

РЕЦЕНЗИЯ

От: Проф. д.ик.н. Желю Владимиров, професионално направление 3.7 „Администрация и управление“

На: дисертационен труд от Ивона Христова Лицова, на тема „Развитие на модел за оценка на резултатите от обучение и учене“, за присъждане на образователната и научна степен “Доктор” по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, докторска програма Стопанско управление

Основание за рецензията: заповед на Ректора на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ РД 38-52/26.01.2024 г.

1. Информация за дисертанта

Ивона Лицова е завършила Гимназия за чужди езици „Екзарх Йосиф I“ в гр. Ловеч с английски и немски език. Притежава бакалавърска степен по Стопанско управление от Стопанския факултет на Софийския университет „Св. Климент Охридски“ (СУ) (2012-2016) и магистърска степен по „Управление и развитие на човешките ресурси“ от Стопанския факултет на СУ (2016 – 2018).

В периода 2014 – 2018 тя работи последователно като стажант, асистент и експерт „Обучение и развитие“ в Lufthansa Technik Sofia, където отговаря за целия обучителен процес в компанията. От края на 2018 до 2020 е част от отдел „Подбор на персонал“ в американската IT компания „Vmware“, където участва в организирането и координирането на процесите, свързани с интервюиране. От март 2020 до сега работи в международната IT компания с централен офис в САЩ (Progress Software) като част от екипа, отговарящ за подбор на персонала.

Участвала е в множество семинари, международни научни конференции и проекти. Преминала е през редица обучения в България и чужбина. Притежава сертификати за преминати курсове – “Train the trainer” към Lufthansa Technik, проведен в Хамбург, Германия; “Lean basics”, “Structured problem solving” и “Continuous improvement” от Lufthansa Technik Lean Academy. Преминала е няколко курса за развитие на „Меки умения“: „Умения за водене на преговори“, „Комуникативни умения“ и „Управление на конфликти“. Владее английски и немски езици.

2. Обща характеристика на представения дисертационен труд

Представеният дисертационен труд се състои от увод, две глави, заключение, използвани източници, основни приноси и седем приложения с обем от 166 страници, а без приложенията и библиографията – от 136 страници. Ползвани са 195 информационни източника, от които пет на български и останалите на английски. Текстът съдържа 50 фигури като някои таблици са представени като фигури.

В **Увода** е разкрита актуалността на проблематиката, свързана с развитието на вътрешно-фирменото обучение на служителите и необходимостта от неговото оценяване. Изборът на темата е определен от научни съображения и от личния професионален опит на дисертанта в тази област. **Целта** на дисертацията е на базата на сравнителна характеристика между съществуващи модели и методи за оценка на резултатите от обученията да се предложи и тества нов модел за оценка на обучителни курсове (с. 4). Тази цел е конкретизирана в четири задачи.

Обект на изследването са оценители на обученията и служители на ръководни позиции или в отдел „Човешки ресурси“ в големи български компании от различни сектори. *Предмет* на изследването са техните разбирания за обученията; резултатите от обученията; влиянието на технологиите, уменията и поведението на участниците; резултатите за бизнеса и обществото. Защитаваната *теза* е, резултатите от обученията на служителите могат да бъдат измерими за бизнеса посредством елементи на факторите Учене, Технология и Поведение. В тази връзка се тестват 3 хипотези. Данните за емпиричното изследване са събрани от количествено изследване с три въпросника, качествено изследване посредством 20 полуструктурирани интервюта и 6 срещи с представители на обучаващи организации. Ограниченията са дадени на с. 11

3. Оценка на получените научни и научно-приложни резултати

Първа глава представлява преглед на теориите за процеса „Обучение и развитие“ с акцент върху оценяването като елемент от този процес. Анализирани са осем модела за оценка на обученията и е направена сравнителна характеристика между техните елементи и приложения. *Теоретичната рамка* изследването е моделът на Донълд Къркпатрик (1994) и допълненият и адаптиран Нов модел на Къркпатрик (2019).

В т. 1 на **първа глава** се разкриват елементите на системата „Обучение и учене“, които са: 1. Цели на обучението; 2. Анализ на нуждите от обучение; 3. Програма за обучение; 4. Провеждане на обучението; 5. Обратна връзка и; 6. Оценка на обучението.

