



Учебна програма за обучение между поколенията

*Модул 2 – Анализ на нуждите за
идентифициране на
потребностите от учене между
поколенията в бизнеса – Гърция,
EuroTraining*

Съдържание	
Въведение	3
Цели:	4
Резултати от обучението:	5
Модул 2 Анализ на нуждите за идентифициране на потребностите от обучение между поколенията в бизнеса	6
Дейност 1.1 Разбиране на потребностите от обучение на индивида	6
Дейност 1.2 Разбиране на нуждите от обучение на организацията	9
Дейност 1.3 Представяне на модела ADDIE и дейности за съвместно обучение	13
Оценка на обучението	17
ПРИЛОЖЕНИЕ Отговори на теста	18
Препратки	19

Въведение

Този модул има за цел да предостави на целевата група знания и умения, необходими за идентифициране на потребностите в бизнеса от учене между поколенията. По този начин мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на професионално образование и обучение (според CEDEFOP, доставчик на ПОО е организация или физическо лице, което предоставя услуги за образование или обучение) ще имат възможността да разработят тренировъчни програми и да предлагат обучения и подкрепа, които да насърчат обучението между поколенията. Освен това, по време на обученията ще стане ясно къде има пропуски и несъответствия в уменията на работното място. В повечето случаи тези недостатъци не се дължат на липсата на компетентност на човешките ресурси на дадено дружество, а на други ограничения, свързани със социалния и политически контекст, в който компанията работи, както и с ограничената наличност на човешки и финансови ресурси (Trutkowski, 2016).

За да могат мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО **да се справят с възрастовата дискриминация** на работното място и да осигурят постоянно развитие на всички служители, независимо от възрастта и опита им, те трябва да извършат задълбочен анализ на нуждите, който е тясно свързан с фокуса и целите на организацията. Вярно е обаче, че усилията за обучение в много организации не са добре насочени поради лоша (или несъществуваща) оценка на нуждите. Според Chartered Management Institute, 48% от мениджърите не са получили никакво обучение по мениджмънт през последните 12 месеца, а 33% от компаниите изобщо не са предлагали обучения (Pichon, 2021). Редица проучвания, които оценяват ефективността от обученията, установяват, че те са успешни само когато целите на индивида са съобразени с целите на обучението, както и когато шефовете и служителите от едно поколение подкрепят новопридобитите умения, имат възможността да ги прилагат и имат достатъчно ресурси (време и пари) за осъществяване на ново обучение. Това са всички аспекти на организационната система – контекстът, който формира нагласите и поведението (Beer, Finnstrom & Schrader, 2016).

Анализът на нуждите от обучение или анализ на потребностите от обучение се състои от редица дейности, проведени с цел формулиране или решаване на проблеми, както и за определяне дали обучението е подходящо решение. Анализът на потребностите от обучение и извършването на съответните дейности е от съществено значение за напредъка и започването на промени в дадена организация. Подобен анализ може да допринесе за по-добро представяне на служителите или по-високи нива на продуктивност на организацията като цяло. За да се постигне това, е важно да се определят всички съществуващи пропуски между моментното състояние на знанията

в организацията и желаното ниво на компетентност за постигане на нейните цели (Morrison, 2017).

За да се анализира текущата ситуация в дадена организация, е важно преди това да се определи същността на целевата група, която трябва да бъде обучена. С други думи, би било добре да се фокусираме върху начина на работа на участниците в нея, проблемите, с които могат да се срещнат при изпълнението на задачите и областите, които ще трябва да бъдат подобрени.

Анализът на професионалните практики, които определена група хора следва, може да доведе до определянето на нуждите от обучение в рамките на определена организация. В същото време това може да доведе до желаното ниво на знания или умения сред конкретни групи.

Цели:

Основните цели на този модул са следните:

- Да даде възможност на мениджърите и специалистите по ЧР да определят причините, поради които техните организации и служители не винаги постигат възможно най-добрите резултати
- Мениджърите и специалистите по ЧР да идентифицират, систематизират и организират областите по начин, по който обучението ще бъде ефективно за тяхната организация
- Доставчиците на ПОО да имат възможност да предлагат целенасочено обучение въз основа на нуждите от обучение на целевите групи
- Да даде възможност на мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО да оценят настоящите си работни практики по отношение на маргинализираните нискоквалифицирани млади и възрастни служители
- Да предложи по-задълбочено разбиране на проблемите, пред които са изправени служителите от различни възрасти при изпълнението на задачите и тяхното оценяване

