

УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО
БИЗНЕС ФАКУЛТЕТ
КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС“

МАРИЯ ЙОРДАНОВА МИТЕВА

ОЦЕНЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане
на образователна и научна степен „доктор“ в професионално
направление 3.8. Икономика, научна специалност Икономика и
управление (Управление на човешките ресурси)

Научен ръководител:

гл. ас. д-р Вяра Георгиева Милушева

София, 2019 г.



УНИВЕРСИТЕТ ЗА НАЦИОНАЛНО И СВЕТОВНО СТОПАНСТВО

КАТЕДРА „ИНДУСТРИАЛЕН БИЗНЕС“

МАРИЯ ЙОРДАНОВА МИТЕВА

**ОЦЕНЯВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО НА
ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИИ**

АВТОРЕФЕРАТ

на дисертационен труд за присъждане
на образователна и научна степен „доктор“ в професионално направление 3.8.
Икономика, научна специалност Икономика и управление (Управление на човешките
ресурси)

Научен ръководител:

гл. ас. д-р Вяра Георгиева Милушева

Научно жури:

доц. д-р Димитър Марчев Благоев

проф. д.ик.н. Йосиф Илиев Илиев

проф. д.ик.н. Вяра Красиминова Славянска

доц. д-р Илиан Иванов Минков

доц. д-р Искра Маринова Панталеева

София, 2019 г.

Дисертационният труд е обсъден и насочен за защита от катедра “Индустиален бизнес” при Университета за национално и световно стопанство – София (УНСС) на 04.12.2019 г.

Авторът на дисертационния труд е задочен докторант в катедра “Индустиален бизнес” при УНСС.

Дисертационният труд е с обем от 252 страници и е структуриран в увод, изложение в три глави, заключение, списък с използвана литература, списък на таблиците, списък на фигурите и приложения. Използваната литература включва 218 източника, от които 30 на български език и 188 на английски език.

Публичната защита на дисертационния труд ще се състои на **11.03.2020 г. от 10:00 часа в зала 2032А - Научни съвети на УНСС** пред Научно жури, назначено със заповед на Ректора на университета.

Материалите по защитата са на разположение на интересуващите се в сектор “Научни съвети и конкурси” в УНСС, както и на интернет страницата на университета - www.unwe.bg

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Актуалност и значимост на дисертационното изследване.

Актуалността и значимостта на дисертационното изследване е както в научен, така и в приложен план. Науката за управление на човешките ресурси в цялост и проблематиката третираща обучението на човешките ресурси в частност, имат значимо развитие през последните десетилетия, като е налице тяхната богата теоретико-методологична разработеност. Обучението на човешките ресурси е обект на изследване в множество научни трудове, монографични книги, научно изследователски проекти, а през последните години то е широко застъпено в учебната литература, третираща управлението на човешките ресурси. Анализът на литературните източници дава основание да се отбележи, че на фона на тази богата разработеност и ползотворно научно развитие, се откроява наличието на известна „празнота“, т.е. не е поставен в достатъчна степен акцент в методологически и методичен план върху въпросите, свързани с анализа и управлението на факторите, въздействащи върху ефективността на вътрешно-фирмените обучения. По-специално въпросите, насочени към групата от фактори, които могат да бъдат повлиявани, подобрявани и управлявани от страна на организациите в обучителния процес. Целенасоченото организационно въздействие и повлияването на тези фактори, ще има положително влияние върху ефективността на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите.

Насочвайки вниманието си към българската бизнес практика, по-конкретно фирмите, функциониращи на територията на страната, може да се открият няколко важни аспекта в подкрепа на актуалността и значимостта на темата на дисертационния труд:

- Наблюдава се значимо изоставане в качеството на човешките ресурси на фирмено равнище за всички категории персонал: ръководен състав; специалисти; работници (недостатъчна квалификация и недостатъчна мотивация)¹;
- Дейностите, свързани с обучението и развитие на човешките ресурси, не се осъществяват в унисон с научните достижения и добри практики в областта. Политиката и механизмите за обучение на персонала не са базирани на основната фирмена стратегия и бизнес приоритети;

¹ Илиев, Й. Предпоставки и възможности за индустриален растеж в България., Пленарен доклад, „Сборник с доклади на XIV Научно-практическа конференция“, *Издаелски комплекс – УНСС*, София, 2013, стр. 15.

- В организациите отсъства приложим² (или само частично е въведен) механизъм за оценка на ефективността на обучението на служителите. Ефективността на обучението се установява на базата на: оценка на реакциите на служителите към програмата, непосредствено след приложението ѝ; установяване на нивото на ново-придобитите знания и умения до един месец след програмата; промяна в поведението на служителите, в резултат от обучението, до три месеца след програмата. Също така в преобладаващата част от организациите в страната напълно отсъстват механизми за подобряване на ефективността на обучението и развитието на заетите. Причините могат да се обосноват с недостига на познания и професионален капацитет в областта на оценката и ефективността на обучението от страна на специалистите, ангажирани с обучението и развитието на заетите в организациите, а също така и с подценяването на важността на проблематиката от страна на мениджмънта на организациите;
- За обучението и развитието на своите кадри, българските бизнес организации разчитат предимно на вътрешните си програми за обучение³, което допълнително обуславя необходимост от постоянното им подобрене и развитие;
- Инвестиционната активност на българските организации в обучение и развитие на заетите значително изостава спрямо развитието в икономическо отношение страни.

Човешкият капитал и вложените в него инвестиции са един от централните проблеми на съвременната икономическа теория и практика⁴. Повишаването на инвестициите за развитие на човешките ресурси в организациите, посредством системно обучение на заетите, ще спомогне за постигане на основните бизнес приоритети: стабилен растеж, конкурентоспособност и повишаване на приходите в дългосрочен период.

Представените аргументи обосновават актуалността и значимостта на дисертационното изследване по темата. Като допълнителна подкрепа на аргументите могат да се изтъкнат основните ползи за организациите от приложимостта на механизъм за оценка и подобряване на ефективността на обучението:

Първо, с въвеждането на механизъм за оценка на ефективността на обучението в организацията, ще се осигури ценна аналитична информация относно слабите и

² По данни на консултантска компания „Заедно“, представени в доклада: „Проучване на тенденциите в обучението и развитието в България за 2016/2017-та година“, българските организации посочват, че оценяват програмите за обучение предимно на ниво реакция, учене и поведение (аналогично на първите три нива от най-известната методика за оценка на ефективността на обучението). Публикуван на 30.06.2016 г., налично на - https://www.zaedno-bg.com/images/upload/documents/L&D2016_Final.pdf. [access on: 01.08.2018]

³ По данни на консултантска компания „Заедно“ представени в доклада: „Проучване на тенденциите в обучението и развитието в България за 2016/2017-та година“, българските организации посочват, че предимно разчитат на обученията, проведени с вътрешни обучители (специализирани и общи), обученията на работното място и менторство (наставничество). Публикуван на 30.06.2016 г., налично на - https://www.zaedno-bg.com/images/upload/documents/L&D2016_Final.pdf. [access on: 01.08.2018]

⁴ Дулевски, Л. Оценка на човешкия капитал: подходи и решения, Научни трудове УНСС, Том 2/2012, Университетско издателство – *Стопанство*, София, 2012.

силните страни на обучителната практика, служеща като основа за нейното усъвършенстване.

Второ, обучението на човешките ресурси е процес изискващ различни финансови, материални и времеви ресурси. Стойността им представлява част от бюджета за персонал в организациите, а оценката на ефективността на обучението ще установява и потвърждава ползите от обучението и развитието на служителите в организациите. Заинтересованите страни ще получават доказателства за нуждата от допълнителни инвестиции в обучението и развитието на заетите.

Трето, оценката на ефективността на обучението оказва ползотворно влияние върху поведението на участниците. Повишава мотивацията на служителите, подобрява ангажираността и самостоятелната ефективност, подобрява личните им резултати и отношението им към обучителната практика на организацията.

Фокусът на дисертационния труд е насочен към изследване на ключовите фактори и условия, въздействащи върху ефективността на обучението на човешките ресурси в организационния контекст с оглед на тяхното управление, целенасочено въздействие и подобрене.

Степен на разработеност на проблема.

Нарастващата роля и значение на обучението на човешките ресурси за развитието на организациите предопределя интереса на изследователите към неговото развитие и постигането на висока ефективност. Сред най-значимите изследователи в областта на оценката и ефективността на обучението са: Доналд Къркпатрик, Елууд Холтън, Джек Филипс, Едуардо Салас, Кайе Алварез, Кристина Гарофао, Кърт Крайгер, Томас Гъски, Джордж Алигер, Макс Монтесито, Джон Матю, Джанис Конън-Бауърс, Скот Таненбаум и други. Анализът на изследванията в областта на оценката и ефективността на организационните обучения в чуждестранната научна литература установи насоченост на изследванията по темата в две основни направления. Изследванията от първото направление разглеждат измерването и установяването на ефективността на обученията с фокус върху разработването на подходи и методически инструментариуми за оценка на ефективността на обучителните програми. По-конкретно: оценка на реакциите на служителите към обучението, нивото на придобити знания и настъпила промяна в поведението на заетите в следствие на обучението. Изследванията от второто направление представляват по ограничен кръг публикации, които също могат да бъдат съотнесени към две отделни групи. В първата група изследванията са насочени към анализа на множество фактори, които повлияват ефективността на обучението, като обикновено те са групирани в три широки

категории: индивидуални, организационни и свързани със самото обучение. Втората група изследвания третира индивидуални променливи (фактори), въздействащи върху ефективността на обучението като: трансфер на обучение; трансферен климат; индивидуални характеристики на обучаемите; разработване и дизайн на обучението и други. Преобладаващата част от тези изследвания са насочени към анализа и оценката на индивидуалните променливи. Общото заключение, което може да бъде направено за изследванията от второто направление е, че те не търсят и не предлагат ефективни механизми и методически положения за въздействие, промяна и управление на групата фактори, които детерминират ефективността на обучението и могат да бъдат положително повлияни посредством целенасочени организационни действия и механизми.

Анализът на изследванията в областта предоставя ценна информация и основа за настоящото изследване, като дава основания на автора да търси отговор и решение на представения по-горе проблем. Проученият широк набор от изследвания както в български, така и в чуждестранни издания, не откри публично достъпна информация за методически инструментариум за анализ, оценка и подобряване на ефективността на вътрешно-организационните обучения, фокусиран върху факторите, които могат да бъдат повлиявани, променяни и управлявани от страна на организациите.

Настоящото изследване се фокусира върху набор от променливи с ключово значение и роля за ефективността на обучението и има за цел да предложи методически инструментариум и методически положения за анализ, оценка и подобряване на ефективността на обученията в контекста на въздействието, промяната и управлението на факторите, които детерминират ефективността на обучението и подлежат на целенасочено въздействие от страна на организациите.

Обект и предмет на изследването.

Обект на дисертационното изследване е обучението на човешките ресурси като процес на усъвършенстване на знанията, уменията, нагласите и компетентностите на служителите в големи и средни фирми от българската бизнес практика.

Предмет на изследване са теоретични, методически и приложни аспекти на оценката на процеса на обучение, насочена към подобряване на неговата ефективност.

Основна изследователска теза.

Основната теза в дисертационното изследване е: Независимо от многоаспектността и комплексността на обучението и обучителните програми, те могат да бъдат успешно управлявани чрез прилагане на подходящ методически

инструментариум за оценка и анализ, като по този начин се подобрява ефективността на обучението в бизнес организациите.

Така формулираната теза предопределя дефинирането на следните под-тези:

- 1) Изследването и анализът на факторите и условията, въздействащи върху ефективността на обучението в организациите, ще спомогне за тяхното ефективно управление и промяна;
- 2) Липсата на адекватна политика и механизми за обучението и развитието на служителите ограничава потенциалните ползи и възможности на процеса;
- 3) Отсъствието на механизъм за оценка и подобряване на ефективността на обученията на организационно ниво ограничава възможните ползи, понижава качеството на програмите, като на тази база намалява цялостната ефективност на системата за обучение и развитие в организациите.

Цел и задачи на дисертационния труд.

Основната цел на дисертационното изследване е да се разработят и приложат на практика методологически и методически положения за оценка и анализ на обучението и обучителните програми с оглед подобряването на ефективността им.

В съответствие с така дефинираната цел на дисертационното изследване и с оглед нейното постигане, са изведени за решаване следните задачи:

Първа задача: Да се проучат традиционни и съвременни литературни източници в областта на обучението на човешките ресурси и да се открият теоретичните достижения в контекста на оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите.

Втора задача: Да се разработи адаптиран модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението със съпътстващ го методически инструментариум за анализ и усъвършенстване на обучението в организационния контекст.

Трета задача: Да се проведе пилотно проучване, анализиращо състоянието на обучението и развитието на човешките ресурси в организациите, с цел установяване на необходимостта от усъвършенстване на дейността.

Четвърта задача: Да се проведе емпирично проучване в избрани организации, с оглед доказване на приложимостта и ползността на предложения модел и съпътстващите го методически инструменти за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. Да се дадат доказателства за потвърждение (цялостно или частично) на изследователската теза и под-тезите на дисертационния труд.

Подходи и методи на изследване.

В унисон с постигането на основната изследователска цел, дисертационното изследване се основава преимуществено на системния подход както и на диагностичен анализ като основни подходи на изследване. За цялостното разработване на труда и решаването на изведените изследователски задачи се прилагат и други подходи и методи на изследване: литературен обзор за открояване на значими приноси в изследваните области, теоретичен анализ и моделиране, комплексен подход, сравнителен анализ, методът на анкетното проучване, дълбочинни интервюта, методът на експертните оценки, методът на фокус групите, методът на контролната група и други специфични методи и подходи за анализ и оценка. Данните от анкетите подлежат на статистическа обработка и анализиране с помощта на програмния пакет SPSS на IBM. Резултатите се представят чрез анализи, диаграми и таблици с цел по-ефективното им визуализиране.

Приети ограничения в дисертационното изследване.

Основните ограничения на изследването произтичат от формулираните обект, предмет, цел и задачи на труда. Те определят неговата концептуална рамка и позволяват целенасочено задълбочаване на изследването.

Дисертационният труд е разработен при следните ограничителни условия:

- 1) Фокусиране върху обучението на човешките ресурси в организационния контекст, по-специално вътрешно-организационните програми и механизми за обучение. Извън обхвата на проучването остават външните за организациите форми и механизми за обучение и образование на заетите;
- 2) Извън обхвата на изследването са малките и микро предприятия поради малката численост на персонала и липсата на изградени системи за управление на човешките ресурси;
- 3) Оценяването на ефективността на обучението на човешките ресурси в дисертационния труд не обхваща финансовия аспект на ефективността на обучението, т.е. съотношението „разходи за обучение (в качеството им на инвестиция в човешките ресурси на организацията) – възвръщаемост (на направените разходи за обучението на човешките ресурси)“. Като аргументи в подкрепа на поставянето на това ограничително условие трябва да се отбележи, че оценката на възвръщаемостта на инвестициите от обучението предопределя използването на множество чувствителни за организациите данни, свързани с финансовия аспект на тяхната дейност, по-конкретно паричната стойност на работните заплати на обучаемите, стойността на вложените материални ресурси (представени в номинална стойност), размерът на

възнаграждението за наемане на външни консултанти и обучители и много други, които организациите рядко са склонни да направят публично достояние. От друга страна, този тип оценка има редица трудности, породени от необходимостта всички ползи да бъдат превърнати в парична стойност, което не винаги е изпълнимо.

