

## **Комуникациите като фактор на качеството в продължаващото професионално обучение**

Гл.ас. Надя Димитрова Миронова

Катедра „Управление” УНСС, УНСС, тел.02 6252 576, e-mail e\_l\_f\_i@abv.bg

Над 20 млн. лв. годишно инвестират българските предприятия в квалификация на персонала. Тези средства нарастват ежегодно, заедно с това расте необходимостта от управление на качеството в продължаващото обучение. Модерният подход извежда на преден план **критериите за качество на услугата, за начините на предлагане, за доверието и партньорството**. Оценката се свързва с измерването на качествени критерии, което е предмет на научни методи и техники. Целта е да се постигне висока обективност на оценката още при избора на обучаваща организация, която води до желана ефективност на обучението. Оценяването на квалификационни проекти се разработва систематично през последните десет години в европейската теория и практика. У нас интересът тепърва се създава чрез приетите стратегии и политики на държавно ниво, както и чрез практиката на водещи предприятия. Стандартният подход към оценката на квалификационната услуга е свързан с контрол върху резултатите след приключване на обучението или с междинен (текущ) контрол на отделните етапи от реализиране на обучаващата програма. Приложението на концептуално различен оценъчен модел дава възможност за входящ (предварителен) контрол върху основни параметри, който диференцира предложенията и дава информация за оценка още на етапа на представяне на квалификационната програма. Основни индикатори на оценката са комуникациите между пазарните субекти - потребители и доставчици на квалификационни услуги.

**Ключови думи:** продължаващо обучение, квалификационна услуга, обучение, качество.

**JEL:**

|

Предприятията са заинтересовани от инвестиции в перманентното обучение на човешките си ресурси като средство за нарастване на стойността на човешкия капитал. Провеждането на вътрешно обучение или изборът на обучаваща организация като външна услуга изискват от ръководителите специализирана подготовка и значителен разход на време. На етапа на търсене на доставчици и селекцията им най-често се поставя на преден план отношението цена/ползи за отделните предложения. Погрешно се приема, че разходите са относително обективен критерий за оценка, който по тази причина може да бъде възприет като основен. Растящият брой на обучаващите организации води към относително регулиране на цените на пазара на квалификационни услуги. Модерният подход извежда на преден план **критериите за качество на услугата, за начините на предлагане, за доверието и партньорството**. Оценката се свързва с измерването на качествени критерии, което е предмет на научни методи и техники. Целта е да се постигне **висока обективност на оценката, която води до правилен избор**.

Оценяването на квалификационни проекти се разработва систематично през последните десет години в европейската теория и практика. У нас интересът тепърва се създава чрез приетите стратегии и политики на държавно ниво, както и чрез практиката на водещи предприятия. Стандартният подход към оценката на квалификационната услуга е свързан с контрол върху резултатите след приключване на обучението или с междинен (текущ) контрол на отделните етапи от реализиране на обучаващата програма. Приложението на **концептуално различен оценъчен модел дава възможност за входящ (предварителен) контрол върху основни параметри, който диференцира предложенията и дава информация за оценка още на етапа на представяне на квалификационната програма**. По тази причина предложението е възприето като неделима част от самата квалификационна услуга [10].

Моделът дава възможност още чрез предложението за квалификация да се **подобрят способностите за адаптация и самоусъвършенстване на двете страни - потребител и доставчик**. В този смисъл на преден план се извеждат комуникациите като предпоставка за правилен избор и ефективност на предприетото обучение.

Като основни фактори [6] за оценка на качеството на продължаващото професионалното обучение традиционно са възприети:

- Единодушно приетите цели.
- “Преводът” (интерпретацията) на целите в програмата за професионално обучение.

➤ Действителното наличие на поставените цели в програмата за професионалното обучение.

➤ Постигнатите промени в квалификационното ниво на тези, които преминават през съответната форма на професионално обучение.

Комуникацията се превръща във фактор на оценката за качеството на квалификационната услуга в няколко аспекта.

## **1. Връзка между качеството на образователните услуги и потребителските очаквания**

За потребителя на услуги е изключително важно нивото на предоставената услуга, но оценката на качеството ѝ е труден процес. От гледна точка на разработения модел проблемът се усложнява от контекста на казуса: оценката се извършва на предварителен етап и обосновава решение за избор, преди да са налични данни от текущ или заключителен контрол.

Процесът за оценка на услугите се различава от процеса за оценяване на стоките. Основната причина за това е, че услугите имат различни характеристики от стоките. Услугите са свързани с характеристиките „личен опит“ и „доверие“, докато стоките са свързани с търсене на определени количествени и качествени характеристики. Търсените качества са атрибути, които потребителите могат да оценят още преди да са закупили стоката или услугата. Личният опит на потребителите е характеристика, свързана с услугата, която те могат да оценят само чрез самия процес на потребление.

Образователните услуги в сферата на продължаващото обучение в предприятието могат да се отнесат към категорията на бизнес услугите, защото обслужват комерсиални интереси, свързани с повишаване на квалификацията и преквалификацията на човешките ресурси и произтичащите от това ефекти. Това схващане на автора се различава от общоприетото възприемане на образователните услуги като „обществени“. Различната класификация на квалификационните услуги предопределя и подхода към тяхната оценка. Тези услуги могат да бъдат оценени трудно дори и когато вече са извършени. В бизнес сектора такива са още консултанските, финансовите и рекламните услуги. Резултатът от тях се проявява много по-късно от момента на реализирането им. Често успехът от услугата се измерва не чрез количествени показатели, а чрез „ползи“, което допълнително усложнява оценката при избора на доставчик на услугата. В тези случаи услугите се основават на висока доза доверие в имиджа на фирмата т.е. начина, по който фирмата за услуги е позиционирана в съзнанието на участниците в дадения пазар.

Качеството на услугите зависи от **възприятията на потребителя**. Често се получава разлика между нивото на качеството, което потребителят действително получава, и това, което според неговите възприятия той получава.

