянна обратна връзка от учителя, за да продължи напред в програмата за обучение.

V. Методи на обучение и развитие

Съвременни методи на обучение

След глобализацията, технологията е ключова за всеки процес. Съвременните методи за обучение **включват онлайн и компютърно базирано обучение.** В организацията възниква необходимост от обучени в кроскултурни умения, тъй като в компанията работят хора от различен произход и култури работят заедно, важно е да се развият социалните умения и работата в екип сред служителите.

Методи за социално обучение се състоят от:

1. **Социално обучение** - методите за социално обучение са процес, при който служителите се учат чрез наблюдение, имитация и моделиране на тяхното поведение. Това е ефективен метод за обучение за подобряване на цялостното развитие на служителя, подобрява уменията за разрешаване на проблеми и се придобива уменията за емпатия към членовете на своя екип.

V. Методи на обучение и развитие

2. Онлайн обучение

Онлайн обучението на работното място включва курсове за електронно обучение, видеоклипове, уебинари, които представят информация пред служителите и също така тестват техните придобити умения. Основни компютърно базирани програми, интерактивно мултимедийно обучение и уеб базирани програми за обучение са различни видове онлайн обучение.

3. Обучение на открито

Много големи компании вече използват обучение на открито като инструмент за подобряване на уменията за работа в екип сред своите служители. Възприема се като почивка от работа и учене в класната стая. Обучението включва приключения, която група служители могат да преживеят на открито и да участват в дейности като планинско катерене или рафтинг. Обучението е социална дейност, в която служителите се опознават.



V. Методи на обучение и развитие

Методи за обучение на работното място.

В сравнение с обучението в център за обучение, обучението на работното място е доста лесно за изпълнение, тъй като служителят ще бъде на разположение в действителната работна среда. Обучението на работното място е ефективно, когато организацията цели бързи резултати и иска служителят да бъде продуктивен веднага след постъпването си на работа. Ядрото на обучението на работното място е **развитието чрез изпълнение на работата**. Предоставя възможност на новите служители да изградят добри отношения с работния си екип, докато се учат в първите дни. Различните видове методи за обучение на работното място са :

1. Ротация на длъжността: Ротацията на длъжността включва редовно преместване на служител от един профил на работа в друг с цел натрупване на опит и знания. Този метод е полезен за подобряване на набора от умения на служителите и им предоставя общ преглед на цялостния организационен модел на работа. Освен това подобрява връзката между служителите, работещи в различни отдели на организацията.

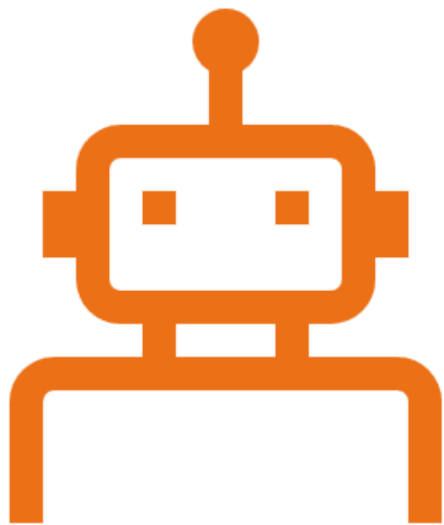
V. Методи на обучение и развитие

2. Коучинг: Този метод включва назначаване на наставник или супервайзор на всеки служител, който ще обучава служителя, ще решава проблемите, свързани с работата му, и ще предоставя обратна връзка за представянето му.

3. Работни инструкции: Това е систематично обучение, при което инструкторът обяснява всяка стъпка от изпълнението на работата на служителя, оставя го да го изпълни и го коригира в случай на грешка.

4. Стажантско обучение: Предоставя теоретично и практическо обучение на студентите от различни колежи, преди те действително да започнат действителната си кариера в корпоративния свят. През повечето време след завършване на стажа компанията предлага на студента да се присъедини към тях като служител.

V. Методи на обучение и развитие



Предимства на обучението на работното място

Това е гъвкав начин за обучение на служителите. Той е по-евтин в сравнение с други методи на обучение. Мотивира и насърчава служителя да учат и да се представят ефективно по време на работа. Не са необходими много допълнителни договорености за провеждане на обучението на служителя.

