

ΡЪКОВОДСТВО “ΜΕΤΟΔΙ Ι ΙΝΣΤΡΥΜΕΝΤΙ”

Φιναλεν προδυκτ

Κοορδινατορ на Работен пакеτ 6



ελληνική εταιρία διοίκησης επιχειρήσεων

ΦΙΝΑΛΙΝΑ ΒΕΡΣΙΥ

Дата: 31.10.2015

ВАЛИДИРАНЕ - ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Валидирането на резултатите от неформално и самостоятелно учене се основава на оценка на индивидуалното учене и може да завърши с издаването на сертификат или диплома.

Валидирането на резултатите от неформално и самостоятелно учене може да бъде извършено с цел проучване, без конкретни предложения, т.е. насочено към това да се установят какви са възможностите на кандидата. В този случай се говори за т. нар. *дивергентно валидиране*. При оценяването на компетенции може да се търси съответствие с определени стандарти, т.е. дали лицето притежава компетенции по отношение на установени стандарти. Това валидиране е известно като *конвергентно валидиране*.

В зависимост от целите и обектите на валидирането се определя и подходящия за това метод. Също така, от значение е да се определи как ще се използват получените резултатите: една от възможностите е валидирането да доведе до издаването на *национално признат сертификат*; друга възможност е да се получи *информация за компетентността на лицето*, с цел подпомагане и насърчаване на последващо обучение. Целите и задачите определят как трябва да се извърши оценяването, както по отношение на съдържанието и времето, така и на необходимите ресурси.

Тук са описани методите и инструментите, предназначени за конвергентно валидиране, т.е. проверка дали даден служител отговаря на определени стандарти за компетенции.

Стандарти за компетенции

В рамките на проекта ValidAid+ са разработени Стандарти, които целят да установят нивото на знания, умения и компетентности, придобити от неформално и самостоятелно учене на работното място на „Касиер“ в сектор „Търговия“; „Камериер“ в сектор „Туристически услуги“; „Административен асистент“ в сектор „Публична администрация“.

Целеви групи и бенифициенти

Целевите групи на проекта са ниско квалифицирани работници; служители без или с по-ниска образователна степен; работодатели; Центрове за професионално обучение; Центрова за професионално ориентиране и др.

1. ПРЕДМЕТ И ЦЕЛ

Валидирането дава възможност да се направи проучване на компетенциите на служителите. Новооткритите компетенции на персонала са актив за фирмата. Така може да се предостави възможност на служителите за личностно развитие и промяна в задълженията и отговорностите им. Валидирането може да бъде полезен инструмент за съставяне на планове за развитие на персонала.

Друга цел на валидиране е оценка на компетенциите на служителите по отношение на определени стандарти за определена професионална позиция т.е. конвергентно валидиране. Служителят получава доказателство за своите компетенции, като се предоставя възможност да се идентифицират и областите, които трябва да се развиват допълнително. Това дава възможност на работодателите да формират екипи от служители, чиито компетенции се допълват взаимно и да разработят конкретни планове за развитие на персонала.

Обикновено, валидирането е смес от дивергентно оценяване без допълнителни предложения и валидиране чрез определени стандарти.

Валидирането, описано в проекта ValidAid+, се извършва по отношение на установени стандарти за компетентност в рамките на специфична професионална реализация – „Касиер“ в сектор „Търговия“; „Камериер“ в сектор „Туристическо настаняване“; „Административен асистент“ в сектор „Публична администрация“.

При оценяването е важно е да се изясни обхвата на професионалната реализация, както по отношение на количеството на ангажиментите, така и степента им на сложност. Важен е броят на служителите на работното място. Трябва да бъдат определени заинтересованите лица на различните работни места. Тези въпроси до голяма степен

определят процедурите по валидирането и необходимото за това време.