Според Парасураман и Бери, възприятието за качество на услугата от страна на потребителите се основава на пет компонента [1]:

➤ **Физическата характеристика на услугата** (в т.ч. материално-техническата база за обучението), оборудване, външен вид и цялостно излъчване на персонала.

➤ **Надеждност:** възможност да се изпълни желаната услуга професионално и акуратно.

➤ **Отговорност:** готовност да се осигури изпълнението на услугата на необходимото ниво и да се поемат отрицателните последици при некоректното ѝ изпълнение.

➤ **Гаранция и сигурност:** познания и компетентност от страна на персонала и тяхната способност да вдъхват доверие.

➤ **Съпричастност:** осигуряване на индивидуално отношение към отделните потребители.

Цайтхамл, Бери и Парасураман определят четири потенциални проблема в рамките на услугите, които могат да доведат до несъответствие между това, което клиентите очакват, и това, което получават: [2]

➤ Липса на информация за очакванията на потребителите.

➤ Специфициране на стандартите за качество на обслужването, които не отразяват това, което мениджмънтът определя като очаквания на потребителите.

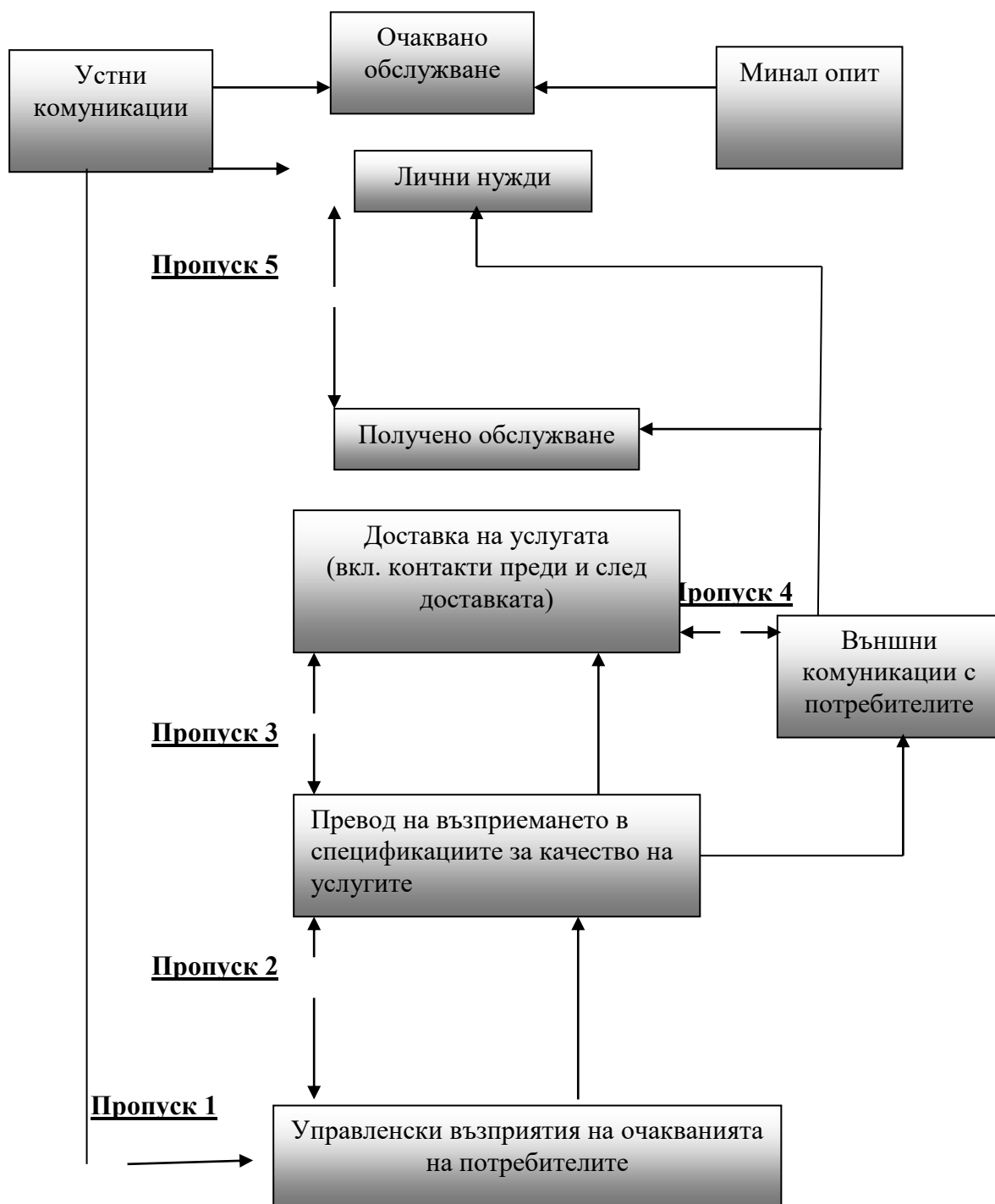
➤ Характеристики на обслужването, които не отговарят на спецификациите.

➤ Недостигане на необходимото ниво на обслужване, което се отразява чрез маркетинг комуникациите.

Подобряването на качеството на услугите според тези автори изисква определяне на специфичните причини за всяко несъответствие и пропуск и впоследствие разработване на стратегии за тяхното преодоляване. Техният модел за пропуските е показан на фигура 1.

Ефективността на методиката за несъответствията и пропуските се дължи на факта, че тя предлага широко приложими решения, подходящи за различни предприятия. Това, което методиката не разглежда, е да идентифицира специфичните недостатъци на качеството, които могат да настъпят в определен обслужващ бизнес, респ. в образованието за възрастни. Обучаващите организации разработват свой собствен подход, чрез който

качеството на услугите се превръща в приоритетна цел. Подходът е използван в новия модел като възможност да бъдат идентифицирани пропуските в квалификационните предложения и да се очертаят възможностите за усъвършенстването им. В модела те се изразяват чрез оценка на удовлетвореността от наличието на решаващите фактори за качеството в предложението на доставчика.