4) Ограничително условие са външните фактори, влияещи върху обучението и развитието на заетите в избраните организации. Външните фактори (сред които са промени в нормативната регулация, нови технологии, конкуренти и др.) не се подценяват от автора, но приоритет на изследване са вътрешно-фирмените фактори;

5) Обучението на човешките ресурси в организациите е тясно свързано с редица компоненти на системата за управление на човешките ресурси като: подбор на персонала, анализ и проектиране на длъжностите, оценка на трудовото представяне, кариерно развитие и др. В рамките на изследването тези връзки и зависимости се маркират, но са извън предмета на анализ на проучването;

6) Ограничително условие е налице относно подходите и методите на обучение. Дисертационното изследване се насочва към традиционните присъствени форми на обучение. Извън обхвата на изследването са електронното обучение (компютърно и мобилно), уебинар, коучинг, консултиране и други.

Информационно осигуряване.

Информацията, необходима за постигането на целите и задачите, заложи в дисертационния труд, е набавена посредством:

- проучване на публикации в научната област на български и чуждестранни автори, в т.ч. академични бази данни (*EBSCO Host, ScienceDirect, EmeraldInsight и SpringerLink*);
- анализиране на резултати от емпирични международни и български проучвания;
- проучване на първични данни от проведено собствено пилотно емпирично проучване, набавени посредством допитване;
- проучване на първични данни от проведено собствено същинско емпирично проучване, набавени разнообразни изследователски методи и подходи.

Обхват и структура на дисертационния труд.

В съответствие с дефинираната основна цел и формулираните задачи за изпълнение в дисертацията и при отчитане на изследователската теза и нейните подтези, дисертационният труд е разработен в увод, три глави, използвани литературни източници и приложения. Оформянето на структурата е продиктувано от необходимостта проблематиката на дисертационното изследване да се представи в логическа последователност, както следва:

УВОД, обхващащ компонентите на концептуалната рамка на дисертационния труд.

ПЪРВА ГЛАВА, задълбочено проучване и анализ на актуални чуждестранни и български литературни източници в областта на обучението и развитието на персонала, с оглед открояване на научни достижения и празноти в контекста на темата на дисертационното изследване. Първа глава завършва с обобщение и изводи за най-съществените моменти в проучването и е насочена към изпълнение на дефинираната първа задача в дисертационното изследване.

ВТОРА ГЛАВА, на базата на проучените литературни източници в първата глава на дисертационния труд се конструира адаптиран модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. С оглед доказването на полезността и приложимостта на модела се разработва методически инструментариум за анализ и усъвършенстване на обучението в организационния контекст.

ТРЕТА ГЛАВА, представя резултатите от практическо изследване по темата на дисертационния труд. Тази част от дисертацията представлява реализирането на методическите положения, разработени във втора глава на труда, посредством проведено емпирично изследване в избрани фирми в България. В рамките на последната глава са анализирани резултатите от проведеното емпирично изследване и са изведени препоръки за подобряване на ефективността на обучението в организационния контекст в три основни направления: (1) изводи и препоръки, произтичащи от пилотното проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включените в изследването бизнес организации; (2) изводи и препоръки, произтичащи от същинското проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включената в изследването бизнес организация; (3) извеждане на насоки за бъдеща работа и изследвания в областта на оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ, включва синтез на получените от изследването резултати, аргументиране на изпълнението на основните задачи на цялостното изследване и постигане на основната цел, а именно доказване на дефинираната основна изследователска теза и потвърждаване на работните хипотези. Извеждат се обобщения и изводи от цялостното дисертационно изследване.

II. СТРУКТУРА И СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационният труд е структуриран в три глави, в които се разглежда определената последователност от взаимосвързани компоненти.

Увод

Първа глава:

ТЕОРЕТИЧНИ ОСНОВИ НА ОБУЧЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

- 1.1. Обучението на човешките ресурси - същностни характеристики
 - 1.1.1. Виждания и дефиниции, разкриващи същността на обучението
 - 1.1.2. Същностни характеристики на системното обучение
 - 1.1.3. Дешифриране на обобщения термин „обучение и развитие“
- 1.2. Обучението на човешките ресурси в организационния контекст
 - 1.2.1. Причини за обучението на човешките ресурси в организациите
 - 1.2.2. Концепции за системно обучение на човешките ресурси
 - 1.2.3. Съвременни концепции за организационното знание в контекста на системното обучение
- 1.3. Процес на учене при човека
 - 1.3.1. Теории в ученето
 - 1.3.2. Основни предпоставки за увеличаване на ефективността при ученето
- 1.4. Критични фактори за ефективността на обучението
 - 1.4.1. Рискови фактори за ефективността на обучението
 - 1.4.2. Фактори, поддържащи ефективността на обучението
- 1.5. Подходи за повишаване на ефективността на обучението в организациите
 - 1.5.1. Задаване на целите и приоритетите пред обучението
 - 1.5.2. Проектиране и организиране на програми за обучение
- 1.6. Оценка на ефективността на обучението
 - 1.6.1. Дешифриране на обобщения термин „оценка на ефективността на обучението“
 - 1.6.2. Модели за оценка и установяване на ефективността на обучението
- 1.7. Обобщения и изводи по първа глава

Втора глава:

МЕТОДОЛОГИЯ И МЕТОДИКА ЗА ОЦЕНКА НА ОБУЧЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В ОРГАНИЗАЦИИТЕ И ПОВИШАВАНЕ НА НЕГОВАТА ЕФЕКТИВНОСТ

- 2.1. Подход за конструиране, респ. адаптиране на модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите
 - 2.1.1. Сравнителен анализ на моделите за оценка на ефективността на обучението
 - 2.1.2. Модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението – същностни характеристики
- 2.2. Елементи на ефективността на обучението – същностни характеристики и оценка
 - 2.2.1. Аргументиране на подхода за избор на компоненти
 - 2.2.2. Измерване и оценка на конструкцията на ефективността на обучението
 - 2.2.3. Определяне на показатели и измерители при оценката на ефективността
 - 2.2.4. Подход за определяне на обобщената оценка на ефективността на обучението
- 2.3. Обща рамка на методиката в дисертационното изследване

- 2.3.1. Подход и методи при изследването на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите
- 2.3.2. Обосновка на методическия инструмент за пилотното проучване
- 2.3.3. Обосновка на методическия инструмент за същинското проучване
- 2.4. Необходими обобщения от втора глава

Трета глава:

ЕМПИРИЧНО ИЗСЛЕДВАНЕ НА ЕФЕКТИВНОСТТА НА ОБУЧЕНИЕТО В ОРГАНИЗАЦИИТЕ

- 3. Практико-приложно изследване
 - 3.1. Пилотно проучване по темата на труда
 - 3.1.1. Постановка на пилотното проучване
 - 3.1.2. Характеристика на участниците в пилотното проучване
 - 3.1.3. Основни резултати и изводи от пилотното проучване
 - 3.2. Същинско проучване по темата на труда
 - 3.2.1. Постановка на същинското проучване
 - 3.2.2. Въвеждане и приложение на методическия инструментариум за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организационния контекст
 - 3.3. Резултати от оценката и подобряването на ефективността на обучението
 - 3.3.1. Избор и аргументация на въведените инструменти и методи при оценката
 - 3.3.2. Резултати от оценката на състоянието на рисковите фактори за ефективността на обучението
 - 3.3.3. Резултати от оценката на „индивидуалните резултати от обучението“
 - 3.3.4. Резултати от оценката на „организационните резултати“
 - 3.3.5. Резултати от изолирането на въздействието по метода на контролната група
 - 3.4. Измерване и оценка на индекс ефективност на обучението в организацията
 - 3.4.1. Трансформиране на резултатите при оценката на индекса
 - 3.4.2. Оценка на индекс ефективност на обучението
 - 3.5. Изводи и препоръки, произтичащи от емпиричното изследване
 - 3.5.1. Изводи и препоръки, произтичащи от пилотното проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включените в изследването бизнес организации
 - 3.5.2. Изводи и препоръки, произтичащи от същинското проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включената в изследването бизнес организация
 - 3.6. Насоки за бъдещи изследвания

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Използвана литература

Списък с таблици

Списък с фигури

Приложения

III. ОСНОВНО СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

УВОД

Уводът на дисертационния труд съдържа концептуалната рамка на изследването и аргументация на неговите основни опорни точки. По същество главните моменти от него са представени в автореферата в общата характеристика на труда

ПЪРВА ГЛАВА

Теоретични основи на обучението на човешките ресурси

Основната задача в първа глава е да се анализират теоретичните аспекти на обучението на човешките ресурси с оглед открояването на научните достижения в контекста на оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите. Тази задача се решава чрез задълбочено теоретично проучване, обхващащо широк кръг литературни източници от авторитетни автори (български и чуждестранни). Разгледани са базови и съвременни научни постановки, схващания и разбирания за обучението на човешките ресурси в организационния контекст. На тази основа проучването се задълбочава към теоретичните въпроси за ефективността на обучението в организациите. Централно внимание е отделено на ключовите фактори и условия, въздействащи върху ефективността на обучението, с оглед на възможностите и механизмите за тяхното повлияване, подобряване и управление от страна на организациите. За целите на изследването се проучват и синтезират редица теоретични концепции и модели в областта на анализа и оценката на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите. В отделните параграфи са направени съответните обобщения и изводи. Теоретичната глава завършва с обобщение, съдържащо най-важните моменти от проучването, което е насочено към изпълнение на дефинираната първа задача в дисертационното изследване.

Първата глава на дисертационния труд съдържа **седем параграфа** с разгърнато вътрешно структуриране.

В първия параграф се извършва теоретичен анализ на обучението на човешките ресурси с оглед разкриването на неговите същностни характеристики. Направен е съдържателен преглед и разграничаване на важни за изследването понятия на базата на проучени широк кръг български и чуждестранни автори. Изследвани и цитирани са част от многобройните дефиниции и теоретични постановки, разкриващи същността на обучението на човешките ресурси. На тази основа са изведени същностните характеристики на системното обучение на човешките ресурси и е

представено авторовото виждане по отношение на обучителния процес в организациите.

Изследването откри две ключови същностни характеристики на обучението на човешките ресурси и по-специално системният и процесният му характер. Важната роля на тези характеристики произлиза от разбирането, че обучението не може да окаже ползотворно въздействие, когато то представлява еднократен акт или дейност. Обучението в организациите обхваща целия спектър от дейности и механизми, които подобряват знанията, уменията, нагласите и компетентностите на заетите. Взаимосвързаността на дейностите в обучителния процес олицетворява процесния му характер, а системността се изразява в повторемостта и непрекъснатостта на тези дейности с оглед подобряването на трудовото представяне на заетите.

На базата на големия брой дефиниции, множеството разбирания и различните виждания на автори в областта, се дава авторова позиция относно понятието „обучение“, която е в съответствие с разгледаните постановки, като ги доразвива и обогатява: *Обучението е процес на системна и целенасочена промяна на знанията, уменията и нагласите на служителите, изразяваща се в обогатени и подобрени компетентности, позволяващи им да се изкачат до нови по-високи нива на представяне при изпълнението на трудовите си задължения.*

В параграфа е направено допълнително теоретично разяснение, отразяващо същността на двете взаимосвързани понятия „обучение“ и „развитие“ на човешките ресурси, което позволява установяването на концептуалния смисъл на двете конструкции и разкрива същността на понятието „развитие“ в контекста на управлението на човешките ресурси. Представеното в труда разграничение е наложено от необходимостта да се представи и обоснове аспектът, в който дисертационният труд разглежда и възприема развитието на персонала, а именно като: *усъвършенстване (целенасочена промяна) на знанията, уменията, нагласите и поведението на заетите, посредством обучителни дейности и механизми, изкачващи индивида до ново състояние или функциониране, подобряващо индивидуалното, груповото и организационното представяне.*

Във втория параграф на първа глава се разглеждат основните аспекти на обучението на човешките ресурси в организационния контекст. Анализират се причините, стоящи в основата на обучението на заетите, целите пред обучението, ползите от него, политиките за обучение и развитие на човешките ресурси и принципите за изграждане и функциониране на системата за обучение в организациите. Представят се основните концепции за системно обучение на

човешките ресурси и съвременните концепции за организационното знание в контекста на системното обучение на заетите.

В третия параграф на първа глава е изследван процесът на учене при човека, представляващ когнитивен процес, в основата на който стои придобиването на знания и умения. С оглед по-доброто разбиране на обучителния процес и открояването на възможностите за по-ефективно учене в обучението, са анализирани основни концепции и въпроси, третиращи ученето при възрастните. Съществен момент в параграфа представлява синтезирането на основните предпоставки за увеличаване на ефективността при ученето на заетите.

В четвъртия параграф на първа глава са изследвани и анализирани ключовите фактори, оказващи критично влияние върху ефективността на обучението. В контекста на ефективността на обучението в дисертационния труд, факторите се представят като *причините, условията, предпоставките и обстоятелствата, които допринасят или възпрепятстват очакваното усъвършенстване на трудовото представяне, при обогатяването на знанията, уменията и положителната нагласа на заетите, посредством обучителните инициативи и практики*. Фокусът в четвъртата част на първа глава е насочен към анализа и разбирането на факторите, които могат да допринесат или възпрепятстват очакваната ефективност от обучението, но също и подлежат на целенасочено въздействие от страна на организациите. Насочеността на изследването олицетворява авторовото виждане свързано с това, че доброто познаване и разбиране на тези фактори, както и подходите и механизмите за тяхното подобрене, стоят в основата на повишаването на ефективността на обучението в организациите.

Изследването разкрива разнообразни фактори, влияещи върху ефективността на обучението в различна степен, интензитет и посока. Сред тях са: когнитивните способности на обучаемите; мотивацията за учене; самостоятелната ефективност; трансферът на обучението; ангажираността към организацията; подкрепата; стилът на обучение; работната среда; факторите, свързани с естеството на работата и трудовите задачи и много други. Най-често те са обособявани в три основни групи фактори: индивидуални, организационни и свързани с обучението. Теоретичното проучване установи наличието на множество научни трудове, насочени към изследването на факторите, повлияващи ефективността на обучението, но също така, че те не дават отговори на поставените в труда основни въпроси, а именно: *„кои са критичните за ефективността на обучението фактори, подценяването на които може да обрече инициативата на неуспех?“* и *„как те могат да бъдат успешно променени, подобрявани и управлявани от страна на организациите?“*.