Резултати от обучението:

Очаквани резултати от обучението:

- Мениджърите и специалистите по ЧР ще подобрят своите умения за **наблюдение** и ще могат да определят **пропуските и нуждите** в тяхната организация, **свързани с възрастта**, които могат да бъдат решени чрез различни **обучения**
- Доставчиците на ПОО ще подобрят уменията си в разработването на индивидуален учебен материал, който отговаря на нуждите, възникнали от различията между поколенията на работното място
- Мениджърите и специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО ще задълбочат своите знания по методите за анализ на нуждите
- Мениджърите и специалистите по ЧР ще изберат решения за обучения, които са съобразени с уменията, необходими за постигане на целите на организацията

Формат:

Този модул се състои от 3 дейности, като за всяка от тях ще е необходим един час за изпълнение.

Модул 2 Анализ на нуждите за идентифициране на потребностите от обучение между поколенията в бизнеса

Деятности:

Деятност 1.1 Разбиране на нуждите от обучение на индивида

Деятност 1.2 Разбиране на нуждите от обучение на организацията

Деятност 1.3 Представяне на модела ADDIE и дейностите за съвместно обучение

Деятност 1.1 Разбиране на нуждите от обучение на индивида

Деятност 1.1

Заглавие:

Разбиране на потребностите от обучение на индивида

Изпълнение:

Тази дейност е предназначена да се изпълни на живо, но може лесно да се адаптира, така че да се реализира и онлайн

Цел:

Целите са следните:

- Определяне на нуждите от обучение на индивидуално ниво
- Определяне на съответните умения за определени работни профили

Умения:

- **Решаване на проблеми:** бързо определяне на основния проблем и прилагане на решение
- **Стратегическо мислене:** умствен или мисловен процес, прилаган от индивида в контекста на постигане на цел или набор от цели в различни видове начинания

Времетраене:

1 час

Описание на дейността

В една организация могат да възникнат много въпроси, свързани с нуждите от обучение между поколенията. Те могат да варират, като например въпроси от служители, които не успяват да се адаптират към новите процеси, които се въвеждат, или от някои отдели в компанията, които не постигат желаните резултати, заради липса на време или неправилно идентифициране на нуждите от обучение. Това може да се дължи на различната необходимост от обучение на служителите, поради тяхната възраст и опит. Има няколко подхода, които могат да бъдат използвани за определяне на нуждите от обучение в една организация и най-често използваният сред тях е анализът на три нива, предложен от McGhee and Thayer. Този модел прави разграничение между организационни, оперативни и индивидуални (лични) нива на анализ на потребностите. Те са подредени в йерархия, която преминава от организационното ниво до личното ниво. В същото време, когато слизате надолу в йерархията, вие също измествате фокуса по-навътре в организацията, като взимате под внимание личните нужди (McGhee and Thayer, 1961).

Тази дейност дава възможност на мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО да определят основни умения, които се изискват от всички в организацията. За по-добро идентифициране на нуждите е добре целевата група да участва активно в процеса.

Указания и изпълнение

Тази дейност може да бъде изпълнена по следния начин (Heathfield, 2020):

Стъпка 1

Ръководителят събира всички служители, които са с еднаква длъжност, в конферентна зала с дъска или флипчарт и маркери.

Съвети за онлайн изпълнение: можете да използвате програми като Google Docs, Miro или други онлайн платформи за споделен достъп.

Стъпка 2

Помолете всеки от служителите да напише своите десет най-важни нужди от обучение, като се имат предвид проблемите, които среща при изпълнението на задачите си. Подчертайте, че трябва да напишат специфични нужди и проблеми, с които се сблъскват в ежедневието си. Примери от живота като „Как бихте разрешили конфликт или някакво недоразумение?“ или „Как бихте показали на колегата си, че го слушате внимателно?“ са за предпочитане пред по-обща термини като комуникация или нужди

от сътрудничество. Добре е да инструктирате участниците да бъдат по-конкретни. Хубаво би било да се създадат групи от хора от различни поколения, които да отразяват всякакви различия в нуждите.

Стъпка 3

Докато участниците изброяват нуждите от обучения, учителят трябва да ги записва на дъската или на флипчарта. Не записвайте едни и същи нужди два пъти, но се уверете, че всички гледни точки са взети под внимание от различните възрастови групи. Важно е да помолите участниците да обмислят начините, по които възникват техните потребности за обучение, въз основа и на тяхната възраст, опит и дигитални умения.