Фигура 1. Концептуален модел за оценка качеството на услугите

Източник: Цайтхамл, В., Леонард и А. Парасураман, *Комуникационни процеси и процеси за контрол при доставка на услуги*,. *Маркетингов журнал*, бр. 52, 1988.

## **2. Теоретични модели за управление на качеството на квалификационното обучение**

Моделът на Ашоф [3] представя продължаващото обучение в пет фази, придружени с пет *контрола*.

### **Фаза 1: Установяване и анализ на потребностите**

Установява се и се проверява нуждата от по-нататъшна квалификация. Употребява се *контрол на входящата информация* (Inputkontrolle).

### **Фаза 2: Определяне целите на обучението**

Квалификационните мероприятия се хармонизират със стратегическите, оперативните и тактическите цели на предприятието. Резултатът е *контрол върху целите*.

### **Фаза 3: Организиране и реализиране на квалификационните мероприятия**

Реализацията се осъществява във финансов и времеви аспект. Чрез контрол на постигнатото се установява напредъкът в учебната област с цел регулиране: да се запазят изходните точки след евентуална корекция в педагогическата област [4]. Получава се *контрол върху ресурсите и процеса*.

### **Фаза 4: Трансфер на знанията**

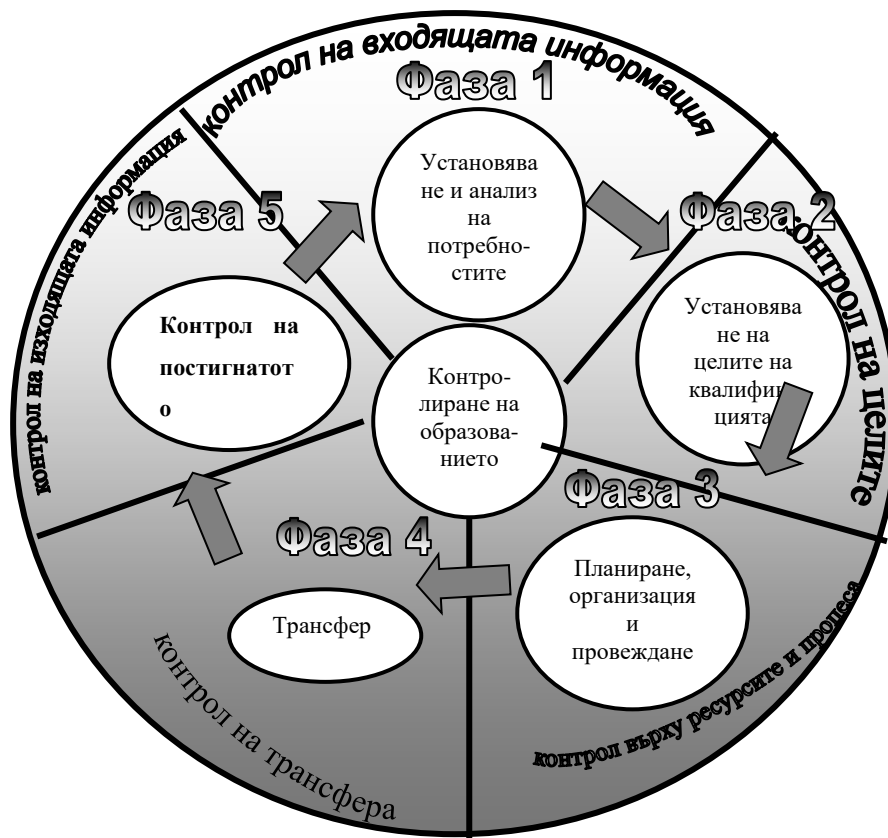
Установява се „... дали предаденото учебно съдържание е приложено в ежедневието на предприятието (целенасочен трансфер на учебната във функционалната област)” [4]. В тази фаза се употребява *контрол върху трансфера*.

### **Фаза 5: Резултати**

Чрез *контрол на изходящата информация* се постига „качествен контрол на влиянието на квалификационното мероприятия във функционалното поле...” [3]

Функционалният цикъл на квалификацията в предприятието е изобразен на фигура

2.



Фигура 2. Функционален цикъл на систематична работа в продължаващото обучение

Източник: *Aschoff, U., KMU-Führungskräfte, 1995, pp. 97.*

Тези фази „...се контролират поотделно. Съвкупността от контроли в различните фази представлява контролинг върху процеса на професионалното обучение” [3].

Описаният функционален цикъл е систематично обобщение на обучението в процесно ориентираните модели. Тези модели могат да се използват от обучаващите организации в ежедневната им работа по планиране на обучения, съставяне на програми и търсене на клиенти за реализирането им. „За осигуряване на успеха на предприятието, всяко предприятие задължително трябва да използва систематична, ориентирана към потребностите и целенасочена квалификация” [3]. Потребителите на квалификационни услуги могат да се ориентират добре за моментното състояние на квалификацията



благодарение на описаните фази и чрез специфичните фази на контрол имат възможността да управляват квалификационния процес.

“Досега търсещите квалификация са се показали като силно зависими от предлагането. Те са конфронтирани със стандартизирани и често дори формални програми. Целта за партньорство в квалификацията изисква преосмисляне както от предлагачите, така и потребителите” [3]. „Вниманието и съвестната проверка на отделните фази ... в смисъл на един цялостен контрол на обучението образуват фундамента на успешната квалификационна работа” [3].

Модификацията на заключителния контрол върху резултатите от проведената квалификация във възможност за реализиране на постоянна обратна връзка в различните фази между обучаващи и потребители разкрива ново измерение на квалификационната работа. Горепосочените пет фази и свързаните с тях контроли, които заедно биват окачествени като *контролинг на обучението*, са включени в концепцията на нов оценъчен модел. Различните фази могат да бъдат поотделно възприети и специално оценени от потребителите на квалификационни услуги.