Целенасочеността на изследването в параграфа е фокусирано към извеждането на ограничен кръг променливи, оказващи най-силно въздействие върху ефективността на обучението. Аргументите в подкрепа на целенасочеността на изследването могат да бъдат обособени в няколко направления: първото, свързано с това, че организациите могат да въздействат и управляват ограничен кръг променливи, като разбирането и познаването на въздействащите ефективността на обучението фактори изисква експертиза и познания в областта. Второто касае познатите в научната литература множество променливи, които повлияват в различна степен ефективността на обучението и очакваните организационни резултати и ползи от него. Но не всяка една от тези променливи има ключова роля и въздействие върху ефективността на обучението. Последното е свързано с виждането на автора, че усилията от страна на организациите не могат да повлияят целия спектър от променливи на ефективността на обучението. Съществуват променливи, които са извън контрола на организациите или трудно могат да бъдат контролирани от тях. Като примери могат да се посочат: „локус на контрол“, „когнитивни способности“, „възраст“, „пол“, „опит“ и други. Те могат да бъдат контролирани от организациите, но на по-ранни етапи, например в процеса на подбор и назначаване, посредством специфични техники и методи за тестване.

Задълбоченото литературно проучване и научните достижения в областта дават основания на автора на дисертационното изследване за извеждането на три ключови фактора, които в труда представя като *рискови фактори за ефективността на обучението*. Наличните в научната литература изследвания безспорно доказват критичната роля и влияние върху ефективността на обучението на тази група фактори.

Рисковите фактори в труда са дефинирани като *факторите и условията, необходими за гарантирането на успеха на обучителната практика (програми) в организацията*. Тези фактори представляват променливи детерминанти, свързани с повишен или понижен риск за ефективността на обучението. Изведените *рискови фактори* са: трансфер на обучение; мотивация за учене; запазване и съхраняване на знанията и уменията във времето и предотвратяване на разпада на знанията и уменията. В параграфа са проучени и цитирани част от изследванията, разкриващи тяхната значимост и важност за ефективността на обучението, както и са идентифицирани променливите (още предпоставките и условията), оказващи най-силно въздействие върху рисковите фактори. Изведени са и механизмите, в контекста на организационното въздействие, които най-пълноценно могат да повлияят и подобрят равновесното състояние на тази група фактори. В таблица 1 е представена синтезирана информация за представените в труда рискови фактори за ефективността на

обучението, техните дефиниции и трудовете, доказващи ключовата им роля за успеха на обучението.

Таблица 1

Синтезирана информация за изведените в изследването рискови фактори (Таблицата е съставена от автора)

Рисков фактор за ефективността на обучението	Дефиниция, разкриваща същността на фактора	Източник доказващ ключовото значение и роля на фактора за успеха на обучението
Трансфер на обучението	Степента, до която преподаването, резултат от обучението, се прехвърля в работата и води до значителни промени в работата.	McGehee, W. & Thayer, P. (1961); Michalak, D. & Yager, E. (1979); Baldwin, T. & Ford, K. (1988); Wexley, K. & Latham, G. (1991); Goldstein, I. (1993); Thayer, P. & Teachout, M. (1995); Goldstein, I. & Ford, K. (2002); Blume, B., Ford, K., Baldwin, T. & Huang, J. (2010); Grossman, R. & Salas, E. (2011); Ford, K., Baldwin, T. & Prasad, J. (2018) и други.
Мотивация за учене	Мотивацията за учене се отнася до условието обучаемите да вярват, че обучението е релевантно и на тази база да желаят да положат усилия в обучителната среда, по-конкретно посоката, усилието, интересът и упорството, които служителите проявяват преди, по време на и след обучението.	Noe, R. (1986); Tannenbaum, S. & Yukl, G. (1992); Quiñones, M. (1997); Noe, R. & Colquitt, J. (2002); Tai, Wei-Tao (2006); Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. (2012); Tabassi, A., Mahyuddin, R. & Hassan, A. (2012); Ford, K., Baldwin, T. & Prasad, J. (2018)
Запазване и съхраняване на знанията и уменията във времето и предотвратяване на разпада на знания и умения	Запазване на учебния материал и поддържане използването на научните методи за определен период от време в работата.	Arthur, W., Bennett, W., Stanush, P. & McNelly, T. (1998); Cheng, E. & Hampson, I. (2008); Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. (2012); Kluge, A., Frank, B. & Miebach, J. (2013); Maehle, V., Cooper, K. & Kirkpatrick, P. (2017); Ford, K., Baldwin, T. & Prasad, J. (2018)

Всеки подпараграф, разглеждащ отделните рискови фактори, завършва с изводи и препоръки с насоченост към организациите. Препоръките представляват конкретни насоки по отношение на възможностите и необходимото организационно въздействие, което би оказало съществено влияние върху подобрението на рисковите за ефективността на обучението променливи и резултатите от обучението.

В същата част на труда, авторът аргументира въвеждането на втора група фактори, дефинирани като „*поддържащи*“. Ролята и значението им е съществено, тъй като те представляват предпоставките, условията или дейностите, които могат да повлияят *рисковите фактори* в положителна посока. Като „*поддържащи фактори*“ в дисертационното изследване се възприемат „*предпоставките, условията или дейностите, които оказват положително въздействие върху рисковите с оглед на ефективността на обучението фактори*“. Изведените в труда поддържащи фактори са: обучителната политика и стратегия на организацията, учебният климат, подкрепата, насърчаването и подобряването на комуникацията, наличието на хранилища на данни, насърчаването на самостоятелната ефективност и подобряването на целевата ориентация.

Параграфът завършва с обобщена информация (представена в таблица 2), онагледяваща зависимостите между застъпените в изследването две категории фактори. По хоризонталата са разположени рисковите фактори за ефективността на обучението, а по вертикалата поддържащите я фактори. Клетката, в която се пресичат два фактора, е отбелязана със символ „тик“, демонстриращ наличието на научни доказателства за силна зависимост между тях. Посредством табличната информация се илюстрира, че всеки един от поддържащите фактори, оказва благоприятно въздействие и върху трите рискови за ефективността на обучението фактори.

Таблица 2

Зависимости и взаимодействия между рисковите и поддържащите фактори (Таблицата е съставена от автора)

Поддържащ фактор	Рисков фактор		
	Ефективен трансфер на обучението	Мотивация за учене	Задържане, запазване, съхранение и предотвратяване на разпада на знания и умения
Обучителна политика и стратегия на организацията	☑	☑	☑
Учебен климат	☑	☑	☑
Подкрепа	☑	☑	☑
Насърчаване и подобряване на комуникацията	☑	☑	☑
Наличие на хранилище на данни	☑	☑	☑
Насърчаване на самостоятелната ефективност	☑	☑	☑
Подобряване на целевата ориентация	☑	☑	☑

Анализът на рисковите фактори представлява отправната точка в изследването на тяхното управление, въздействие и промяна, с оглед подобряването на ефективността на обучението в организациите. Литературата по проблема по категоричен начин потвърди ключовата роля и значение на тези фактори и разкри основни зависимости, както по между им, така и между рисковите фактори и изведената допълнителна група фактори, дефинирани като поддържащи. Проучването откри съществените механизми, представляващи предпоставките и възможностите за управление, въздействие и промяна на тези променливи, както и позволи да бъдат формулирани ценни насоки за подобряването на ефективността на обучението в организациите.

В петия параграф на първа глава са изследвани подходите за повишаване на ефективността на обучението в организациите. Литературното проучване предостави доказателства за това, че начините на проектиране, въвеждане и изпълнение на обучителните програми, оказва съществено влияние върху неговата ефективност. Подходите, методите и механизмите, които организациите въвеждат в хода на разработката на обучението, предопределят в голяма степен и резултатите от него. В този аспект проучването се задълбочава към идентифицирането на целесъобразните, с оглед ефективността на обучението, подходи.

В шестия параграф на първа глава е разгледана оценката на ефективността на обучението, представляваща основна фаза на процеса на системно обучение на човешките ресурси в организациите. Изследването в първата част на параграфа разкрива същностните характеристики на конструкциите „оценка на обучението“ и „ефективност на обучението“, които в преобладаващата част от литературните източници⁵ по темата са възприемани като едно цяло, а именно „оценка на ефективността на обучението“. Необходимостта от установяване на различието между тях произтича от сложния характер на ефективността на обучението и нуждата от преосмислянето ѝ, с оглед разкриването на аспектите и измеренията на тази сложна многомерна конструкция.

Алварес, Салас и Гарафано⁶ са сред първите учени, които правят разграничение между оценката на обучението и ефективността на обучението като посочват, че „оценката на обучението и ефективността на обучението се използват като взаимозаменяеми термини, но въпреки това са две отделни конструкции“. *Оценката на обучението* включва оценка на съдържанието и дизайна, промените в обучаемите и организационните ползи и предоставя информация относно това, дали са постигнати очакваните резултати, като се стреми да установи ползите от обучението за хората под формата на учене и подобрена работа на работното място. От своя страна *ефективността на обучението* има за цел да подпомогне организацията, като установи защо хората са се научили или не са могли да се научат и същевременно извежда на преден план причините, довели до тези отклонения. Тя разкрива защо са се реализирали конкретните резултати и подпомага експертите да разработят „рецепти“ за подобряване на обучението. Оценката на обучението представлява методологически подход за измерване на резултатите от обучението, а ефективността на обучението е теоретичен подход за разбиране на резултатите от обучението. В преобладаващата част от литературата ефективността на обучението бива разглеждана като „проста, едномерна конструкция⁷“. Задълбоченото проучване по темата установи наличието на няколко изследвания, възприемащи ефективността на обучението отвъд традиционното разбиране и схващане за едномерният ѝ характер. Таненбаум и други⁸ представят ефективността на обучението като сложна конструкция с няколко аспекта или компонента. Алварес, Салас и Гарафано доразвиват това виждане и извеждат

⁵ Шопов, Д., Евгениев, Г., Каменов, Д., Атанасова, М. & Близнаков, Й. Как да управляваме човешките ресурси в предприятието, *ИК „Труд и право“*, София, 2013, стр. 270.

⁶ Alvarez, K., Salas, E. & Garafano, C. An integrated model of training evaluation and effectiveness, *Human Resources Development Review*, December 2004, pp. 385-416.

⁷ Tannenbaum, S., Methieu, J., Connon – Bowers, J. & Salas, E. Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis, NTSC, *Human System Integration Division*, 1993.

⁸ Tannenbaum, S., Methieu, J., Connon – Bowers, J. & Salas, E. Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis, NTSC, *Human System Integration Division*, 1993.

ефективността на обучението като *изследване на променливите, които вероятно влияят върху резултатите от обучението в различните му етапи (т.е. преди, по време на и след обучението)*⁹. Авторите ги определят като „променливи на ефективността“ и посочват, че те имат потенциал да увеличават или намаляват вероятността за успешни резултати от обучението.

Представени и анализирани са пет фундаментални модела за оценка и подобряване на ефективността на обучението с оглед открояването на по-съществените елементи и подходи, разкриващи възможностите и перспективите за оценката и подобряването на ефективността на обучението в съвременните организационни условия. Осъществено е критично изследване на най-познатата и широко използвана рамка за оценка на ефективността на обучението, предложена от Доналд Къркпатрик¹⁰ през 1976 г. Моделът представя по разбираем и ясен начин основните резултати от обучението, както и предоставя възможност да се оцени степента, до която програмите за обучение са постигнали заложените цели. Моделът е най-популярният в практиката за оценка на обучителни програми, тъй като опростява сложния процес на оценката, представлявайки ясно ръководство за видовете въпроси, които трябва да бъдат зададени и приложимите критерии, които са подходящи. Също така той намалява нуждата от измервания, фокусирайки процеса към оценяване на четири типа данни за резултатите, събирани след края на обучението. Моделът елиминира нуждата от получаване на мерки преди обучението и резултати от изпълнението на трудовите задачи, тъй като възприема, че те не са от съществено значение за определяне на ефективността на обучението. Заключениеята относно ефективността на обучението се основават единствено на изходните резултати. Броят на променливите в оценката е значително намален, тъй като „моделът премахва необходимостта от измерване или отчитане на сложната мрежа от фактори, заобикалящи и взаимодействащи с обучителния процес“¹¹.

Въпреки че моделът на Къркпатрик е направил ценен принос за науката и практиката за оценка на обученията, той има и редица ограничения¹², които го правят непълен, недостатъчно обективен и ефективен поради предположенията за причинно следствени връзки и нарастващо значение на информацията с всяко следващо ниво. Той представлява прекалено опростен поглед върху ефективността на обучението, който не

⁹ Alvarez, K., Salas, E. & Garafano, G. An integrated model of training evaluation and effectiveness, *Human Resources Development Review*, 2004, pp. 385-416.

¹⁰ Kirkpatrick, D. Evaluation of training, *Training and Development Handbook*, (2nd ed), New York: McGraw-Hill, 1976.

¹¹ Bates, R. A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence, *Evaluation and Program Planning*, 27, 2004, pp. 341-347.

¹² Cannon – Bowers, J., Salas, E., Tannenbaum, S. & Mathieu, J. Toward theoretically based principles of training effectiveness: a model and initial empirical investigation, *Military Psychology*, 7, 1995, pp. 141-164.

отчита индивидуалните или контекстуалните влияния в оценката на обучението¹³. В допълнение на разгледаните в труда ограничения и рискове на модела, авторът на дисертационното изследване представя още два негови основни недостатъка, свързани с невъзможността му да отговори на два ключови въпроса, имащи най-голямо значение за съвременните организации, а именно „Ефективно ли е обучението?“ и „По какъв начин може да бъде променено обучението, така че да бъде увеличен неговият потенциал за ефективност?“. В търсене на отговор на формулираните въпроси изследването се насочва към открояването на моделите за оценка на ефективността на обучението, които могат да дадат дори и частичен отговор на поставените въпроси.

Теоретичното проучване откри и други автори със значителен принос в развитието на науката в областта на оценката и подобряването на ефективността на обучението. Техните модели и подходи представляват солидна основа за бъдещото развитие на науката и практиката. В настоящия труд детайлно са представени и анализирани ключовите характеристики на пет съществени за дисертационното изследване модела, с оглед открояването на ключови опорни точки и елементи, служещи като основа за конструирането, т.е. *адаптирането* (присвояването на отделни компоненти/елементи от всеки модел) на модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. Въведените в изследването модели са: „Интегриран модел за оценка и ефективност на обучението“¹⁴ (Алварес, Салас и Гарафано), „Модел за оценка и изследване на развитието на човешките ресурси“¹⁵ (Едуард Холтън), „Модел на новия свят на Къркпатрик“¹⁶ (Джеймс и Уенди Къркпатрик), „Пет критични нива на професионалното развитие“¹⁷ (Томас Гъски), „Модел за измерване на възвръщаемостта на инвестициите – ROI“¹⁸ (Джак Филипс).

Теоретичното проучване дава добра основа и ориентири за разработването на втората методическа глава на дисертационното изследване. Теоретичното изследване разкрива съществени механизми и дейности, посредством които ефективността на обучението в организациите може да бъде положително повлияна. Също така са идентифицирани важни взаимодействия и зависимости, като е установен и недостатъчен акцент на изследванията в областта в основни направления.

¹³ Bates, R., A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick model and the principle of beneficence, *Evaluation and Program Planning*, 27, 2004, pp. 341-347.

¹⁴ Alvarez, K., Salas, E. & Garafano, C. An integrated model of training evaluation and effectiveness, *Human Resource Development Review*, December 2004, pp. 385 - 416.

