

Модели оценки эффективности обучающих мероприятий для сотрудников организации

Лифанов Алексей Вячеславович, ФГБУ «Новосибирский научно-исследовательский институт травматологии и ортопедии им. Я. Л. Цивьяна», Новосибирск, Россия.

Лифанова Светлана Алексеевна, Новосибирский государственный университет экономики и управления, Новосибирск, Россия.

Аннотация. В статье изучены модели, для определения оценки инвестиций в образовательные мероприятия для персонала, охарактеризованы уровни оценки эффективности обучения и факторы, влияющие на нее, обозначено влияние обучения на повышение эффективности деятельности организации, предприятия.

Ключевые слова: обучение, развитие, оценка эффективности, модель, организация, предприятие, учебная программа, инструменты, бизнес показатели, методика, уровень.

Model evaluation of the effectiveness of training activities for employees of the organization

Lifanov Alexei Vyacheslavovich, Fsbj "Novosibirsk research Institute of traumatology and orthopedics named. Ya. L'yan", Novosibirsk , Russia.

Lifanova Svetlana Alekseevna, Novosibirsk state University of Economics and management, Novosibirsk, Russia.

Abstract. In the article, models for determining the valuation of investments in educational activities for staff, there are four levels of measuring training effectiveness and factors affecting it, the effect of education on increase of efficiency of activity of organizations, enterprises.

Key words: training, development, performance evaluation, model, organization, enterprise, curriculum, tools, business indicators, methodology, level.

Современная мобильность внешней среды заставляет руководителя-стратега организации или предприятия любой сферы деятельности уделять повышенное внимание обучению своего персонала. Ради сохранения и дальнейшего расширения занятого сегмента рынка, ради увеличения количества потребителей товаров и/или услуг, ради повышения эффективности работы организации или предприятия работодатель должен непрерывно следить за повышением образовательного уровня своих работников. Известно, что как обучение работников, так и оценка эффективности его требует не малых расходов от работодателя, то справедливо встает вопрос, как оправдать такие затраты? Экспертами отмечено, что ответ на такой вопрос со временем становится все более и более актуальным. Обучение сегодня требуется и работнику со стажем и совсем недавнему выпускнику вуза и ссуза т.к. современные образовательные программы, к сожалению, часто отстают от быстро меняющихся запросов рынка. Поэтому для повышения конкурентоспособности, для более эффективного функционирования организации или предприятия управленец вынужден вкладываться в обучение персонала.

Каждый руководитель, инвестируя средства в развитие работников, делает это с определенной целью – получение прибыли в дальнейшем. При этом понимая, что от любых вложений должен быть эффект, который необходимо и прогнозировать в начале и знать по окончании инвестиций. На этапе оценки эффекта от вложений организации и предприятия часто сталкиваются с трудностями т.к. эффективный управленец проводит процедуру оценки не ради оценки, а важно понимать, что делать с ее результатами и стоят ли потраченные усилия вложенных средств. Ведь можно потратить и продолжать тратить многие миллионы на бесполезное развитие сотрудников, которое имеет минимальный или вообще отрицательный экономический эффект.

Для управления процессом обучения необходимо применять модель, которая позволит адекватно оценивать вложенные ресурсы и величину полезного воздействия обучающих мероприятий, поэтому рано или поздно, каждый, кто занимается обучением персонала, сталкивается с проблемой оценки эффективно-

сти его. Для того, чтобы обучение было полезным и отвечало запросам и потребностям организации, предприятия и было рентабельным, необходимо определить цели и задачи, которые позволят дифференцированно подойти к выбору провайдера, тематики и содержания обучающей программы. Поскольку, чем четче выписаны цели и ожидания, тем выше вероятность их достижения. Основным условием при выборе учебной программы остается соответствие его насущным потребностям в развитии бизнеса и увеличении эффективности труда отделов, отделений, подразделений в целом и каждого работника в отдельности. Прежде всего, стоит ответить на вопрос: Чего же вы хотите получить «на выходе» после обучения? И только после определения четких потребностей можно приступить к выбору образовательных программ.