### **3. Приложни модели за управление на качеството**

Качествената норма ISO е разработена за производствени предприятия. Впоследствие нормата се разширява и със съответна адаптация се използва за предприятията в обслужващата сфера, каквито са обучаващите институции и училища. Ядрото на системата от норми се образува от справочник, който съдържа описание на всички процеси в предприятието и тяхното съответствие с нормите за качество. Съставянето на справочника за качество в предприятието най-често се извършва чрез външни консултантски услуги. За обучаващите институции на преден план стои процесно ориентираното описание на областите в управлението, осигуряването на високи резултати и подкрепа. Ако изискванията за управление на качеството са изпълнени, обучаващата институция може да бъде сертифицирана от оторизиран орган. Тази сертификация се подлага на редовни проверки (одит) [5].

#### ***Системите за управление на качеството ISO 9001/2/3:1994***

Поредицата от норми ISO 9001/2/3:1994 разделя нормите и изискванията на нормени елементи. Трите норми ISO 9001:1994, ISO 9002:1994 и ISO 9003:1994 имат различни изисквания. При ISO 9001:1994 трябва да бъдат изпълнени всички 20 нормени елемента (вж.фигура 3). В ISO 9002:1994 липсва елементите „развитие” и „дизайн”, а при

ISO 9003:1994 - и други нормени елементи. Така се развива тенденцията към намаляване на изискванията. Нормата ISO 9001:1994 описва система за управление на качеството в предприятие, като обхваща цялата производствена верига: от маркетинга, през развитието, до реализацията на продуктите и сервиза. Нормата ISO 9002:1994 е разработена за доставчици, които произвеждат и реализират готов продукт. Заради това тази система за управление на качеството не обхваща маркетинга и развитието на продукта. Тя се прилага в производствената верига от снабдяването, през производството и достига до сервизното обслужване. Приложима е за предприятия, които работят по лиценз или на базата на предварително зададена спецификация. ISO 9003:1994 е система, при която управлението на качеството се състои от един краен изпит на производителя.

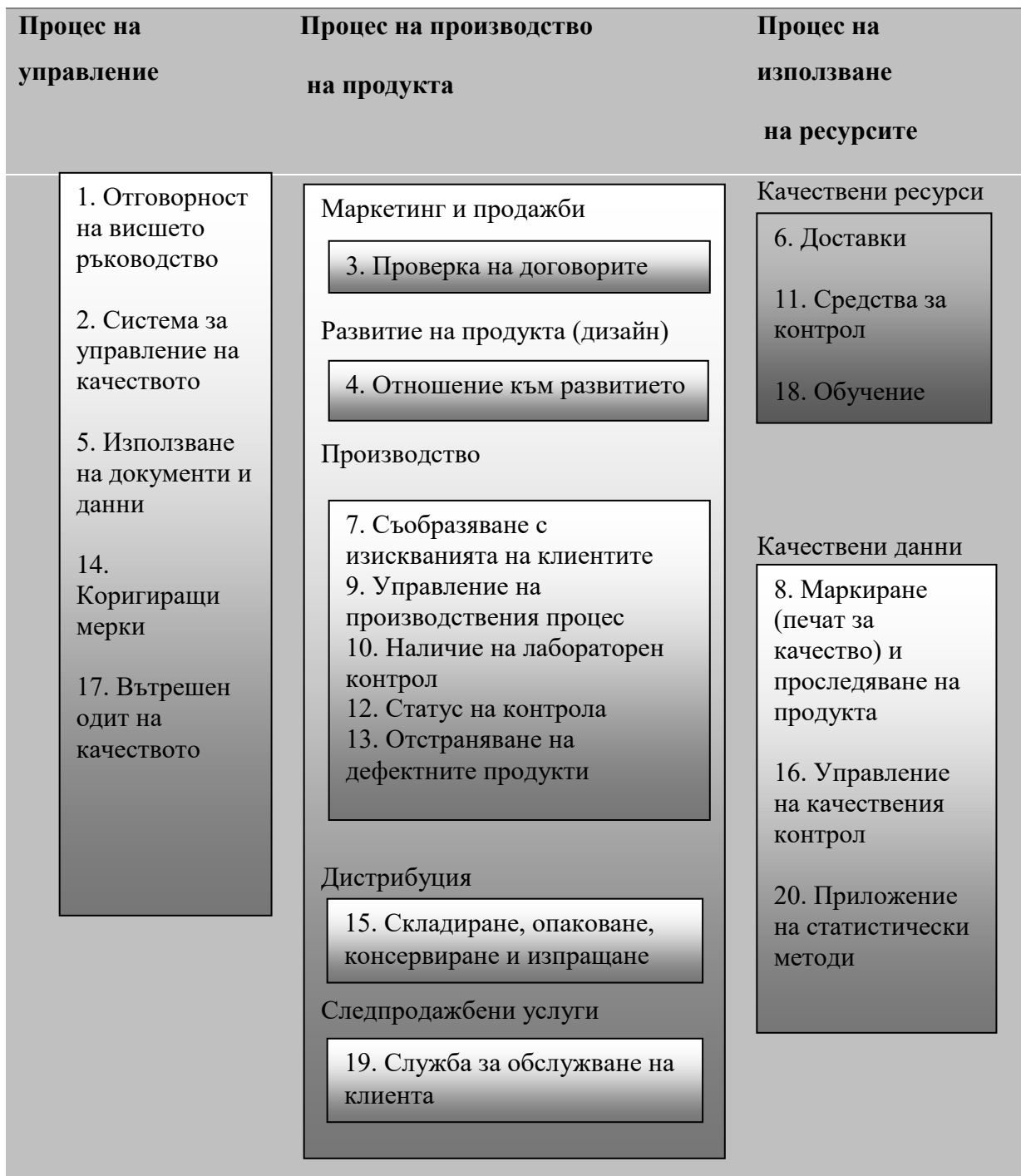
При преминаването към норма ISO 9001:2000 нормените елементи са разделени според трите вида процеси (общоуправленски, производство и ресурсно-управленски).

