

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Виолета Недева

19 октомври 2011 г.

1. Що е то ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ на персонала – да изградим споделено разбиране за същността на дейностите по квалификационно усъвършенстване.
2. ЦЕЛИТЕ на дейностите по обучение и развитие
3. Видове форми на обучение – предимства и недостатъци
4. Защо е толкова важно ВЪВЕЖДАЩОТО ОБУЧЕНИЕ?
5. Идентифициране на ПОТРЕБНОСТИТЕ от обучение и развитие
6. Що е то ГОДИШНА ПРОГРАМА ЗА ОБУЧЕНИЕ?
7. Защо е необходимо да проследяваме ефекта след обучение
8. Препоръки

ОБУЧЕНИЕТО е системен процес, който се провежда по инициатива на организацията и води до по-добро трудово представяне на заетите.

ОБУЧЕНИЕТО още може да се дефинира като процес на обогатяване на знанията, уменията и нагласите на заетите с цел да се усъвършенства тяхното трудово представяне.

- знанията - това, което трябва да се знае, за да се изпълняват определени трудови задачи;

- уменията – това, което трябва да може да се върши;

- нагласите – това е отношението, което работникът показва към трудовите задачи и към хората, с които се среща при тяхното изпълнение;

Усъвършенстване на знанията, уменията и нагласите на заетите, често се използва паралелно с термина РАЗВИТИЕ НА ПЕРСОНАЛА.

Дейностите по обучение и развитие в организацията имат няколко цели:

- Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения;
- Развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на работата и приоритетите на организацията;
- Подготвяне на персонала да се справя по-добре с промени и непредвидени обстоятелства ;
- Предоставяне на възможност за конкурентно предимство;
- Подобряване изпълнението на служебните задължения и работата на екипите;
- Повишаване на удовлетворението от работата и личната мотивация;
- Даване на възможност за делегиране на по-сложни задачи на служителите, развитие на новаторско мислене и др.

Според мястото на провеждане и метода на обучение, може да говорим за две основни групи обучения:

ОБУЧЕНИЯ БЕЗ ОТКЪСВАНЕ ОТ РАБОТА (инструктиране, демонстриране, наставничеството, менторството, ротацията) или т.нар. Вътрешно-фирмени обучения;

ОБУЧЕНИЯ С ОТКЪСВАНЕ ОТ РАБОТА (курсове, семинари, дискусии, симулации, обучения чрез преживяване, различни интерактивни занимания, центрове за оценка, членство в професионални организации) или т.нар. Външни обучения.

За да се направи възможно най-правилният избор за метод на обучение се изисква да се отчитат техните предимства и недостатъци.

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

1. Обученията се осъществяват в реална работна среда и не изискват специално оборудване и условия;
2. Обучаваният получава инструкции и съвети от опитен работник, който е изпълнявал успешно съответната длъжност;
3. Обучението е относително евтино и лесно за организиране;
4. Активното взаимодействие в процеса на обучението съдейства за изграждане на добри взаимоотношения между обучаван и обучаващ, които в повечето случаи са членове на един работен екип.

1. Съществува възможност обучаващият да не умее да преподава своите знания и умения, да не е мотивиран за това, да няма време да обучава и да пропуска важни елементи от обучението;
2. По време на обучението не може да се използва пълноценно обрудването и материалите и са възможни скъпоструващи грешки, свързани не само с повреди на машините и готовата продукция, но и със здравето на хората.

Извод: Вътрешните обучения са удачна форма, когато става дума за специфични технологии, в които експертите на организацията са най-добри; когато въвеждаме нови служители; когато ще ни бъде по-рентабилно да ползваме вътрешен потенциал; когато мениджърите имат опит като обучаващи и искат сами да обучават служителите си.

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

1. Обучаваните не изпълняват своите трудови задължения, което в зависимост от вида на бизнеса може да затрудни организацията на работа;
2. Съществува възможност за разкъсване на връзката между обучението и конкретната работа на участниците, които са относително многобройна и разнородна група и е трудно обучаващият да адаптира материала към специфичните нужди на всеки от тях.

Извод: Външните обучения са удачна форма, когато искате да влееете знание отвън; когато организацията на работата позволява даден служител да се откъсне от работната среда или има кой да го замести; когато ваш служител трябва да придобие сертификат или удостоверение, даващо му право да упражнява дадена работа.

