

# Обучение на служителите

Проф. д.ик.н. Желю Владимир

Стопански факултет на СУ

# Обучение на служителите - дефиниция

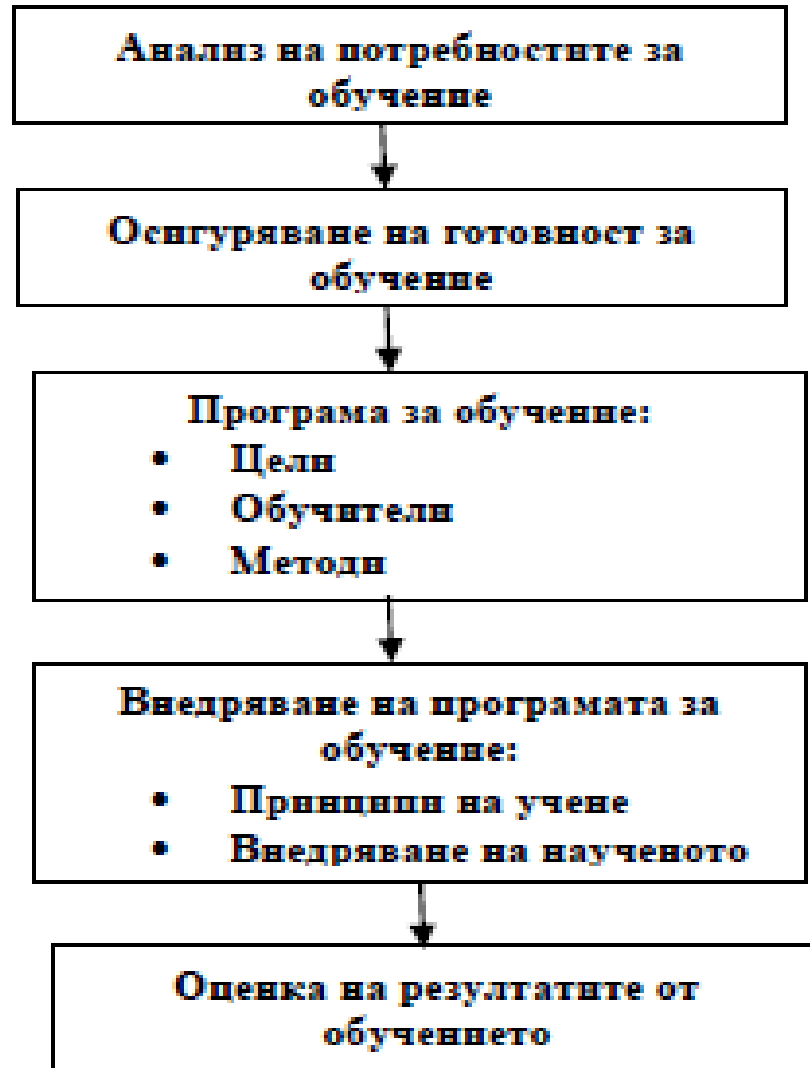
- **Обучението** се състои от планирани усилия на организацията да помогне на служителите да придобият свързани с работата знания, умения, способности и поведение, с цел прилагането им на работа.
- Програмата за обучение може да варира от формални класове до индивидуално наставничество и може да се проведе на работното място или на отдалечени места.
- Без значение каква е неговата форма, обучението може да бъде от полза за организацията, когато е свързано с нуждите на организацията и когато мотивира служителите.

# Потребности от обучение

## Потребности от обучение:

- Бързата промяна, особено в областта на **технологиите** изисква служителите да усвояват нови умения;
- Новият психологически договор създава очакванията, че служителите инвестират в собственото си **кариерно развитие**, което изисква обучение.
- Нарастващото доверие към работата в екип предполага способности за **решаване на проблеми**, която често изискват формално обучение;
- И накрая, **разнообразието на работната сила**, съчетано с глобализацията на бизнеса, изисква служителите могат да работят добре с хора, които са различни от тях

# Обучение, свързано с организационните нужди



- Една ефективна програма за обучение преподава умения и поведение, които ще помогнат на организацията да постигне **целите си**.
- За да постигнат тези цели, специалистите по човешки ресурси подхождат към обучението като към **проект** – процес на систематично развиващо обучение, за да отговори на определени нужди

# Оценка на потребностите

Отговаря на три големи въпроса:

1. *Организацията* – Какъв е **контекстът**, в който ще се провежда обучението?
2. *Служители* - **Кой се нуждае** от обучение?
3. *Задача* - **Какви предмети** трябва да обхваща обучението?

- Някои служители нямат основни умения или се представят лошо.
- Произвеждат се нови продукти, прилагат се нови технологии или се проектират нови работни места, за които е нужно обучение
- Предизвикателства от външни сили, като искания на клиенти или законови изисквания (например прилагане на стандарти за качество).