Недостатъци на обучението на работното място

Обучението на работното място често няма ясна структура и не е създадена подходяща среда за обучение. За служителите е трудно да учат, когато мениджърите, осигуряващи обучение на работното място, нямат умения за обучение. Тъй като обучението и работата вървят ръка за ръка, критериите за изпълнение не са ясно определени.

V. Методи на обучение и развитие

Методи на обучение, извън работното място

Дейността за развитие, изпълнявана от организацията, която е далеч от работното поле, се нарича обучение извън работното място. Има няколко метода за обучение извън работното място, които могат да се използват за обучение на служители. При този тип обучение служителите могат напълно да се концентрират върху ученето, тъй като няма да има работно напрежение.

1. Разрешаване на казус: За да се създаде критично и аналитично мислене на служителите, те трябва да разрешат конкретен бизнес проблем. Служителите могат да анализират целия казус и да дадат различни възможни решения на възникналата ситуация.

2. Ролеви игри – в ситуация на симулация, от служителите се изисква да си представят, че играят определена роля. В зависимост от посочената роля, от служителя се изисква да разреши даден проблем.

V. Методи на обучение и развитие

3. **Бизнес – игри** – от служителите се изисква да опишат дейността и предполагаемите проблеми на въображаема организация
4. **Лекции:** За голям брой служители, посещаващи обучението, лекционният метод е много полезен. Експерт обяснява различни концепции и принципи, свързани с работата, на служителите чрез лекции лице в лице.
5. **Симулация:** въображаема ситуация действа като симулатор за служителя и той трябва да предприеме незабавни действия по отношение на ситуацията. Помага за развитието на стратегически начин на мислене върху различни аспекти на организацията.
6. **Мениджмънт обучение:** Компаниите си сътрудничат с различни бакалавърски и институти за продължаващо обучение, които осигуряват високо образование на служителите
7. **Конференции:** Конференцията действа като място, където хората, работещи в една и съща област, се срещат и споделят своите уникални идеи един с друг. Това е най-добрият начин да се информират за най-новите актуализации в индустрията.

V. Методи на обучение и развитие

Предимства на обучението извън работното място

- Регулярният работен процес на организацията не се прекъсва
- Обучителите, които предоставят обучение, са добре квалифицирани и опитни.
- Програмата за обучение е конструктивно формулирана и добре организирана.

Недостатъци на обучението извън работното място

- Обучението не винаги отговаря на реалните нужди на организацията и не е пряко в контекста на работата.
- Доста е скъпо за изпълнение
- Работното време на служителите се променя, което може да доведе до загуба на производителност на организацията.

Въпроси за самоподготовка?

1. Кой са факторите, които влияят върху дефинирането на методи за обучение и развитие на служителите?
2. Кой са методите на обучение, извън работното място?
3. Какви са предимствата на методите, провеждани на работното място?
4. Какво представлява методът на симулация?
5. Какво представлява методът на ролевата игра?



**VI глава.
Оценка на
ефективността
на
обучителните
програми**

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Оценката на обучението е систематичен процес на анализиране на програмите за обучение, за да се гарантира, че то се предоставя ефективно и ефикасно.

Оценката на обучението идентифицира пропуски в обучението и дори открива възможности за подобряване на програмите за обучение.

Чрез събиране на обратна връзка, обучителите и професионалистите от сферата на управление на човешките ресурси, са в състояние да **преценят дали програмите за обучение са в състояние да постигнат планирания резултат и дали използваните обучителни материали и ресурси са съобразени или отговарят на стандартите на компанията и индустрията.** Оценката на обучението обикновено обхваща въпроси като „Беше ли дискутирана темата на правилното ниво на сложност за вашия опит?“ и „Демонстрира ли лекторът добро разбиране и предаде ли ефективно желан материал?“. Това позволява на обучителите да придобият представа какво работи и какво не. Помага им да вземат по-добри решения за бъдещо обучение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Целта на оценката е да се определи дали обучението е постигнало желаната цел или не.

Оценката на обучението е **непрекъснат и систематичен процес на анализ** на стойността или потенциалната стойност на програма за обучение, курс, дейност или събитие.