Стъпка 4

След като всички нужди от обучение са определени, може да се пристъпи към гласуването. За процеса на гласуване може да използвате различен размер лепенки под формата на кръгче, за да приоритизирате споменатите нужди. Нека най-голямото кръгче носи 25 точки, а най-малкото 5 точки. Раздайте по колкото искате лепенки на всеки от участниците, но се уверете, че всички имат по еднакъв брой точки. След това, нека всеки от служителите да постави своите лепенки върху диаграмата според своите лични приоритети. Дайте на участниците между 10 и 15 минути, за да могат да отговорят възможно най-интуитивно на този етап. Уверете се, че всички участници са разбрали процеса.

Стъпка 5

Запишете нуждите от обучение по важност, като се подредят според броя точки, получени при гласуването с лепенките. Уверете се, че сте си водили записки (най-добре да възложите тази задача на някой колега, който да води записки през целия процес) или използвайте флипчарта. Ако дейността се провежда онлайн, използвайте съвременни технологии като Miro board.

Стъпка 6

Отделете си достатъчно време или планирайте друга сесия, за да анализирате отново чрез брейнсторминг резултатите или целите от първите три до пет учебни сесии, идентифицирани в процеса на оценка на нуждите. Това ще ви помогне да планирате обучение, което ще отговори на потребностите на служителите ви. Можете да планирате повече брейнсторминг сесии, в които да включите различни поколения служители. Това ще насърчи диалога между поколенията на работното място, но като цяло ще откриете, че трябва да повторите процеса на оценка на нуждите след първите няколко учебни сесии. Нуждите от обучение на служителите се променят с времето, тъй като те продължават да се учат и развиват (Heathfield, 2020).

Препоръчително е това да се практикува поне на всеки 6 месеца, особено когато се провежда ново обучение.

Препратки

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps The balance careers, Human Resources: Training Tips, Retrieved from <https://bit.ly/31NmryL>

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Дейност 1.2 Разбиране на нуждите от обучение на организацията

Дейност 1.2	
Заглавие:	Разбиране на нуждите от обучение на организацията
Изпълнение:	Тази дейност е предназначена да се изпълни на живо, но може лесно да се адаптира, така че да се реализира и онлайн
Цел:	<p>Целите са следните:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определение на целите на организацията ● Определяне на подходящо поведение на работното място ● Определяне на пропуски между целите на организацията и ключовите умения на персонала
Умения:	<ul style="list-style-type: none"> ● Решаване на проблеми: бързо определяне на основния проблем и прилагане на решение ● Стратегическо мислене: умствен или мисловен процес, прилаган от индивида в контекста на постигане на цел или набор от цели в различни видове начинания
Времетраене:	1 час

Описание на дейността

Целта на тази дейност е да определи нуждите от обучение на служителите на организационно ниво. Мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО трябва да могат да създадат обучение на основата на близките бизнес цели. Важно е да се определи какви знания и умения притежават служителите в момента и какви знания трябва да придобият в бъдеще, за да се постигнат целите на организацията. Дейността включва размисъл върху уменията, които ще трябва да се развият от нулата, какъвто е случаят с по-възрастните работници и техните дигитални способности или умения, които трябва да се подобрят, като например такива, свързани с продажбите. Стъпка 3 от дейността е свързана с оценката на настоящите умения на работната сила, докато останалите стъпки се фокусират върху идентифицирането на пропуските в уменията и планирането на обучение (Morrison, 2019).

Указания и изпълнение

Тази дейност ще бъде изпълнена по следния начин:

Стъпка 1: Мислете за бизнес целите

- В тази стъпка е важно да се фокусирате върху бизнес целите. Те могат да бъдат както по-обща цели на бизнеса, така и специфични за отдела, за да гарантират, че всеки член на персонала работи активно за постигане на зададените цели и за растежа на бизнеса. На този етап е важно да организирате срещи с ръководителите на отделите, за да сте сигурни, че добре разбирате целите на компанията.

