

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ОБУЧЕНИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

© 2022 Попов А.А.¹, Мальцева С.М.²

¹Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

²Самарский энергетический колледж, г. Самара, Россия

Обучение персонала организации необходимо для успешного функционирования предприятия. Разрабатываемая в организации система обучения персонала соотносится со стратегическими целями и спецификой деятельности самой организации. Существуют различные модели оценки эффективности обучения персонала, которые имеют свои преимущества и недостатки.

Ключевые слова: обучение персонала, модели оценки эффективности, функции системы обучения, виды подготовки персонала.

Для успешного функционирования любой организации важным условием является развитие персонала. Несоответствие квалификаций персонала требованиям организации чревато низкими результатами эффективности. Развитие персонала оказывает значительное влияние на мотивацию сотрудников и их приверженность организации. Обучение персонала является одним из наиболее актуальных вопросов в сфере управления персоналом коммерческого предприятия.

Обучение персонала – это организованный и целенаправленный процесс овладения знаниями, умениями и навыками сотрудников организации для достижения определенного результата, как правило, для повышения эффективности деятельности коллектива и организации в целом [3].

Основными функциями системы обучения являются [1]:

- преодоление разрыва между текущей квалификацией сотрудников и требуемой квалификацией;
- развитие корпоративной культуры;
- решение поставленных целей и задач предприятия на основе использования метода обучения персонала;
- мотивация производственной работы персонала способом обучения;
- подготовка сотрудника к перемещению или продвижению по службе.

Существует три вида подготовки:

- подготовка кадров;

- повышение квалификации;
- переподготовка кадров [4].

Цели обучения могут иметь существенное различие в зависимости от потребностей организации, содержания профессиональной деятельности слушателей, демографических или квалификационных характеристик персонала, финансового положения предприятия.

Перед системой управления персоналом в организации стоят следующие задачи в области подготовки, переподготовки кадров и повышения их квалификации:

- разработка стратегии формирования квалифицированных кадров;
- определение потребности в обучении персонала в соответствии с его отдельными видами;
- правильный выбор форм и методов обучения, переподготовки и повышения квалификации;
- подбор программного, методического и материального обеспечения учебного процесса;
- изыскание средств для финансирования всех видов обучения в необходимом количестве и с требуемым качеством [5].

Содержание учебных программ для различных категорий сотрудников во многом определяется целями и стратегией организации, а также анализом профессиональной деятельности сотрудников, в ходе которого выявляются должностные функции и устанавливаются умения, навыки и

знания, необходимые для успешной реализации профессиональной деятельности.

В практике применяются разные методы оценки эффективности обучения персонала. Одна из самых распространенных — четырехуровневая модель Д. Киркпатрика, где оценка проходит четыре уровня: реакция, обучение, поведение и результат (рис. 1).

Уровень 1 — реакция — оценка удовлетворенности потребителя.

Уровень 2 — научение — изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников.

Уровень 3 — поведение — фактическое изменение и применение знаний в работе.

Уровень 4 — результаты — увеличение производительности, улучшение качества, увеличение продаж.

Американцем Дж. Филипсом в 1991 году был добавлен в модель Киркпатрика пятый уровень оценки — ROI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). На сегодняшний день его модель получила признание «Американской ассоциации тренинга и развития» (ASTD) и успешно используется по всему миру.

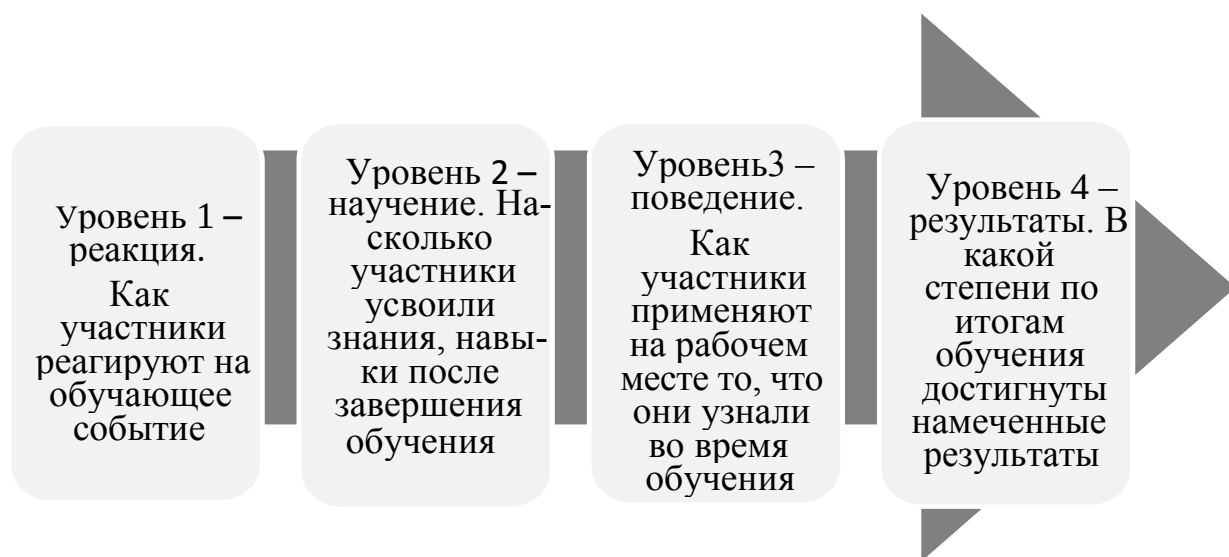


Рисунок 1 – Модель Киркпатрика

Вместе с расчетом ROI довольно часто вычисляют показатель срока окупаемости, который отражает период времени окупаемости инвестиций, вложенных в подготовку. Показатель срока окупаемости является обратным по отношению к показателю ROI.