При планирането на валидирането трябва да бъдат определени разходите, включително разходите за консултанти/ тютори, надзорни органи/ супервайзори и оценители, както и часовете, които един служител може да отдели за участие в този процес.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Каква е целта на валидирането?*
 - Да се установи какви компетенции има служителят /проучвателна цел/
 - Да се установи дали работникът или служителят отговаря на стандартите за компетенции на работното място.
- *Каква професия ще се валидира?*
 - Да се уточни необходимостта от стандарти и обхвата на стандартите
- *Предварителни изисквания:*
 - Да се определи каква легитимност ще има валидирането
 - Да се определи какво ще бъде направено с резултатите от валидирането
 - Да се определи кой ще се валидира?
 - Да се определи кой ще направи избора и какви ще са критериите за подбор?
 - Да се определи едно или няколко работни места ще се валидират
 - Да се определи броят на служителите, които ще бъдат валидирани
 - Да се определи каква ще е цената?
 - Да се определи необходимото време за валидирането

Целите и разходите трябва да бъдат оценени в контекста на това дали е възможно да се извърши валидиране с необходимото качество.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ

При планирането на процесите на валидиране могат да бъдат поканени за участие представители на заинтересованите страни в Професионални групи. На този ранен етап могат да бъдат включени и независими организации, които ще поемат отговорност за практическата реализация на проекта.

Професионалната група се разглежда като насочващ екип по време на процесите на валидирането. В нея участват представители на работодателите и служителите на национално и/или местни ниво, както и организацията, която ще поеме отговорността за изпълнението на валидирането. Задачите на работната група са:

- Разработване и /или одобряване на стандартите за компетенции;
- Предоставяне на данни за структурата на валидирането;
- Предоставяне на данни на документацията;
- Подписване на сертификатите;
- Гарантиране на легитимността на сертификата.

Консултантите/тюторите и оценителите са отговорни за практическото прилагане на валидирането. Необходимо е участието на един или двама оценители. При използването на някои методи на оценяване могат да бъдат включени и допълнителни оценители.

Консултант/ тютор

Ролята на консултанта/ тютор е различна от тази на оценителя.

Неговите основни задачи са:

- Предоставяне на информация за проекта във фазата на набирането на кандидати;
- Извършване на проучване и планиране на интервюта с участниците, за идентифициране стъпките в процеса;

- Инициране и контролиране работата на подготовката на портфолио от кандидатите;
- Инициране на самооценката;
- Организиране на срещи с оценителите;
- Осигуряване на подкрепа и консултиране по време на процеса на валидиране;
- Участие в работата на работната група / преглед на методите за валидиране.

Изисквания за квалификация - за предпочитане е консултантът/ тюторът да има образователни и професионални компетенции в дадената област.

Обучение

Консултантите трябва да преминават подходящо обучение за подготовката на портфолиото на кандидатите. От друга страна те могат да се подготвят и като участват в разработването на инструментите за валидиране.

Оценител

Оценителят не трябва да има преки контакти или връзки със служителите, които ще бъдат валидирани.

Изисквания за квалификация - подходящи за тази дейност са експерти, професионални инструктори, свързани с определената професия, специалисти в областта на управление на човешките ресурси.

Факторите със съществено значение при избора на оценител включват:

- Доверие и безпристрастност;
- Професионална компетентност в областта на валидирането;
- Опит като оценител;
- Добро познаване на т. нар. „компетентностен модел” на управление на човешките ресурси;

- Добра комуникация компетентност, съпричастност и положително отношение към валидирането.

Обучение

Един от начините за подготовка на хората, които действат като оценители е да участват активно в адаптирането на инструментите на валидирането.

В рамките на проекта ValidAid+ е разработена Програма за обучение на оценители, които ще участват във валидационния процес.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Работната група – участници;*
- *Консултант/ тютор с подходяща компетентност и обучение за методологията на валидирането;*
- *Оценител с подходяща компетентност и обучение за методологията на валидирането.*

3. СТАНДАРТИ ЗА КОМПЕТЕНЦИИ

При провеждане на валидирането е необходимо първо да се идентифицират и да се определят стандартите за компетенции за професията, по които служителите ще бъдат оценявани.

В рамките на проекта ValidAid+ са разработени Стандарти, които целят да установят нивото на знания, умения и компетентности, придобити от неформално и самостоятелно учене на работното място.

