

Сборник трудов научного семинара студентов и аспирантов института экономики и управления. Выпуск 21. – Самара, 2021. – С. 187-193.

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

И.А. Пытьева

Научный руководитель Н.В. Соловова

Темпы изменений в мировой экономике ускоряются, а конкуренция становится все более глобальной и интенсивной. В таких условиях внутрифирменные программы обучения должны расцениваться менеджментом компаний как нечто, создающее ценность и конкурентное преимущество. Однако в реальности этого не происходит. Зачастую при формальном признании значимости процесса обучения и развития персонала руководители достаточно невысоко оценивают его целесообразность, и данная статья бюджета «урезается» одной из первых при появлении первых признаков финансовых затруднений в компании.

Подробному анализу причин того, почему профессионалам в области обучения и развития, по меткому выражению Р. Поллока, никак не удастся перейти от статуса «получателей разовых заказов» к статусу «стратегических бизнес-партнеров» [1] может быть посвящено отдельное научное исследование. В данной же статье нам хотелось бы обратить внимание на проблему недостаточности, а иногда и полного отсутствия оценки и анализа эффективности внутрифирменного обучения, которая, на наш взгляд, остается актуальной для многих российских и западных компаний.

Стоит отметить, что оценка эффективности как самого процесса обучения, так и возврата инвестиций по нему – непростая тема, споры о которой не утихают в научных кругах и в сообществе профессионалов на протяжении последних нескольких десятилетий[2]. С середины XXвека

предлагались различные методики, однако на сегодняшний день одной из самых распространенных моделей оценки эффективности обучения остается модель Д. Киркпатрика как в ее классическом виде, так и доработанная различными его последователями.

Классическая модель Д. Киркпатрика предполагает четыре уровня оценки:

- 1) анализ обратной связи, реакции участников обучения (степени удовлетворенности курсом);
- 2) анализ приобретенных знаний и умений;
- 3) анализ изменений, произошедших в поведении и профессиональной деятельности участников обучения;
- 4) анализ результатов для бизнеса[3].

Перечисленные уровни логически связаны между (в теории, не должны существовать отдельно друг от друга). Процесс обучения вызывает эмоции и реакции, которые приводят к усвоению знаний и приобретению умений, что приводит к изменению поведения на рабочем месте и в профессиональной деятельности, а это, в свою очередь, трансформируется в бизнес-результаты компании.

Многие специалисты, отвечающие за процесс внутрифирменного обучения, знают о модели Д. Киркпатрика, но не многие понимают, как использовать ее в своей практической деятельности. Какими должны быть этапы работы, чтобы грамотно оценить эффективность проведенного обучения и представить их менеджменту компании на понятном им языке – языке цифр.

Так, Дональд Кларк в своей статье «Четырехуровневая модель оценки Киркпатрика» предложил при планировании обучения начинать с «переворачивания классической модели» и начинать с вопросов «Как улучшится бизнес в результате обучения? Достижению каких бизнес-показателей должно способствовать обучение?» [4]. Действительно, понимание конечной точки процесса крайне важно. Причем, чем конкретнее

будет запрос, тем проще будет спроектировать релевантный образовательный опыт. К примеру, планируя обучение методам обратной связи, мы можем сформулировать критерий оценки эффективности обучения как «руководители чаще и лучше дают обратную связь подчиненным» (невозможно подсчитать или оценить), а можем задать соответствующую метрику в ежегодной оценке уровня вовлеченности или определить целевой процент уменьшения количества жалоб на руководителей, обращений на горячую линию, в комитет по этике и т.п. (можно подсчитать и оценить).

Для каждого из уровней модели Д. Киркпатрика можно подобрать адекватные ему средства оценки, которые помогут «оцифровать» и проанализировать результаты обучения, а затем представить их руководству компании (Таблица 1).