Целта на въвеждащото обучение е всеки новопостъпил служител да се запознае с историята, целите и структурата на организацията; с най-важните вътрешни правила и процедури; с каналите за комуникация; правила за поведение и др., като по този начин се подпомогне неговото адаптиране и въвеждане в работата и се изгради чувството, че е приет;

Въвеждащото обучение е механизъм, позволяващ на новите служители да се интегрират по-бързо в организацията, а от там и по-бързо да представят своя професионален потенциал;

- 1. Информаця за организацията** – история, мисия, визия, ценности, структура на управление, ръководство;
- 2. Информация за бизнеса** – продукти, обслужване, пазари, клиенти, стандарти за обслужване на клиенти;
- 3. Вътрешни правила и процедури** – Правилник за вътрешния трудов ред, Правила за здраве и безопасност, Противопожарни инструкции, Етичен кодекс, Вътрешни инструкции, Заповеди и др;
- 4. Връчване на документи** – функционална и длъжностна характеристика, указания за конкретната работа, която ще извършва, инструктаж на работното място за работа с техника/машини;
- 5. Социална информация** – социална политика, почивки, санитарни помещения, места за пушене, барче, стол; телефонен указател и др. подобни.

За идентифициране на потребностите от обучение могат да се използват различни средства:

1. Мисията, визията и целите на организацията;
2. Длъжностните характеристики;
3. Вътрешни въпросници;
4. Преки наблюдения;
5. Интервюта;
6. Самооценка;
7. Оценката на трудовото представяне;
8. Фокус групи;
9. Консултации със служители на ключови позиции или със специфични познания;
10. Тестове за проверка на зания и други

Определение: Годишната програма за обучение е вътрешен документ, който съдържа пълна информация за вида на обучението, за които е взето решение да се реализират, средствата, които ще бъдат изхарчени за тези обучения /бюджет/, както и оперативен план, по който ще се реализира програмата.

Обхват: три основни части:

1. Цели на програмата и връзка с бизнес стратегията на организацията;
2. Бюджет /за предпочитане детайлен – по пера/;
3. Оперативен план за реализирането, съдържащ:
 - вид на обучението;
 - периоди на провеждане; продължителност;
 - доставчици/изпълнители; начин на избор;
 - дефиниране на приоритети /за предпочитане/.

Целта на анализа на ефекта от обучението е да се изследва:

- Удовлетворението от обучението;
- Степента на наученото след обучението;
- Промяната в професионалното поведение;
- Промяна в бизнес резултатите на ниво организация;
- Доколко вложената инвестиция в обучението се е възвърнала;

Тези цели изразяват система, създадена от американския професор Доналд Къркпатрик и допълнена от експерта по управление на персонала Джак Филипс.

Те дефинират 5 нива на анализ/оценяване на обучението:

Реакция, Учене, Поведение, Резултати, Възвръщане на инвестицията

Най-често в ролята на оценители на ефекта от обученията са:

- Участниците в обучението;
- Обучителите;
- Преките ръководители на обучаваните;
- Специалистите по УЧР;

Най-често прилаганите методи за анализ са:

- Анкетни карти за обратна връзка;
- Тестове, въпросници,
- Обратна връзка от обучителите, Доклади;
- Разговори с участниците, преките им ръководители, техни колеги;
- Наблюдение и оценка на изпълнението на работата и поведението след обучението;
- Съпоставяне на цели, разходи и резултати;

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

Препоръки за редуциране на разходите в условия на криза без да се спира развитието на персонала:

- 1. Очертайте най-приоритетните обучения** – на първо място са обучения, произтичащи от мисията и целите на организацията; законовите норми също не бива да се пренебрегват;
- 2. Не е необходимо да провеждате генерални тренинги** за абсолютно всички служители – спрете за момент и помислете кои са истинските празнини в уменията на служителте ви; използвайте тренинга за да подпомогнете нуждите на реалното представяне на вашите сътрудници;
- 3. Насърчавайте неформалния обмен на знания** – в епохата на високоразвитите комуникации поощрявайте служителите си да обменят знания и опит неформално;
- 4. Максимизирайте различните канали за тренинг** – създайте възможности за електронно обучение, за да достигнете до по-широк кръг служители;

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ

5. **Отсейте най-важните моменти** – в момент, в който бюджетите за обучение са чувствително редуцирани, е добра идея да селектирате ключовите елементи от тренинга и вместо в три дни, да организирате курса в един;

Ключови идеи:

- ☺ Преди да предприемете нещо спонтанно, отговорете си на въпроса “Кой се нуждае от това обучение и защо?” – така ще премахнете практиката на тренинги на общо основание;
- ☺ По възможност обучавайте един човек точно в навечерието на прилагането на наученото – не месец по-рано и в никакъв случай “за всеки случай”;
- ☺ Давайте ясни послания към служителите си – защо се обучават. Обучението е инвестиция и тя трябва да бъде обоснована.

БЛАГОДАРЯ ЗА ВНИМАНИЕТО

Виолета Недева

Nedevav@mail.bg
0896 00 99 71