Основните стандарти са детайлизирани и уточнени в под-стандарти, отразяващи спецификата на сектора. По този начин кандидатите могат да бъдат оценени по отношение на основните стандарти чрез под-стандартите

Какво следва да се вземе под внимание?

Стандарти за компетентност

- има ли разработени такива стандарти?
 - Ако не – трябва де се създадат стандарти.
 - Ако съществуват - трябва да бъдат преразгледани / актуализирани

Под-стандарти към определените стандарти:

- Каква е необходимостта от под-стандарти?
- Защо са нужни тези под-стандарти?
- Колко подробни трябва да са под-стандартите?

4. МЕТОДИ И ИНСТРУМЕНТИ

В т. 6 са описани методите и инструментите за оценяване, които могат да бъдат използвани при валидирането. В реда за оценяване кандидатите трябва да идентифицират своите компетенциите чрез изготвянето на самооценка. Така се поставя основа за добре структурирано портфолио.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Решете какви методи и инструменти могат да бъдат използвани;*
- *Методите трябва да бъдат адаптирани към валидирането.*

5. ИЗБОР НА УЧАСТНИЦИ

Информирание и въвеждане в проекта

Успеха на целия валидационен процес се определя в много голяма степен от информираността на служителите за предстоящото валидиране. От значение е периода за провеждането на тази дейност. Това включва разпространение на информация не само сред потенциалните участници, чиито компетенции ще бъдат валидирани, но и сред преките ръководители и други длъжностни лица, имащи отношение към процеса на валидиране. Информацията винаги трябва да бъде предоставяна както в устна, така и в писмена форма. При подготовката на информационните материали, следва да се отчете нуждата от осъществяване на сътрудничество със съответните организации на работодателите и тези на работниците и служителите.

Информацията и информационните материали трябва да бъдат сбити и да съдържат:

- същност на проекта;
- предназначение на валидирането;
- как ще протича валидирането?;
- изисквания към участниците;
- какви документи ще се издават за удостоверяване на резултатите?

Подбор на участници

Предназначението и целите на валидирането предопределят особеностите на процеса на кандидатстване и избор на кандидати за валидиране.

Примери за критерии за подбор:

- дадено лице е работило определен брой години на съответната длъжност;
- равнище на образование;
- проявен интерес.