¹⁵ Holton, E., Holton's Evaluation Model: New Evidence and Construct Elaborations, *Advances in Developing Human Resources* 7(1), 2005, pp. 37-54.

¹⁶ Kirkpatrick, J. & Kirkpatrick, W. Four Levels of Evaluation: an Update, Association for Talent Development publications, *Alexandria*, 2015, налично на - www.td.org/publications. [access on 06.02.2018]

¹⁷ Guskey, T. *Evaluating professional development*. Thousand Oaks, CA: Corwin, 2000.

¹⁸ Phillips, J. *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 3rd edn., Houston, Gulf Publishing, 1997.

Потенциалът, който се съдържа в анализирания модели за оценка на ефективността на обучението, както и редица ключови постановки и подходи на проучените авторитетни учени, позволява успешно да се разработят основи на цялостното дисертационно изследване.

ВТОРА ГЛАВА

Методология и методика за оценка на обучението на човешките ресурси в организациите и повишаване на неговата ефективност

В научната литература са налице редица публикации, посветени на анализа и оценката на обучението на човешките ресурси в организациите. Те съдържат широк обхват от методически въпроси за изследване както на обучителния процес в организациите в неговата цялост, така и на отделните му компоненти и съставни части. Проучването показва наличието на методически празноти в две основни направления. Първото, свързано със сложната конструкция на ефективността на обучението и по-конкретно нейният многомерен характер. Основните въпроси, които произтекоха, са свързани от една страна с елементите, вплътени в основата на многомерната конструкция на ефективността на обучението, а от друга с възможностите за нейната оценка и установяване. От трета страна са свързани с обхвата на въздействие, което има ефективността на обучението върху индивидуалните и организационните резултати. Празнотите във второто направление засягат въпросите, третиращи въздействието, управлението и промяната на факторите, оказващи най-силно влияние върху ефективността на обучението. Дефинираните принципи и подходи към анализа и управлението на тези фактори, дават частичен отговор на проблематиката, свързана с повишаването на ефективността на обучението, като не очертават конкретните механизми и дейности, които стоят в основата на тяхното положително въздействие. Оценката и анализът на обучението в организациите, с фокус върху въздействието, управлението и промяната на обхвата от критични фактори, биха обогатили организационния потенциал и възможностите за подобряване на ефективността на обучителната им практика, което от своя страна ще окаже ползотворно въздействие върху индивидуалните и организационните резултати.

Основната задача на автора на труда във втората глава е чрез използването на общата „рамка“ в съществуващите методики за анализ и оценка на обучението на човешките ресурси в организационния контекст, да разработи и предложи методология и методика с конкретна насоченост към оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите. В този смисъл става дума за адаптиране и доразвиване на съществуващи методи и модели за оценка на ефективността на обучението, с фокус

върху механизмите и възможностите за въздействие, управление и промяна на критичните фактори за ефективността на обучението. Това е предизвикателна задача в дисертационното изследване, която изисква решение чрез открояване и аргументиране на изследователски подход и изследователски въпроси в методическите основи на изследването и съдържателно разработване на методологията и методиката на изследването с оглед на нейното прилагане в емпиричното изследване.

Откритият аспект има научна и приложна значимост. В научен план целта е да се достигне до обогатено третиране на важни за ефективното функциониране на процеса характеристики, а именно целенасочено въздействие, управление и промяна. В приложен план целта е да се предложи инструментариум за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите, както и препоръки за усъвършенстване на действащите обучителни механизми и процеси, с оглед на тяхното подобряване.

Втора глава на дисертационния труд съдържа **четири параграфа** с разгърнато вътрешно структуриране.

В първия параграф на втора глава е представен авторовият подход за конструиране, респ. адаптиране на модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. Теоретичното изследване в труда поставя основите и аргументира нуждата от адаптирането (още присвояването на отделни компоненти/елементи от анализирания модели) на модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. Задачата на автора в тази точка от труда е: *основавайки се на преразгледаните концепции за ефективност на обучението и отчитайки съвременните знания относно сложния характер на ефективността на обучението, да предложи модел, конструиран посредством присвояване и комбиниране на различни елементи (компоненти) от въведените в труда модели за оценка на ефективността на обучението.*

С оглед изпълнението на поставената задача е представено сравнително изследване на същностните характеристики на анализирания в първата глава на труда модели. Изследването е фокусирано върху идентифицирането на възможностите и перспективите в съществуващите подходи, с оглед адаптирането на модел, отразяващ съвременните разбирания за ефективността на обучението. Възприетият от автора подход при сравнителното изследване се основава на разбирането, че за целите на анализа е необходимо открояването на общи признаци, които от една страна да улеснят сравнимостта на отделните елементи, а от друга да ги направят съизмерими. С оглед на това, застъпените елементи в анализирания модели се обобщават в две широки категории - компоненти (категории) за оценка и показатели за оценка. Категориите за

оценка представляват съществени елементи от обучителния процес, имащи способността да влияят върху резултатите от обучението. Всяка под категория съдържа широка група променливи (фактори, условия и дейности) с ключово значение за ефективността на обучението в организациите. Категориите насочват фокуса на оценката и подпомагат идентифицирането на отклоненията, представляващи проблемните области на обучението в организациите. Показателите за оценка от своя страна представляват индикатори за постижение и напредък. Анализът и оценката им демонстрира напредъкът, установен чрез постигането на конкретно измерим резултат. Показателите за оценка са индикаторите, на базата на които оценителите установяват ефективността на обучението. Сравнителното изследване в труда демонстрира, че насочеността на отделните модели е към различни категории променливи, които повлияват ефективността на обучението. Моделите са фокусирани върху отделни променливи, представляващи съществени елементи от обучителния процес и имащи способността да повлияват резултатите от обучението. Това от своя страна демонстрира различните автори възприятия по отношение на оценката на ефективността на обучението и подходите за подобряване на обучението. Сравнителното изследване установи наличието на разнообразни възприятия относно ефективността на обучението, както и показва единодушие по въпроса относно сложния характер на ефективността на обучението. По-конкретно ефективността на обучението по своята същност представлява сложна многомерна конструкция, съставена от разнообразни по вид променливи, които имат съществено влияние върху индивидуалните и организационните резултати и измерващи ефекта от обучението на човешките ресурси в организациите. По отношение на тези променливи може да се посочи, че за избора им съществуват разнообразни виждания и разбираня от страна на изследователите, като всеки един от изведените модели е фокусиран върху определена група фактори. Сравнителното изследване е представено в таблица 3.

Таблица 3

Сравнителен анализ на модели за оценка на ефективността на обучението (Таблицата е разработена от автора)

Елементи / компоненти		Интегриран модел за оценка и ефективността на обучението (IMTEE)	Оценка и изследване на развитието на човешките ресурси - Холтън	Четири нива на оценка: Модел на новия свят на Къркпатрик	Пет критични нива на професионалното развитие – Гъски	Възвръщаемост на инвестициите: ROI - модел на Филипс	
Категории на оценка	Анализ на нуждите	X*				X	
	Обвързване с целите на организацията		X			X	
	Индивидуални характеристики (личностни черти)	X	X				
	Организационни характеристики	X	X	X	X	X	
	Характеристики на обучението (контекст на обучението)	X	X	X	X	X	
	Валидност на съдържанието и дизайна на обучението	X	X			X	
	Променливи (разнообразни по вид фактори), въздействащи върху ефективността на обучението	X	X	X			
Показатели за оценка	Индивидуални резултати	Възприетия за обучението и реакции на обучаемите за обучението	X	X	X	X	X
		Учене и придобиване на знания и умения	X	X	X	X	X
		Нагласа и положителна промяна в поведението на обучаемите	X	X	X	X	X
	Организационни и резултати и представяне	Промените в организационните резултати в следствие на обучението	X	X	X	X	X
	ROI	Възвръщаемост на инвестициите от обучението					X

*Наличието на съответния компонент в модела е отбелязано със знак „X“.

Във втора точка на първия параграф е представен конструиранят, респ. адаптиран модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението. Той въплътява съществени елементи от преразгледаните модели за оценка, отразява съвременните знания за ефективността на обучението и същевременно насочва

текущите и бъдещи изследователски усилия. Моделът има няколко важни същностни характеристики:

Първо, оценката отнема продължителна, ориентирана към процесите перспектива, отчитаща събитията, които се случват преди, по време на и след обучението и тяхното въздействие върху ефективността на обучението;

Второ, моделът се фокусира върху обучението в рамките на организационния или трудовия контекст. Моделът възприема парадигмата, че обучението не се извършва изолирано от другите организационни събития и дейности;

Трето, моделът преразглежда други пет фундаментални модела за оценка на ефективността на обучението, на базата на които е разработена актуализирана рамка за оценка;

Четвърто, моделът представя насоки и конкретни действия към организациите, съобразяването на които подпомага организациите в посока постигане на очакваната ефективност от обучението.

Представеният в дисертационното изследване модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организационния контекст (илюстриран във фигура 1) в своята цялост обхваща всички компоненти на системния процес на обучението на човешките ресурси. Позовава се на научни достижения и добри практики в областта на ефективното обучение и вплътява важни елементи от анализирани в труда модели.



Фиг. 1 Модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите (Фигурата е съставена от автора)

Моделът е съставен от осем компонента, представляващи фази и дейности, в основата на които стои успехът на обучителните програми в организационния контекст. Отделните му фази следват определената логическа последователност и зависимост от изпълнението на предходните такива. Моделът се основава на

разбирането, че оценката отнема продължителна, ориентирана към процесите перспектива, която отчита събития, които се случват преди, по време на и след обучението, както и тяхното въздействие върху ефективността на обучението. Отражава основните характеристики на ефективните системи за обучение на човешките ресурси в организациите и се основава на следните по-съществени разбирания:

- необходимостта от системност, т.е. непрекъснатост на обучителния процес;
- важността от основаването на обучението на научните достижения и добри практики;
- в основата на ефективността на обучението стоят редица фактори и условия, които я повлияват, а също могат да бъдат контролирани от страна на организациите.

Етап: I. Целеполагане – идентифициране на проблемните области - първият компонент има ключова роля за оценката и установяването на ефективността на обучението. Основният фокус в етапа е насочен към установяването на проблемните области и отклонения в дейността на организацията, които могат да бъдат подобрени посредством системното обучение на заетите. Във фазата се идентифицират занижените стойности при основните показатели за бизнес ефективност. Определя се обхвата на въздействие на обучението върху идентифицираните отклонения, задават се ясни, конкретни и измерими цели пред обучението, определят се очакваните резултати и показателите за ефективност, които ще бъдат установявани в хода на оценката. Етапът е съставен от три подетапа, а именно: етап: 1.1. Идентифициране на отклоненията; етап: 1.2. Определяне на основните цели, поставени пред обучението и етап: 1.3. Преглед на организационната стратегия и конкретните средства за реализирането ѝ.

Етап: II. Идентифициране на възможностите за постигане на целта – въвеждането на компонента в модела е породено от необходимостта от идентифициране на възможните за постигане предварително дефинирани цели посредством обучението. Той не е съставен елемент на нито един от преразгледаните модели, но добавянето му може да се аргументира с твърдението, че обучението не винаги е възможното решение за подобряването на ефективността на организацията. Ефективното обучение има широк спектър на въздействие и може да подобри преобладаващата част от организационните показатели, но не може да окаже въздействие например върху външните за организацията фактори, влияещи върху нейните бизнес резултати.

Етап: III. Предварителен анализ – посредством етапа се полагат основите на процеса на подобряване на обучителната практика в организацията. В него се осъществява задълбочен анализ в две основни направления: анализ на нуждата от обучение,

осъществен на всяко едно от четирите основни равнища (длъжност, екип, организация и индивид) и анализ на основните фактори и условия, въздействащи върху ефективността на обучението. Въвеждането му се основава на разбирането, че анализът на факторите, условията и дейностите, въздействащи върху ефективността на обучението, стои в основата на подобряването на обучението в организациите. Както и че по-задълбоченото разбиране на факторите, въздействащи върху ефективността на обучението в организационния контекст, може да увеличи вероятността за успешното постигане на обучителните цели. Компонентът е съставен от два под етапа, а именно: *етап 3.1. Задълбочен анализ на нуждата; и етап 3.2. Оценка на текущото състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението.* За втория под етап, а именно оценката на рисковите фактори, е предложена целево разработена *карта за оценка на текущото състояние на рисковите фактори.*

Етап: IV. Фаза на настройката - в четвъртия етап се изпълняват необходимите действия и процедури от страна на организацията, посредством които да бъдат създадени благоприятни предпоставки за успешно обучение. Тази фаза е обвързана с изпълнението на предходната фаза в модела, тъй като резултатите от предварителния анализ предоставят информация и насоки за нейното изпълнение. Компонентът, по подобие на предходния, е съставен от две под фази - *„въздействие и управление на рисковите фактори“* и *„ефективен дизайн и разработване на обучителната програма“*. В първия под етап се конфигурират променливите на ефективността, с оглед тяхното привеждане в желаното състояние, посредством създаването на условия и предпоставки за подобряване на рисковите фактори за ефективността чрез целенасочено въздействие от страна на организациите. Анализът на информацията, получена посредством изпълнението на предходния етап *„анализ на рисковите фактори“* служи като основа за идентифицирането на отклоненията. Организационните действия, които имат за цел да приведат рисковите фактори в равновесно (балансирано) състояние в синтезиран вид са изведени в *„Контролния списък на ключовите дейности за привеждане на рисковите фактори в съответствие“*, представен в приложенията на дисертационния труд. Дейностите, механизмите и насоките към организациите, представени в контролния списък, са концептуално извлечени от актуалните знания и разбирания за ефективността на обучението. Етапът *ефективен дизайн и разработване на обучителната програма* всъщност представлява същинското разработване на обучението. Важно условие е етапът да се ръководи от резултатите от фазата анализ на нуждите.

Етап: V. Приложение - във фазата се осъществява разработеното обучение. То може да включва едно или поредица от обучителни събития (курсове), както и да съдържа разнородни по вид тематични направления. Във фазата на приложение, ключова роля имат обучителите (вътрешни и/или външни) и организацията. Съществено за етапа е съблюдаването на предпоставките за ефективно учене (изведени в първата глава на труда) и принципите на ефективните стратегии и методи за обучение.

Етап: VI. Установяване на ефективността и оценка на обучението – в етапа се установява степента, до която обучението е постигнало желаните цели и очакваните резултати, т.е. се оценява неговата ефективност. Етапът започва по времето на фазата на приложение и завършва до няколко месеца след края на обучението. Оценката на ефективността включва приложението на разнообразни методи и подходи за оценка, аргументирани и представени в труда. Основните итерации на компонента са: *етап: 6.1. провеждане (изпълнение) на оценка; етап: 6.2. обработка на информацията; и етап: 6.3. анализ и интерпретация на получените данни.*

Етап: VII. Докладване на резултатите - докладването или още представянето и комуникирането на резултатите от обучението пред заинтересованите страни има важна роля за ефективността на процеса. Докладването на резултатите повишава доверието към обучението, както от страна на висшето ръководство и линейните ръководители, така и от страна на обучаемите. Представянето на резултатите демонстрира на участниците в процеса, че всички положени усилия стоят в основата на реализираните резултати, а също и че техните усилия са подобрили определени бизнес показатели.