### ***Система за управление на качеството ISO 9001:2000***

На мястото на трите разгледани системи е разработена норма ISO 9001:2000. Тази норма налага изисквания на системата за управление на качеството, които могат да се използват за вътрешна употреба, за сертифициране или за договорни цели.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> За разлика от ISO 9004:2000, която се препоръчва за организации, чието управление се стреми към непрекъснато подобрене над изискванията на ISO 9001:2000 и не е предназначена за сертификационни цели (да се сравни с DIN EN ISO 9004, ISO 9001:2000).



Фигура 3. Съдържание на ISO 9001:1994

Източник: Собствено изображение

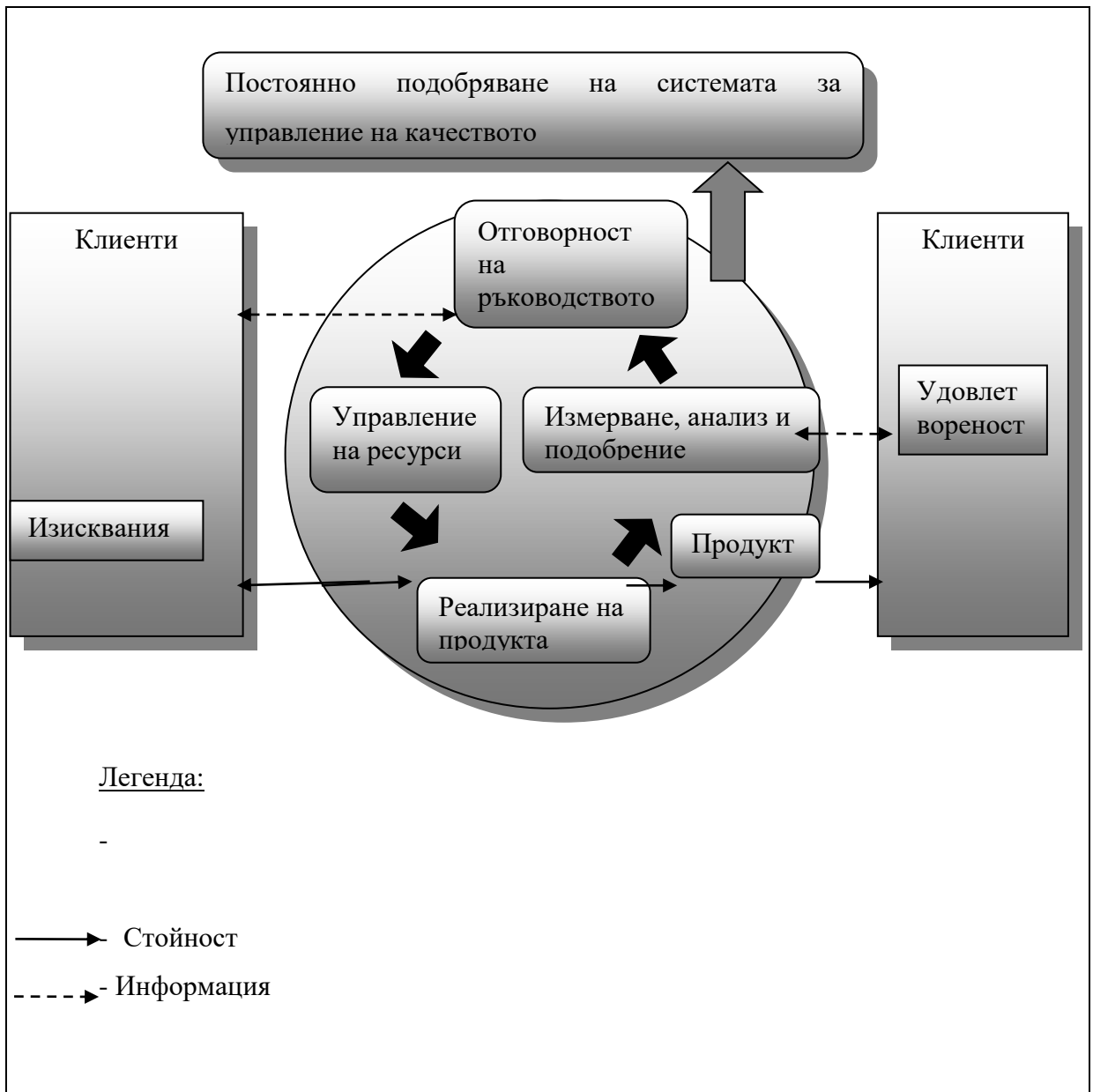
В центъра стои клиентът със своите изисквания от една страна и неговата потребност (нужда)<sup>2</sup> - от друга. ISO 9001:2000 е насочено към ефективността на системата за управление на качеството при изпълнение на изискванията на клиента. В този смисъл комуникацията между пазарните субекти е заложена като фактор на качеството в самата система за управление на качеството. ISO 9001:2000 изисква процесно ориентиран<sup>3</sup> подход. По този начин се гарантира, че от изискванията на клиента до удовлетворяване на неговите потребности се извършва дефиниране и контрол на последователни действия. Постоянното подобряване на системата за управление на качеството помага за подобряването на цялостния успех на предприятието.

Фигура 4 изобразява графично процесно ориентираното управление на качеството, което е описано в нормата ISO 9001:2000.

---

<sup>2</sup> Ако не се спомене изрично, че става въпрос за ISO 9001:2000, тогава се говори за потребност вместо удовлетвореност. След обширни проучвания от Reichheld / Sasser именно нуждата, а не удовлетворението са причина клиентът да прави следващи покупки (за сравнение например Reichheld, F.F./Sasser E. W. jr. *Loyalty*. 1993).

