

competitiveness of goods and services: Materials of the International scientific and practical conference. 2015. P. 33–36.

7. Makarova S. N. Search for secondary employment opportunities in the structure of professional activity of students // Successes of modern natural science. 2008. No. 9. P. 57–59.

8. Startsev P. V. Principles of implementation of an effective management system in small and medium – sized enterprises // Saratov region-80 years: history, development experience, growth prospects. Collection of scientific papers on the results of the International scientific-practical conference: in 3 parts. Responsible editor: N. S. Yashin. 2016. P. 49–50.

## ***СПОСОБЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ<sup>1</sup>***

***Н.А. Горшенева***

*Казанский (Приволжский) федеральный университет*

**Аннотация.** В статье описывается необходимость создания современной модели оценки обучения персонала, а также обсуждается традиционная модель оценки обучающего воздействия, выделяются критерии для оценки электронных курсов обучения сотрудников организации.

**Ключевые слова:** система обучения персонала, оценка эффективности обучения, инновационное обучение, цифровые технологии, управление персоналом.

В настоящее время широкое применение современных методов и инновационных технологий в системе обучения персонала на предприятиях и в организациях имеет ряд трудностей, основной из которых является отсутствие проработанных методик, позволяющих оценить эффективность проведенного обучения и целесообразность затрат на него [6]. Наличие достаточно большого количества способов измерения показателя приводит к тому, что каждый дает свой результат [2]. Поэтому разработка подобной оценки становится все более актуальной и востребованной.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: доцент, к.э.н. О.В. Киселкина

Как правило, большинство имеющихся систем оценки эффективности обучения персонала основано на четырехуровневой модели, предложенной Д. Киркпатриком (Рис.1) и доработанной профессором Томсоном. Считаясь классической на сегодняшний день, она была предложена в 1959 году и опубликована в книге «Четыре ступеньки к успешному тренингу» (Four Levels Evaluation Program) [4].

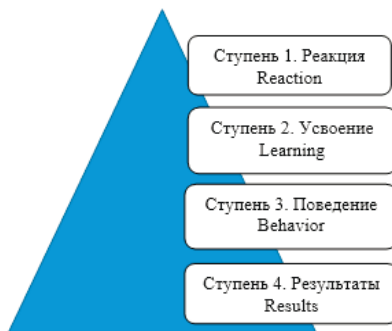


Рисунок 1 – Модель оценки эффективности обучения персонала Д. Киркпатрика [1]

Доработанная модель оценки эффективности обучения персонала предполагает оценку эффективности обучения по пяти уровням:

1. Реакция: оценка реакции обучаемых, то есть, насколько обучение понравилось участникам.

2. Усвоение: оценка уровня знаний, то есть, какие знания, умения и навыки были приобретены и усвоены в результате проведенного обучения.

3. Поведение: оценка поведения на рабочем месте, то есть, каким образом в результате обучения изменилось поведение, действия участников в рабочей обстановке.

4. Результат: оценка влияния на результаты бизнеса, то есть, каковы результаты обучения для компании, посчитанные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т. д.

5. Коэффициент ROI: оценка стоимости, темпа окупаемости и прибыльности внедрения.

Для реализации первого уровня с помощью интервью или анкет собираются отзывы, в которых обучаемых просят дать оценку пройденного

учебного курса или программы. На втором уровне измеряется степень усвоения новых знаний и навыков работниками, а также, каким образом они планируют применять приобретенные навыки на рабочем месте. Обычно в организациях данная оценка происходит с помощью тестирования. Его прохождение полезно организовать до и после обучения, а в конце соотнести полученные на выходе ответы с целями обучения.

Третья ступень представляет собой оценку того, как изменилось общее поведение подчиненных, и в какой мере они используют новые знания и навыки на рабочих местах. Здесь в качестве вспомогательных инструментов измерения могут быть применены контрольные чек-листы оценки изменения рабочего поведения, ключевые показатели эффективности как отдельного сотрудника, так и конкретного подразделения в целом.

На четвертом уровне оценивается воздействие обучения на результаты бизнеса. Организации понимают, что важно не только провести обучение, но и оценить впоследствии его эффективность. В этом случае может быть выделена контрольная группа, результаты которой после завершения обучения сравниваются с достижениями персонала, не прошедшего обучение. Итоги должны оцениваться на протяжении хотя бы трех месяцев после окончания обучения, чтобы можно было в полной мере увидеть отложенные эффекты. Данный уровень наиболее сложен для анализа, поскольку требуется отследить динамику бизнес-показателей организации. Здесь на помощь приходит коэффициент ROI (Return on Investment) – конкретный количественный показатель в системе оценки обучения персонала, рассчитанный как процентное соотношение прибыли от обучающего мероприятия к затратам на него. Благодаря такому подходу стало возможным сделать обучение экономически эффективным.

Очевидное достоинство представленной модели состоит в целостности ее подхода. Однако среди ее основных недостатков можно выделить трудоемкость и долгую продолжительность поэтапного процесса оценки. Стоит также отметить, что данная методика не всегда может быстро и эффективно оценить вложения. Ярким примером может послужить электронное образование, когда необходимо обосновать финансовую эффективность не всего процесса, а только лишь конкретной учебной программы или часть курса электронного обучения. Избирательность в подборе инструментов для измерения экономического эф-

факта электронного образования обеспечит руководителям большую защиту их инвестиций, а их действиям придаст большую точность [5].