Етап: VIII. Втора фаза на настройката - последният компонент от модела има за цел да приведе рисковите фактори в съответствие за бъдещите обучителни инициативи. Подобно на първата фаза на настройка в етапа организацията следва да изпълняват необходимите действия, с които да създадат благоприятни предпоставки за успеха на бъдещите обучения. На базата на получената аналитична информация от шестата фаза на модела и по-специално изведените изводи относно състоянието на рисковите фактори се предприемат конкретни действия за тяхното подобрене. Добавянето на етапа е повлияно от необходимостта от системност на обучителния процес в организацията.

Във втория параграф на втора глава се представя авторовото виждане и разбирания относно сложния характер на ефективността на обучението, с оглед на нейното анализиране, оценка и установяване. В тази част е аргументиран подходът при

избора на компоненти, въведени в конструкцията на ефективността на обучението, като са представени основни зависимости между елементите на конструкта.

В теоретичната част на труда са разгледани различни подходи за оценка, анализ и установяване на ефективността на обучението, както и са представени и цитирани различни авторски разбирания и концепции относно ефективността на обучението и нейните съставни елементи. Наличните в литературата изследвания ясно показват, че ефективността може да бъде установена по различни признаци и разнообразни категории променливи, за разлика от оценката на обучението, която в представените в първа глава модели за оценка на ефективността на обучението се установява на базата на пет основни показателя: реакции към обучението, ниво на новопридобити знания и умения, промяна в поведението на обучаваните, промяна в индивидуалните и организационните резултати.

Дисертационното изследване прави опит да отрази съвременните разбирания (въз основа на доказателствата в проучените и синтезирани теоретични концепции и подходи) за сложната същност на ефективността на обучението и я възприема като *сложна многомерна конструкция, върху която въздействат множество променливи, условия и зависимости*. Конструкцията е съставена от три обобщени категории или още компонента, както следва:

1. *Състояние на рисковите фактори на ефективността на обучението;*
2. *Индивидуални резултати, постигнати посредством обучението;*
3. *Организационни резултати или още организационни ползи, реализирани в резултат от обучението.*

Всеки компонент е съставен от множество под категории или променливи, състоянието и оценката на които в обобщен вид демонстрират ефективността на обучението в оценяваната организация. Конструкцията е представена във фигура 2.



Фиг. 2 Конструкция на ефективността на обучението (Фигурата е разработена от автора)

В параграфа се представя и аргументира подходът при анализа и оценката на отделните компоненти, съставляващи конструкцията на ефективността на обучението с оглед получаването на обобщена оценка. Въведените в конструкта елементи описват и характеризират общото състояние на анализирания и оценявания явление. Оценката на ефективността на обучението представлява общата осреднена оценка на всички под категории и елементи, включени в състава на конструкцията. В тази част от труда се извеждат и детайлно се представят основните методи, посредством които ще бъде оценявана ефективността на обучението в изследването. Дефинират се показателите за оценката на компонентите с оглед разработването на методическия инструментариум.

За целите на дисертационното изследване и по-конкретно с оглед извеждането на единен показател за оценка на ефективността на обучението, в дисертационния труд се възприема различен от наличните в преразгледаните модели подход. Ефективността на обучението, в аспекта ѝ на сложна многомерна конструкция, в труда се оценява и установява посредством композитен показател, представляващ индекс.

През последните години¹⁹ дебатът, относно измерването на многомерни явления в научната общност, нарасна значително. Причините се коренят в общото осъзнаване, че редица социално-икономически феномени не могат да бъдат измерени посредством оценката на един описателен показател, тъй като трябва да бъдат обхванати множеството им измерения. Това съчетаване може да бъде постигнато с прилагането на комбинирани показатели²⁰ (представляващи индекси) или още комбинирани или композитни (съставни) индикатори. Комбинираните показатели представляват популярни инструменти за оценка на ефективността на субектите по отношение на човешкото развитие, устойчивост, иновации, конкурентоспособност и други сложни явления, които не могат пряко да бъдат измерени или дефинирани еднозначно²¹. Употребата на комбинирани показатели за оценката на многомерни явления е широко застъпено в научната теория и в практиката. Популярността им се дължи в голяма степен на техните възможности за представяне на обобщената картина за множество аспекти или явления на многомерните конструкции по лесен, достъпен и асимилируем начин, улесняващ последващата оценка и сравняване (напр. между организации, браншове или страни).

Въвеждането на избрания подход при оценката на ефективността на обучението в труда се аргументира в три основни направления: първо, от необходимостта да се

¹⁹Mazziotta, M. & Pareto, A. Methods for constructing composite indices: one for all or all for one?, *Rivista Italiana di Economia Demografia e Statistica*, (v.17 n. 2), 2013, pp. 67-80.

²⁰Salzman, J. Methodological choices encountered in the construction of composite indices of economic and social well-being, *Center for the Study of Living Standards*, 2003.

²¹William, B., Michaela, S., Paruolo, P. & Vandecasteele, I. Weights and importance in composite indicators: Closing the gap, *Ecological Indicators* 80, *Elsevier*, 2017, pp. 12–22.

предложи научен инструмент за определяне на ефективността на обучението, идентифициращ предизвикателствата, силните и слаби страни на организационните дейности за обучение и развитие. Второ, с по-добрите възможности, които подходът предоставя за оценката на сложни многомерни явления, каквото е ефективността на обучението. Трето, с възможностите за по-лесното интерпретиране на данните в сравнение с намирането на обща тенденция в много отделни показатели.

Концепцията за ефективността на обучението е разнородна и често е свързана със сходни понятия като: оценка на обучението, положителни реакции, индивидуални и организационни резултати. Предвид разнообразните разбирания и виждания на различните автори по отношение на ефективността на обучението, индексът има за цел да въведе по-систематично разбиране за ефективността на обучението в две отношения:

- Ефективността на обучението не е проста едномерна конструкция, която лесно може да бъде уловена и измерена посредством един единствен показател. Необходимо е въвеждането на няколко наблюдаеми променливи, които да представят многомерното явление. Индексът представлява подход за измерване на ефективността на обучението посредством разчленяването на явлението на съставните му компоненти а именно: състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението, индивидуални резултати и организационни резултати, постигнати в резултат на обучението. Подходът осигурява по-добри възможности за оценката на явлението и позволява по-смисленото и проникателно проучване на политиките, стратегиите, практиките и дейностите за обучение в организациите.

- Индексът предоставя възможност за обвързване на обучението в организацията с постигнатите индивидуални и организационни резултати, както и по-красноречиво да се демонстрират отклоненията, ползите и проблемните области.

Разработването на представения в труда инструмент за оценка и наблюдение на обучението ще позволи на лицата, взимащи решения и специалистите в областта на обучението на човешките ресурси, да идентифицират силните и слабите страни на учебния процес в организациите, факторите в основата на успеха и неуспеха, както и да определят точните параметри на напредъка. Индексът също служи и за насочване на процесите за развитие на учебната практика в организациите чрез подпомагане на диагностиката, планирането, изпълнението и оценката, а след определени трансформации на показателите в него, предоставя възможност и за сравнимост на резултатите с други организации в бранша, сектора и икономиката като цяло. Основните измерения на индекса са представени на фигура 3.



Фиг. 3 Измерения на „Индекс ефективност на обучението (ИЕО)“ (Фигурата е разработена от автора)

Индекс ефективност на обучението е съставен от три секторни индекса, всеки от които представлява важен аспект на ефективността на обучението. Секторните индекси, представени като обща съвкупност, демонстрират ефективността на обучението в организацията. В таблица 4 е представена подробната структура на индекса, впълтяваща в себе си секторните индекси и отделните му показатели, методите за измерване на отделните показатели и индивидуалната им тежест в структурата на индекса.

Таблица 4

Структура на „Индекс ефективност на обучението“ (Таблицата е разработена от автора)

Структурни индекси	Обща тежест на компонента в структурата на индекса	Показатели	Метод на измерване	Индивидуална тежест
Състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението	33.33%	Трансфер на обучението	Целево разработена оценъчна карта	33.33%
		Мотивация за учене		33.33%
		Запазване и съхранение на знанията и уменията във времето		33.33%
Индивидуални резултати от обучението	33.33%	Знания	Тест за определяне на познанията. Повторен тест за определяне на познанията.	33.33%
		Умения	Изпит; Наблюдения; Самооценки/Оценки от ръководители.	33.33%
		Нагласа и трудово поведение	Наблюдения; Доклади от ръководители; Интервюта.	33.33%
Организационни резултати от обучението	33.33%	Клиентска удовлетвореност	Бизнес проучвания и метрики.	16.66%
		Ангажираност на служителите	Бизнес проучвания и метрики включ. (анкети и допитвания).	16.66%
		Обем на продажбите	Бизнес проучвания и метрики.	16.66%
		Ограничаване на разходите	Бизнес проучвания и метрики.	16.66%
		Качество	Бизнес проучвания и метрики.	16.66%
		Пазарен дял	Бизнес проучвания и метрики.	16.66%

В третия параграф на втора глава е представена общата рамка на методиката на дисертационното изследване. Обект на методиката е оценката и подобряването на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите. Основна цел на методиката е да представлява подходящ инструментариум за диагностичен анализ и

оценка на ефективността на обучението в организациите, който да предоставя ценна аналитична информация на организациите, която да послужи като основа за успешното управление, промяна и подобрене на обучителната практика и същевременно аргументиращ нуждата от конкретни дейности и решения, с оглед постигането на висока ефективност от обучението. Приложимостта на методиката позволява установяването на проблемните полета и отклонения при функционирането на обучителната практика в организацията, както и представя насоки за подобряването на ефективността на обучението.

Методическият инструментариум е съставен от **шест основни елемента** с насоченост към двете проучвания в труда, а именно първично (пилотно) и същинско. Основните му структурни елементи са следните:

- *Анкетен инструмент за провеждане на пилотно проучване в труда, насочен към диагностицирането на текущото състояние на обучението в организациите* - в картата са въведени 48 елемента, отнесени към седем основни области за оценка и анализ на текущото състояние на обучителната практика в организациите. Областите на оценка представляват основни аспекти на обучителната практика и в обобщен вид представят състоянието на обучението в изследваните организации. Елементите в анкетния инструмент имат за цел да анализират състоянието на основните области, фокусирайки се върху разкриването на отклоненията и проблемните полета на обучителната дейност в организациите. Анкетната карта съдържа въпроси от затворен тип с насоченост към ключови аспекти и показатели на системата за обучение на човешките ресурси. Въпросите са разпределени между основни области за анализ и оценка на обучението в организациите, позволяващи открояването на проблемните области и възможностите за развитие на обучителните програми. Инструментът е валидиран посредством метода на експертната оценка от доказани специалисти в сферата на обучението и развитието на човешките ресурси. При съставянето му е използвана 5-степенната скала на Ликърт (от крайно несъгласие до пълно съгласие). Изборът на скалата произтича от естеството на съдържанието на анкетното проучване, в което ресорите по управление на човешките ресурси посочват степента си на съгласие/несъгласие по отношение на изведените елементи;
- *Карта за диагностика и оценка (представляваща анкетна карта) на „текущото състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението“* - картата представлява аналитичен инструмент, посредством който организациите могат да оценят текущото състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението. Получените резултати след анализирането и интерпретирането ѝ предоставят

информация относно състоянието на ключовите променливи за ефективността на обучението в изследваните организации. Картата е предназначена за ресорите, ангажирани с дейностите за обучение и развитие на заетите и съдържа 92 елемента. Елементите са формулирани във вид на твърдения, разпределени измежду двадесет и три категории (четири твърдения във всяка област на оценка). Индивидуалните области за оценка обхващат един аспект или още променлива на ефективността на обучението. При съставянето на анкетния инструмент е използвана 5-степенната скала на Ликърт (от крайно несъгласие до пълно съгласие). Картата за оценка е съставен елемент на *„Ръководство за оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите“*, представено в приложенията на труда. Възприетият подход при разработването и структурирането на картата и нейната последващата оценка е взимстван от въведения от Маасик и Уоткинс²² подход, използван при сходно изследване. Заложените в картата елементи са концептуално извлечени от научните достижения в литературата, разглеждаща ефективността на обучението. Елементите в картата за оценка и тези в анкетната карта за същинското проучване се припокриват в голяма степен, като разликата се състои в това, че всеки един от инструментите е адаптиран и насочен към конкретната целева аудитория на проучването. Уеднаквяването и припокриването на двата въпросника има за цел да изследва и установи отклоненията между възприятията на ресорите, ангажирани с обучението и развитието на заетите и участниците в обучението. При установяване на отклонения между възприятията на двете групи-респонденти, изследването се насочва към причините, довели до това разминаване, с приложимостта на метода на интервюирането. Възприетият подход за разработване на анкетната карта, както и аргументите относно неговата целесъобразност, са представени в изложението на труда;

- *Анкетна карта за проучване и оценка на ефективността на обучението* с насоченост към оценката на състоянието на рисковите фактори, предназначена за попълване от страна на участниците в обучението в изследваните организации. Анкетната карта е съставена от три основни части (съответно А, Б и В), като е представена в *Приложение 3* на труда. Част „А“ обхваща елементи, насочени към анализа и оценката на „характеристиките на работната среда“. Елементите във втората част - „Б“ са с насоченост към „индивидуалните характеристики на обучаемите“. Последната трета част - „В“ съдържа елементи, насочени към анализа и оценката на „факторите на дизайна и доставката на обучението“. Картата съдържа мерки от 92

²² Marsick, V. & Watkins, K. Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the learning organization questionnaire, *Advances in developing human resources*, (v. 5, n. 2), *Sage Publications*, 2003, pp. 132-151.

елемента, разработени в скала тип Ликърт (от „пълно несъгласие“ до „пълно съгласие“);

- *Ръководство за оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите* – представляващо инструмент за оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите;
- *Контролен списък на ключовите дейности за привеждане на рисковите фактори в съответствие* - списъкът има за цел да предостави насоки на организациите за необходимите ключови дейности, които е препоръчително да бъдат изпълнени с цел повишаването на вероятността за успех, респ. за достигането до желаната ефективност от обучението. Контролният списък представлява методическа рамка, имаща за цел да очертае възможните посоки на действие и да улесни приложението на модела. Списъкът е концептуално извлечен от научните достижения в областта на организационните обучения, представени в първата глава на труда и отразява съществени елементи от модела за оценка и подобряване на ефективността на обучението. Списъкът е авторова адаптация на рамката на Салас, Таненбаум, Крегер и Смит-Джентс²³ за подобряване на ефективността на обучението, която е допълнена и доразвита с концептуално извлечените научни достижения за ефективността на обучението и адаптирана спрямо действието на предложения в дисертационния труд модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите. Контролният списък представя конкретни насоки към организациите, които биха повишили вероятността за успех на обучителната им практика. Въведените в него дейности са групирани, в зависимост от периода, през който следва да се приложи организационното въздействие, в три основни раздела: преди провеждане на обучението, по време на обучението и след провеждането на обучението. Периодите на въздействие са обособени като етапи (дефинирани и обяснени в рамката), представени са основните дейности, очакваните резултати от въздействието върху ефективността и отговорните страни с ключова роля за изпълнението на конкретния етап;
- *Методически инструмент - целево разработен индекс за оценка на ефективността на обучението в организациите* (представен в труда) – позволяващ оценката на ефективността на обучението в организациите.