Последователността от стъпките, които трябва да се направят преди обучението, са дадени на Фиг. 1 (с. 16-17), а етапите за създаване на учебна програма са представени на Фиг. 2 (с. 18). Допълнително е дадено и категоризирането на целите на обучението по отношение на: инструкциите, организацията като цяло, отделите и индивидуалното представяне. Отбелязано е, че обучението има съществено значение за повишаване на производителността, технологичното ниво и в крайна сметка за рентабилността на организациите. Това налага внимателен анализ на потребностите от обучение, за да бъдат учебните програми ефективни. Процесът включва събиране, анализ и интерпретиране на данни за индивидуални, групови или организационни пропуски в уменията (с. 21). Идентифицирането на потребностите от обучение зависи също така и от демографските характеристики на служителите (образование, възраст и др.). Различните видове анализ на потребностите от обучение са обобщени на Фиг. 3 (с. 22).

Представени са ключови елементи от една добра програма за обучение: оценка на нуждите, задачите за учене и практическото приложение. Посочени са два основни подхода за въвеждане на такава програма: водена от учителя или водена от обучаемия. Показана е необходимостта от последваща подкрепа към участниците в обучението чрез наблюдение, коучинг, менторство и др. Разкрити са както индивидуалните ползи от програмите за обучение, така и ползите за организацията (с. 24-25). Стъпките, които трябва да се направят по време на обучение са резюмирани на Фиг. 4 (с. 28-29). Очертано е важното значение на обратната връзка след процеса на обучение чрез различни инструменти.

Оценката на обучението, която е и темата на дисертацията, е изведена като един от най-съществените компоненти на учебния процес. Някои дефиниции на тази оценка са представени на Фиг. 6 (с. 33). Според авторът, оценяването се определя като систематично събиране и оценяване на информация с цел най-добро използване на наличните учебни ресурси за постигането на организационните цели (с. 32). Показана е трудността за измерване ефективността на обучението поради абстрактната природа и дългосрочния характер на влиянието върху обучаемите. Наред с това са разкрити и други пречки за

ефективна оценка на обучението. Приведени са примери от изследвания на нуждата, ползата и целите на оценяване на обучението от различни автори, които не се различават много.

Точка 2 на **първа глава** изследва различни модели за оценка ефективността на обучението според характера на бизнеса и отделения бюджет. Сравнителната таблица в Приложение 2 представя модели, методи и подходи за оценка на обучението по три показателя: основни характеристики, елементи/ компоненти и приложение.

Водещият модел в дисертацията е първият модел на Къркпатрик, чиято сила авторът вижда в неговия фокус върху поведенческите резултати на участниците в обучението. Моделът включва четири нива: (1) реакция; (2) учене; (3) поведение; и (4) резултати (Фиг. 9, с. 44), които са обяснени по-подробно. В новият модел на Къркпатрик са добавени нови елементи и нивата се разглеждат в обратен ред. Принципите на този модел са дадени на с. 51. Според авторът, моделът е насочен изцяло към резултатите от обучението, поради което може да се прилага и за оценяване на е-обучение.

Следващият изследван модел е на Филипс (2003), който добавя още едно ниво към 4-те нива на предишния модел с цел оценка на възвръщаемостта на инвестицията. По същество това ниво е сравнение на паричните ползи от програмата за обучение с разходите (Фиг. 12, с. 53). За целта се прилагат разнообразни количествени и качествени методи са събиране и обработване на данни. Дадени са и примери за използването на този модел в други изследвания.

Третият модел е т.н. метод на успешния случай (success case method) (Brinkerhoff, 2009). Този метод изважда на преден план факторите, от които зависи успехът или неуспехът на обучението (с. 57). Първата част на метода показва потенциални успешни случаи, докато втората идентифицира причините за успеха. Типичното разпределение на резултатите от обучение е показано на Фиг. 13 (с. 59).

Четвъртият модел е известен под името „Контекст, Принос, Процес и Продукт“ (Context, Input, Process and Product – CIPP) (Worthern, Sanders & Fitzpatrick 1997). Този модел има за цел да даде отговор въпросите дали схемата за оценяване функционира правилно; къде са проблемните точки и как могат да бъдат разрешени; има ли по-ефективни начини за събиране на данни (с. 61). Моделът е оценен като полезен инструмент, помагач на оценителите да формулират много важни въпроси по време на оценяването. Подробно е разкрито съдържанието на четирите компонента на модела (оценка на контекста; приноса; процеса; и продукта). Показано е широкото приложение на модела в различни организации, дисциплини и страни.

Подобен на някои от предишните модели е т.н. модел CIRO за оценка на обученията за ръководители. При него също се включва оценката на 4 аспекта от обучението: контекст, входяща информация, реакция и резултати. Важно е да се отбележи, че оценката на резултатите в този модел се извършва на три етапа: незабавна, последваща и цялостна.

