




МЕДИЦИНСКИ УНИВЕРСИТЕТ – ПЛОВДИВ
ФАКУЛТЕТ „ОБЩЕСТВЕНО ЗДРАВЕ“
ЦЕНТЪР ЗА ДИСТАНЦИОННО ОБУЧЕНИЕ

Лекция № 18

РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ НА ПЕРСОНАЛА

Доц. д-р Гена Грънчарова, д.м.





Развитието на персонала е система за предоставяне на възможности за разкриване на пълния потенциал на служителите чрез подобряване на уменията и компетентностите им.

Това означава насърчаване на служителите за придобиване на нови умения и знания чрез обучение и определяне на областите, в които новите знания и умения могат да се прилагат.

Деяностите по обучение и развитие в организацията имат няколко цели, насочени към подобряване на изпълнението на работата и характеристиките на организационния живот:

- Придобиване на нови и развитие на съществуващите знания и умения;
- Развитие на потенциала на служителите в съответствие с изискванията на конкретната дейност 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.




Основен фактор за ефективен мениджмънт на човешките ресурси е **управлението на кариерата** на всеки служител, която е официален израз на професионално развитие на всеки индивид. Ясното планиране на кариерата е силен мотивиращ фактор за всеки служител и задоволява потребностите на ниво себереализация.

Липсата на ясна перспектива за кариерно развитие води до демотивация с всички негативни последици – професионална неудовлетвореност, конфликтни ситуации, ниско качество на здравните услуги, честа смяна на работното място или напускане на професията.


Кариерното планиране и мениджмънт съставляват основна част от кариерното развитие. Изключително важни са следните моменти в дейността на мениджъра:

- Дизайн на развитието на служителя (съставяне на кариерен план);
- Развитие и комуникиране на кариерния план;
- Координиране на ротацията на работните места;

- Управление на политиките на повишение, трансфер, дисциплинарни действия, уволнение и други процедури;
- Преглед и изпълнение на процесите на повишение, трансфер, дисциплинарни действия, политики на уволнение, прекъсване на договори;
- Развитие и администриране на уволненията, включително пенсиониране, осигуряване на помощ при напускане.



Кариерният план трябва да подпомага развитието на персоналните умения, особено в началото на наемането на новия служител. За тази цел е необходимо честно отношение на ръководителите към служителите, ред и дисциплина и взаимно доверие. Важна роля има наставничеството, което може да се осъществява от повече индивиди и организирането на допълнителни обучения за служителите, особено при въвеждането на нови технологии.



Постигането на съответствие между изискванията за заемане на определена позиция и характеристиките на служителя изисква:

- идентифициране на обучителните нужди на групите и индивидите;
- дизайн на подходящи обучителни програми (обща и/или ориентираща програми, технически програми за умения и знания, директно насочени към извършваната работа, програми за изграждане на индивидуални умения за специфични дейности и др.



ПЛАНИРАНЕ НА ОБУЧЕНИЕТО

Планирането на обучението включва:

1. Определяне на потребностите от обучение.

2. Анализ на потребностите от обучение - идентифициране и сравняване на актуалното с желаното равнище на изпълнение на работата. Анализът на потребностите обучение включва проучване на всяка група/категория служители по отношение на това какво се опитват да постигнат, какво трябва да постигнат, какви са бариерите и препятствията и как могат те да се преодолеят чрез обучение.

Два основни подхода за анализ на потребностите от обучение:

- **стратегически**, при който потребностите от обучение се извеждат на базата на стратегическите цели на организацията, мисията и бизнес плановете;
- **реактивен**, при който се анализират конкретните проблеми, проявили се в изпълнението на работата.


Двата подхода са взаимно допълващи се и трябва да се използват едновременно.

Основни методи за анализ на потребностите от обучение:

- анализ на стратегическите цели и бизнес-плановете;
- анализ на работата и оценка на изпълнението (напр. чрез атестация);
- предложения на преките ръководители;
- заявки от самите служители.

Методи за събиране на информация:

- наблюдение;
- анкетни проучвания, интервюта;
- тестове;
- консултации;
- групови дискусии;
- самооценка;
- преглед на планове, доклади, отчети и др.



***Планирането на програми
за обучение*** преминава през
следните етапи:

1. Оценка на конкретните потребности – с цел да свърже потребностите от обучение с конкретната аудитория подлежаща на обучение. Често задачата тук се определя като „изграждане на профил на аудиторията обучавани”, т.е. определяне на тези основни характеристики и особености на участниците в обучение, които са важни за формулиране на целите, определяне на съдържанието, методите и т.н.

Систематичният подход при анализ на потребностите от обучение на индивидуално ниво включва:


1. Преглед на изискванията за длъжността (знания, умения, нагласи, настъпили промени в изискванията).
2. Изготвяне на профил на служителя, заемаш длъжността от гледна точка на изискванията.
3. Съпоставяне на профила на служителя с изискванията, т.е. определяне на това в каква степен той притежава необходимите знания, умения, нагласи за длъжността и идентифициране потребностите от обучение.