Предвид естеството и обхвата на изследването са въведени разнообразни **методи** като: анкетиране; интервюиране; фокус група; наблюдения; тест за определяне на познанията; повторен тест за определяне на познанията; методът на подреждането

²³ Salas, E., Tannenbaum, S., Kraiger, K. & Smith-Jentsch, K. The science of training and development in organizations: What matters in practice, *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 2012, pp. 74–101.

на контролна група; разнообразни статистически и изчислителни методи. Комбинирането на разнообразни методи в дисертационния труд от една страна цели да повиши валидността и надеждността на резултатите от изследването, а от друга да преодолее недостатъците и слабостите на отделните методи.

В заключение, във втората глава на дисертационното изследване е изпълнена основната задача, дефинирана в увода на труда, а именно чрез използването на общата „рамка“ в съществуващи методики за анализ и оценка на обучението на човешките ресурси в организационния контекст да се разработи и предложи методология и методика с конкретна насоченост към оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите. В главата се предлага модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите и методически инструментариум за неговото приложение. Моделът представлява авторова адаптация на съществени за труда модели за оценка и подобряване на ефективността на обучението. Концептуално разработеният модел се основава на разбирането, че оценката отнема продължителна, ориентирана към процесите перспектива, която отчита събития, които се случват преди, по време на и след обучението, както и тяхното въздействие върху ефективността на обучението. Елементите на методическия инструментариум в единство представят въведения в труда подход за оценката и подобряването на ефективността на обучението. Подходът позволява извеждането на изводи и препоръки относно проблемните полета и областите, нуждаещи се от подобрене, в аспекта на организационната практика за обучение на изследваните организации. Въведеният в труда инструментариум дава отговор на дефинираните изследователски въпроси, както и представя възможностите за практическото приложение на модела в организационния контекст. Предложената методика няма претенции за всеобхватност на изследваната проблематика. В нея от една страна е въведено ограничение относно факторите, въздействащи върху ефективността на обучението, от друга компонентите на ефективността на обучението, а от трета от целевия обхват на инструментариума (методите) на изследване, който може да бъде обогатен и доразвит. За целите на изследването и с оглед на емпиричното проучване, авторът приема обхватът и съдържанието на методиката за подходящи и уместни.

ТРЕТА ГЛАВА

Емпирично изследване на ефективността на обучението в организациите

В третата част на дисертационния труд се представя апробирането на модела за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите и методическият инструментариум за неговото приложение. Изследването е насочено към системите за обучение и развитие като неделима част от системата за управление на човешките ресурси в средните и големите компании, функциониращи на територията на страната.

Дисертационното изследване се основава на подход, който в голяма степен може да осигури идентифицирането на проблемните полета в обучителната практика на българските организации и който предоставя възможност да се отправят аргументирани препоръки за подобряването на ефективността на обучението, а именно:

- Първоначално чрез пилотно проучване, проведено сред 26 средни и големи организации, разкриващо важна информация в основни направления, а именно: идентифициране на вижданията на ресорите по управление на човешките ресурси относно обучението на заетите и неговото въздействие върху основните проблемни полета в организациите като: текучество на персонала, ангажираност, мотивация и други; разкриване на вижданията на ресорите по управление на човешките ресурси относно ефективността на обучението и необходимостта от съобразяването на обучителните механизми и практика с научните достижения и добри практики в областта; тестване на основни методологични постановки относно изведените в дисертационното изследване критични фактори за ефективността на обучението и механизмите за повлияването им; установяване на текущото състояние на обучението и развитието на заетите в изследваните организации; насочване на изследването към конкретен обект (организация), в който да бъде проведено същинското проучване;
- Същинското проучване представлява апробирането на методическия инструментариум, въведен във втората глава на труда. Изследването е проведено в голяма организация. Изборът на конкретния обект за апробиране на методическия инструментариум се обосновава с въвеждането на основни критерии (представени в труда), аргументиращи и подкрепящи целесъобразността на избора;
- Методическият инструментариум е ориентиран поотделно към: ръководителите на ресорите по управление на човешките ресурси и в частност към ръководителите на ресорите „обучение и развитие“ в организациите; експертите и специалистите в ресорите „обучение и развитие“ в избраната за същинското проучване организация;

ръководителите в избраната за проучването организация; служителите в съответната организация. Насочеността на методическия инструментариум към разнородните групи респонденти позволява както самостоятелен анализ на резултатите от проучването, така и сравнителен анализ, подпомагащ „обективизирането“ на резултатите.

Третата глава на дисертационния труд съдържа **шест** параграфа с разгърнато вътрешно структуриране.

Първият параграф на трета глава съдържа информация за проведеното първично (пилотно) проучване по темата на труда. Тя е разработена в три части, както следва: 1) постановка на пилотното проучване; 2) характеристика на участниците в пилотното проучване; 3) Основни резултати и изводи от пилотното проучване.

Като целесъобразни методи за проучването са избрани: методът на анкетирането (като основен метод на проучване) и интервюирането (като допълнителен метод на проучване), с помощта на които от една страна да се установи състоянието на обучението в изследваните организации, а от друга да се аргументира необходимостта от оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите. Инструментът в изследването представлява авторова анкетна карта, предназначена за попълване от страна на ресорите по управление на човешките ресурси в организацията и в частност ангажираните с дейностите за обучение и развитие на заетите.

В първата част на параграфа се аргументира подходът към въвеждането на средни и големи организации, функциониращи на територията на страната. Представя се изборът на организации за включване в пилотното проучване, основаващ се на предварително дефинирани критерии. Представят се етапите и последователността на организиране и провеждане на проучването. Във втората част са представени участниците в пилотното проучване и техните основни характеристики. В третата част са изведени основните резултати и изводи от пилотното проучване, а в приложенията на труда са представени подробните резултати от изследването. Резултатите от пилотното проучване ясно демонстрират необходимостта от изследването по темата на дисертационния труд. Получените резултати от изследването допълнително аргументират и подкрепят изследователските усилия в посока разработването на методическия инструментариум. Изследването също откроява и изключителното фокусиране на организациите към вътрешно-организационните обучения, което допълнително потвърждава необходимостта от подобряването на ефективността на този тип обучения.

Друг съществен момент в изследването представлява установяването на ключовата роля на преките ръководители в обучителния процес в изследваните организации. Това допълнително повдига определени въпроси по отношение на тяхната подготовка, квалификация и пригодност с оглед реализирането на висока ефективност от обучението. Изследването идентифицира отсъствието на механизми за оценка и подобряване на ефективността на обучението в изследваните организации, което ограничава възможните ползи, понижава качеството на програмите, а на тази база намалява и цялостната ефективност на системата за обучение и развитие в организациите.

С цел допълнителното потвърждаване на валидността и надеждността на анкетния инструмент и на получените данни от изследването е направен статистически анализ за проверка на вътрешната съгласуваност (т.е. надеждност на скалите) на анкетния инструмент, която е осъществена посредством изчисляване на Алфа на Кромбах с помощта на програмния пакет на IBM – SPSS. Стойността на получения коефициент показва доколко елементите от въпросника са съгласувани помежду си. Статистическата оценка показва коефициент Алфа за анкетния инструмент със стойност 0,955, което демонстрира висока съгласуваност между елементите във въпросника, тъй като стойностите на коефициента за надеждност Алфа на Кромбах над 0,6 се приемат в статистическата наука като знак за добра вътрешна съгласуваност.

Вторият параграф на трета глава съдържа организацията на същинското проучване по темата на труда, представляващо емпирично изследване с насоченост към апробирането на методическия инструментариум. С оглед насочването към конкретен обхват от организации за апробиране на методическия инструментариум е използвана получената аналитична информация от първичното пилотно проучване. Емпиричното изследване е проведено в голяма организация, функционираща на територията на страната. Подходът при избора и насочеността към конкретна организация е ръководен от основни ограничителни условия, позволяващи провеждането на емпиричното изследване в представения в дисертацията обхват и пълнота на инструментариума. В началото на параграфа са изведени и основните изследователски задачи за решение.

Организацията, в обхвата на същинското проучване, има развита обучителна практика. Предлага предимно вътрешно-фирмени обучения на своите служители и в ограничен обхват външни такива (т.е. организирани и провеждани от външни за организацията експерти). Компанията оценява положително обучителната си практика и дейности, но също признава и за необходимостта от подобряването на ефективността

на обучението на човешките си ресурси. Ефективността на обучението се оценява на базата на реакциите на участниците по отношение на преминалото обучение в неговия край, и по-специално относно: полезността на материала, важността на темата, ценност и приложимост на преподаването в обучението, ефективност на учителя и други. Компанията също така оценява и нивата на придобитите знания и умения на участниците посредством целево разработени тестове за определяне на познанията.

За същинското проучване по темата на дисертационното изследване е въведен методическият инструментариум в труда, представляващ:

- Карта за оценка на рисковите за ефективността на обучението фактори;
- Анкетен инструмент за проучване и оценка на ефективността на обучението в организациите, предназначен за същинското проучване на труда;
- Дефинирани тематични направления за провеждане на фокус групата в обхвата на модела за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организациите;
- Методически инструмент: целево разработен индекс за оценка на ефективността на обучението в организациите;
- Ръководство за оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите;
- Контролен списък на ключовите дейности за привеждане на рисковите фактори за ефективността на обучението в съответствие.

С оглед реализирането на методическия инструментариум при провеждането на изследването са въведени и приложени следните методи: метод на анкетирането, с целево разработена собствена анкетна карта за проучване; метод на интервюирането; метод на фокус групата; статистически и изчислителни методи.

Първата точка на втория параграф представлява постановката на същинското проучване, съдържаща информация по отношение на основни опорни точки и специфични моменти и аспекти на заложения във втората глава на труда инструмент за оценка и подобряване на ефективността на обучението, с оглед на неговото апробиране в организацията. Представят се основните дискуссионни въпроси и задачите за изпълнение. Изясняват се ролите и отговорните лица.

Втората точка на втория параграф представя информация за въвеждането и приложението на методическия инструментариум за оценка и подобряване на ефективността на обучението в изследваната организация. Представят се основните етапи от приложението на модела за оценка и подобряване на ефективността на обучението и специфичните моменти от неговото апробиране. В хода на приложението

на модела в организацията са идентифицирани областите за подобрене, дефинирани са целта и очакваните резултати от програмата, идентифицирани са показателите за ефективност, за включване във втория и третия компонент от оценката на ефективността, а именно индивидуалните и организационните резултати. Конкретизирани са очакваните резултати и по-специално стойностното изражение при всеки показател, определени са прагове за ниски, средни и високи нива на изпълнение. Осъществен е задълбочен анализ на нуждите, насочващ изследването към конкретен обхват от участници в обучението, а именно 81 участника за включване в обучителната програма, разпределени в 10 работни екипа. Числеността на екипите наброява от 6 до 11 служителя.

Изпълнението на проекта²⁴ от неговото начало, дадено от предварителните консултации с представители на организацията, до приключването му продължи девет календарни месеца и обхваща фазите от едно (целепологане – идентифициране на проблемните области) до седем (докладване на резултатите), като към настоящия момент организацията изпълнява осмата фаза, а именно „втора фаза на настройката“. По отношение на изпълнението на всяка една от дефинираните седем фази е важно да се отбележи, че те са въведени и изпълнени в съответствие със заложените стандарти, представени във втората глава на труда с дейната подкрепа на мениджмънта на организацията. По искане на организацията беше допуснато отклонение, което не променя съществено структурата и изпълнението на модела. По-конкретно „оценката на текущото състояние на рисковите фактори“ е извършена в хода на въвеждане и изпълнение на първата фаза на модела. Това пререструктуриране беше наложено с оглед на ограничеността във времето за въздействие и привеждане на рисковите фактори в съответствие. В резултат от анализа на оценъчната карта са установени 13 (от общо 23) отклонения и области за подобрене, оценени с ниска и средна оценка от страна на организацията. Идентифицираните отклонения демонстрираха от една страна слабостта на организацията по отношение на ефективността на обучението, а от друга потвърдиха целесъобразността на избора на респондент за проучването. С оглед подобряването на идентифицираните отклонения и области в обхвата на организационното обучение, от страна на организацията са въведени и приложени предписаните стъпки и действия, представени в „списък на препоръчителните действия и мерки, за подобряване на равновесното състояние на променливите за ефективността на обучението“, част от горе упоменатото ръководство. На

²⁴ Б.а. - Апробирането на методическия инструментариум в организацията ще бъде наричан и възприеман още като проект, тъй като обхваща множество фази, етапи и задачи, които ще се изпълняват в определена последователност в предварително дефинирани срокове и продължителност.

организацията беше предоставен и “контролният списък на ключовите дейности за подобряване на ефективността на обучението“. Двата елемента целят да подсилят и насочат организационното въздействие в посока повишаването на ефективността на обучението в организацията.

Третият параграф от трета глава обхваща обобщаването и анализа на резултатите от проведеното емпирично изследване. В параграфа е онагледен приложения подход при оценката и са представени резултатите от изследването. Фазата на оценката започва в края на обучителната програма и продължава четири месеца след приключването ѝ. Продължителността на периода осигурява възможността не само да бъде оценено състоянието на ключовите променливи и ученето на обучаемите, но също и поведението на участниците в реалната работна среда, както и въздействието на обучението върху бизнес резултатите. Методите и подходите, въведени в проучването, са: анкетиране, интервюиране, контролна група, тест за познанията, тест-повторен тест, практически изпит за уменията, придобити от обучението, наблюдение, оценка на изпълнението и други изчислителни и статистически методи. По отношение на методът на контролната група е важно да се поясни, че въвеждането му в оценката е съществено с оглед изолиране на въздействието на модела върху индивидуалните и бизнес резултати. Важна особеност относно приложението на метода в дисертационното изследване е свързана с това, че участниците в състава на контролната група и техните ръководители не бяха подложени на организационното въздействие, имащо за цел подобряването на ключовите променливи на ефективността на обучението. Разликите в представянето и резултатите от обучението на двете групи ще бъде възприето и отчетено като резултат от целенасоченото организационно въздействие за подобряване на ефективността на обучението.

Въвеждането на множеството модели, подходи и инструменти в оценката има за цел да преодолее слабостите и недостатъците в отделните методи, да повиши валидността и надеждността на резултатите от проучването, а също така има за цел да измери по-точно изведената във втората глава на труда многомерна конструкция на ефективността на обучението. Всеки метод е с насоченост към оценката на конкретен показател от конструкта. Оценката на индивидуалните показатели служи като основа за изчисляването на индекса в изследваната организация. В таблица 5 синтезирано са представени въведените в оценката показатели на ефективността на обучението и приложените методи за оценката им.