# Анализ на организацията

- Обикновено оценката на нуждите започва с анализ на организацията.
- Анализът на организацията разглежда нуждите от обучение в светлината на нейната **стратегия, налични ресурси** за обучение и **подкрепа от страна на топ мениджмънта** за дейностите по обучение;
- Компания, която **намалява разходите** със стратегия за съкращаване, може да се наложи да обучи служители, които ще бъдат съкратени на умения за търсене на нова работа.
- Служителите, които остават след съкращаването, може да се нуждаят от **кръстосано обучение**, за да могат да се справят с по-голямо разнообразие от отговорности;
- Компания, която планира да внедрява **нови продукти или услуги** може да се нуждае от обучение на служителите в **нови умения**;
- Трябва да се прецени дали организацията разполага с **бюджет, време и опит** за обучение.

# Анализ на служителите

Включва отговор на няколко въпроса:

- Недостатъците в представянето са резултат от **липса на знания, умения или способности**? (Ако е така, обучението е подходящо, ако не - други решения са по-подходящи.)
- Кой има нужда от обучение?
- Готови ли са **тези служители** за обучение?
- От всички организационни променливи (способностите и уменията на лицата, техните нагласи и мотивация, приносът на организацията като ресурси, обратна връзка за изпълнението и др.), само **способностите и уменията могат да бъдат засегнати от обучението**

# Готовност за обучение

- Ефективното обучение изисква не само програма, която отговаря на реалните нужди, но и **готовност на служителите**.
- За да бъдат готови да учат, служителите се нуждаят от **основни умения за учене**, когнитивни способности, което означава да могат да използват писмен и говорим език, да решават математически задачи и да използват логиката за решаване на проблеми. **Често липсват** такива основните умения сред служителите в някои сектори.
- Служителите научават повече от програмите за обучение, когато са силно **мотивирани да учат**.
- Служителите са склонни да правят това, ако **вярват, че са в състояние да учат**, виждат потенциални **ползи от програмата за обучение**, осъзнават нуждата си от учене, виждат съответствие между обучението и кариерните си цели



# Анализ на задачите

Процес на идентифициране и анализиране на задачи, за които трябва да се обучават.

- За да се извърши анализа на задачите, специалистът по човешки ресурси разглежда условията, при които те се изпълняват. Тези условия включват **оборудването и работната среда, времеви ограничения** (например крайни срокове), съображения за безопасност и стандарти за изпълнение
- За всяка изброена задача експертът по темата използва скала (например 0 - задача никога не е изпълнявана до 5 - често изпълнявана задача), за да оцени **важността, честотата и трудността на задачата**.
- Информацията от тези въпросници е основата за определяне **кои задачи ще бъдат в центъра на обучението**

# Работна среда

Готовността за обучение зависи и от две общи характеристики на работната среда: **ситуационни ограничения** и **социална подкрепа**.

- Ограниченията могат да включват **липса на пари за обучение**, липса на време за обучение или не предоставяне на подходящи инструменти и материали за учене.
- Обратно, вероятно е обучаемите да прилагат наученото, ако организацията им дава възможности да използват новите си умения и ги възнаграждава за това.
- **Социалната подкрепа** се отнася до начините, по които мениджърите на организацията насърчават обучението, включително похвала на обучаемите и окуражаващи думи

# Процесът на обучение

- Ученето се определя като „процес на придобиване на знания чрез опит, който води до **промяна в поведението**“, т.е. не само за учене, но и за прилагане на наученото чрез действия във външния свят;
- **Научаването на нещо ново изисква да забравите нещо старо**, да се адаптирате към новото (например, когато придобиете една компания от друга и запазите управлението и работата, всичко може да изглежда старо, но нещо ново винаги има... нов шеф, към когото трябва да се приспособите, и др.);
- Как се учим на нещо ново?

# Цикъл на обучение според Дейвид Колб

Четири стила на обучение:

1. Започваме с първоначално конкретно преживяване (**активисти**, хвърляме се във водата, за да се научим да плуваме);
2. Мислим за това, **рефлексивно знание** (първо се мисли как работи);
3. **Теоретични знания** (обща заключения за това как е възможно плуването и как е свързано с други спортни дейности);
4. **Практически експерименти** (ползата – как плуването ще ни помогне да постигнем целите си) – и отново към конкретни преживявания и т.н.
5. Всеки може да определи какъв тип е като обучаващ се