Всички организации, независимо от размера или вида, трябва да използват някакъв процес за **оценка на ефективността на обучението**, предприето от служителите.

Резултатите от оценката се използват за насочване при вземането на решения относно различни компоненти на обучението.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Съществуват редица причини, поради които организациите проактивно наблюдават ефективността на обучението на служителите:

- **Подпомага служителите в съблюдаването** на собственото си подобрене.
- **Изгражда морал**, като демонстрира интерес към развитието на персонала.
- За да се увеличи **максимално ROI на обучението (възвръщаемост на инвестицията)**.
- Помага да се определи формата на бъдещите програми за обучение.
- Подпомага **идентифицирането на ефективността на различни форми на преподаване** (като базирано в класна стая или уеб базирано).

Организациите, които обучават, но не оценяват това обучение, не могат да бъдат сигурни в неговата стойност нито за себе си, нито за своите служители. Следователно резултатите от обучението трябва да се наблюдават, наблюдават и оценяват по систематичен начин

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми



Оценяване на ефективността

Съществуват три основни подхода за оценка на обучението: чрез оценка на трите компонента на представянето: **знания, умения и нагласи**

- За да се оценят знанията, трябва да се тестват хора/служители. Тестването на знанията води до проста оценка „знам или не знам“, успешно или неуспешно
- За да се **оценят уменията**, трябва да се извършва наблюдение.
- За да се оцени **отношението**, трябва да се събере обратна връзка от хората за тяхното мнение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Оценката на обучението дава цялостна обратна връзка за стойността на програмата и нейната ефективност за постигане на бизнес целите.

Този процес подпомага ръководството да идентифицира по-добре пропуските в уменията, за да анализира желаните резултати от програмите за обучение.

Този процес влияе на организацията да: **идентифицира проблеми и насоки** за подобряване на цялостните процеси на програмите за обучение; анализира ефективността на обучителните материали и други инструменти; определя **необходимите лидерски компетенции** за решаване на критични проблеми; **поддържа непрекъснатата промяна в кариерното развитие** и дава оценка на цялостното обучение на участниците.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Техники за оценка

Методите за оценка трябва да се определят въз основа на целите на процеса на обучение и трябва да отговарят на изискванията на различните заинтересовани страни. Всяка организация има множество заинтересовани страни и не всеки в организацията има едни и същи информационни нужди.

Обикновено организационните групи на заинтересованите страни включват отдела за обучение, служители и различните бизнес звена. Съществуват няколко техники за оценка

- Изследвания на нагласите
- Писмен тест
- Тест за представяне
- Интервюта
- Фокус групи
- Наблюдение на критични инциденти

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Оценката на обучението е съвместна отговорност на мениджмънта на организацията и екипа, отговорен за обучението в организацията

Лидерският екип има отговорности към оценка на обучението, както и идентифициране на стойността на обучението за организацията.

- Познаване и поддръжка на планове за обучение
- Изискване за извършване на оценка и редовен обобщен доклад.

Необходимо включването на **Мениджъра по обучението (или негов еквивалент)** в срещите на висшето ръководство, където се вземат решения за бъдещи промени, когато обучението ще бъде от съществено значение. Това изисква активно участие в събития, както и разработване на политика и стратегически решения, базирани на данни за резултати и възвръщаемост на инвестициите.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Отговорност на провеждащия обучение

- Отговорности за оценка на обучението
- Осигуряване на предварителна програмна и програмно планиране
- **Представяне и поддържане на рамки** за оценка и генериране на доклади за мениджмънта на организацията
- **Подреждане на подготвителни и учебни материали**, за да се даде възможност на участниците да учат в рамките на програмата и собствените специфични цели на учениците. Към края на програмата се дава оценка и се изготвят доклади от учащите се за постигнатите нива на обучение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Оценката на обучението е важен процес за определяне на ефективността на обучението и за анализ в каква степен програмите за обучение наистина помагат на служителите да станат по-успешни в това, което правят.

Оценката на обучението може също да бъде интегрирана като функция на системата за управление на обучението.

Чрез стратегическо оценяване на организацията могат да се намерят начини за подобряване на качеството на обучение и постигане на зададените цели.