<sup>3</sup> Процесен подход: желан резултат може да се постигне по-сигурно когато дейностите и обезпечаващите ги ресурси се възприемат и управляват като процес (DIN EN ISO 9000:2000).



Фигура 4. ISO-модел 9001:2000

Източник: *DIN EN ISO 9001: 2000, 9001:2000-09.*

Това изображение показва, че клиентите са решаващи, тъй като, от една страна, те дават данни във форма на изисквания, и от друга страна, може да се осигури информация чрез наблюдение<sup>4</sup> на тяхното удовлетворение.

<sup>4</sup> Наблюдението се възприема в случая като измерване, анализ и подобрене.

Елементите на кръговрата във фигура 4 обхващат следните критерии:

- Отговорност на общото управление, или процесите на общо управление - обхваща политиката по отношение на качеството, цели и планиране, комуникации и гъвкавост на системата.
- Процеси на управление на ресурсите - обхваща работници, инфраструктура, работна среда.
- Процеси на реализирането на продукта - обхваща планиране, развитие, снабдяване, производство и сервиз.
- Процеси на оценка, анализ и усъвършенстване - обхваща наблюдение, измерване и управление на дефектни продукти, анализ на данни, действия за намаляване на отклоненията и подобрене.

Стрелките, които свързват един с друг четирите елемента онагледяват техните зависимости един от друг. В ръководните процеси се определя специфичната за предприятието система за управление на качеството. Тя дава основата за управлението на ресурсите. Ресурсите от своя страна са нужни за реализирането на продукта. И накрая с помощта на измервания и анализи се установява дали:

- Системата за управлението на качеството е адекватна.
- Ресурсите са оптимално разпределени.
- Продуктът се произвежда добре и изгодно.

Постоянната процесна ориентираност на нормата улеснява разработката на специфични за предприятието системи за управление на качеството. ISO 9001:2000 може да се комбинира с други системи на управление (например финанси, околна среда, сигурност, риск) и е база за модела на Европейската фондация за качество (EFQM).

### **Европейска фондация за управление на качеството (European Foundation for Quality Management-EFQM), Европейска награда за качество (European Quality Award-EQA)**

“EFQM е опит да се развие модел за цялостно управление на качеството (Total Quality Management-TQM) като всеобхватен качествен мениджмънт. Той изгражда задължителната основа за ежегодното състезание „Европейска награда за качество” за отличаване на предприятието с най-добре приложени мерки за качество.

Моделът обхваща областите общо управление, управление на кадрите, политика и стратегия, ресурси, процеси, резултати на персонала и удовлетвореност на клиентите, обществена отговорност и резултати на фирмата. За да извърши самооценка (“Self Assessment”) предприятието, респективно „училището”, трябва да специфицира

характерните елементи на модела, да търси индикатори и от тях да развива измервателни величини. По този начин става възможно цялостно да се опише и оптимизира действителното състояние на институцията. След няколкогодишно прилагане на тази система за качество, институцията може (но не непременно) да се кандидатира за Европейската награда за качество въз основа на самооценката си.

Системата EFQM не е комерсиална, но за въвеждането ѝ по правило трябва да бъдат привлечени консултанти, които са подготвени и познават задълбочено особеностите ѝ” [5].

Пропагандираният като „европейски” модел от Европейската фондация за управление на качеството е принос към практическото внедряване на Система за тотално управление на качеството. Той се отличава с повишена тежест на връзките общо управление - управление на персонала [11].

Моделът EFQM обхваща две области: „елементи” и „резултати”.

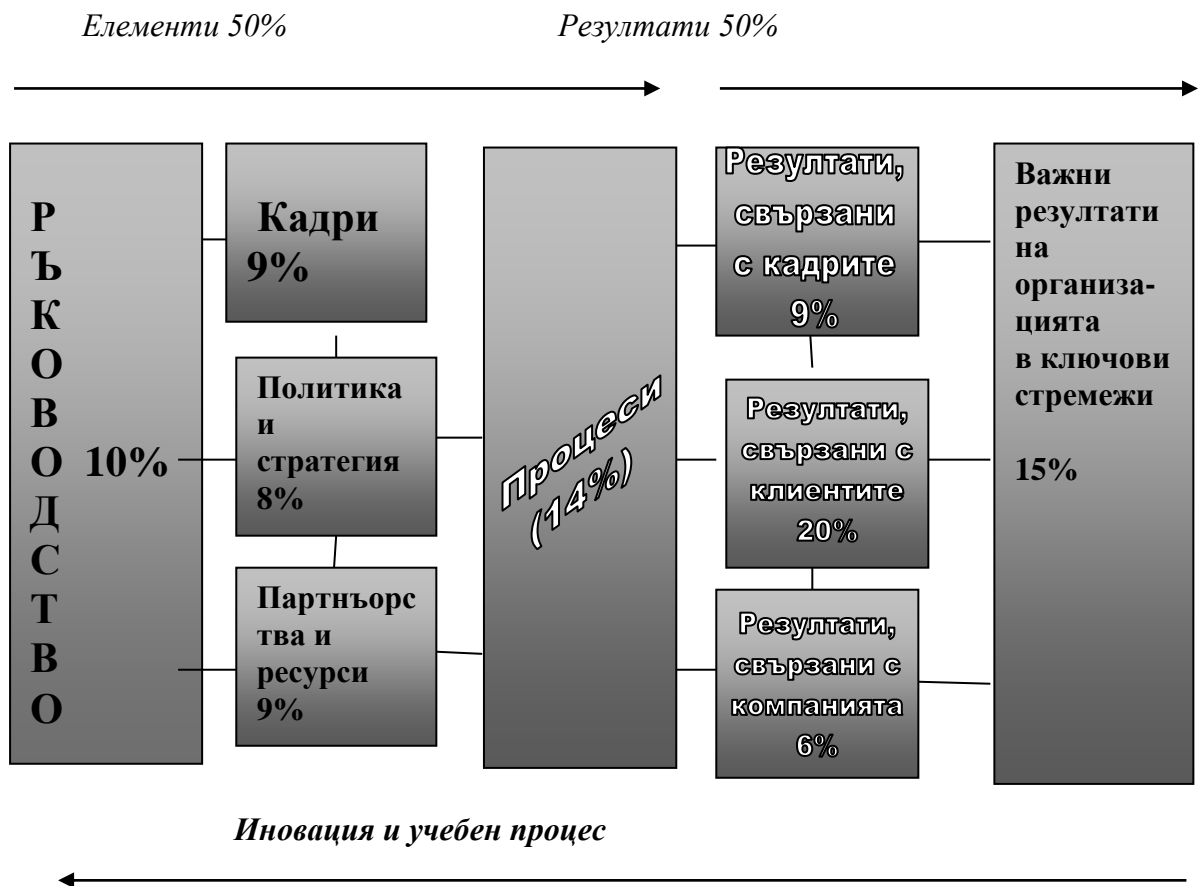
*Елементи:* Изследват се и се оценяват мениджмънтът, политиката и стратегията, кадрите, партньорствата и използваните ресурси, както и реалните бизнес процеси.