# Научаване на нови практики на поведение според основните ценности

Ценности	Поведения
1. Укрепване и поддържане на близки взаимоотношения с клиенти	• Изисква и отговаря на обратната връзка на клиентите относно качеството на предоставяната услуга
2. Развитие на култура на учтивост, колегиалност и доверие	• Поддържа учтиви и професионални отношения, независимо от нивото на човека, с когото има работа
3. Ефективна работа в екип	• Насърчава атмосфера на работа в екип, сътрудничество и координирани усилия на отделните хора
4. Развитие, подпомагане и обучение на други	• Планира и преглежда плановете за лично развитие със сътрудници
5. Развитие на бизнеса	• Ефективно управлява и балансира приоритетите в множество проекти, взаимоотношения и клиенти
6. Лидерство и управление	• Осигурява визия за бъдещето, която завладява служителите

## Какво трябва да направят мениджърите, за да подкрепят обучението

- Да разбират съдържанието на обучението.
- Да знаят как обучението е свързано с това, което трябва да правят служителите.
- Да оценяват служителите за това как прилагат обучението си в работата си.
- Да подкрепят служителите, когато се върнат на работа след обучение.
- Да се уверят, че служителите разполагат с оборудването и технологията, необходими за използване на наученото от обучението.
- Да осигурят на служителите освобождаване от работата, за да присъстват на обучение.
- Да обяснят на служителите защо са били посочени за обучение
- Да дават на служителите обратна връзка, свързана с умения или поведение, които се опитват да развият.

# Планиране на програмата за обучение

- Целите на програмата за обучение; кой ще осигурява обучението; какви теми ще се обхванат; какви методи ще се използват и как ще се оценяват резултатите от обучението.

## Цели на програмата

- **Какво се очаква** да направи служителя, качеството или нивото на неговото изпълнение, което е приемливо и условията, при които служителят трябва да приложи наученото;
- Стандарти за изпълнение, които са **измерими**.
- Успешното обучение изисква служителите да се учат, но и работодателите да предоставят **необходимите ресурси**.

# Програмите за обучение трябва да:

## 1. Създават атмосфера за обучение на възрастни:

- Да предоставят социална подкрепа и да формират социални групи;
- Да използват приемливи инструктори;
- Да предлагат сигурно бъдеще.

## 2. Детайлизират графика:

- Подходяща продължителност на сесиите;
- Прилагат цялостни, а не частични методи за обучение;
- Осигуряват бавно начало на обучението.

## 3. Коригират грешки в подходящия момент.

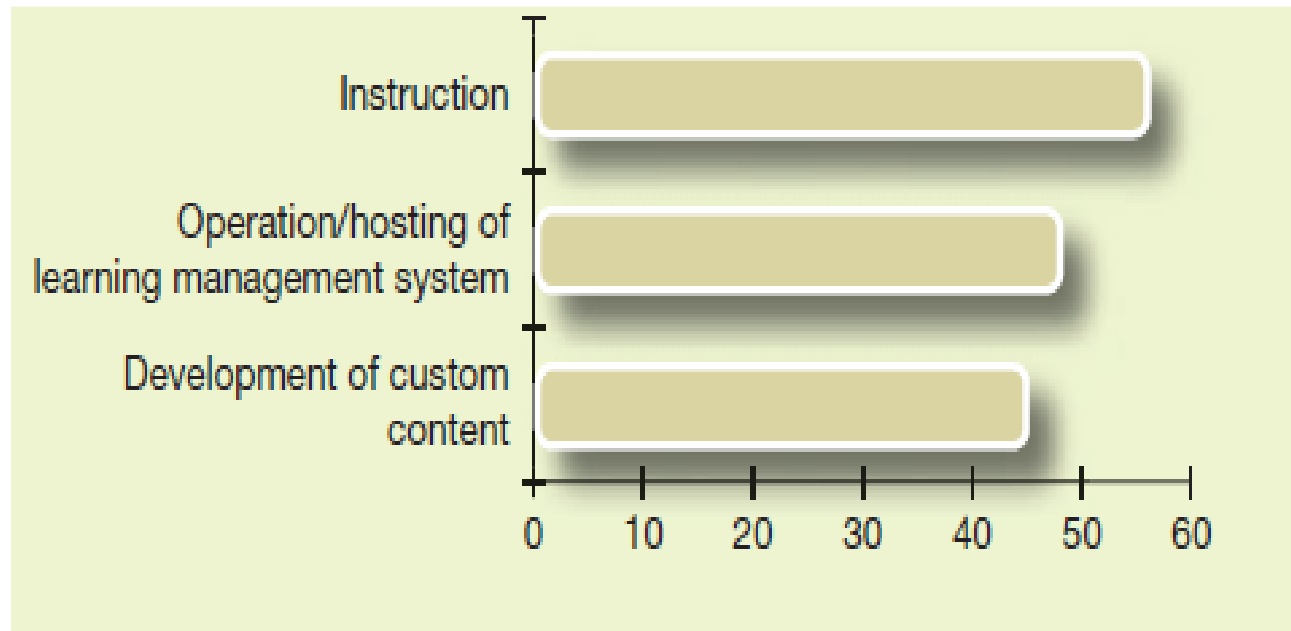
4. Обърнат внимание на индивидуалните различия: ефекти от предишно образование и работа; интереси и свободно време и т.н.