1. Избор на подходящ модел - Съществуват различни видове модели за оценка на обучението и всеки е насочен към различни области. Така че първата стъпка към започване на оценката на програмите за обучение е да се избере най-ефективният модел, който ще отговори на нуждите на организацията.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Четиристепенният модел на Kirkpatrick

Този процес на оценка на обучението се използва в световен мащаб от фирми, които имат за цел да получат възвръщаемост на инвестициите (ROI) чрез рентабилни и ефективни във времето сесии за обучение. Този модел разделя процеса на оценка на 4 нива:

Ниво 1: Реакция – Оценява се как обучаемият е реагирал на обучението. Измерва се с помощта на формуляр за проучване, даден на участниците, за да го попълнят след края на обучението.

Ниво 2: Учене – Това ниво измерва какво са научили участниците от обучението. На това ниво се използват кратки викторини и тестове за измерване на промените в знанията и уменията на участниците.

Ниво 3: Поведение – Това ниво оценява промяната в поведението на участниците в резултат на обучението. Измерва се чрез наблюдения на работното място, сравняване на поведението преди и след обучение.

Ниво 4: Резултати – Последната стъпка измерва и оценява резултата от програмата за обучение спрямо очакванията на организацията или заинтересованите страни. Той проверява дали участниците в обучението са постигнали своите учебни цели. Някои показатели или фактори, които организациите ще измерват, са производителност, морал, качество, продажби, ефективност и рейтинги за удовлетвореност на клиентите.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Моделът CIRO (контекст, вход, реакция и изход) оценява ефективността на курсовете за обучение по мениджмънт. Той се фокусира върху измервания, направени преди и след изпълнение на програмата за обучение. Подобно на другите модели, процесът на оценка на обучението също е разделен на 4 етапа:

Етап 1: Контекст – Този етап оценява оперативната ситуация на организацията или бизнеса, за да идентифицира и оцени нуждите и целите на обучението. На този етап се извършва анализ на нуждите от обучение, за да се види коя област на дейност липсва на организацията.

Етап 2: Въвеждане – В този етап, практикуващите оценка на обучението събират информация, като анализират наличните ресурси в организацията, за да определят най-добрия избор на техника или метод на обучение за постигане на целите на обучението.

Етап 3: Реакция – В този етап се събира обратна връзка от участниците. Информацията, събрана от този етап, се използва за по-нататъшно подобряване на програмата за обучение.

Етап 4: Резултат – Този етап оценява резултатите от програмата за обучение. Резултатът се измерва на следните 4 нива: Нивото на обучаемия; Нивото на работното място; Нивото на екипа или отдела; Бизнес ниво

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Моделът на **Phillips ROI** оценява възвръщаемостта на инвестицията (ROI) на програмата за обучение. Този модел основно репликира обхвата и последователността на модела на Kirkpatrick, но с допълнителна стъпка. Петте нива на модела са както следва:

Ниво 1: Реакция – подобно на модела на Къркпатрик, моделът започва с оценка на реакцията и удовлетворението на участника от програмата за обучение.

Ниво 2: Учене – това ниво измерва уменията и знанията, придобити от участниците

Ниво 3: Приложение и изпълнение – подобно на модела на Къркпатрик, това ниво измерва дали участниците в програмата за обучение са научили нещо от обучението след завръщането си на работното място. Въпреки това, той подобрява този обхват, като определя дали даден проблем (ако има такъв) е свързан с прилагането на обучението или неговото внедряване.

Ниво 4: Въздействие – в модела на Филипс, вместо върху резултатите, той се фокусира върху измерването на цялостното бизнес въздействие на програмата за обучение. Той е много по-широк в сравнение с модела на Kirkpatrick, тъй като идентифицира дали други фактори, освен обучението, са повлияли на резултата.

Ниво 5: Възвръщаемост на инвестицията (ROI) – Това добавено ниво е предназначено за измерване на ROI с помощта на анализ на разходите и ползите за сравняване на паричната стойност на бизнес резултатите с разходите за програмата(ите) за обучение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми



За да оценят ефективно програмите за обучение, следва да се дефинират индикаторите за „ефективност“. Мениджмънтът следва да отговорят на този насочващ въпрос: „В какъв смисъл програмата за обучение ще се счита за успешна?“. Някои примери за успешни програми за обучение могат да възникнат, когато:

- Създават нови умения и знания
- Генерират нов опит
- Повишават удовлетвореността на служителите
- Променят културното въздействие
- Въздействат върху ефективността
- Финансово въздействие

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

3. Избор на правилния метод и събиране на данни

Методите за оценка на обучението се отнасят до подходите за събиране на данни.