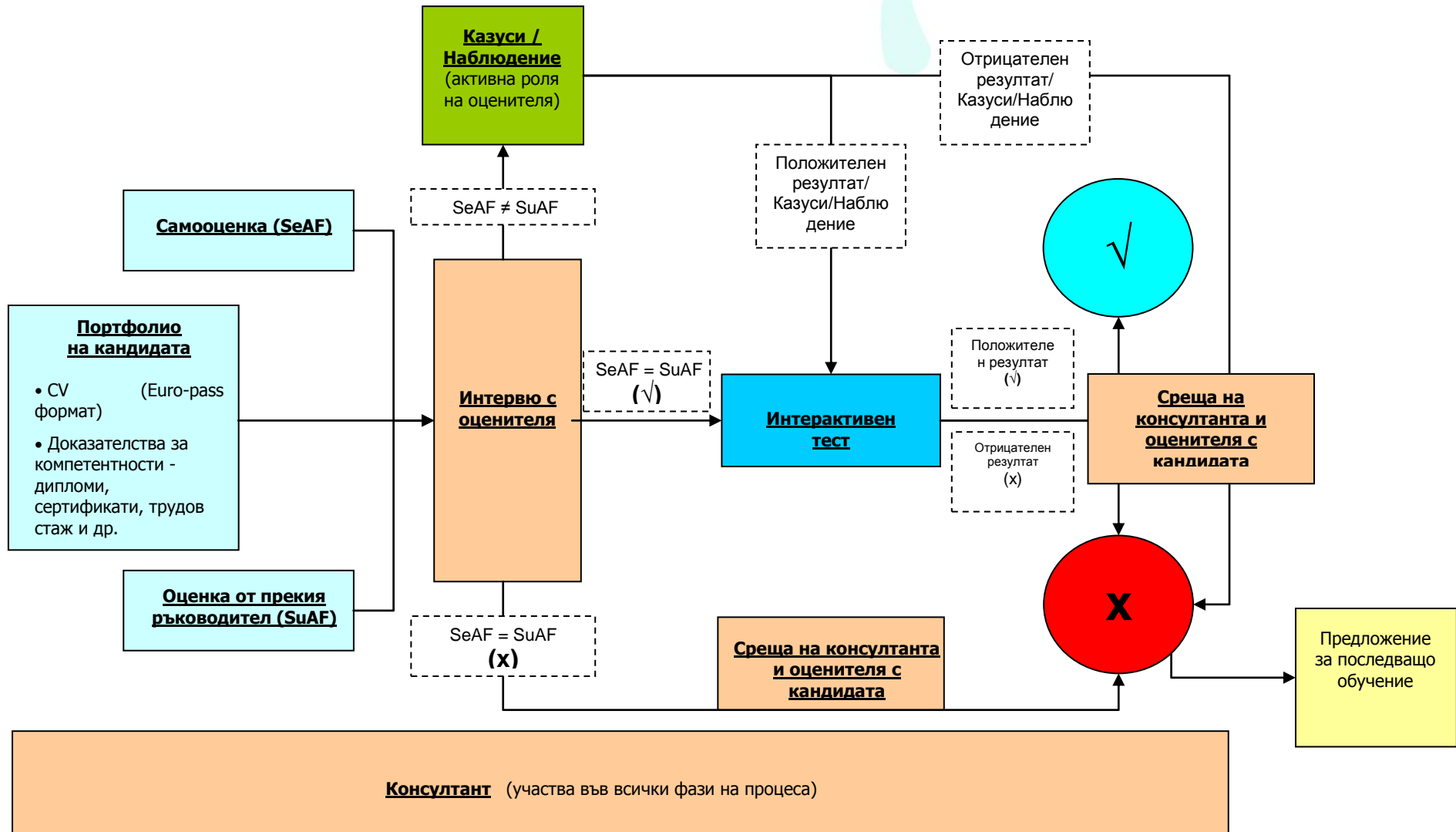
Броят на участниците в пилотното прилагане на Валидационния пакет е определен на 20 души от всички сектори („Касиер“, „Камериер“ и „Административен асистент“). Този брой се обуславя от пилотния характер на приложенията на инструментите от Валидационния пакет.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Идентифициране на целевата група още на етапа на планиране на валидационния процес и определяне на начина, по който ще се проведат процедурите по кандидатстване и подбор;*
- *Разпространяване на информация сред целевата група и други лица и организации, имащи отношение към валидирането, на ранен етап и осигуряване на тяхната подкрепа.*

6. ВАЛИДАЦИОНЕН ПРОЦЕС - ПРИЛОЖЕНИЕ

На следващата фигура са представени основните валидационни процеси в контекста на проекта Validaid+.



6.1. Въвеждащи събеседвания за проучване на избраните кандидати

Веднага след подбора на кандидатите за валидиране следва да се проведе въвеждащо събеседване. Неговата цел е да изясни индивидуалните очаквания на избраните кандидати по отношение на валидирането, както и да ги запознае с процеса по валидиране на техните компетенции. Събеседването ще се проведе от консултант/тютор, който управлява цялостния валидационен процес, като предоставя съвети и осигурява помощ на кандидатите за валидиране през целия процес.

Въвеждащото събеседване може да има следното съдържание:

- образователно-квалификационно равнище на кандидата за валидиране;
- отношението на кандидата към валидирането и евентуални въпроси, които той/тя може да има в тази връзка;
- очакванията и амбициите на кандидата за валидиране;
- преглед на отделните етапи на валидационния процес;
- информиране и планиране във връзка с изготвяне на Квалификационно портфолио.