Так, на наш взгляд, можно выделить следующие критерии, позволяющие оценить результат электронного обучения сотрудников организации:

1. Обратная связь от участников курса. Поскольку обучение происходит при помощи электронных программ и технологий, которые использует компания, процесс обратной связи будет автоматизирован. Иными словами, прежде чем завершить обучение, сотрудник должен перейти на опросный лист и его заполнить.

2. Результаты итоговых заданий по курсу. Одним из критериев, отражающих эффективность обучения, служит уровень полученных знаний, который измеряется после завершения обучения с помощью электронного тестирования, встроенного в программу. Применение профессиональной диагностики также позволяет оценить эффективность обучения, фиксируя количественные и качественные изменения относительно приобретаемых знаний, умений и навыков [3].

3. Количество сотрудников, прошедших обучение.

4. Важность учебного курса. Оценка важности учебного курса характеризуется степенью заинтересованности в его разработке со стороны заказчика, как правило, это руководители структурных подразделений.

Таким образом, подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод о том, что полная или частичная автоматизация оценки эффективности учебных курсов для персонала позволит легко контролировать весь процесс обучения, в том числе количество подчиненных, проходящих обучение в данный момент времени и уже прошедших учебный курс, с возможностью сравнения результатов. Переход предприятий и организаций на электронное обучение безусловно будет способствовать оптимизации затрат на подготовку и организацию проведения обучения. Также для успешной оценки инновационных и традиционных систем обучения персонала, необходима модель расчета эффективности электронного обучения, позволяющая в кратчайшие сроки определять потребность организации в том или ином курсе обучения и оценить его качественный уровень. Такая модель сможет обеспечить оперативность создания отчетов по проведенному обучению с помощью автоматизированной системы, что значительно сократит трудозатраты, а в дальней-

шем повлияет на повышение финансового результата всей компании в целом.

### Библиографический список

1. Киркпатрик Д. Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д. Киркпатрик. Москва: Эйч Ар Медиа, 2008. 128 с.
2. Киселкина О.В. Проблемы измерения производительности труда // Вестник экономики, права и социологии. 2015. №4. С.43–46.
3. Коропец О.А. Профессиональная диагностика как инструмент индикации наличного уровня образовательного потенциала трудовых ресурсов / О.А. Коропец, М.И. Плутова // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-1. С. 1120–1124.
4. Макота Е.М. Игра стоит свеч. Как оценить эффективность бизнес-тренинга? М.: Грифон, 2013. 208 с.
5. Методическое обеспечение управления человеческими ресурсами / под ред. проф. И.А. Кульковой. Екатеринбург: изд-во УрГЭУ, 2016. 144 с.
6. Селиванова Е.Ю. Эффективность использования современных систем дистанционного обучения персонала в условиях кризиса / Е.Ю. Селиванова, О.А. Коропец // Human Progress. 2016. Т. 2. № 11. С.4–7.

## WAYS OF EVALUATING THE EFFICIENCY OF TRAINING OF PERSONNEL IN THE ORGANIZATION

**N.A. Gorsheneva**

*Russia, Kazan Federal University*

**Abstract.** The article describes the need to create a modern model for evaluating personnel training, and discusses the traditional model for assessing learning impact, identifies criteria for evaluating electronic training courses for staff.

**Keywords:** personnel training system, training effectiveness assessment, innovative training, digital technologies, personnel management.

## References

1. Kirkpatrick D. Four steps to successful training: a practical guide to assessing the effectiveness of training / D. Kirkpatrick. Moscow, HR Media, 2008. 128 p.
2. Kiselkina O.V. Problems of measuring productivity // Herald of the economics, law and sociology. 2015. № 4. P. 43–46.
3. Koropets O.A. Professional diagnostics as a tool for indicating the current level of the educational potential of labor resources / O.A. Koropets, M.I. Plutova // Economy and entrepreneurship. 2016. № 11–1. P. 1120–1124.
4. Makota E.M. The game is worth the candle. How to evaluate the effectiveness of business training? M.: Grifon, 2013. 208 p.
5. Methodical support of human resource management / ed. prof. I.A. Kulkova. Yekaterinburg. Publishing house of USUE, 2016. 144 p.
6. Selivanova E.Yu. The effectiveness of the use of modern systems of distance learning staff in a crisis / E.Yu. Selivanova, O.A. Koropets // Human Progress. 2016. V. 2. № 11. P. 4–7.

## ***СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<sup>1</sup>***

***К.А. Ежиков***

*Саратовский социально-экономический институт (филиал)  
РЭУ имени Г.В. Плеханова*

**Аннотация.** В статье рассмотрены основные проблемы управления персоналом. Проанализирована зависимость конкурентоспособности предприятия от квалификации персонала. Выделены основные принципы, имеющие воздействие на управленческий состав предприятий.

**Ключевые слова:** глобализация, «утечка мозгов», «устаревание», управление персоналом, конкурентоспособность, международный рынок.

---

<sup>1</sup> Научный руководитель: доцент кафедры торгового дела, сервиса и гостинично-туристического бизнеса, к.э.н. Г.В. Игнатова