След като целта, техниката и измерванията за ефективността на обучението са идентифицирани, следващата стъпка е да изберете правилния метод или инструменти за събиране на необходимата информация по отношение на програмата за обучение. Някои от обичайните методи за оценка на обучението, които практикуващите могат да използват:

Въпросници – това са набори от въпроси, които обикновено се използват за събиране на статистическа информация от участници по определена тема. Те могат да се използват като инструмент при провеждане на анкети за обучаеми след завършване на програмата за обучение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Интервюта – провеждат се лице в лице или онлайн. Този метод позволява на практикуващите да навлязат по-дълбоко в отговорите на участниците. Интервютата могат да помогнат на практиците да получат по-ценна и подробна информация за опита на служителя с обучението.

Фокус групи – това са фасилитирани дискусии между малка група участници, които са преминали една и съща програма за обучение. Това е полезно, ако целта на практикуващите е да проучат удовлетворението и чувствата на участника към обучението и да съберат обратна връзка за това как обучението може да бъде подобро.

Наблюдение – този метод се извършва чрез анализ на промяната в поведението на участника на работното място. Практикуващият или назначеният оценител ще наблюдава как изпълняват задачи или се ангажират с процеси и екипни дейности.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Анализ на данните

Последната стъпка е да се анализират събраните данни и да се документират констатациите от извършената оценка на обучението.

Анализът от оценката на обучението ще бъде критичен компонент за бъдещи подобрения в подхода на организацията към програмите за обучение.

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Какво трябва да включва формуляр за оценка?

За да се даде по-добра представа какво трябва да включва формулярът за оценка на обучението, могат да се посочат следните раздели и въпроси:

Цели на програмата - Бяха ли ясно определени целите на програмата?

Фасилитаторът покри ли всички цели на програмата? Беше ли материалът с правилното ниво на сложност за вашия опит? Добре ли са организирани материалите на курса? Материалът на курса помага ли в подкрепа на целите на курса? Беше ли съдържанието подходящо за нуждите на вашата роля?

Знания и ефективност на фасилитатора - Фасилитаторът демонстрира ли добро разбиране на представения материал? Фасилитаторът представи ли ефективно програмния материал?

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Фасилитаторът свърши ли добра работа при генерирането на взаимодействие между участниците, като същевременно поддържа безопасна учебна среда? Добро ли беше темпото на програмата? Подходяща ли е продължителността на учебната сесия за целите и сложността на съдържанието?

Оценка на програмата - Справедлива ли е оценката за съдържанието на програмата? Ролевите игри или симулациите представиха ли справедливо съдържанието на програмата? Зала за провеждане на обучението - Имаше ли достатъчно осветление? Беше ли температурата благоприятна за учебна сесия? Участниците имаха ли достъп до компютър и/или инструменти за симулиране на практика?

VI глава. Оценка на ефективността на обучителните програми

Кога е най-подходящото време за оценка на обучението?

Оценката на обучението трябва да бъде обвързана с **целта на оценката**. Измерва се спрямо набор от очаквания за това кога да се измери ефективността на обучението за служителите и бизнеса.

Оценката на обучението може да се извърши в началото, в средата или в края на годината в зависимост от целта на оценката. Обикновено, се извършват оценки в началото и в средата на годината, за да се оформи програмата за обучение и подходът на преподаване. Годишните оценки измерват успеха на програмите за обучение и представянето на инструктора.

Въпроси за самоподготовка?

1. Какво представлява четиристепенният модел на Kirkpatrick?
2. Какво представлява Моделът на Phillips ROI?
3. Какво представлява Моделът CIRO?
4. Опишете процеса на оценка на ефективността на обучителните програми?



VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Обучението е постоянно и задължително изискване за всяка компания и нейните служители, по целия свят. Компаниите инвестират в инфраструктура и ресурси и трябва да подобрят и рационализират своята учебна среда.