Тук трябва да се изготви график на отделните етапи на валидационния процес, да се определят възможно най-точно съответното място и време на тяхното изпълнение, както и да се изготви списък с всички останали лица, които ще окажат подкрепа в хода на процеса. Така изготвеният график следва да се актуализира постоянно.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Отразяване на всякакво образование и трудов опит, които могат да се окажат от значение за валидирането;*
- *Предоставяне на ясна информация и внимателно изслушване на поставените въпроси от страна на кандидатите за валидиране.*

6.2. Квалификационно портфолио

За да идентифицират компетенциите, които притежават, кандидатите за валидиране трябва да са наясно и да могат да предоставят информация за собствените си компетенции. Основите на тези способности се поставят чрез изготвянето на добре структурирано портфолио.

Консултантът/ тюторът има важната роля да осигури напътствия на участника във валидационния процес при изпълнението на тази задача. В редица случаи, съществуващите документи, като напр. дипломи, сертификати и свидетелства осигуряват обобщена информация за образованието и квалификацията на участника. Поради тази причина информацията в тези документи трябва да бъде допълнена от подробни описания на образователните постижения и трудовия опит на съответния участник. Процесът на изпълнение на служебните задължения е също толкова важен за валидирането, както и наличните документи, изброени по-горе. Наблюдението и напътствието може да бъде организирано и на групов принцип, но в повечето случаи следва да бъде предоставяно индивидуално. Наред с останалите неща, така описаният процес помага на участниците във валидирането по-добре да осъзнаят своите компетенции и да предоставят по-адекватна информация за тях.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Документите, свързани с образователното равнище и трудовия опит като част от Квалификационното портфолио често трябва да бъдат допълвани от подробни описания от страна на самите участници във валидирането;*
- *Процесът по изготвяне на Квалификационно портфолио изисква значително време и усилия;*
- *Като резултат, участниците осъзнават своите компетенции, което им помага по-добре да ги идентифицират и да предоставят по-адекватна информация за тях;*

- *Напътствието е от съществено значение;*
- *От съществено значение също е да се осигури и конфиденциалност на личната информация.*

6.3. Самооценка и оценка на прекия ръководител, където е приложимо

Самооценката във всички случаи е свързана с установени валидационни стандарти и под-стандарти, с които кандидатът за валидиране трябва да е подробно запознат. Самооценката може да бъде организирана по различни начини. Кандидатите биха могли да посочат компетенциите, за които смятат, че могат да бъдат валидирани, във формуляр за самооценка, включващ списък с установените стандарти. Възможно е също кандидатите да определят кои техни компетенции могат да бъдат валидирани след разговор с техните преки ръководители.

Оценяващите ще имат по-добра база за установяване на компетенциите на участника във валидирането ако самооценката е придружена от оценка на прекия ръководител. В някои случаи, последното може да бъде използвано като потвърждение на компетенциите на участника.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Важно е кандидатът за валидиране изцяло да разбира валидационните стандарти;*
- *Необходимо е да има на разположение оценяващ, който да дава разяснения и да напътства участниците по време на целия процес на самооценка.*
- *От голяма полза е ако самооценката е придружена от оценка на прекия ръководител.*

6.4. Индивидуални събеседвания – ревизиране на валидационния план

Следващата стъпка от валидационния процес е провеждане на интервюта между оценяващия и кандидатите за валидиране. Интервютата следва да бъдат базирани на самооценката и квалификационното портфолио на всеки кандидат. Целта е постигане на съгласие между кандидата за валидиране и оценяващия кои компетенции да бъдат оценени, както и кои методи за оценка да бъдат използвани. Начинът, по който лицето е описало изпълнението на служебните си задължения може да има съществено значение за представянето на компетенциите на кандидата и така да окаже влияние върху избора на методи за валидиране.