5. Проследят развитието на обучаемите след обучението.



## Вътрешно или външно обучение?

Процент на компании в САЩ, възлагащи обучението на външни изпълнители



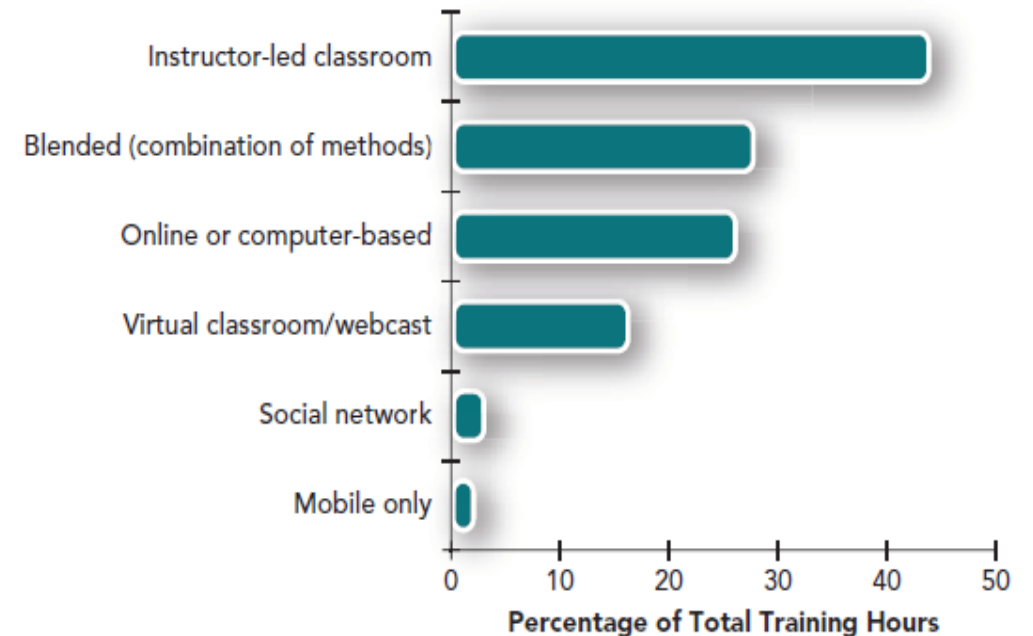
Разходите за обучение от външен изпълнител могат да варират значително. Като цяло е много **по-скъпо да се плати за специализирано обучение**, което е съобразено с уникалните изисквания на организацията, отколкото да се участва в семинар или курс за обучение, който преподава общи умения или знания.

# Избор на методи за обучение

## Методи за обучение - категории

Методи	Техники	Приложения
Методи за обучение: обучаемите получават информация, предоставена от други	Лекции, семинари, видеоклипове, подкасти, уебсайтове	Предаване на факти или сравняване на алтернативи
Практически методи: обучаемите участват активно в изпробването на умения	Обучение на работното място, симулации, ролеви игри, компютърни игри	Преподаване на специфични умения; показва как уменията са свързани с работата или как да се справят с междуличностните проблеми
Методи за групово изграждане: обучаемите споделят идеи и опит, изграждат групови идентичности, научават за междуличностните отношения и групата	Групови дискусии, експериментални програми, екипно обучение	Създаване на екипи или работни групи; управление на представянето на екипи или работни групи

## Използвани методи по брой часове



**Дистанционното обучение** дава много от предимствата на обучението без допълнителни разходи и време за пътуване. Основният недостатък на дистанционното обучение е, че взаимодействието между обучаващият и аудиторията може да бъде ограничено

# Обучение на работното място

## Типични работни места за чиракуване и стаж

Чиракуване	Стаж
Зидар	Счетоводител
Дърводелец	Лекар
Електротехник	Журналист
Водопроводчик	Юрист
Медицински асистент	Медицинска сестра
Заварчик	

- Лице с професионален опит и умения напътства обучаемите при упражняване на работни умения на работното място. Този тип обучение има различни форми като **чиракуване и стажове**.
- **Чиракуването (apprenticeship)** е метод за обучение, чрез който се преподават работни умения чрез комбинация от структурирано обучение на работното място и в класна стая - обикновено е ефективен, защото включва теоретично обучение и обширна практика.
- **Стажът** е обучение на работното място, спонсорирано от *образователна институция* като компонент на академична програма (но по-често спонсорирано от приемащата организация с цел набиране на кадри).