Для осуществления оценки эффективности хоть тренинга, хоть эффективности процесса обучения сотрудников работодатели часто применяют известную модель Дональда Киркпатрика – почетного профессора университета штата Висконсин (США). Этот исследователь в своей книге «Четыре ступеньки к успеху», выпущенной в 1959 году предложил инструмент для обучения (тренинга), а в дальнейшем и для оценки процесса обучения персонала, включающий четыре уровня. В своей работе Дональд Киркпатрик рассматривает оценку как неотъемлемую часть процесса проведения обучения. Процесс обучения должен начинаться с выявления потребностей у работников в обучении (в проведении тренинга), например, методами опроса, анкетирования. По результатам, которого должна быть сформирована учебная программа. Для реализации программы необходимо провести подбор соответствующих преподавателей, бизнес-тренеров, составить список обучающихся, сформировать удобный для всех график занятий, подготовить соответствующее помещение для занятий.

После обучения, в большинстве случаев, а правильно всегда, нужно произвести оценку учебной программы для того, чтобы понять, как повысить эффективность обучения (тренинга), надо ли и если да, то какими способами можно ее улучшить.

Киркпатрик считает, что в большинстве случаев, на практике, по окончании (обучения) тренинга проводится поверхностная оценка реакции обучающихся, например, с использованием карточек улыбок. Более сложная и глубокая оценка чаще всего не проводится, т.к. администрация организации или предприятия не всегда требует этого, потому, что считает ее не обязательной и важный момент – не знает, как ее провести. И вот здесь, для решения данной проблемы может быть уместным применение инструментов - моделей оценки эффективности обучения (тренинга) по Филлипсу (пятый уровень) и по Киркпатрику – четыре следующих уровня проведения оценки обучения (тренинга):

Первый уровень – Реакция (Reaction)

На этом уровне необходимо точно определить, как участники программы относятся к обучению. Охотно ли они посещают занятия и где они будут применять на практике приобретенные компетенции. Инструментами для реализации первого уровня являются:

Листы реагирования

Листы реагирования – это, своего рода «опросник», включающий от 8 до 15 вопросов, дающих наиболее точную оценку мнений всех участников обучения о эффективности методов, применяемых преподавателями, бизнес- тренерами, о соответствии задач учебной программы целям деятельности организации или предприятия, о доступности предоставленного материала и т.д. Психологи рекомендуют анкеты такого рода должны быть анонимными, , что в таком случае ответы будут более откровенными.

Интервью

Интервью проводится после обучения с каждым обучающимся для получения ответной реакции .

Фокус-группы

Целесообразно использовать для экспериментальных проектов с целью изучения мнения обучающихся о полезности на практике приобретенных компетенций. Первую фокус-группу следует провести через 10 дней после реализации программы, а вторая фокус-группа проводится через 90 дней после завершения программы, где фасилитатор выясняет общее впечатление об обучении, о том, что является самым ценным среди полученных знаний, самым пригодным для дальнейшей работы, каких знаний не хватило и т.д.

Оценку эффективности обучения на первом уровне Киркпатрик называет оценкой удовлетворенности потребителей и отмечает, что положительные мнения, отзывы обучающихся - это есть важный критерий, характеризующий обучение успешным, а раз так, то стоит планировать обучение еще.

Второй уровень – Обучение (Learning)

Этот уровень модели Киркпатрика позволяет оценить знания, умения, навыки, полученные в процессе обучения. Оценка проводится либо в процессе обучения, либо в конце обучения, либо через некоторый период времени после окончания обучения. Для реализации данного уровня применяют следующие инструменты:

Тестирование по полученным знаниям

Лист проверки умений

Лист проверки умений заполняет наблюдатель, который в ходе беседы с обучающимся выясняет насколько они умеют применять полученные умения на практике в ситуациях. На листе наблюдатель выставляет оценки по трехбалльной системе:

- 1 балл — неправильное использование умения;
- 2 балла — правильное использование умения;
- 3 балла — экспертное использование умения.