Имеет место быть еще одна модель — модель Стаффлбима (Stufflebeam). Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития. Поэтому для длительных модульных программ обучения топ-менеджеров данная модель может быть успешно применена [2].

Сходна с моделью Стаффлбима схема или так называемая модель Берна. Данная модель помогает определить цели, возможности, мнения участников обучения. Рассмотрев модели оценки эффективности обучения, следует отметить, что все модели обладают рядом преимуществ и недостатков. Наиболее точными моделями оценки эффективности обучения являются модель Киркпатрика и модель Филлипса, а наименее точными — модель Стаффлбима и модель Берна. Сравнительный анализ рассмотренных выше моделей представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительный анализ моделей оценки эффективности обучения персонала

Название модели	Суть модели	Преимущества	Недостатки
Модель Киркпатрика	Оценка программ обучения должна проходить четыре уровня, которые последовательно усложняются	Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес-показателях организации	Сложность измерения третьего уровня, неготовность топ менеджеров проходить процедуру оценки или работать с коучами. Отказ от оценки по финансовым показателям
Модель Джека Филлипса	Добавление в модель Киркпатрика пятого уровня оценки – ROI (отдача от инвестиций в развитие сотрудников). Можно оценить финансовые аспекты обучения	Развитие модели Киркпатрика. Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития. Возможность использовать финансовый показатель возврата на инвестиции в обучение и развитие	Расчёт возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учёта в организации. В основном применяется и для расчёта эффективности тех программ, которые являются длительными и дорогостоящими
Модель Стаффлбима	Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития	Возможность оценивать как процесс, так и результаты обучения и развития в тесной связи с целями организации	Нечеткость методик и процедуры оценки результатов обучения и развития топ-менеджеров
Модель Берна	Модель помогает определить цели, возможности, мнения участников обучения	Развитие модели Стаффлбима и частично Киркпатрика	Сложность поддержания постоянной процедуры оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ

Рассмотрим подробнее уровни модели Д. Киркпатрика.

На первом уровне – «реакция» – определяется, как степень удовлетворенности обучавшихся определяется с помощью стандартных анкет, уточняющих полезность полученных знаний и навыков для реальной работы; интересность программы, сложность, доступность подачи материала.

На втором уровне усвоение знаний и ус-

тановок измеряется с помощью специально разработанных тестов, опросников и заданий, позволяющих количественно измерить изменения в квалификации или мотивации участников.

На третьем уровне изменение поведения оценивается с помощью метода включенного наблюдения на рабочем месте. При этом выделяются единицы наблюдения (т.е. элементарные ситуации, когда сотрудник

ведет себя правильно), и подсчитывается их количество, соответственно, до и после тренинга. В качестве наблюдателей обычно выступает или непосредственный руководитель или так называемый «тайный покупатель».

На четвертом уровне оцениваются результаты деятельности обученных сотрудников, такие как производительность труда, объем продаж и улучшение качества.

В идеале оценка эффективности обучения должна проводиться постоянно, в качественном или количественном виде, оценивая влияние обучения на такие показатели деятельности организации, как продажи, качество.

Таким образом, можно сделать следующие

выводы.

1. Система обучения персонала – это совокупность разных согласованных и взаимосвязанных компонентов, которые, усиливая друг друга, работают на достижение определенных целей. В систему входят методы, принципы, субъект, объект, цели и задачи.

2. Создание системы обучения персонала – осознанная необходимость, позволяющая организации использовать полученный потенциал для развития производства, повышения конкурентоспособности и производительности.

3. Эффективность обучения определяется правильным выбором содержания учебных программ, методов и форм обучения.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Аверин А.Н. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации. – М.: Издательство РАГС, 2012. – 112 с.
2. Генкин Б.М. Управление человеческими ресурсами. – М.: Инфра-М, 2017. – 464 с.
3. Жданкин Н. Обучение персонала как фактор успеха // Управление персоналом. – 2017. – № 18. – С. 37.
4. Кязимов К.Г. Внутрифирменное обучение персонала и развитие персонала. – М.: МИК, 2017. – 240 с.
5. Мартышкин Р. Адаптация молодых специалистов в организации: факторы влияния, критерии и показатели // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). – 2017. – № 3. – С. 5.

COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF EFFICIENCY EVALUATION MODELS IN ORGANIZATION STAFF TRAINING

© 2022 A.A. Popov¹, S.M. Maltseva²

¹ Samara University of Public Administration
"International Market Institute", Samara, Russia

²Samara Energy College, Samara, Russia

Training of the personnel of the organization is necessary for the successful functioning of the enterprise. The personnel training system being developed in the organization is correlated with the strategic goals and specifics of the company activities. There are various models for assessing the effectiveness of staff training, which have their own advantages and disadvantages.

Keywords: personnel training, efficiency assessment models, functions of the training system, types of personnel training.