## Други методи за обучение

- **Аудио-визуално обучение** - Методите за обучение не изискват присъствие на обучаемите. Те могат да работят самостоятелно, като използват учебни материали в работни тетрадки, на DVD дискове или в Интернет (аудио-визуалните техники PowerPoint№;
- **Електронно обучение** - Обучение чрез интернет или интранет на организацията.
- **Електронните системи за поддръжка на представянето** са компютърни приложения, които осигуряват достъп до обучение за умения, информация и експертни съвети, когато възникне проблем на работното място. Служителите, които се нуждаят от напътствия, могат да използват тези системи, за да търсят конкретната информация и подробни инструкции.
- **Симулация** – метод на обучение, който представя ситуация от реалната практика, като обучаемите вземат решения, водещи до резултати, отразяващи това, което ще се случи на работното място... .. симулаторите са скъпи за разработване и се нуждаят от постоянно актуализиране като нова информация.

## Бизнес игри и казуси

- **Казусът** е подробно описание на ситуация, която обучаемите изучават и обсъждат. Случаите са предназначени да развиват мисловни умения от по-висок порядък, като способност за анализиране и оценка на информация.
- Те също така са безопасен начин за насърчаване на обучаемите да поемат **подходящи рискове**, като им дават възможност да действат при несигурни резултати.
- Една **реалистична игра** може да бъде по-значима за обучаемите от обучението в класната стая.
- **Експериментални програми** – Програми за обучение, в които участниците научават концепции и ги прилагат чрез симулиране на включено поведение и анализиране на дейността, свързвайки я със ситуации от реалния живот (включва трудни спортове като кучешки шейни, планинско катерене, катерене по стени, „падания на доверие“ и др.)

# Екипно обучение и учене чрез действие

- **Екипно обучение** - координира представянето на индивиди, които работят заедно за постигане на обща цел;
- **Кръстосано обучение** - Обучение в екип, при което членовете на екипа разбират и упражняват уменията си един на друг, така че да са готови да се намесят и да заемат мястото на друг член
- **Учене чрез действие** - екипите или работните групи получават действителен проблем, работят по разрешаването му и се ангажират с **план за действие**, като са отговорни за изпълнението на плана.
- Усилията и резултатите ще бъдат видими не само за участниците, но и за другите в организацията.
- Видимостта и въздействието на задачата имат за цел да направят участието вълнуващо, уместно и ангажиращо.

# Преносими или специфични за фирмата обучение и умения

- Приема се, че придобитите умения са **преносими**, тоест еднакво полезни във всички фирми.
- Въпреки това, работодателите често изискват **специфични за фирмата умения**. Необходими са специфични за фирмата умения, когато една фирма проектира работни места по такъв начин, че да не съответстват на съществуващите професионални умения.
- В такива случаи фирмите ще трябва да осигурят собствено **персонализирано обучение** за работниците
- Проектирането на работни места така, че да изискват специфични за фирмата умения, създава силна основа за интернализиране на заетостта. Става по-лесно да се развие и повиши даден служител в свободна позиция, отколкото да се наеме някой отвън. Освен това се увеличава взаимната зависимост на работодателя и служителя...

# Трансфер на наученото

- В крайна сметка целта на обучението е **трансфер на наученото** или използване на работното място на знания, умения и поведение, придобити от обучението. .
- За да могат да прилагат наученото обаче, трябва да са налице **определени условия**: социална подкрепа, техническа подкрепа и самоуправление

## Приложение на обучението:

- Хората изпитват шок и изненада, когато започват нова работа.
- **Ориентация на новите служители** – Много служители получават първото си обучение през първите си дни на работа.
- **Обучение в културни различия** – оценяване на културните различия и избягване на негативно поведение (Мълчаливи медицински сестри от BG и RO в UK...).
- **Чувствително обучение** – програми, които се фокусират върху промяната на индивидуалното поведение. Служителите работят в групи, за да обсъждат взаимните си очаквания (деликатно обучение...) – културно зависими!