Оптимизирането на елементите се разглежда като предпоставка за подобряване на *резултатите*. Оценяват се резултати, свързани с клиентите и персонала, положителни въздействия върху обществото и важни резултати на организацията спрямо ключовите ѝ цели [11].

На фигура 5 е представено графично изображение на модела EFQM. Показани са най-важните му градивни елементи и тяхната тежест при оценката.

Ако свържем модела EFQM с темата за продължаващото обучение можем да направим следните изводи:

- Продължаващото обучение засяга компонента общо управление, като подпомага изпълнението на ангажиментите и функциите му на образец по отношение на качеството.
- Квалификацията е важна част от ангажиментите към персонала и компонент от оценката му.



Фигура 5. EFQM модел за оценка на качеството

Източник: по Zink, K., J., *Integratives Managementkonzept*, 1999, pp.100 с измененията, направени през 2000 г. от Европейската фондация за качество.

➤ Квалификацията на целия персонал е основна предпоставка за постигане на все по-добри резултати.

Както отбелязва Зинк [12] „...мениджмънтът би могъл да интензифицира общите мерки за подобряване на качеството, като сам се включи в курсове и семинари за обучение и организира такива за целия персонал. По-нататък биха могли да се организират специфични обучения по категории персонал или за отделни хора, като например запознаване на новоназначените с конкретните измерения на качеството в предприятието”.

„В компонентите **политика и стратегия** квалификацията е включена по дефиниция. Затова е важно обучението да се интегрира в съответна политика, която е съставна част от политиката на предприятието. Квалификационната политика се пренася в



стратегическата област (създава се т.нар. концепция за усъвършенстване), която в крайна сметка се реализира оперативно чрез годишните планове” [9].

Квалификацията засяга както общото управление, така и компонента **персонал**. На първо място се оценява начинът на съгласуване на интересите на предприятието и работещите. Целта на EFQM модела е да обхване всички кадри. Важно е в квалификационните мероприятия да бъдат обхванати не само хората от възловите отдели, а всички кадри [7]. Изходна точка е разбирането, че едно от най-важните задължения на предприятието е да развива и оползотворява потенциала на човешките си ресурси [11]. Чрез контролинг върху обучението се установява дали планираните ефекти са постигнати.

В рамките на компонентите **партньорства и ресурси** обучението се разглежда във връзка с финансовата им страна. Квалификационните мероприятия трябва да бъдат внимателно планирани и бюджетирани [12]. В тази област са и управлението на информацията и мениджмънтът на знанията.

**Процесите** спадат към основните критерии на EFQM. Моделът съзнателно е ограничен върху процесите, които са свързани с осигуряването на критичните фактори за успех и затова често са означавани като „стойностно образуващи”. Процесите за управлението на персонала формално не се разглеждат като такива. Все пак модерните предприятия сами причисляват процесите по управление на човешките ресурси към тази категория. Квалификацията се разглежда като компонент на политиката за човешките ресурси, осигуряваща устойчивост и успех на предприятието. По тази причина споменатите процеси се управляват със същата интензивност, както включените формално в модела основни процеси [11].

Компонентът **резултати на персонала** е един от четирите критерия за резултатност на EFQM. Обучението се разглежда като мотивиращ фактор. В тази група са развити допълнителни измерители като: удовлетвореност на персонала, образователно и квалификационно равнище.

**Резултатите, свързани с клиентите**, имат най-голяма тежест при оценката. Само оптимално образованите и обучени кадри познават добре клиентите и пазарите и могат да действат съзнателно адекватно на потребностите на клиента. Влиянието на продължаващото обучение в случая няма директни измерители, а се оценява чрез ефекти.

Квалификацията има индиректно влияние върху **резултатите, свързани с обществото (обществената отговорност)**. Добрата политика на предприятието за обучение на човешките ресурси повишава потенциала на обществото като цяло, повишава

конкуренцията на пазара на труда, създава стимули и еталони. Тя е част от положителния имидж, което създава предимства в отношението на предприятието с външната среда.

И не на последно място, квалификацията има директно въздействие върху важните **резултати на организацията спрямо ключовите цели**. Потенциалът на кадрите се стимулира и използва за интензифициране на процесите, което води директно до повишаване на икономическите резултати и обществените ползи.

Принципа на деление на характеристиките на обучението на „елементи” и „резултати” е възприет и използван в концепцията на разработения оценъчен модел.

### **Критерии за оценка на системите за управление на качеството в продължаващото обучение**

На базата на описаните теоретични и практически модели за оценка и управление на качеството може да се направи анализ и диференцирана преценка на различните системи за управление. Гонон обосновава седем критерия за оценка на системата за управление на качеството. По всеки критерий се формулират въпроси, които уточняват разсъжденията [5].