Изборът на средства за оценка (в т.ч. практически казуси и/или анализ на изпълнението на работни задачи; наблюдения и/или ролеви игри; проверка на знанията и допълнителни събеседвания) зависи от конкретния случай. Графикът, описващ валидационния процес (съставен по време на първоначалното интервю/събеседване с участника) следва да бъде преработен с актуални дати, места и ангажирани лица.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Отделяне на достатъчно време за събеседванията;*
- *Планиране на всички етапи на процес на оценяване.*

6.5. Практически казуси и/или анализ на изпълнението на работни задачи

Валидационният процес следва да осигури валидиране на компетенциите в среда, наподобяваща реалните работни условия, в които те са придобити. Практическият казус е илюстрация на този метод, при който процесът е организиран на базата на така описаната концепция. Поставен в определена ситуация, кандидатът за валидиране описва как ще процедира при разрешаването на даден проблем, като това може да стане в устна, писмена форма, или комбинация от двете. Като правило, не съществува единствен верен начин за справяне със ситуацията и в този случай кандидатът получава

възможността да опише и защити пътят, който е избрал за разрешаване на проблема.

Като първа стъпка, би било удачно да бъдат анализирани процесите и продуктите, които кандидатът за валидиране е описал като част от обичайните си служебни задължения. Те могат да включват водене на документация, изготвяне на доклади и др., които заедно с устните коментари и разяснения могат да формират основа за оценката.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Необходимо е първоначално да се направи опит за анализиране на продуктите, свързани с изпълнение на обичайните служебни задължения на кандидата;*
- *Практическите казуси следва да бъдат сходни с реалните работни условия, където е придобита съответната компетенция;*
- *В процеса на оценка е полезно да участва и друг оценяващ, който може да изпълнява задачите, които се валидират;*
- *Подходящо би било да се направи отделен списък на коректните отговори и тяхното съответствие със стандартите (т. нар. мрежов анализ).*

6.6. Наблюдения и/или ролеви игри

Този метод е подходящ при оценка на компетенции, които не могат да бъдат установени посредством използването на практически казуси или традиционна проверка на знанията. Подобни компетентности могат да са свързани с отношението към клиенти и колеги, услужливост, съзнателност, умение за изслушване и др. Счита се за предимство ако наблюденията се правят в реална работна среда.

Наблюдения по време на работа с клиенти

Оценяващият наблюдава работата с клиенти за определен период от време. Част от

клиентите могат да бъдат т.нар. „тайни клиенти”, които са подготвени да се държат по конкретен начин и евентуално да задават предварително определени въпроси. С последното се цели в процеса на наблюдението да бъдат включени серия подходящи въпроси. Наблюдаващият следва да има в себе си контролен списък, по който да отразява бележки във връзка с уменията и практическите способности.

Пример за това, което може да бъде оценявано е: как е посрещан клиента, колко добре кандидатът за валидиране го изслушва, отношението му към клиента, начинът, по който се поднася исканата информация, как се изпраща клиента. Резултатите от наблюдението следва да бъдат представени на по-късен етап.

Наблюдения по време на вътрешноорганизационни срещи

Наблюдаващият присъства на една от вътрешноорганизационните срещи, които се провеждат регулярно. Тук отново следва да има контролен списък, по който да отразява бележките във връзка с уменията и практическите способности. Всички участници в срещата трябва да са информирани относно това, кой е наблюдаващия и каква е целта на наблюдението.

Наблюдаващият

Наблюдаващ може да бъде прекият ръководител на кандидата за валидиране или негов колега с опит, с когото кандидатът няма близки отношения. От значение е наблюдаващият да действа безпристрастно.

Ролева игра

В случаите, когато не е подходящо да се провеждат наблюдения на работното място, могат да бъдат организирани ролеви игри, в които от участниците да се изисква да се държат и реагират в съответствие с определени инструкции. В зависимост от сложността на задачата, могат да бъдат назначени един или двама наблюдаващи.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Наблюдения по време на работа с клиенти – важно е кандидатът за валидиране да е запознат със структурата и предназначението на наблюденията;*
- *Наблюдения по време на вътрешноорганизационни срещи – всички участници в срещата трябва да са информирани относно това, кой е наблюдаващия и каква е целта на наблюдението.*

6.7. Проверка на знанията

Проверката на знания са традиционен метод, който от дълго време се практикува в рамките на формалното образование. Методът позволява измерване на реалните знания и може да бъде осъществяван с помощта на различни изпитни похвати като писмени въпросници, тестове от затворен тип, интервюта и др. подобни.