## Право и икономика в продължаващото професионално обучение на примера на Франция

- Член L. 900-1 от Кодекса на труда прави продължаващото образование „национално задължение“. УЧР е силно подкрепен от закона, но това развитие има своята история.
- Въз основа на между-професионално споразумение, подписано през 1970 г. от всички големи синдикални организации, законът от 16 юли 1971 г. поставя рамка, която оттогава е широко изяснена от различни текстове (1977, 1984, 1991, 1994, 1996, 1998 г.)
- Законът за „социална модернизация“ от 17 януари 2002 г. **установява валидиране на придобития опит (ВПО)** и признава на всеки служител правото на продължаващо професионално обучение
- Новото национално между-професионално споразумение, прието със закона от 4 май 2004 г., установява **индивидуално право на обучение (ИПО)** за всеки служител и създава **Период на професионализация**, който да замени настоящите договори за работа и обучение (трудова договори за квалификация, адаптация и ориентация)

## Индивидуалното право на обучение (ИПО) и периодът на професионализация

- Служителят да стане **автор на своя професионален проект**, особено като направи ИПО инструмент за диалог между неговия мениджър и него.
- По-конкретно, ИПО позволява на служителя да придобие кредит от часове за обучение в размер на **20 часа годишно или общо за шест години до 120 часа**.
- Ако ИПО се реализира от служителя, работодателят трябва да даде съгласие за избора на обучение
- Тъй като обучението се провежда извън работно време, работодателят трябва да изплати на служителя надбавка за обучение, съответстваща на **50% от нетното възнаграждение**, което не подлежи на социално осигурителни вноски.
- В случаите, когато ИПО се извършва през работното време, служителят има право на пълна заплата по време на обучението. Служителят може да използва **правата си на ИПО в случай на уволнение**.

## Индивидуалното право на обучение (ИПО) – правна и фактическа реалност

Процентът на служителите, кандидатствали и използвали ИПО, остава **нисък**: 1% през 2005 г., 9% през 2006 г. и 13% възнамеряват да го поискат през 2007 г.

- Причини:

- 1) Служителите очакват да са натрупали 120 часа преди да ги използват;

- 2) **Страхуват се** да не ги погледнат накриво мениджърите, ако заявят молба за обучение;

- 3) Не знаят за какво да го използват;

- 4) Няма индивидуален проект в близко бъдеще;

- 5) Мениджърите нямат време за ИПО

- Данни от обсерваторията Segos през април 2007 г. сред 351 HR мениджъри и мениджъри за обучение и 802 служители:

- 1) Само **29%** от професионалистите смятат, че **мениджърите насърчават** служителите си да подават заявки за ИПО;

- 2) Служителите **не се чувстват достатъчно информирани или стимулирани** от своя мениджър за развитието на професионалната си кариера или при формулирането на искането си за ПО

## Периодът на професионализация

Този период дава възможност на определени категории служители на постоянен договор да придобият квалификация или да участват в ППО във външен курс. Той е насочен към служителите:

- чиято **квалификация е недостатъчна** по отношение на развитието на технологиите и организацията на работа;
- **над 45 години**, желаещи да подобрят втората част от кариерата си;
- връщане на работа след **отпуск по майчинство** или родителски отпуск;
- **работници с увреждания**;
- Периодите на професионализация се финансират от вноските на компаниите, платени към одобрените организации за ППО. Те дават възможност на големите компании да "възстановят" по-голям дял от вноските, платени на тези организации.

През 2005 г. са приключени 250 000 периода на професионализация (работници - 31% от периодите, инженери и ръководители - 25%, техници и контрольори - 24%, служители - 16%).

## Индивидуален отпуск за обучение (ИОО)

- Всички служители имат право, при определени условия, да преминат **курсове за обучение по свой избор**, независимо от тези, предприети по инициатива или поети от компанията (чл. L. 930.1 от Кодекса на труда).
- Това означава, че всеки служител **може законно да отсъства** от обичайната си работа, за да реализира обучение.
- Организациите, провеждащи обучение по време на индивидуалния отпуск, от които зависи компанията на служителя, поемат отговорност за възнаграждението на служителя и разходите за обучението.
- Отсъствието на служителя в отпуск за обучение е предмет на **предварително разрешение от работодателя**

## Валидиране на придобития опит (ВПО)

- ВПО е третият начин за достъп до всички национални квалификации от 1992 г.
- Тази нова система е един от основните лостове на „ученето през целия живот“ за придобиване на диплома, професионално звание или удостоверение за квалификация.
- Пречките за признаване на професионалните постижения на служителите теоретично са премахнати. Това е "революция" в процеса на сертифициране, към която ще трябва да се адаптират както производствената, така и образователната система.
- От 2002 г. по този начин са получени повече **от 45 000 степени и дипломи**; от 2003 г. насам 300 000 души са посетили информационните срещи.
- Според Националния инспекторат по образованието обаче само **0,5% от активното население** е участвало в подобни информационни срещи
- Подходът на ВПО е **тромав, дълъг и сложен процес** (средното време за обработка на един случай е 9 месеца), което може да бъде възпиращ фактор. Така през 2005 г. повече от **30% от кандидатите се отказват** от участието си в тази процедура.