Обучението и развитието представляват ключова част от днешните корпоративни предприятия. Обучените служители ефективно допринасят за целите на компанията, което води до повишено качество, производителност, конкурентоспособност и рентабилност.

Глобалният пазар се развива динамично и компаниите разширяват бизнеса си с все по-бързи темпове. Глобалните корпорации са изправени пред различни предизвикателства на тези нива като демографски проблеми, културни проблеми, нови технологии, политическа и правна среда, набиране на персонал и много други. Следователно уменията на служителите са от решаващо значение за успеха на компанията и тези умения се подобряват с подходящо обучение и развитие.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Служителите в съвременните организации **трябва не само да вършат рутинната си работа**, но и да имат цялостен поглед върху околната среда и да допринасят за целите на организацията. Те трябва да са наясно с тенденциите и техниките, свързани с профила на тяхната организация.

Учебните ресурси на корпоративните предприятия подпомагат усилията на служителите за обучение чрез **използване на креативни и иновативни модели**. Съществуват множество креативни и иновативни методи, чрез които се провежда обучение на служителите:

- **Примери за обучение в класната стая, ръководено от инструктор: Виртуални класни стаи** - видеоконференции, аудио конференции, уеб конференции. Обученията във виртуална класна стая се определят като най-популярната и модерна техника в много компании. Позволява да се преодолее географската бариера и се счита за ефективна техника.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Виртуалните класни стаи използват най-новата технология, за да създадат виртуализирана учебна среда, която може да се простира от един отдел в друг, от един град в друг, от едно гише до друго, обхващайки целия свят.

Уеб обучение / електронно обучение - Електронното обучение е представлява процесът за подобряване на ученето чрез използване на информационен спектър от дейности, които са изцяло онлайн. Осигурява гъвкавост и удобство на обучаемия. Служителите могат да се обучават сами, когато им е удобно и според тяхната собствена скорост на учене. **Електронното обучение е най-често използваната техника**, тъй като се активира чрез уеб хоствано съдържание, където съдържанието и съответното хранилище на знания се хостват чрез уеб сървър. Повечето от корпоративните предприятия използват основно тази техника.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси



CDROM и компютърно базирани обучения (CBT)

Базираните на CDROM курсове са офлайн дигитални курсове. CDROM може да бъде предоставен на служител, за да се използва в удобно за него време.



Базираният на CD курс също има инструменти и техники за учене, подобни на курсовете за уеб обучение, но има предимството да се използва офлайн, може да бъде по време на свободното време у дома, на почивка или дори когато няма интернет връзка.



Тази техника е отворена, гъвкава, споделяема и рентабилна и лесна за изпълнение.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Онлайн библиотека / онлайн модули за обучение. Много корпорации имат богато хранилище от онлайн книги, списания и други учебни материали под формата на дигитална библиотека. Служителите могат да използват това като източник на знания, за да повишат своята компетентност и умения. Има много техники за инфраструктурна поддръжка, предоставена от корпорацията в подкрепа на техния отдел за обучение.

С подобряването на мрежовата свързаност, наличието на широколентови, 2G и 3G услуги, **цифровото съдържание е достъпно и на ръчни устройства, включително мобилни телефони.** Техниките и инструментите променят начина, по който компанията предоставя обучение на служителите. Тези техники са удобни, персонализирани, икономически ефективни и навременни. Те се възприемат като смесени техники за обучение, които са най-добрите комбинации от ръководени от инструктори обучения в класната стая, уеб конференции, видео или аудио конференции, инструменти за споделяне и сътрудничество и офлайн базирани на CDROM компютърни обучения. Те допринасят за **ефективно обучение на служителите, което води до по-голяма удовлетвореност на служителите и цялостна организационна ефективност.**

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Дигитален инструмент за подобряване на програмите за обучение

Формулярът за оценка на цифровото обучение може да **помогне на обучителите да определят дали програмите за обучение са подходящи за улесняване на обучението**. С помощта на iAuditor от SafetyCulture, базирано в облак софтуерно приложение, организациите могат да създават учебни материали на мобилни устройства по всяко време и навсякъде; провеждат проучвания с обратна връзка за обучение; **оценяват програмите за обучение**, за да отговорят на нуждите от обучение на обучаемите; **улесняване на обучението за нови служители**, за да се подготвят служителите за техните роли; споделяне на записи за оценка на екипите за обучение и развитие и **наблюдаване на тенденциите** и общите отговори чрез iAuditor Analytics.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Няколко са тенденциите в областта на обучението и развитието (L&D).

