



## АНАЛИЗ НА НУЖДИТЕ И КРАЙНИЯ ЕФЕКТ ОТ ПРОЦЕСА НА ОБУЧЕНИЯТА В СЪВРЕМЕННИ УСЛОВИЯ

Дияна Гешкова Маринова

[diana.marinova18@abv.bg](mailto:diana.marinova18@abv.bg)

*Висше транспортно училище „Тодор Каблешков”,  
катедра „Икономика и счетоводство в транспорта”,  
София, ул. „Гео Милев” №158  
БЪЛГАРИЯ*

**Ключови думи:** процес на обучение, краен ефект, ефективност.

**Резюме:** Доклада има за цел да се разгледа процеса на обучение, които е систематизиран, структуриран и представен от няколко етапа. Тук особено внимание се обръща на етапите „Анализ на нуждите и ползите от крайния ефект на обученията”, тъй като те не са толкова познати, и основната задача на доклада е именно тези процеси да се изследват в няколко бизнес организации.

Затова считам, че един добър анализ с добри мотиви за нуждите и ползите от обучението, би събудил интереса на ръководните кадри към техните служители, а защо не и на самите тях.

### ВЪВЕДЕНИЕ

В последните години все по често се говори за промяна, развитие и усъвършенстване на човешкия фактор. Стига се до тезата, че хората се явяват основен ресурс за успеха на всяка организация, открива се взаимовръзка между обученията на човешките ресурси и конкурентоспособността на организацията. Правилното планиране и управление на етапите при процеса на обученията, ще даде възможност на управляващите в една организация да видят реалната полза от проведените обучения и инвестираните средства в тях. За да е успешен процесът на обучение на хората в една организация трябва добре да се познава всеки негов отделен етап.



Фигура 1.Процес на обучение

## **Първи етап: Установяване и анализ на нуждите от обучението**

Анализът на нуждите от обучение в една организация е процес на установяване на нови знания, умения и опит необходими на хората, за да продължат своето развитие. Чрез него се установяват разминаванията между притежаваните компетенции на служителите и необходимите такива за нуждите на организацията.

В повечето организации необходимостта от обучения се идентифицира едва след възникване на проблем или след настъпване на дадена ситуация. Едва тогава мениджърите и специалистите по организация и управление на човешките ресурси установяват, че има проблем, а той може да е, че:

- знанията и уменията на служителите не съответстват на нуждите за организацията;
- новопостъпилите служители навлизат по бавно в работата си;
- служителите не се справят със задълженията си;
- други

Най-често този подход води до загуби на организацията, затова този етап от процеса на обучението е необходимо да е с изпреварваща функция, т.е. подобряването на знанията и уменията на служителите да се установява предварително, за да може служителите да се справят с нововъведенията на организацията.

*Анализът на нуждите от обучение може да се прилага на няколко равнища:*

- ✓ Индивидуално – установят се конкретните потребности от обучение на всеки служител, съобразно заеманата длъжност и индивидуалните способности на всеки служител. Това става чрез интервюта, въпросници или атестация свързани с оценка на служителя и нуждите на потребности от обучение; наблюдение на работата и др.;
- ✓ Ниво организация - на база на общия план на организацията е добре да се набележат приоритетни области на обучение съобразно целите на фирмата в краткосрочен и средносрочен план. На това ниво основно се идентифицират нужди от познаване на организацията – история, структура, цели, мисия, визия, стратегия, приоритети и др.

Един добър анализ на нуждите от обучения помага за планиране на точните потребности от обучения на всеки служител, подбор на подходящи обучители, постигане на по-висока ефективност и планиране на точния и необходим бюджет. Съобразно нуждите от обучение и посоките за развитие на организацията ще се формулират и целите на бъдещото обучение. Под цел на обучението се разбира конкретизиране какви знания трябва да придобие обучавания или каква промяна трябва да настъпи в неговото трудово поведение в следствие на обучението.

## **Втори етап: Планиране и провеждане на обучението**

- ✓ Съставяне на план на обученията в организацията – помага да се организира и разпредели обученията във времето и да съобрази ангажиментите на хората към конкретното обучение, така че минимално да се нарушат трудовите им дейности;
- ✓ Форма на обучение и избор на обучаващи – избрани съобразно нуждите от точните потребности на обучаваните;
- ✓ Организиране и провеждане на планираните обучения;

## **Трети етап: Измерване на крайния резултат от ефекта на обучението**

Целта на този етап е да се оцени доколко са постигнати целите на обучението и на база показаните резултати в бъдеще да се нанесат корекции в начина на организация и управление на процеса. Може да бъде заложена оценка на знанията и уменията в

началото и в края на обучението. Методи за междинна оценка ще ни дадат информация дали се движим в правилната посока и има ли нещо, което трябва да променим в хода на обучението. Финалната оценка включва измерване на придобитите знания и умения след обучението.

*Целта* на моя доклад е не само да изясни етапите от процеса на обучението, а и да установи дали организациите в България ползват анализ на нуждите от обучение в планирането на обученията на служителите и измерват ли ефекта от обученията и как прилагат получената информация.