Таблица 5

Приложени в проучването методи за измерване и оценка (Таблицата е разработена от автора)

Компоненти на ефективността	Показатели за оценка на ефективността на обучението	Метод на измерване и оценка
Състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението	Трансфер на обучението	Целево разработена оценъчна карта; Контролна група.
	Мотивация за учене	
	Запазване и съхранение на знанията и уменията във времето	
Индивидуални резултати от обучението	Знания	Тест за определяне на познанията; Повторен тест за определяне на познанията.
	Умения	Практически изпит.
	Нагласа и трудово поведение	Наблюдения; Оценки от преки ръководители.
Организационни резултати от обучението	Обем на продажбите	Разнообразни бизнес проучвания и метрики, включително анкети и допитвания.
	Клиентска удовлетвореност	
	Качество на клиентското обслужване	
	Ограничаване на разходите	
	Грешки и пропуски в оперативната работа	

За оценката на ефективността на обучението са използвани данни за резултатите от 81 участника в обучителната програма, разпределени в две основни групи (контролна и експериментална), 10 ръководители на екипи и 9 обучители. За целите на последващото изчисляване на индекс ефективност на обучението резултатите са анализирани и оценявани на ниво екип, поради необходимостта от приложението му сред конкретната аудитория от участници и нуждата от последващата съпоставимост на резултатите.

Втората точка от третия параграф съдържа резултатите от оценката на състоянието на рисковите фактори за ефективността на обучението, получени посредством картата за оценка на състоянието на рисковите фактори за обучението. Оценката на рисковите фактори е осъществена сред участниците в обучението и организацията в лицето на ръководителя на ресурса обучение и развитие. За целите на съпоставимостта (още сравнимостта) на резултатите от анкетните карти на участниците в обучението и от страна на организацията, са изчислени средните стойности при всяка от 23 категории и допълнително приведени в ниски, средни и високи оценки. Преобразуването на резултатите представлява придаване на качествена оценка на променливите на ефективността на обучението. За преобразуването им е следвана логиката на представената в „ръководството за оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите“ матрица за оценка и интерпретиране на резултатите. След привеждането на резултатите от картите на участниците са идентифицирани 3 променливи, получили ниска оценка, 16 променливи оценени със средна оценка и 4 оценени с висока оценка. Най-ниско оценените променливи са: *предоставяне на*

възможност за учене; степен на допълнително вложено време за обучение; и допълнително включване на опреснителни обучителни мероприятия. Високо оценените области са: подходящи методи, техники, стратегии и принципи на обучение, избор на подходящ учител, придобиване на опит по време на обучението и възприета полезност на обучението, които демонстрират удовлетвореността и положителните реакции на участниците относно обучението.

Интерес за изследването представлява съпоставянето на резултатите от идентифицираните проблемни области за ефективността на обучението, получени от контролната и експерименталната група. За целите на анализа резултатите на отделните показатели са изчислени поотделно за двете групи. Таблица 6 разкрива отклоненията, представени в последната колона като делта на резултатите. Стойностите, оцветени в червено представляват ниско оценените променливи. Оцветените в жълто са средно оценените променливи, а тези в зелено са високо оценените променливи.

Таблица 6

Съпоставка на резултатите от оценката на ключовите променливи за ефективността на обучението (Таблицата е разработена от автора)

Променливи на ефективността	Средна стойност на променливата - Експериментална група	Средна стойност на променливата - Контролна група	Δ↑↓
Благоприятна работна среда, подкрепяща ученето и обучението	3.66	3.07	-0.59
Подкрепа: партньорска подкрепа и подкрепа от ръководители и наставници	3.79	2.98	-0.81
Предоставяне на възможност за учене	2.78	2.05	-0.73
Ограничения и възможности за практикуване на наученото	4.16	2.80	-1.36
Продължителност на периода на задържането	3.73	2.63	-1.09
Автономност на задачите	3.43	3.11	-0.32
Адекватна и целенасочена обратна връзка	4.18	2.83	-1.35
Ефективно комуникиране на задачите, целта и очакваните резултати от обучението	3.83	2.89	-0.94
Целенасочен избор за включване в курса	2.95	2.61	-0.34
Ангажираност към организацията	3.66	2.88	-0.78
Самостоятелна ефективност	3.86	3.51	-0.35
Положителна нагласа към обучението	4.06	3.43	-0.64
Удовлетвореност от работата	3.90	3.26	-0.64
Липса на полезност от предходни обучения	3.76	3.50	-0.26
Подходящи методи, техники, стратегии и принципи на обучение	4.30	3.88	-0.42
Избор на подходящ учител	4.25	3.78	-0.47
Възможност за практикуване	4.14	3.44	-0.70
Придобиване на опит по време на обучението	4.19	4.02	-0.16
Удовлетвореност от обучението	3.95	3.92	-0.04
Възприета полезност на обучението	4.15	3.98	-0.17
Степен на допълнително вложено време за обучение	2.40	2.26	-0.14
Продължителност на периода от обучението до приложението на наученото	4.10	3.76	-0.34
Допълнително включване на опреснителни обучителни мероприятия	2.26	1.95	-0.31

Сравнението има за цел да демонстрира по-съществените различия в резултатите, а също и да потвърди ефекта от организационното въздействие върху ключовите променливи за ефективността на обучението. Данните показват, че не са налични съществени отклонения при резултатите от двете групи респонденти, като резултатите ясно демонстрират, че стойностите на променливите при експерименталната група са по-високи от тези при контролната. Средната стойност на отклоненията е в диапазон до 0,50, което дава основание на автора да възприеме резултатите като адекватни и надеждни. По-съществено разминаване се наблюдава в пет категории, а именно: подкрепа - партньорска подкрепа и подкрепа от ръководители и наставници; ограничения и възможности за практикуване на наученото; продължителност на периода на задържането; адекватна и целенасочена обратна връзка; ефективно комуникиране на задачите, целта и очакваните резултати от обучението. Тези отклонения до голяма степен са свързани с оказаното организационно въздействие върху обучението на експерименталната група и липсата на такова при контролната група. В резултат на анализа и базирайки се на идентифицираните отклонения в резултатите на двете групи, може да се заключи, че организационното въздействие е оказало положителен ефект върху ключовите променливи за ефективността на обучението.

С цел допълнителното потвърждаване на валидността и надеждността на анкетния инструмент, за получените данни от изследването е проведен статистически корелационен анализ (съдържащ проверка на връзките и зависимостите между отделните елементи във въпросника) на получените резултати и проверка на вътрешната съгласуваност (т.е. надеждност на скалите) на анкетния инструмент, осъществена посредством изчисляване на Алфа на Кромбах. И двата анализа са извършени посредством програмния пакет на IBM – SPSS. За целите на анализа и интерпретацията на статистически значимите връзки между факторите, застъпени в анкетния инструмент, е изпълнен корелационен анализ посредством коефициента на Пиарсън. Резултатите от анализа показват наличие на множество статистически значими корелации във въпросника със стойности от 0,5 до 0,7, а също така и елементи с голяма корелация със стойност от 0,7 до 0,9. Резултатите демонстрират силна връзка между значението на отделните фактори, а също показват, че елементите във въпросника измерват дадената конструкция. Най-силна връзка и висока корелация се наблюдава измежду 12 двойки променливи, а при две двойки се демонстрира много висока корелация. За целите на проверката на вътрешната съгласуваност, т.е. надеждността на скалите, на анкетния инструмент е проведена и оценка посредством

изчисляване на коефициент Алфа на Кромбах. Стойността на получения коефициент показва доколко елементите от въпросника са съгласувани помежду си. Също коефициентът Алфа е изчислен за отделните двойки елементи, въведени под формата на въпроси в анкетния инструмент. Резултатите показват, че са съгласувани помежду си, като измерват съответната променлива на ефективността на обучението. Коефициентът Алфа за пълния обхват от елементи във въпросника е 0,975, което демонстрира висока съгласуваност на елементите във въпросника. Стойностите на коефициента за надеждност Алфа на Кромбах над 0,6 се приемат в статистическата наука като знак за добра вътрешна съгласуваност. Получените резултати демонстрират именно добра вътрешна съгласуваност между двойките елементи, характеризиращи и оценяващи дадената променлива за ефективността на обучението. Резултатите за надеждност на всеки от двадесет и трите променливи показват добри, много добри и отлични нива, което доказва функционалността на методическия инструмент.

В третата точка от третия параграф са представени резултатите от оценката на компонента „индивидуалните резултати от обучението“. За тяхната оценка в проучването са въведени следните методи: тест за определяне на познанията, проведен и администриран в края на обучението; повторен тест за определяне на познанията (еквивалентен на първия въпросник), администриран и проведен три месеца след края на програмата; практически изпит за оценка на придобитите умения посредством обучението, проведен в края на програмата; наблюдения; оценки за изпълнението от преките ръководители (3 месеца след края на обучението). Получените резултати допълнително са обработени с цел получаването на средна оценка при отделните екипи с оглед измерването на индекса. Получените обобщени резултати от оценката на показателите за ефективността на обучението са представени в следващата таблица.

Таблица 7

Обобщени резултати по екипи от оценката на компонента: "Индивидуални резултати от обучението" (Таблицата е разработена от автора)

Показатели за оценката	Екип 1	Екип 2	Екип 3	Екип 4	Екип 5	Екип 6	Екип 7	Екип 8	Екип 9	Екип 10
Повторен тест	89%	90%	85%	90%	82%	84%	85%	83%	83%	80%
Изпит	80%	84%	77%	82%	78%	80%	80%	82%	77%	74%
Оценка от преките ръководители	4.44	4.08	3.96	4.14	3.78	3.98	4.21	3.97	3.63	3.73

Таблицата представя постигнатите резултати при трите показателя, представляващи индивидуалните резултати, застъпени във втория конструктор на ефективността на обучението. Наложително е да се отбележи, че за целите на оценката в таблицата са изведени резултатите от втория тест за оценка на познанията, който

олицетворява метода „тест-повторен тест“. Повторното измерване има за цел да установи ефективността на трансфера и запазването и съхраняването на знанията и уменията във времето. За целите на оценката на индекса, представените данни претърпяват последващи преобразувания.

Четвъртата част съдържа резултатите от оценката на компонента „организационни резултати“. Последният конструкт на ефективността на обучението са организационните резултати, или още бизнес показателите за ефективност на организацията. Оценката на компонента е улеснена от предварително идентифицираните проблемни области, дефинираните показатели за бизнес ефективност, задаването на целите пред обучението и измерителите за оценката на съответните показатели. За оценката на компонента са използвани вътрешно-организационни източници на данни, за които са приложени традиционни изчислителни методи. В хода на изследването организацията откри няколко по-съществени области за подобрене и пет ключови показателя за бизнес ефективност, към които да се насочи обучението, като дефинира и пет цели в обхвата на организационните резултати. Данните за компонента са събирани три месеца след края на обучението. Периодът е съобразен с препоръките на Елклийс и Филипс²⁵, които посочват, че събирането на данни за установяване на въздействието на обучението върху бизнес резултатите, следва да се извърши от три седмици до четири месеца след края на обучението. Данните от оценката на компонента са представени в таблица 8.

Таблица 8

Обобщени резултати по екипи от оценката на компонента: "Организационни резултати от обучението" (Таблицата е разработена от автора)

Обобщени резултати по екипи от оценката на компонента: "Организационни резултати от обучението"											
Показатели за оценката / Измерители	Зададена цел от организацията	Екип 1	Екип 2	Екип 3	Екип 4	Екип 5	Екип 6	Екип 7	Екип 8	Екип 9	Екип 10
Обем на продажбите	100%	103%	93%	106%	81%	62%	83%	91%	94%	78%	69%
Клиентска удовлетвореност	85%	100%	94%	98%	83%	80%	78%	94%	93%	82%	88%
Качество на клиентското обслужване	85%	98%	96%	91%	80%	78%	75%	93%	90%	76%	84%
Ограничаване на разходите	3%	5%	2%	5%	5%	7%	6%	4%	8%	8%	6%
Грешки и пропуски	10%	8%	6%	14%	17%	18%	15%	13%	15%	18%	11%

Организационните резултати в най-общ план демонстрират дали обучението е постигнало предварително дефинираните цели и е реализирало очакваните резултати или не е успяло. Анализът на резултатите показва слабост в изпълнението на поставените цели и по петте показателя, по-конкретно зададените цели са били

²⁵ Elkeles, T., Phillips, P., & Phillips, J. Measuring the Learning Through Technology, ASTD Press, 2014.

постигнати в малка част от екипите, но също така се вижда, че реализираните резултати по отделните показатели са в близки граници, което показва не добре дефинирани цели от страна на организацията или прекалено амбициозни очаквания, предвид краткосрочността на периода на въздействие. Отклоненията са представени в следващата таблица 9.

Таблица 9

Отклонение от предварително зададените цели в организационните резултати (Таблицата е разработена от автора)

Отклонение от предварително зададените цели в организационните резултати										
Показатели за оценката / Измерители	Екип 1	Екип 2	Екип 3	Екип 4	Екип 5	Екип 6	Екип 7	Екип 8	Екип 9	Екип 10
Обем на продажбите	103%	93%	106%	81%	62%	83%	91%	94%	78%	69%
Клиентска удовлетвореност	100%	94%	98%	83%	80%	78%	94%	93%	82%	88%
Качество на клиентското обслужване	98%	96%	91%	80%	78%	75%	93%	90%	76%	84%
Ограничаване на разходите	5%	2%	5%	5%	7%	6%	4%	8%	8%	6%
Грешки и пропуски	8%	6%	14%	17%	18%	15%	13%	15%	18%	11%

Резултатите от оценката на трите компонента на ефективността на обучението предоставиха ценна информация, която служи като основа за установяването на ефективността на обучението в организацията.

Петата точка представя съществени за изследването резултати. В изследването е въведен подход за изолиране на въздействието на модела върху резултатите от програмата посредством въвеждането на контролна група. При избора на участници за двете групи - експериментална и контролна, са спазени дефинираните в научната литература препоръки, изведени във втората глава на труда. За целите на анализа резултатите от оценките на отделните показатели са обобщени и осреднени за двете групи респонденти. Данните са представени в следващата таблица, която представя обобщена информация относно постигнатите резултати от двете условни групи в изследването - контролна и експериментална, по всеки един от компонентите на ефективността на обучението и отделните измерители. Получените резултати демонстрират превес в резултатите на експерименталната група над резултатите при контролната група.

Обобщени средни резултати от експерименталната и контролната група в изследването
(Таблицата е разработена от автора)

Обобщени резултати от експерименталната и контролната група				
Компоненти на ефективността на обучението	Показатели за оценката / Измерители	Експериментална група	Контролна група	Δ↓↑
Състоянието на рисковите фактори	Оценка на състоянието на рисковите фактори	3.72	3.15	0.56
Индивидуални резултати	Оценка на знанията	87%	83%	4%
	Оценка на уменията	80%	79%	1%
	Оценка на нагласите и трудовото поведение	4.08	3.90	0.18
Организационни резултати	Обем на продажбите	89%	83%	6%
	Клиентска удовлетвореност	91%	87%	4%
	Качество на клиентското обслужване	89%	84%	5%
	Ограничаване на разходите	4.80%	6.40%	1.6%
	Грешки и пропуски	12.60%	14.40%	1.80%

Отклоненията в отделните показатели не са съществени, но дават основания да бъдат отчетени като ефект от организационното въздействие за подобряване на ефективността на обучението посредством въведените върху експерименталната група механизми и дейности за подобряване на ключовите променливи за ефективността на обучението. При последващо измерване, например след 3, 6 и 9 месеца е вероятно да се отчете и по-осезаемо отклонение между резултатите от двете групи респонденти, тъй като организационното въздействие би следвало да се прояви след продължителен период от време, което от своя страна е свързано със системността на учебния процес и ефектът от неговото проявление.