Така описаният метод е с ограничена употреба поради факта, че не измерва способности и нагласи. Тъй като фокусът тук пада върху установяването на способностите на участниците във валидирането да изпълняват своите служебни задачи и стандартите за компетенции също са формулирани въз основа на този подход, проверката на знания има ограничена употреба като съпътстващо валидационно средство (вж. Методология за използване на тестовия метод за проверка на знанията като инструмент за валидиране на компетенциите).

6.8. Допълнителни индивидуални интервюта

В случай, че оценяващият прецени, че не разполага с достатъчно информация, за изготвяне на оценка или има нужда да провери служебните задължения, които вече са представени, може да се окаже необходимо провеждането на допълнителни

индивидуални интервюта с кандидата за валидране.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Регулярно информирание на кандидата за напредъка на оценяването.*

6.9. Оценяване

Оценяването протича непрекъснато по време на целия валидационен процес. На финалния етап, оценяващият прави анализ на това, което е било валидирано по време на процеса. Ако има съответствие между резултатите от самооценката и тези от валидационния процес (вкл. практически казуси и наблюдения), лесно се стига до заключението, че лицето притежава описаните от него компетенции. В противен случай, оценяващият трябва да определи степента на несъответствие и в зависимост от това, да прецени кой от следните алтернативни подходи да възприеме:

1. Да оповести решението си, че лицето не притежава въпросните компетенции.
2. Да даде възможност на лицето да изпълни допълнителни задачи.

7. ИЗДАВАНЕ НА СЕРТИФИКАТ

Начинът на документиране на резултатите е от ключово значение за валидационния процес. Решението за формата на документите, които се издават за сертифициране на дадена компетенция следва да бъде взето на възможно най-ранен етап поради факта, че разработването на стандартите и изборът на методите, които ще се използват за тяхното валидиране, донякъде зависят от избрания формат на сертификационните документи.

Няколко въпроса са от значение по отношение на издаваните сертификати:

Легитимност

Сертификационните документи ще бъдат признати:

- на местно ниво?
- на национално ниво?
- в страните от ЕС?

Какви квалификации ще бъдат документирани:

- фактически знания?
- умения?
- общи компетентности?

Какви работни задължения/задачи ще бъдат включени:

- само резултатите от валидирането?
- подробности относно образователното равнище и трудовия опит – извадка?

Валидиране на различни нива на компетенциите

- колко нива?
- кои стандарти се отнасят за дадено ниво?

Формат

- как следва да изглежда сертификатът?
- подготовка на образец на сертификата?
- кой ще го подписва/подпечатва?

Оформление/съдържание

Стандартите за компетенции са насочени към способността за изпълнение на работни задачи – поради тази причина точно това трябва да бъде отразено в сертификационната документация. Така целта е да се предостави сертификат, който представя личния профил на дадено лице.

При издаването на подобен тип документи е от значение сертификатът да съдържа ясна информация относно компетенциите на лицето и неговата професионална сфера на дейност. Резултатите от валидационния процес трябва да бъдат представени по възможно най-обективен начин. За да се придаде повече авторитет на сертификата, е необходимо в него да бъде включено описание на начина на оценка на компетенциите и на това кой го е издал. Важно е сертификатите да бъдат издавани по един и същ образец, което ще ги направи разпознаваеми и ще увеличи ползата от тях.

Ако съществува необходимост сертификатите да бъдат признати на национално равнище, оценяването следва да протича в съответствие с национално приети стандарти за компетенции, които се изготвят за нуждите на формалната образователна система за повечето професии. Дори различните търговски асоциации могат да дадат своя принос чрез предоставянето на актуални изисквания по отношение на компетенциите. Това ще улесни използването на съществуващи документи като свидетелства, сертификати за професионални компетенции и др.

Какво следва да се вземе под внимание?

- *Колкото се може по рано да се вземе решение за формата на сертификационните документи, които ще се издават:*
- *легитимност?*
- *съдържание?*
- *Сертификатът за компетенции трябва да е информативен за да има стойност.*
- *Кой ще го подписва/подпечатва?*