Сред другите подходи и модели за оценка на обучението са анализирани още: методът „разходи-ползи“; петстепенния модел на Кауфман (Bhattacharyya et. al., 2007.); моделът на Fitz-Enz (1994); методът за оценяване на Mahapatra и Lai (2005); и нивата за оценяване на Cannon-Bowers et al. (1995). Петстепенният модел на Кауфман разширява оценката на обучението, като включва ползите от обучението за обществото и заобикалящата среда. Моделът на Fitz-Enz (1994) съдържа система за управление на разходите за обучение - както фиксирани, така и 18 променливи разходи. Представени са стъпките, описващи процеса „Анализ на стойността на обучението“ (с. 66-67). Методът на Mahapatra и Lai (2005) включва 5 нива на оценяване: технология, реакция, придобиване на умение, трансфер на умения и организационен ефект, някои от които са съпоставими с

нивата на предишни модели. Новото добавено ниво е на технологията, свързано с приложението на ИТ в обучението (Фиг. 16, с. 68). Скалата за ефективност на обучението на три нива на Cannon-Bowers et al. (1995) е представена на Фиг. 17 (с. 69-70). След тези модели е даден и пример от българската практика за оценка ефектите от фирменото обучение на служители (с. 71-72).

В допълнение към представените модели са анализирани и т.н. Шест дисциплини на Pollock, Jefferson, & Wick (2015) и тяхното влияние върху резултатите за бизнеса от проведените обучение. Тези дисциплини показват как да се премахне ненужната информация от обучителните програми, за да бъде постигнат максимален резултат за бизнеса. На основата на тези модели и преди всичко на Новият Модел на Къркпатрик (2019), авторката представя собствен модел от 4 конструкта, чрез който цели да покаже влиянието на технология, учене и поведение върху резултатите от обучението (с. 76).

Втора глава включва: методология на изследването; анализ на данните от три анкети; анализ на данни от проведени интервюта; тестване на предложения модел. Трите анкети и въпросите към представителите на обучителни фирми са дадени в съответните приложения. Въпросникът към оценителите включва 25 въпроса, разделени в 5 групи. Въпросникът към служителите от втората анкета за оценка на резултатите от обученията включва 21 въпроса от три групи и два демографски въпроса. Третата анкета съдържа един въпрос с 9 възможни отговора за това с какво се оправдават разходите за обучение. Анкета 1 е попълнена от 101 респондента, анкета 2 – от 104, а анкета 3 – от 107. Респондентите са подбрани на принципа на отзовалите чрез линк към анкетата в социалните мрежи и по мейл..

Последователно са представени резултатите от първата анкета с едномерни разпределения на респондентите по професионален статус (Фиг. 19, с. 85) и стаж в областта на оценяване (Фиг. 20, с. 85). Отчетено е, че над 2/3 от респондентите са на едно мнение (съгласни) с посочените твърдения. Така например близо 85% са съгласни, че оценяването на обучението е много важно за организацията и обучаващите се служители; почти толкова са съгласни и с твърденията, касаещи значението на използваната технология в обученията; мнозинството от отговорилите са съгласни с това, че обученията трябва да стават в среда, близка до реалната; над 80% също така изразяват съгласие с твърденията, че оценката на поведението след обучение е най-важната стъпка от процеса на оценяване; и над 80% изразяват съгласие с това, че резултатите за бизнеса след обучението се проявяват в постигане на поставените цели на обучението.

Представени са демографските характеристики на респондентите от втората анкета по сектор (частен или държавен) и длъжност. Според получените резултати, над 80% от анкетираните изразяват мнение, че обученията в тяхната организация са приложими, достоверни, убедителни и ефикасни (Фиг. 25, с. 92). Близо 90% са на мнение, че е много важно да се дефинира предварително, какво за мениджъра значи „успешно обучение“. По отношение на оценяването, за организацията е от значение то да бъде навременно, за да може да се вземат подходящи мерки след това (Фиг. 26, с. 93). Също така, за над 90% дизайнът на обучението и инструментите, базирани на информационни технологии са важни и влияят върху придобиването на нови знания (Фиг. 27, с. 94). Над 80% от анкетираните са на мнение, че степента на наученото след обучение е важно да бъде оценена (Фиг. 28, с. 95), а така също че наученото по време на обучение трябва да се синхронизира с поведението на участниците след това (Фиг. 29, с. 96). Близо 90% са на мнение, че разходите могат да се измерват на всяко ниво на оценката (Фиг. 30, с. 97). Резултатите от въпроса „С какво се оправдават разходите за обучение“ на третата анкета показват, че над 60% от респондентите

са съгласни с всички 9 предложени отговора, което може да се интерпретира като успешно преминало обучение.