## Участието на фирмите във финансирането на ППО

- Всички компании трябва да **допринасят за финансирането на ППО** на своите служители. Разликите са между микро-бизнеса (по-малко от 10 души) и останалите.
- От 1 януари 2005 г. компаниите с по-малко от 10 служители трябва да плащат вноска за ППО в размер на 0,55% от тяхната годишна брутна заплата (ГБЗ).
- Участието на работодатели с 10 или повече служители:
  - Между 10 и 19 служители: 1,05% от техния ГБЗ за финансиране на ППО;
  - от 20 или повече служители: 1,6%
- **Други вноски:** Всички компании, независимо от броя служители, трябва да допринасят за **ППО на служителите по срочни договори**. Работодателите трябва да плащат вноска, равна на 1% от заплатите на тези служители на организация, одобрена за ППО. Това задължение се допълва от плащането на данък за чиракуване на такива организации и на акредитирани образователни институции.

## Икономиката на професионалното обучение във Франция (1/2)

- Бюджетите и броят на бенефициентите на обучителни дейности варират в зависимост от размера на компанията, вида на служителите и секторите на икономическа дейност.
- Според размера на дружеството: През 2004 г. коефициентът на финансово участие е 1,74% при фирми от 10 до 19 служители и 3,95% в компании с повече от 2000 служители. **Тежестта на големите компании** (над 2000 служители) в общия обем разходи за ППО е много високо (близо 39% срещу 1,9% за фирми с 10 до 19 служители).
- Коефициентът на **достъп на жените до ППО** се е увеличил (36,5% през 2004 г. срещу 34,9% през 2003 г.) в сравнение с този на мъжете (40,7% през 2004 г. срещу 37,3% през 2003 г.), но все още остава по-нисък от последния.
- Шансовете за достъп по пол винаги варират в зависимост от размера на компанията: в компании с повече от 2000 служители шансовете за достъп до обучение са 54,2% за мъжете и 44,5% за жените; от друга страна, в компании с 10 до 19 служители те са съответно 11,7% за мъжете и 13,8% за жените



## Икономиката на професионалното обучение във Франция (2/2)

- По професионален статус - 29% за работниците; 29,3% за служители; 55% за ръководители и технически персонал; 53,2% за инженери и ръководители.
- В зависимост от сектора: въздушен и космически транспорт (8,93%) и производство и разпределение на електроенергия и газ (4,69%) – се характеризират с много висок процент на достъп на обучаемите до обучение - съответно въздушен и космически транспорт (88,9 %), банки (73,1%), рафиниране и ядрена промишленост (61%).
- Някои компании и сектори не се нуждаят от много обучение и са близо до минималното законово задължение: риболов и аквакултури (1,85%), дървообработване (1,80%), облекло и текстил (1,96%), с доста ниски нива на достъп до обучение, респ. : 8,4%, 19,2% и 20,6%.

## Организации за ППО във Франция (2005)

	Организации	Приходи	Брой обучени	Брой часове за обучение
Общо	13 499	5 436 000 000 €	8 674 000	653 915 000
Частни с цел печалба	32%	38%	41%	39%
НПО	31%	35%	34%	27%
Индивидуални	31%	4%	10%	8%
Публични	6%	23%	15%	26%

През 2005 г. близо **13 500 организации за ППО** постигат оборот от **5,4 милиарда евро**. 94% от обучаващите организации са в частния сектор и представляват 77% от оборота, като обучават 85% от обучаемите. Тези частни организации са разделени на три категории: **частен сектор, частен сектор с нестопанска цел и индивидуални обучаващи**. Публичният сектор (CNAM, CNED, GRETA, продължаващо образование в университети ...) и пара-публичният (AFPA, Търговско-промишлена палата, Занаятчийска камара, Селскостопанска камара ...) обучават само 15% от обучаемите, но поради **по-продължителното си обучение** заема около **1/4 от пазара за ППО по отношение на часовете за обучение**. Дейността остава много концентрирана (**2% от организациите реализират 38% от оборота, получават 27% от стажантите и осигуряват 27% от стажантските часове**).

# Измерване на резултатите от обучението – индикатори за успех



За да се оцени дали са налице условията за прехвърляне на наученото, организацията може да зададе на служителите **три въпроса** относно специфични задачи, свързани с обучението:

1. Изпълнявате ли задачата?
  2. Колко пъти изпълнявате задачата?
  3. До каква степен изпълнявате трудни и предизвикателни научени задачи?
- **Честото изпълнение на трудни задачи, свързани с обучението е показател за добър трансфер** на наученото и по-добро представяне на обучените служители.