Изследването е с водещ метод анкетиране и е с констативен характер, проведено е в 24 организации на територията на гр. София. За целта е създадена анкетна карта съдържаща 25 въпроса от смесен тип, като повечето въпроси са от затворен тип и е предназначена за мениджъри и специалисти по развитие и обучение на персонала.

- **Въпроси, свързани с анализ на нуждите от обучение** – как установяват нуждите от обучение; какви методи използват; с каква цел се прави анализа; какви обучения се предоставят; кой ги предоставя (вътрешни и външни обучения) и др.
- **Въпроси, свързани с ефекта от обученията** – какъв е ефекта от обученията; кой и как го установява (с какви методи); колко средства инвестира годишно организацията за обученията; каква взаимовръзка между обученията

### **Резултати от изследването**

Всички мениджъри и специалисти по организация и управление на човешките ресурси споделят, че те сами са разработили методите си за изследване на нуждите от обучение и тези за измерване на крайния ефект, тъй като услугите на консултантските компании са скъпи и това ги прави по - трудно достъпни.

### ***Ползвани методи за анализ на нуждите от обученията от изследваните организации***

➤ *Липсва анализ на нуждите от точни обученията* – около 30% от организациите = 7 фирми правят обученията, когато „възникне проблем“, когато се наблюдават пропуски, затруднения или разминавания между нуждите на организацията и компетенциите на самият служител. При тези организации няма предварително определен бюджет за обученията, той се обсъжда и решава при възникване на нужда.

➤ *Атестации на служителите* - около 80% от организациите = 19 фирми анализират развитието на компанията, на служителите, постигнатите цели и под цели на компанията, залагат конкретни насоки за развитие и обучение.

➤ *въвеждащи и надграждащи системи за обученията* – над 80% от изследваните фирми са направили анализ на длъжностите, и имат базисни и надграждащи обученията /първоначална квалификация, допълнителна квалификация и преквалификация/.

➤ *Според това колко са резултатни служителите в дейността си и според оборота на организацията* – ако има понижаване на оборота или големи пропуски в работата на служителите около 15% от организациите използват този метод.

➤ *Според наблюденията на мениджърите* – този метод се прилага от всички изследвани организации ако забележат пропуски; нужда от развитие или ако се наложи работа с нов вид дейност, техника или технология;

### ***Как измерват крайния ефект от обученията***

➤ *Наблюдение на представянето на служителите след проведеното обучение.* Този метод се прилага от всички изследвани организации. Изразява се в подобрене на представянето на конкретния служител – показателите са различни за съответните

организации ( по висока мотивация при работа, по-добра комуникация , по-резултатен в работата си) .

- Чрез специално разработени въпросници за самооценка, които изследват самите ползи от обучението, както за служителя, така и за самата организация -около 15% от организациите прилагат този метод;
- Чрез обратна връзка от клиенти или 2/3 от организациите използват този метод;
- Според получените резултати и броя на взетите изпити след обучението – около 10 % от фирмите

### **Основни изводи**

1. Етапите от процеса на обученията на служителите имат пряка връзка с ефективността, успешността и конкурентоспособността на организацията и те са важна част от личностното и професионалното развитие на хората.
2. Обучението на работното място се е превърнало в част от организационна култура за представители на бизнеса в съвременни условия.
3. Обучението дава шансове за развитие на основните умения, за придобиване на нова компетентност, така че всеки човек да бъде конкурентен на пазара на труда и да открие възможности за най-успешна професионална реализация.

### **Литература:**

- [1] Гюрова, В., Андрагогия. Изкуството да обучаваме възрастните. С., 1998.
- [2] Мерджанова, Я., Господинов, Б., Цветанска, С., Институции и субекти на пазара на труда. С., 2004.
- [3] Атанасова, М., Подбор и обучение на персол. С., 1997.
- [4] Владимирова, К., Управление на човешките ресурси. С., 1999.
- [5] Стратегии за управление на човешките ресурси, [www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf](http://www.ekqnet.com/strategii-za-upravlenie-i-motivirane-na-cr.pdf),
- [6] ОП „Развитие на човешките ресурси” 2014-2020 [http:// www.ef.mlsp.government.bg](http://www.ef.mlsp.government.bg),

## **NEEDS ANALYSIS AND THE FINAL EFFECT OF THE PROCESS OF TRAINING IN MODERN CONDITIONS**

**Diyana Geshkova Marinova**  
[diana.marinova18@abv.bg](mailto:diana.marinova18@abv.bg)

**Todor Kableshkov University of Transport,  
Sofia, 158 Geo Milev str.  
BULGARIA**

**Key words:** *learning process end effect efficiency.*

**Abstract:** *Report aims to examine the learning process that is systematic, structured and presented several stages. Here, particular attention is paid to the stages "Analysis of the needs and benefits of the final effect of training" because they are not as familiar, and the main task of the report is precisely these processes to explore several business organizations. So I think that a good analysis with good motives for the needs and benefits of training, it awakened the interest of executives to their employees and why not themselves.*