На Фиг. 32 (с. 100) са обобщени данните от проведените интервюта с представители на обучителни фирми. Според тези резултати, обучения поръчват фирми предимно от сектори като ИТ, производство и центрове за споделени услуги. Анкетираният дефинира успешното обучение като такова, при което има добра обратна връзка, активно участие и при което целите са постигнати. Основните методи за оценка на обучението са: въпросник за обратна връзка, наблюдение, ключови индикатори за представяне и модела на Къркпатрик.

Главата завършва с тестване на предложението от автора регресионен модел за оценка на обучението (Фиг. 33, с. 78). Показани са независимите и зависимата променливи и изискванията за регресионен анализ. По-подробно са представени създадените от автора фактори: Технология, Учене и Поведение, заедно със съставляващите ги променливи. Всички конструктори демонстрират висока Кронбах Алфа.

Авторът е избрал по една представителна променлива от всеки конструктор за целите на регресионния анализ. Изборът на тези променливи е теоретично добре обоснован. Корижираният R^2 на регресионния модел показва, че независимите променливи обясняват около 65% от дисперсията на зависимата променлива, а така също обяснената дисперсия от регресията е по-голяма от тази на остатъците. Стойностите на всички $VIF < 3$, което означава, че няма опасност от мултиколинеарност. Изпълнено е и допълнителното условие за липса на мултиколинеарност – т.н. “condition index” < 30 . Избраните променливи имат положително и значимо влияние върху зависимата променлива *Резултати*. С най-голяма тежест е променливата, представляваща фактор *Поведение* ($t = 3,378^{**}$), следвана от променливата на фактор *Технология* ($t = 3,363^{**}$) и променливата, представляваща фактора *Учене* ($t = 2,088^{**}$). Така авторът потвърждава издигнатите хипотези и доказва значимостта на предложението модел, като прилага и допълнителни данни в подкрепа на модела.

ЗаклЮчението представлява рекапитулация на проведеното изследване, като са посочени съответните ограничения и някои изследователски перспективи в тази област.

4. Оценка на научните и научно-приложни приноси

Формулирани са четири приноса, които са лично дело на автора.

На първо място - това е задълбочен сравнителен анализ на елементите, характеристиките и приложението на осем съществуващи модела за оценка на корпоративни обучения.

Второ – осъществено е собствено изследване, което разкрива мнението на оценители, ръководители и специалисти от организации на различни браншове в България по темата за оценка на обученията и приложимостта на предложението модел.

Трето - предложен и е тестван нов модел за оценка на обученията в организациите.

Четвърто – изведено е влиянието на три фактора (технология, учене и поведение) върху резултатите от обучението за бизнеса

5. Оценка на публикациите по дисертацията

По темата на дисертацията кандидатът има 4 публикации, от които едната е в съавторство, две са на английски и две на български. Прегледът показва, че по-голямата част от съдържанието на дисертационният труд е *апробирано* в тези публикации.

6. Оценка на автореферата

Авторефератът е с обем от 57 страници, разкрива основните моменти от дисертационния труд в синтезиран вид и като такъв отговаря на изискванията.

7. Критични бележки, препоръки и въпроси

Една техническа бележка се отнася до Съдържанието на дисертационния труд, представено в автореферата без страници и с отметките Error! Bookmark not defined.

Друга бележка засяга частичното обединение на данните от анкети 1 и 2 в частта, която се отнася до проверка на предложения модел и неговите компоненти, без да е направен тест доколко подобно обединение е обосновано..

8. Заключение

Независимо от тези бележки, дисертационният труд показва, че докторантката е извършила значителна работа по анализ на литературата, провеждане на три количествени и едно качествено изследване, и адекватно обобщение на резултатите. Изследваният проблем за оценка на резултатите от фирмените обучения е актуален и направените изводи добавят ново знание по темата. Текстът показва много добро познаване на изследваната проблематика, коректно представяне на теоретичните подходи и позоваване на информационните източници. Демонстрирани са добри умения за обработка и анализ на данни от количествени и качествени изследвания. Получените резултати очертават значимостта на изведените фактори за по-точна оценка на резултатите от обучения на служителите, тъй като те са свързани понякога със значителни разходи на организациите. Направените изводи са на база обработените данни и получените резултати. С този труд докторантката демонстрира качества на сериозен изследовател с отговорно отношение към научната дейност.

Всичко това ми дава основание да предложа на уважаемото жури да присъди на Ивона Христова Лицова образователната и научна степен „Доктор“ по професионално направление 3.7 „Администрация и управление“, докторска програма Стопанско управление.

13.03.2024
София

Рецензент:
проф. д.ик.н. Желю Владимир