Най-въздействащите промени настъпват поради пандемията на COVID 19, която все още продължава в различни области на света. Една от най-значимите промени е широкото приемане на електронното обучение, след като Covid създава условия за работа от разстояние. Настоящите тенденции в обучението и развитието са **дигитална трансформация във всяка област, която ще продължи и в бъдеще.**

Настоящото (L&D Trends) обучение и развитие се дължат на **промяната в работната среда** и ограниченията на личните взаимодействия поради условията на COVID. Преподаването се видоизменя от **традиционното обучение в класната стая към онлайн обучението.** Електронното обучение придобива все по-голямо значение в днешните условия от всеки друг метод на обучение.

Тенденциите в обучението и развитието (L&D Trends) претърпяват радикална промяна с електронното обучение, което **подобрява способностите за учене на служителите и подобрява нивата на задържане.** В допълнение, той улеснява L&D професионалистите да поддържат данни и да администрират информация. Това допълнително им помага да вземат решения за обучение въз основа на знанията и уменията, които липсват.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Значителното въздействие на развитието на **L&D** тенденции продължава и през настоящия период. Тенденциите са свързани с:

- **Повишаване на уменията и преквалификация-** Последните промени водят до необходимост от постоянно повишаване на уменията или преквалификация на работното място. Служителите трябва постоянно да актуализират своите знания и умения, за да изпълняват най-ефективно работата си. Текущите тенденции, свързани с обучение и развитие, се развиват предимно **дистанционно**; наличието на тенденции в L&D в платформите за електронно обучение за повишаване на уменията се превърна в оптималното решение. Повишаването на квалификацията на служителите помага за поддържането на съответствие с развитието на технологиите и дава предимство при постигането на бизнес целите.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Персонализирано и адаптивно обучение - Обучаемите се адаптират към курсовете за електронно обучение, когато средата за обучение е удобна за тях. Новите тенденции в обучението и развитието изискват служителите да са готови за неизвестното. L&D тенденциите надхвърлят онлайн методите и електронното обучение помага на хората в персонализираното обучение.

Персонализираното обучение прави образованието адаптивно, тъй като курсовете се създават въз основа на лични предпочитания и обратна връзка. Тази нова тенденция променя лицето на знанието, правейки го по-вълнуващо и персонализирано. Инструменти за сътрудничество като геймификация и други подобни повишават ангажираността на служителите. Служителите си сътрудничат и учат, а също така бързо намират отговори на предизвикателства заедно.

Социалното обучение прави ученето лесно, тъй като колегите и работата в екип допринасят за идентифицирането на пропуските в уменията, като препоръчват курсове и помагат за постигане на учебни цели.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Сътрудничеството повишава ангажираността и екипния дух. С трансформирането на ученето и обучението към цифрови средства, инструментите за сътрудничество са много търсени, тъй като ангажирането и работата в сътрудничество са практически възможни. В резултат на това, служителите си сътрудничат, за да учат нови умения и да допринасят за развитието на знания и умения в организациите.

Техниките за игровизация позволяват на учащите да си сътрудничат, да се ангажират и да учат заедно и да внесат забавление, докато учат. Неотдавнашната тенденция за дигитален достъп, позволява на служителите да си сътрудничат виртуално и подкрепя партньорското обучение. Социалното обучение допълнително изгражда положителни взаимоотношения на работното място, които помагат на компаниите да растат по-бързо.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси



Мобилното обучение е възможно навсякъде и по всяко време. Новите (L&D) тенденции в обучението и усъвършенстването позволяват на потребителите да учат с помощта на софтуер като платформи за електронно обучение, използващи мобилни устройства, таблети или други устройства, правейки обучението удобно и лесно.

В днешните **натоварени работни графици възможността да се учи по всяко време от всяко място е най-добрата характеристика**, която предоставят решенията за електронно обучение.