Стъпка 2: Помислете за умения, които ще ви помогнат да постигнете тези цели

- Сега след като целите на организацията са ясно дефинирани, е важно да се съсредоточим върху необходимите умения, които ще доведат до постигането им. Например, ако искате да привлечете повече потенциални клиенти чрез вашия екип по продажби, тогава трябва да се уверите, че техните умения са актуални. Можете да използвате анкети или дори срещи на екипа, за да сте наясно къде се намират в момента, когато организирате обучението.
- Важно е да се създаде по една група за всяко поколение служители, което е представено на работното място, за да може да се определят нуждите от обучение на служители от различни възрасти. По отношение на отдела по продажби например, мениджърите и доставчиците на ПОО могат да проверят дали служителите използват най-новите техники за продажби и комуникация в мейлите си, по телефона или чрез лично представяне. Познаването и използването на B2B каналите за комуникация като LinkedIn и маркетингови

кампании по имейл, също е полезно да се оценят, особено по отношение на обученията между поколенията.

Стъпка 3: Проверка на уменията

- След като определите уменията, необходими за растежа на вашия бизнес, е време да оцените всички умения, които всеки член от персонала притежава на този етап. Това може да се направи или чрез завършени в миналото обучения, или чрез дискусии с мениджърите на екипа, за да сте сигурни, че имате пълна картина на всички умения, които членовете притежават. Друг източник на информация могат да бъдат регулярни действия, обучителни изисквания, отраслови тенденции, както и отчети за анализ на минали обучения. Също така е добре да водите запис на нивото на уменията, които притежава всеки член на персонала, като някои ще бъдат по-напреднали от други в определени области, както и да водите запис на всички дати на изтичане на сертификатите от вече проведени обучения. По-напредналите и по-висококвалифицираните служители могат да бъдат избрани за ръководители на екипи, за да могат да предадат своите знания и умения на останалите членове на групата.

Стъпка 4: Определяне на пропуските в знанията на персонала

- В тази стъпка мениджърите, специалистите по ЧР и доставчиците на ПОО трябва да сравнят настоящите умения на персонала с желаните умения за постигане на целите на организацията. Това е особено важно при обучение между поколенията, обучения по нови системи и софтуер, които организацията иска да приложи за постигане на целите си. Много често може да не се налага провеждането на официален курс, тъй като служителите могат да се възползват от моментна помощ от колега, конструктивна обратна връзка или дори от промяна на работната задача (Morrison, 2017).

Стъпка 5: Планирайте обучението си

- В стъпка 5 е важно да приоритизирате учебните дейности, които ще бъдат проведени. Например, ако организацията желае да използва определен вид дигитални инструменти и техники, тя трябва да предложи на своите служители целенасочено обучение за тях, да създаде нови набори от инструменти или да подобри използването на вече наличните ресурси за обучение, които не са били използвани правилно. Би било полезно да се съчетаят планираните учебни дейности с действителните цели, които компанията желае да постигне, както и с уменията, които ще трябва да се развият (Morrison, 2019).
- Важно е да помислите за различни стилове на обучение на служители от различни възрасти. Всяко поколение може да реагира по различен начин на обучение, което може да е електронно, лице в лице или смесено. За по-възрастните служители, би било добре да включите по-опитен лектор или човек

на авторитетна позиция от вашата организация. Ако това не е възможно, може да използвате видео от известна, доверена бизнес организация или институция. За поколенията на бейби бумърите може да използвате презентация на PowerPoint с кратка и ясна информация. Що се отнася до милениум поколенията, една система за управление на обучението, която да е достатъчно разбираема, за да насърчи тяхната ангажираност и взаимодействие помежду им, би била добро решение. Системата за управление на обучението и подходът за нейното прилагане, разбира се, трябва да са лесни за използване от по-възрастните служители и в същото време достатъчно предизвикателни за по-младите (Johnson, 2017).

Трябва да имате предвид следното при провеждането на обучението:

Детайли за обучението: Тема на обучението Цел на обучението и резултатите от провеждането му Заглавие на модула Описание на съдържанието	Целева аудитория: Отдел Нови или съществуващи служители Изпълнители Млади или възрастни учащи	Подход на обучението: Начин на изпълнение Доставчик на съдържанието Мотивация Оценка	Логистика: Продължение & Честота на изпълнение Материали и инструменти, нужни за изпълнение на обучението
---	--	---	---