2. Дефиниране на целите на обучението на базата на установените потребности и определянето им като очаквани крайни резултати.

Целите трябва да дават отговор на следните въпроси: Какво трябва да може да прави обучаемия след обучението?

При какви условия би могъл да го прави?

Колко добре трябва да го прави?



Добре формулираните цели в програма за обучение поставят акцент върху резултатите от ученето. Обикновено се определят с изречения като:

„След обучението участниците в програмата ще могат”;

„След обучението участниците в програмата ще знаят”;

„След обучението участниците в програмата ще умеят” .


3. Определяне на съдържанието на обучението в съответствие с целите:

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

Съдържанието на програмата определя необходимото време (часове, дни, седмици) за успешната ѝ реализация.

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

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



Основните форми на обучение на персонала в организацията са:

- без откъсване от работа


(инструктиране, наставничество, ротация, обогатяване и разширяване на трудовите задължения и др.) **и**

- с откъсване от работа (курсове, семинари, конференции и др.).

Курсовете могат да бъдат:

- краткосрочни и
- дългосрочни.

Основната разлика между курс и семинар е, че докато при курса акцентът е придобиване на нови знания, умения, нагласи, то при семинара акцентът е обмен на знания, умения и опит; дискутиране по проблеми, с които участниците са предварително запознати.




Най-често прилаганите методи за обучение при откъсване от работните си места са:

- лекция;
- мозъчна атака;
- казуси и изучаване на случаи;
- дискусия;
- ролеви игри;
- работа в малки групи по определени задачи;
- дебат;
- демонстрация;
- симулации.

5. Избор на обучители - фактор за ефективна реализация на програмата за обучение.


В зависимост от избраната форма на обучение (с откъсване или без откъсване от работа) обучителите могат да бъдат:

- служители от организацията (служители с необходимия опит, мениджъри, специалисти от отдела УЧР и др.);
- външни за организацията преподаватели.

- 
- Преди избор на обучители е необходимо:
- да се определят критериите, на които трябва да отговарят обучителите;
 - да се изготви списък с възможни варианти;
 - да се събере информация за обучителите (лица, организации);
 - да се оценят вариантите на основата на критериите и
 - да се избере конкретен вариант.

6. Планиране на необходимите ресурси и организиране на обучението:

- изготвяне на бюджет на програмата – планиране на необходимите ресурси и разходите за тяхното осигуряване;
- изготвяне на план-график на дейностите, необходими за осъществяване на програмата;



- практическо организиране на обучението чрез осигуряване на необходимите ресурси и извършване на различни по характер дейности (размножаване на печатни материали, закупуване на папки, химикалки и др.; осигуряване на зала, техника, оборудване; организиране на кафе-паузи; подготовка и размножаване на въпросници за обратна връзка; изготвяне на удостоверения (сертификати) и др.

7. Планиране на методи за оценка на програмата за обучение, т.е. оценка на ефективността от обучението с цел:

- да се измерят удовлетворението и ефекта (резултата) от обучението;
- да се идентифицират силните и слабите страни на програмата с цел усъвършенстване;
- да се открият потребности от следващо обучение.



В ролята на оценители най-често са:


- самите участници в обучението;

- обучителите;

- преките ръководители и специалистите по управление на човешките ресурси.

Оценява се:

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




Добрата практика за оценяване на програмите за обучение включва **три вида оценки:**

- по време на обучението;
- в края на обучението;
- след известен период от време.




Най-често прилагани методи за оценка са:

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



Посочените етапи често не се осъществяват последователно, тъй като отделните дейности са свързани и е логично да се извършват паралелно във времето. Например, уточнявайки основните теми на съдържанието и подходящи форма и методи на обучение.

В някои ситуации нарушаването на последователността в етапите води до неефективност на програмите за обучение – например, когато наличните ресурси (пари, време) предопределят формата на обучение, съдържанието, методите и преподавателите.



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

- дейностите да допринасят за постигането на организационните цели;
- преките ръководители да са ангажирани и активни, както при разработване и реализация на програмите, така и при осигуряването на възможност за приложение на наученото;
- дейностите да съответстват и на потребностите на самите обучавани, да се възприемат като адекватни и навременни за работата и кариерата им;

- дейностите трябва да съответстват на културата на организацията;
- дейностите трябва да са подкрепяни от висшето ръководство;
- решението кой да участва, кога и защо е съвместна отговорност между служителя, прекия му ръководител и отдела по управление на човешките ресурси;
- необходимо е да се даде възможност за приложение на наученото, да се осигури подкрепа при приложение на наученото;
- участниците трябва да са мотивирани.