Генерирано от потребители съдържание е новата тенденция в обучението, която напълно променя динамиката на обучението. Генерираната от AI обратна връзка и генерираното от потребителите съдържание водят до по-ефективно обучение. Това трансформира учебния опит.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Решенията за електронно обучение предоставят ефективна среда за обучение, която изпраща анализи и отчети за обратна връзка в реално време. Анализите в реално време помагат на вашите служители да работят с най-новите технологии и им позволява да се подготвят за бъдещето. Те развиват умения много по-рано и точно, за да се справят с бъдещи предизвикателства.

AI в обучението - Изкуственият интелект е бъдещето на обучението. Интелигентните препоръки, направени от AI в платформите за обучение, помагат на учащите да разберат и да получат знания ефективно. Например AI в платформи за обучение като LXP прави плейлисти за учащите въз основа на тяхната история на учене и открива пропуски в уменията, върху които трябва да работят, за да развият своя набор от знания.

VII. Тенденции и технологии в обучението и развитието на човешките ресурси

Когато служителите непрекъснато повишават уменията си, за да бъдат в крак с променящата се технология, те са склонни да изпълняват работните си роли по най-добрия начин и да **бъдат конкурентоспособни и съвместими с целите на компанията за постигане на успех.**

С приемането на системите за управление на обучението в световен мащаб, **образованието става изключително свързано с технологиите.** Бъдещите тенденции в обучението и развитието през 2022 г. показват, че обучението ще бъде по-мобилно, персонализирано, практично и целево ориентирано, използвайки системите за управление на онлайн обучението.

Въпроси за самоподготовка?

1. Как се отразява глобализацията върху тенденциите в обучението и развитието на човешките ресурси?

2. Опишете основните характеристики на уеб базираното електронно обучение?

3. Кои са дигиталните инструменти за подобряване на процеса на обучение и развитие в организацията?

4. Кои са бъдещите тенденции в развитието на процеса на обучение в организацията?

Използвана литература

Атанасова, М (2015). Обучение и развитие на човешките ресурси в организацията, изд. Авангард Прима, София, стр. 27-60

Лазарова, Т. (2018). Иновативно управление на човешките ресурси, изд. Св. Григорий Богослов, ВУЗФ София, стр. 35-80

Andales, J (2022). Training evaluation guide. Online available here: <https://safetyculture.com/topics/training-evaluation>, Retrieved 17th September 2022

Bell, Bradford S.; Tannenbaum, Scott I.; Ford, J. Kevin; Noe, Raymond A.; Kraiger, Kurt (2017). "100 years of training and development research: What we know and where we should go". Journal of Applied Psychology. 102 (3): 305–323. doi:10.1037/apl0000142. hdl:1813/74878. ISSN 1939-1854. PMID 28125262. S2CID 26505012.

Derek Torrington; Laura Hall & Stephen Taylor (2004). Human Resource Management. Pearson Education. p. 363. ISBN 9780273687139.

Indeed (2021). What is a training strategy?. Online available here :<https://www.indeed.com/career-advice/career-development/training-strategy#:~:text=A%20training%20strategy%20is%20an,to%20provide%20successful%20business%20results>, Retrieved 20th May 2022

Paradiso Solutions (2022). Top 11 Learning & Development (L&D) Trends to Watch in 2022, Online available here: <https://www.paradisosolutions.com/blog/learning-development-trends-to-watch-in-2022/>, Retrieved 15th September 2022

Използвана литература

Patrick J. Montana & Bruce H. Charnov (2000). "Training and Development". Management. Barron Educationally Series. p. 225. ISBN 9780764112768

Rebecca, Page-Tickell (3 July 2014). Learning and development (1st ed.). London. ISBN 9780749469894. OCLC 883248797.

Thomas N. Garavan; Pat Costine & Noreen Heraty (1995). "Training and Development: Concepts, Attitudes, and Issues". Training and Development in Ireland. Cengage Learning EMEA. p. 1. ISBN 9781872853925

Wood, Robert; Kakebeeke, Bastiaan; Debowski, Shelda; Frese, Michael (April 2000). "The Impact of Enactive Exploration on Intrinsic Motivation, Strategy, and Performance in Electronic Search". Applied Psychology. 49 (2): 263–283. doi:10.1111/1464-0597.00014. ISSN 0269-994X.