Таблица 1. Средства измерения эффективности обучения по 4-м уровням оценки

Параметр	Средства оценки
<i>Уровень реакции (1-ый уровень оценки)</i>	
Удовлетворенность	Анкета, опросник, отзывы
Вовлеченность	Посещаемость, «доходимость» до конца курса, частота и количество обращений к учебному курсу (для дистанционного обучения)
Актуальность (субъективная оценка полезности курса для учащихся)	Анкета, опросник
<i>Уровень научения (2-ой уровень оценки)</i>	
Знания, умения, установки/отношение	Тесты знаний до/после, решение кейсов, диалоговые тренажеры, имитационное моделирование ситуации
Уверенность, что знания будут применяться	Анкета, опросник
Намерение применять знания	Анкета, опросник, наблюдение в реальных ситуациях
<i>Уровень поведения (3-ий уровень оценки)</i>	
Изменение поведения на рабочем месте / применение полученных знаний / развитие новых привычек	Замеры до/после, оценка непосредственного руководителя, наблюдение в реальных ситуациях, анкетирование через некоторое время после прохождения курса
Необходимые драйверы (преграды для применения знаний)	Анкетирование, опросник, наблюдение в реальных ситуациях

<i>Уровень результатов (4-ый уровень оценки)</i>	
Улучшение финансовых показателей	Возврат инвестиций, сокращение издержек, работа с базами данных, аналитикой достижения KPI до/после
Нефинансовые показатели и критерии	Анкетирование (уровень вовлеченности и т.п.), сокращение травматизма, статистические данные (изменение по периодам)

Непротиворечивые результаты на всех четырех уровнях оценки позволят сделать однозначные выводы об эффективности учебного курса. Наличие противоречивых результатов позволит получить представление о том, на каком из уровней происходит сбой. Возможно, объективные данные покажут, что работникам компании нравится принимать участие в учебных мероприятиях, но к приращению знаний и навыков они не ведут, или отсутствуют условия для применения усвоенной теории на практике. В таких случаях необходимо пересмотреть содержание программы обучения или даже обдумать целесообразность полного отказа от нее.

Важность выбора правильных средств оценки на каждом из уровней сложно переоценить.

Обращение к концепции Б. Блума видится полезным не только на этапе постановки целей и задач учебного курса, но и при подборе средств оценки эффективности обучения. Ведь понимание того, какие именно результаты ожидаются от учащихся после завершения обучения (простое понимание и запоминание информации или способность к ее анализу, обобщению и оценке) помогает подобрать адекватные проверочные мероприятия. При этом порой на практике встречается смешение оценки знаний и оценки навыков, оценки понимания и оценки способности к анализу. Например, участников обучения просят разобрать сложный кейс в то время, как подошла бы и простая проверка при помощи теста.

На выбор средств оценки, безусловно, будет влиять не только их информативность относительно результатов конкретного учебного курса, но и ограничения по имеющимся ресурсам. Например, планируя выдать учащимся задание составить индивидуальный бизнес-план, решить кейс,

написать эссе и т.п., нужно сразу же обдумать вопрос, а есть ли в наличии персонал или возможность нанять подрядчика для проверки такого задания и выдачи грамотной обратной связи по нему. Если ответ отрицательный, то необходим более реалистичный с точки зрения имеющихся ресурсов аналог такого задания.

Подводя итог, хотелось бы подчеркнуть, что планирование и ведение аналитики эффективности внутрифирменного обучения на всех 4 уровнях оценки по модели Д. Киркпатрика позволит грамотнее определять потребность и инвестировать средства в ту или иную учебную программу.

В условиях необходимости постоянной трансформации бизнеса оценка работы подразделения, отвечающего за обучение и развитие персонала, должна напрямую зависеть от степени его влияния на бизнес-результаты компании. Она больше не может измеряться на основании количества разработанных программ, обученных сотрудников или сводиться к знакомству с новыми, возможно, полезными практиками.

Список использованных источников

1. Поллок Р., Джефферсон Э., Уик К. Шесть дисциплин прорывного обучения: как превратить обучение и развитие в бизнес-результаты. – М.: Эксмо, 2019. – 352 с.
2. Долженко Р.А. Оценка эффективности корпоративного обучения: эволюция подходов и перспективы // Вестник НГУЭУ. 2018. №3. С. 26 – 43.
3. Kirkpatrick D.L., Kirkpatrick J.D. Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition). – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2005. –288 p.
4. Clark D. Kirkpatrick's Four Level Evaluation Model // Big Dog & Little Dog's Performance Juxtaposition. URL: <http://nwlink.com/~donclark/hrd/isd/kirkpatrick.html> (дата обращения: 01.11.2021 г.).