Линкове

Процес на оценка на нуждите

https://www.youtube.com/watch?v=YbL2k9rGqWU&ab_channel=GreggU

6 стъпки за провеждане на анализ и оценка на потребностите от обучение

https://www.youtube.com/watch?v=-CSEtFSngLc&ab_channel=Telania

Как да проведем ефективен анализ на нуждите от обучение

https://www.youtube.com/watch?v=wRKsQtfjJ38&ab_channel=GRCsolutionsTV

Препратки

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere. Retrieved from

<https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations>

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Retrieved from

<https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Дейност 1.3 Представяне на модела ADDIE и дейностите за съвместно обучение

Дейност 1.3	
Заглавие:	Представяне на модела ADDIE и дейностите за съвместно обучение
Изпълнение:	Дейността е предназначена да се изпълни на живо или онлайн
Цел:	<p>Цели:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Определяне на анализ на учебните нужди ● Определяне на подходящи инструменти и методологии ● Определяне на начини за улесняване на процеса на анализ на нуждите
Умения:	<ul style="list-style-type: none"> ● Решаване на проблеми: бързо определяне на основния проблем и прилагане на решение ● Стратегическо мислене: умствен или мисловен процес, прилаган от индивида в контекста на постигане на цел или набор от цели в различни видове начинания
Времетраене:	1 час

Описание на дейността

Моделът ADDIE често се използва от създателите на обучения. Фазите, от които се състои моделът са: **анализ, проектиране, разработване, изпълнение и оценка**. Те представляват динамичен и гъвкав набор от насоки за изграждане на ефективни инструменти за обучение и подкрепа в бизнеса.

Указания и изпълнение

Дейността ще се изпълни в следните стъпки:

Анализ:

В този етап би било добре да се вземе предвид следното:

- Каква е целевата група и какви са нейните образователни цели, знания, опит, възраст, интереси, културен произход и т.н.
- Какво трябва да постигне целевата група в края на програмата
- Какво ще се изисква от участниците по отношение на умения, интелигентност, перспектива и физическо/ психологическо действие - реакция

Определете различни опции по отношение на учебната среда за всяко поколение служители:

- Коя е най-подходящата учебна среда?
- Лице в лице, онлайн или смесено обучение?
- Ако се предпочита онлайн обучението, каква ще е разликата в резултатите, постигнати в класната стая и тези в онлайн среда?

Определете ограничаващите фактори за общата цел на проекта:

- Какви ограничаващи фактори съществуват по отношение на ресурси, включително техническа подкрепа, време, човешки ресурси, технически умения, финансови фактори?

Проектиране

При проектиране на обучение за разнообразна аудитория от различни поколения, е важно да имате предвид следното:

- Прочете ценностите на обучаемите

Различните поколения имат различни ценности. Важно е да използвате групови упражнения и срещи на екипа, за да определите кое е важно за всяко поколение. Учителят може да раздели участниците в различни възрастови групи, за да проучи работните им ценности. За тази цел, следващата дейност може да ви бъде полезна (времетраене: 15 минути):

Стъпка 1:

Дайте по 3 минути на участниците. Помолете ги да запишат на лист хартия десетте неща в живота си, които ценят най-много. С други думи, вместо името на конкретно лице, те могат да напишат например „уважение“, „семейство“ или „честност“.

Стъпка 2

Дайте им 30 секунди да изберат трите ценности, които са най-малко важни за тях и им кажете да ги зачеркнат.

Стъпка 3

Повторете горната стъпка, като този път им дадете 20 секунди да задраскат още две от ценностите.

Стъпка 4

Повторете същото действие – 20 секунди, 2 задраскани ценности.

След като всички участници приключат с писането, направете преглед на избраните ценности.

Стъпка 5

Дайте на участниците 5 минути, за да обмислят доколко останалите от селекцията ценности са важни за тях, дали живеят според тях и какво биха могли да направят, за да живеят така, както искат спрямо тези ценности.

Тази кратка дейност ще ви даде обща представа за ценностите, които имат различните поколения обучаеми.

- **Обединете различни стилове на обучение**

Традиционната лекция и презентация в PowerPoint може да се окажат достатъчни за по-възрастните служители, но за да ангажирате по-младите ще се нуждаете от повече интерактивни средства, като интерактивна система за управление на обучението и групови дейности.

- **Използвайте съществуващите умения**

Направете обучение, в което всички поколения да дадат своя принос. Например, поколенията с технически познания могат да споделят съвети за определени технологични инструменти и СУО (системи за управление на обучението), докато по-възрастното поколение може да сподели знания и опит в бранша.

Разработване

Този етап включва създаване и тестване на резултатите от обучението.