Следващата таблица 1 съдържа седемте критерия за оценка на системите за управление на качеството, формулирани от Гонон.

Таблица 1. Критерии за оценяване на системите за управление на качеството

Критерии	Въпроси
Поставяне на цели, осъзнаване стойността на оценяването.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Към каква цел (непряко или пряко изразена) е насочена системата за оценяване?</li> <li>➤ Каква е „стойността”, която се поражда от въвеждането на оценяването?</li> </ul>
Основни акценти, област на валидност и влияние.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Кои аспекти на институциите за професионално обучение се съблюдават от системата на оценяване?</li> <li>➤ Всеобхватно или частично оценяване и развитие на качеството се цели?</li> <li>➤ Съответстват ли разгледаните основни акценти на качеството на професионалното обучение?</li> <li>➤ Съблюдава ли се съответно качеството на професионалното обучение?</li> </ul>
Функция на оценяването, отразяване на състоянието	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Помага ли системата да се разбере диференцирано настоящото състояние и да се отрази то критично?</li> <li>➤ Подтиква ли системата да се открият слабите места, които остават скрити за ограниченото ползване на ежедневието?</li> <li>➤ Помага ли системата да се отразят диференцирано собствените претенции (цели) процеси?</li> <li>➤ Кои инструменти/подходи са полезни импулси за отразяване от гледна точка на участниците?</li> </ul>
Въвличане на участниците, възможности за участие.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Кой е привлечен в процеса на оценяване?</li> <li>➤ Доколко оценяваните хора могат да доопределят/дооформят протичането на процеса, особено процеса на оценяване? <ol style="list-style-type: none"> <li>1) При формулирането/определянето на критериите за оценка.</li> <li>2) При избора/ конструирането на инструментите за оценка.</li> <li>3) При интерпретацията на данните и съставянето на преценката.</li> <li>4) При формулирането на доклада.</li> </ol> </li> </ul>

Критерии	Въпроси
Отношение между вътрешна и външна оценка.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Какво място има вътрешното и външното оценяване в системата? Къде е акцентът?</li> <li>➤ Предвижда ли се външната оценка като допълнение/корекция на самооценката и дали е целесъобразно интегрирана в процеса на оценяване?</li> <li>➤ Направена ли е оценката така, че резултатите от оценяването да са приемливи за участниците и да изглеждат достоверни?</li> </ul>
Практическа приложимост, боравене, инструменти, помощ при прилагането.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ясна ли е комуникацията по време на въвеждащия процес и прозрачен ли е той в основните си точки?</li> <li>➤ Инструментализирано ли е дотам приложението на системата (т.е. предложеният процес на оценяване и развитие), че да е принципно възможно самостоятелно (самонаправляващо се) формиране на процеса?</li> <li>➤ Доколко инструментите и помощта за прилагането са съставни части на системата?</li> <li>➤ Доколко са изпитани инструментите и помощта за прилагането?</li> <li>➤ Докъде инструментите, с които разполагаме, покриват претенциите/целите на системата?</li> <li>➤ Позволява ли процесът по оценяване да се раздели на лесни за управление етапи, които да държат сметка за мотивацията на участниците?</li> </ul>
Разходи	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Колко големи са времевите, личните, финансовите разходи за въвеждането, обучението, използването на системата и т.н.?</li> <li>➤ Съобразени ли са разходите с ресурсите на институцията, съответно с времевите и човешките ресурси на участниците?</li> <li>➤ Смеслено ли е съотношението им спрямо ползите?</li> </ul>

Източник: *Собствено представяне по Gonnon, P.H. et al. Qualitatssysteme, 1998, pp.98.*

Чрез изчерпателното разглеждане на тези седем критерия, съответно на поставените въпроси, у участниците се задвижват необходимите комуникационни процеси. Противоречиви интереси, различно разбиране на понятията и мотивите за или

против една система своевременно се поставят открито и се обясняват. Този метод все повече се налага в практиката при избора на метод за оценка на квалификационна услуга.

Изборът на обучаваща организация в продължаващото професионално обучение е свързан с решаването на практическия проблем за ефективност на инвестициите. Поради ограничените възможности на текущия и на заключителния контрол да коригират грешките на този избор, оценката за качеството на самото предложение има определяща роля за ползите от обучението. Модерните системи за управление на качеството в обучението за възрастни все повече излизат от схемата за контрол върху резултата и се разработват на базата на оценка за комуникацията между пазарните субекти в разгледаните по-горе форми. Комуникацията се интерпретира като генератор на развитието им и предпоставка за качеството на квалификационната услуга

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Цайтхамл, В., А. Парасураман, Л. Бери, *Доставка на качествени услуги: балансиране на потребителските възприятия и очаквания*, Свободен печат, Ню Йорк, 1990.
2. Цайтхамл, В., Леонард и А. Парасураман, *Комуникационни процеси и процеси за контрол при доставка на услуги*, Маркетингов журнал, бр. 52, 1988, с. 36-58.
3. Aschoff, U., *KMU-Führungskräfte*, 1995.
4. Dubs, R., *Lernprozesse*, 1990.
5. Gonnon, PH. et al., *Qualitätssysteme*, 1998.
6. Kunzle, D., D. Buchle, *Weitrbildung als Strategie*, 1999.
7. Masing, W., *Handbuch Qualitätsmanagement*, 1994.
8. Masing, W., *Handbuch Qualitätsmanagement*, 1997.
9. Metzger, Ch., R. Dubs, *Schulung im Unternehmen*, 2000.
10. Scherer, L., *Partnerschaftliche Weiterbildung*, 1996.
11. Wunderer, R., *Qualitätsorientiertes Personalmanagement*, 1997.
12. Zink, K.J., *Integratives Managementkonzept*, 1999.