# Методи за оценка ползата от обучението на служителите

- Оценката на обучението трябва да показва резултатите от обучението, тоест какво (ако има нещо) се е променило в резултат на обучението.
- Резултатите от обучението са тези, свързани с целите на организацията

## Пример:

- Mayo Clinic предоставя обучение за своите мениджъри, след като открива, че служителите напускат поради недоволство от техните мениджъри.
- След обучението текучеството на служителите се подобрява.
- За да определи възвръщаемостта на инвестицията в обучението, отделът за УЧР изчислява, че 1/3 от задържаните служители (29 служители) биха напуснали, ако обучението не се е състояло.
- Разходите за напускане на 1 служител са 75% от средното общо възнаграждение или 42 000 щ. д. на служител. Умножено по броя на служителите (42 000 долара по 29), това прави намаляване на разходите със 609 000 щ. д. Обучението е струвало 125 000 долара, т.е. спестени са 484 000 долара.
- Възвръщаемостта на инвестицията е 484 000 щ. д. /125 000 щ. д. или впечатляващите 387%.
- Дори ако някои от оценките са грешни, отделът УЧР чувства, че може да докаже ползата от обучението.

## Процедури и три нива за оценка на обучението (1/3)

Гореща оценка	Отложена оценка	Цялостна оценка
Оценка на целите, действията и придобиването на знания	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация
Въпросник за самооценка, тест, индекс на удовлетвореност	Наблюдаване на служителя, изпълненията, анализ на трансфера	Преки и непреки показатели за оценка на изпълнението, одит на обучение

**1-во ниво. Гореща оценка**, при която се измерва педагогическата ефективност на курса (моментално въздействие и възприемчивостта на обучаемите). Въпросът е да се провери дали бенефициентите на обучението имат - по време на или в края на курса - знанията, което обучението трябва да им донесе. Това също е възможност да се оценят чувствата на обучаемите относно съдържанието и хода на обучението и по този начин да се оцени степента им на удовлетвореност.

Обучението може да изглежда **много успешно на образователно ниво**, без да има конкретно **въздействие** върху поведението на служителите в работна ситуация.

## Процедури и три нива за оценка на обучението (2/3)

Гореща оценка	Отложена оценка	Цялостна оценка
Оценка на целите, действията и придобиването на знания	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация
Въпросник за самооценка, тест, индекс на удовлетвореност	Наблюдаване на служителя, изпълненията, анализ на трансфера	Преки и непреки показатели за оценка на изпълнението, одит на обучение

**2-ро ниво. Отложена оценка**, при която се проверява дали обучените служители са в състояние **да прехвърлят знанията** си в съответните работни ситуации. Могат да бъдат избрани определен брой процедури: директно наблюдение на работното поведение, записи и анализ на резултатите от дейността на служителя, интервюта със служителя за оценка на възприеманото въздействие от обучението. Това проследяване на служителите „след обучението“ е сравнително тромава процедура за внедряване и предполага ясно и точно формулиране на индикаторите, използвани за тази оценка.

# Процедури и три нива за оценка на обучението (3/3)

Гореща оценка	Отложена оценка	Цялостна оценка
Оценка на целите, действията и придобиването на знания	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация	Оценка на целите на обучението и трансферите в работна ситуация
Въпросник за самооценка, тест, индекс на удовлетвореност	Наблюдаване на служителя, изпълненията, анализ на трансфера	Преки и непреки показатели за оценка на изпълнението, одит на обучение

**3-то ниво. Цялостна оценка**, която трябва да измери **истинската „възвръщаемост на инвестицията“** на обучението. Използват се индикатори за изпълнение (добавена стойност, повишаване на производителността, оборот...) и показатели за социалния климат (намаляване на отсъствията, подобряване на качеството, неутрализиране на определени дисфункции...).

- Оценяването на обучението на **1-во ниво все още е доминираща** практика за оценяване на обучението в много организации

## Развитието на обучението в предприятията на Франция

- ► В доклад, публикуван през 2007 г. от комисията за установяване на факти относно професионалното обучение, се предлага на практика премахване на законовото задължение за финансиране на плана за обучение за компании с повече от десет служители (0,9% заплатите по ведомост) и замяна със задължение за финансиране на прехвърлимостта на ИПО, което ще се управлява **чрез индивидуална „спестовна сметка за обучение“ за служителя или дори за самостоятелно заетите лица.**
- ► ИПО ще продължи да се управлява в рамките на компанията с тази разлика, че **при напускането на компанията, неизползваният кредит ще бъде прехвърлен към тази индивидуална сметка** за обучение на служителя, прикрепена към физическото лице. Тази сметка може да се консумира от лицето, когато то пожелае и независимо от бъдещия му статус: служител, безработен, пенсиониран.
- ► Въпреки че приветстват предложението за преносимост на ИПО, синдикатите са загрижени, че проектът за индивидуална спестовна сметка за обучение ще намали отговорността за обучение на служителите от страна на компаниите.

•