Обучение других сотрудников:

Этот инструмент заключается либо в проведении презентации для руководителей и коллег из других отделов, отделений, подразделений по темам программы;

либо заключается в помощи в адаптации и обучении пришедших в организацию новых работников и т.д.

Д. Киркпатрик считает, если обучение было важным, своевременным, полезным, то следует ожидать изменения в работе в сторону оптимизации знаний, умений, навыков.

Третий уровень – Поведение (Behavior)

На этом этапе следует оценить изменение поведения обучающихся. Определить, как реализуются приобретенные компетенции на практике. Необходимо отметить повысилась ли мотивация к выполнению работы. Все вместе это делает данный уровень наиболее важным и достаточно сложным.

Одним из инструментов оценки эффективности обучения является *тест с обзорными вопросами*, который по всей программе делает упор на отслеживание изменений в поведении сотрудников после обучения.

В своей книге Киркпатрик отмечает то, что если изменений в поведении обучающихся не наблюдается, то это еще не означает, что обучение было бесполезным или не эффективным. Вероятно, на изменения в поведении могли повлиять и другие факторы – такие как нездоровый социально-психологический климат, отсутствие поощрения за изменения в поведении, нежелание обучающихся подвергаться изменениям и т.д.

Четвертый уровень – Результаты (Results)

Этот уровень модели позволяет оценить экономическую эффективность обучения, выявить изменения, появившиеся после обучения, на деятельность организации в целом.

Оценка эффективности на данном уровне показывает, как изменились бизнес-показатели организации, предприятия.. Это наиболее сложный уровень для измерения. Тут важно правильно определить показатели, которые необходимо измерить после обучения.

Если говорить об экономических показателях - объеме продаж, прибыли, затрат, то эффективность обучения измерить достаточно сложно, т.к. на изменения таких показателей могли повлиять и другие факторы, не только обучение персонала. Киркпатрик относит к результатам изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение - увеличение производительности работников, повышение качества товаров и услуг, снижение количества несчастных случаев, текучести кадров.

Именно поэтому, самое главное — выбрать те показатели, на которые проведенное обучение влияет максимально и непосредственно, и провести их специальное измерение до и после обучения.

Пятый уровень — ROI. Модель Джека Филлипса.

Методика ROI — разница между полученной от программы прибыли (на выходе) и затратами (на входе) применяется для обоснования запланированного бюджета, для оценки прогнозируемой прибыли.

Коэффициент ROI выражает процентное соотношение чистой прибыли от программы к сумме затрат. Расчеты по методике ROI на данном уровне четко показывают, что повышение эффективности деятельности организации, предприятия прямо зависит от обучения работников, дают возможность считать учебную программу бизнес инструментом, позволяют оправдать затраты на обучение.

Сегодня от управленцев всех уровней требуется высокая скорость приспособления к потребностям рынка. Повышение профессиональной компетентности работников является актуальной задачей любой организации, предприятия. Управление корпоративным обучением обязательно должно включать системы оценки эффективности обучения. Выбор модели оценки следует делать на

основании четких целей и ожиданий результата. В природе не существует универсальной модели оценки эффективности обучения. Каждая из имеющихся моделей обладает и преимуществами и недостатками.

Список используемых источников

1. <http://www.hrm.ua>
2. http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ad68a4c53b89421316d27_0.html
3. F:\sstu\import\Subbotinaao_meng_2012\Пояснительная записка.doc
4. http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ad78a4c43a89421206d37_0.html
5. <http://allenz.info/wp-content/uploads/2015/12/Контроль-и-оценка-результатов-обучения.pdf>
6. По материалам информационного бюллетеня компании «Процесс Консалтинг» (processconsulting.ru/bulletin1.pdf)
7. <https://www.hr-director.ru/article/63764-red-qqq-15-m5-otsenka-effektivnosti-obucheniya-personala>