Той има за цел да отговори на следните въпроси:

- Спазва ли се времевата рамка по отношение на материала, който е обхванат?
- Ефективно ли работят членовете на различните екипи?
- Дават ли участниците най-доброто, което могат?
- По предназначение ли са изработените материали?

Изпълнение

По време на фазата на изпълнение се разработва процедура за подготовка на учителя и на участниците. Обучението на самия учител трябва да обхваща учебната програма, резултатите, които се очакват от курса, метода за неговото провеждане и процедурите за тестване. Подготовката на участниците включва обучението им на нови инструменти (софтуер или хардуер), като трябва да се уверим, че са наясно с новостите в тяхната сфера на работа.

Оценка

Фазата на оценяване се състои от две части: формираща и обобщаваща. Формиращата оценка присъства на всеки етап от процеса на ADDIE. Обобщаващата оценка се състои от тестове и използва обратна връзка от потребителите. Целта е да се установи дали продуктът наистина задоволява учебните нужди. Резултатите от оценката се използват при следващия учебен цикъл за подобряване на ефективността му и изчистване на възникнали проблеми..

Линкове

Моделът ADDIE

<https://www.instructionaldesign.org/models/addie/>

Resources Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach (Vol. 722). Springer Science & Business Media.

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Retrieved from <https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Оценка на обучението

Тест

1. Анализът на нуждите от обучение в рамките на една организация често се разглежда като първа стъпка, към промяна, с цел повишаване на ефективността на отделните хора в нея.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

2. Анализ на нуждите от обучение трябва да се извършва само на организационно ниво.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

3. Анализът на професионалните практики, прилагани от определена група хора, може да доведе до грешно определяне на нуждите от обучение, затова трябва да се избягва.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

4. Кои са нивата, предложени от подхода на McGhee и Thayer? Моля, напишете ги.

.....

5. Кой от изброените етапи не е част от модела ADDIE?
 - a. Проектиране
 - б. Общ преглед
 - в. Анализ
 - г. Изпълнение
 - д. Оценка

6. Фокус групите и интервютата не са препоръчителен начин за извършване на анализ на нуждите от обучение.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

7. Фазата на оценяване на обучението е формираща и обобщаваща.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

8. Обучението, което планувате, трябва да е структурирано предвид участниците и техните нужди от обучение.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

9. Важно е да приоритизирате учебните дейности, които ще включите в обучението.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

10. Изисква се провеждане на обучение, само когато в организацията се въвежда нов софтуер или дигитален инструмент.
 - a. Вярно
 - б. Грешно

ПРИЛОЖЕНИЕ Отговори на теста

Въпрос 1	А
Въпрос 2	Б
Въпрос 3	Б
Въпрос 4	Три нива: организационни, оперативни и индивидуални (или лични) нива
Въпрос 5	Б
Въпрос 6	Б
Въпрос 7	А
Въпрос 8	А
Въпрос 9	А
Въпрос 10	Б

Προπαρατάσεις

Michael Beer, M., Finnstrom, M., Schrader, D. (2016). The Great Training Robbery. Harvard Business School.

Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach (Vol. 722). Springer Science & Business Media.

Cedefop (2008). Terminology of European Education and Training Policy. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Heathfield, S.M. (2020). How to Conduct a Simple Training Needs Assessment in 7 Steps The balance careers, Human Resources: Training Tips, Retrieved from <https://bit.ly/31NmryL>

Johnson, S. (2017). Finding Common Ground: How to Effectively Train Different Generations, Knowledge Anywhere. Retrieved from <https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-effectively-train-different-generations>

McGhee, W., Thayer, P.W. (1961), Training in Business and Industry. New Jersey: John Wiley & Sons Inc

Morrison, M. (2017), How to do a Training Needs Analysis – TNA (Learning Needs Analysis LNA), Retrieved from: <https://www.rapidbi.com/how-to-do-a-training-needs-analysis-tna/>

Morrison, K. (2019). A 5-Step Guide For Conducting A Successful Training Needs Analysis, Corporate eLearning. Retrieved from <https://elearningindustry.com/training-needs-analysis-5-step-guide-conducting-successful>

Pichon, C. (2021). Job interviews: how to spot toxic management. Retrieved from: <https://www.welcometothejungle.com/en/articles/job-interviews-how-to-spot-toxic-management>

Trutkowski, C. (2016), Training needs analysis and national training strategies, Council of Europe