Четвъртият параграф на трета глава представя приложението на възприетия в труда подход за измерване и оценка на индекс ефективност на обучението в организацията. Събраните и интерпретирани резултати в хода на изследването служат като основа за изчисляването на индекса. В унисон с възприетия подход, индексът ефективност на обучението в организацията е измерен на ниво работен екип. Посредством преобразуването на получените първични данни и резултати е изчислено индексното число за всяка работна група. Индексното число е в диапазон от 1 до 5, съответно по-ниските стойности говорят за ниска ефективност на обучението, а респективно по-високите стойности показват висока ефективност на обучението при екипа. По-конкретно стойностите в диапазона от 1,00 до 2,60 се определят като ниска ефективност на обучението в организацията, стойностите в диапазона от над 2,60 до 3,80 се определят като средно ниво на ефективността на обучението, стойностите над 3,80 до 4,50 се възприемат като високо ниво на ефективността на обучението и стойностите над 4,50 означават много високо ниво на ефективността на обучението в организацията. По отношение на коректното и целесъобразно въвеждане на индекса в

изследваната организация, индексните нива, подходите за трансформиране на резултатите, минималните и максимални прагове и придаденото значение на съответните нива са съгласувани с компанията, като са отчетени предварително зададените цели и постигнатите резултати.

Оценката на индекса е осъществена посредством представените в труда подходи за трансформиране на резултатите, като за изчисляването им са въведени изчислителни методи и подходи, изпълнени посредством програмния продукт EXCEL 2017 на Microsoft и неговите възможности за улесняване на изчисленията. След преобразуването на резултатите по отделните показатели за ефективността на обучението, те приеха следните стойности изражения в индекса:

- *Индексна оценка на компонента „Състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението“* - индексните числа от оценката на първия компонент на ефективността на обучението за отделните екипи варират в диапазона от 3,07 до 3,90. При експерименталната група са реализирани по-високи резултати в сравнение с контролната, което допълнително демонстрира ефекта на организационното въздействие върху рисковите за ефективността на обучението променливи. Осреднените оценки на двете условни групи имат отклонение, равно на 0,54 единици в полза на експерименталната група, което не може да бъде сметнато за съществено, но също показва, че експерименталната група е оценила по-високо състоянието на рисковите фактори за ефективността на обучението в резултат от целенасоченото организационно въздействие. Данните от оценката са представени в следващата таблица.

Таблица 11

Индексна оценка на компонента „състояние на рисковите фактори за ефективността на обучението“ (Таблицата е разработена от автора)

Работна група	Оценка на състоянието на рисковите фактори	Индексно число на състоянието на рисковите фактори
Екип 1	3.65	3.65
Екип 2	3.90	3.90
Екип 3	3.55	3.55
Екип 4	3.82	3.82
Екип 5	3.57	3.57
Екип 6	3.18	3.18
Екип 7	3.26	3.26
Екип 8	3.07	3.07
Екип 9	3.12	3.12
Екип 10	3.15	3.15

- *Индексна оценка на компонента „Индивидуални резултати“* - стойностите на индексните числа са в диапазон от 3,38 до 4,16, като отново се наблюдава превес в резултатите на експерименталната група. Осреднените оценки за двете групи имат минимално отклонение от 0,25 единици в полза на експерименталната група. Разликата не е съществена, но също демонстрира ефекта от организационното

въздействие. Следва да се отбележи, че периодът на въздействие не е достатъчен, за да бъдат отчетени по-съществени отклонения в резултатите. Резултатите са представени в таблица 12.

Таблица 12

Индексна оценка на компонента „индивидуални резултати“ (Таблицата е разработена от автора)

Работна група	Знания	Умения	Нагласа и поведение	Индексно число на индивидуалните резултати
Екип 1	4.40	3.50	4.44	4.11
Екип 2	4.50	3.90	4.08	4.16
Екип 3	4.00	3.20	3.96	3.72
Екип 4	4.50	3.70	4.14	4.11
Екип 5	3.70	3.30	3.78	3.59
Екип 6	3.90	3.50	3.98	3.79
Екип 7	4.00	3.50	4.21	3.90
Екип 8	3.80	3.70	3.97	3.82
Екип 9	3.80	3.20	3.63	3.54
Екип 10	3.50	2.90	3.73	3.38

• *Индексна оценка на компонента „Организационни резултати“* - при организационните резултати не се наблюдават по-значими разлики. Резултатите са в диапазона от 1,96 до 3,90 единици, а осреднената стойност между двете групи е 0,40 единици. Важно е да се отбележи, че при компонента са отчетени най-ниските стойности, което допълнително повдига въпроси за коректното дефиниране на очакваните резултати от обучението. Данните демонстрират превес в резултатите на експерименталната група спрямо резултатите на контролната група, представени в таблица 13.

Таблица 13

Индексна оценка на компонента „организационни резултати“ (Таблицата е разработена от автора)

Работна група	Обем на продажбите	Клиентска удовлетвореност	Качество на кл. обслужване	Ограничаване на разходите	Грешки и пропуски	Индексно число на организационните резултати
Екип 1	5.00	5.00	4.90	3.50	5.00	3.68
Екип 2	4.65	4.70	4.80	5.00	5.00	3.90
Екип 3	5.00	4.90	4.55	3.50	3.50	3.29
Екип 4	3.60	3.80	3.50	3.50	2.00	2.56
Екип 5	2.10	3.50	3.30	2.00	1.50	2.06
Екип 6	3.80	3.30	3.00	2.50	3.00	2.36
Екип 7	4.55	4.70	4.65	4.50	4.00	3.57
Екип 8	4.70	4.65	4.50	1.50	2.00	2.53
Екип 9	3.30	3.70	3.10	1.50	1.50	1.96
Екип 10	2.45	4.30	3.90	2.50	4.75	3.09

Резултатите от трите компонента бяха округнени и осреднени за всеки екип с оглед извеждането на обобщената оценка на индекса на ниво работен екип. Резултати са представени в таблица 14.

Индексни стойности от оценката на индекс ефективност на обучението в изследваната организация (Таблицата е разработена от автора)

Работна група	Вид група	Индексна стойност
Екип 1	експериментална	3.81
Екип 2		3.99
Екип 3		3.52
Екип 4		3.50
Екип 5		3.07
Екип 6	контролна	3.11
Екип 7		3.58
Екип 8		3.14
Екип 9		2.87
Екип 10		3.21

Получените крайни стойности демонстрират резултатите от оценката на индекс ефективност на обучението за десетте екипа. Те са в диапазон от 2,87 до 3,99. Средният резултат от оценката на индекса сред екипите е 3,38, което показва, че ефективността на обучението в организацията е на средно ниво, като два от екипите попадат във високите с оглед на ефективността на обучението нива. При съпоставяне на резултатите между двете условни групи - експериментална и контролна, се наблюдава отклонение в средните резултати с 0,40 единици в полза на експерименталната група. Тази разлика допълнително потвърждава благоприятното въздействие на организационните усилия за подобряване на ключовите променливи на ефективността на обучението.

Апробирането на индекса в избраната организация потвърди неговата приложимост като подход за измерване на ефективността на обучението в организационния контекст. Подходът представлява иновативен метод за оценка на ефективността на обучението. Въведените математически и изчислителни методи предоставят възможност за сравнително лесно достигане до крайна стойност и резултат. Възможностите за адаптиране на отделните показатели, според целите и нуждите на организацията, правят метода приложим в преобладаващата част от организациите в страната. Индексът позволява съпоставимост и сравнимост на резултатите между отделни работни групи, подразделения, минали периоди и организации (напр. при задаване на еднакви и съпоставими показатели).

Петият параграф от трета глава обхваща изводите и препоръките от дисертационното изследване, представени в две основни направления: изводи и препоръки, произтичащи от пилотното проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включените в изследването бизнес организации и изводи и препоръки, произтичащи от същинското проучване в труда, насочени към висшия мениджмънт на включената в изследването организация.

Последният параграф на третата глава на труда предоставя информация по отношение на очертаните полетата за бъдеща изследователска работа в аспекта на оценката и подобряването на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите в резултат на проведеното дисертационно изследване.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамките на дисертационното изследване се представя изследователският път за изграждане на методически инструментариум за оценка и подобряване на ефективността на обучението в организационния контекст, който е апробиран успешно в голяма организация в страната. Въвеждането на инструментариума в пълния му обхват в избрана организация демонстрира неговата практическа приложимост и полезност.

Обхватът от елементи, въведени в методическия инструментариум, представлява авторов практико-приложен инструмент, който към момента не беше предлаган за целите за оценката и подобряването на ефективността на обучението в организациите.

С оглед постигането на целта на дисертационното изследване са изпълнени последователно и във взаимна връзка следните изследователски задачи:

- Извършване на аналитичен преглед на представените в българската и чуждестранната специализирана литература концепции и подходи за изясняване на същностните характеристики на обучението на човешките ресурси в организационния контекст с насоченост към оценката и ефективността на обучението;
- Извършване на аналитичен преглед и сравнителен анализ на теоретични модели и подходи за оценка на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите и разработване на модел и методическа схема за оценка и подобряване на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите;
- Разработване на методически инструментариум за анализ и подобряване на обучението в организационния контекст, обхващащ: анкетен инструмент за проучване и анализ на състоянието на обучението и развитието на персонала в организациите за пилотното проучване на труда; карта за оценка на рисковите за ефективността на обучението фактори; анкетен инструмент за проучване и оценка на състоянието на рисковите фактори за ефективността на обучението за същинското проучване на труда; методически инструмент: целево разработен индекс за оценка на ефективността на обучението в организациите; ръководство за

оценка и подобряване на състоянието на ключовите променливи на ефективността на обучението в организациите; контролен списък на ключовите дейности за привеждане на рисковите фактори в съответствие;

- Провеждане на пилотно проучване за анализ на състоянието на обучението и развитие на персонала в организациите с цел установяване на необходимостта от неговото усъвършенстване;
- Провеждане на емпирично проучване с оглед доказване на приложимостта и полезността на предложения модел и съпътстващите го методически инструменти за оценка и подобряване на ефективността на обучението на служителите в организациите.

Анализът на резултатите от проведеното първично проучване по темата на дисертационното изследване разкри състоянието на обучението и развитието на персонала в организациите, както и потвърди необходимостта от неговото усъвършенстване. Липсата на механизъм за оценка и подобряване на ефективността на обучението на организационно ниво допълнително аргументира разработването на методическия инструментариум в труда. Първичното проучване идентифицира определени организационни слабости по отношение на ефективността на обучението.

Резултатите от същинското проучване демонстрираха практическата приложимост на въведения във втората глава на труда методически инструментариум за оценка и подобряване на ефективността на обучението. Логическата структура на изследването позволи да бъдат разрешавани поставените пред труда задачи, както и бяха открити по-съществени моменти в изследването.

Емпиричното изследване потвърждава валидността на разработената методика, като реализираният в него инструментариум и осъщественият анализ на резултатите са в основата на широк кръг от изводи, направени в края на трета глава на дисертационния труд.

Дисертационното изследване в неговата цялост дава доказателства, че основната цел и нейните подцели са постигнати, а изследователската теза е потвърдена.

Изследваната в дисертационния труд проблематика и постигнатите резултати водят до обогатяването на обучението на човешките ресурси в организациите и по-конкретно в аспекта на оценката и подобряването на ефективността на обучението. Това научно, методическо и практическо обогатяване има и икономическо измерение, намиращо израз в подобряването на качеството на заетите с оглед пригодността им за изпълнение на трудовите задачи и приноса им за постигнатите организационни резултати.

IV. СПРАВКА ЗА ПРИНОСИТЕ В ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Дисертационното изследване позволява да се идентифицират потенциални приноси, които могат да бъдат представени в две основни направления:

Научни приноси:

1. Проучени и систематизирани са основните фактори, въздействащи върху ефективността на обучението с оглед на тяхното управление. На основата на теоретичното проучване са аргументирани и дефинирани три ключови фактора, в качеството им на рискови фактори за ефективността на обучението на човешките ресурси.
2. Проучени и систематизирани са и теоретични модели в обучението на човешките ресурси в организациите като са открити главните опорни точки и елементи в тях с полезност за дисертационното изследване.

Научно-приложни приноси:

3. Предложен е адаптиран модел за оценка и подобряване на ефективността на обучението на човешките ресурси, вкл. методически инструментариум за анализ и усъвършенстване на обучението в организациите. Направен е преход от модел към методика на изследване в съответствие с целта и задачите на дисертационния труд.
4. Проведено е пилотно проучване по темата на дисертационното изследване, в широк кръг от организации, което разкрива в необходима степен състоянието на обучението и развитието на персонала в тях, както и потвърждава проблемни полета и необходимост от неговото усъвършенстване.
5. Проведено е емпирично изследване в конкретна голяма организация, което потвърждава приложимостта и полезността на предложения модел и методическия инструментариум в дисертационния труд. На базата на резултатите от изследването са аргументирани препоръки за подобряване на ефективността на обучението в организацията.

V. ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМАТА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

1. Митева, М. Предизвикателства пред обучението на човешките ресурси в ерата на дигитализацията, Доклад, публикуван в сборник с доклади от седмата национална научна конференция с международно участие на тема "Дигиталната икономика и предизвикателствата пред бизнеса", организирана по проект BG 05M 2OP 001-2.009-0012 „Повишаването на изследователския потенциал на УНСС и подобряването на условията за провеждане на научни изследвания – инвестиция с много измерения“ – УНСС, 2018.
2. Митева, М. Ключови фактори за ефективността на обучението, Доклад, публикуван в сборник с доклади на Юбилейна научно-приложна конференция на тема „Предизвикателства пред индустриалния растеж в България“, посветена на 70 години катедра „Индустриален бизнес“ – УНСС, 2018.
3. Митева, М. Резултати от проучване на обучението на човешките ресурси в организациите, Доклад, публикуван в сборник с доклади на Четирнадесета международна научна конференция на младите учени: „Икономиката на България и европейския съюз в дигиталния свят“- УНСС, 2018 год. (под печат).
4. Митева, М. Сравнителен анализ на модели за оценка на ефективността на обучението на човешките ресурси в организациите, Научна статия, списание „Известия“ на ИУ – Варна, Брой 4/2019 год. (под печат).

VI. ДЕКЛАРАЦИЯ ЗА ОРИГИНАЛНОСТ

Декларирам, че настоящият дисертационен труд е изцяло авторски продукт и в неговото разработване не са ползвани, в нарушение на авторските им права, чужди публикации и разработки.