

Контроль качества и оценка обучения

Чтобы управлять процессом обучения необходимо иметь 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 эффективности тренинга.

Для того, чтобы обучения было полезным и отвечало запросам и потребностям компании и было рентабельным, необходимо определить цели и задачи, которые позволят дифференцированно подойти к выбору провайдера, тематик и содержания обучающих программ. Поскольку, чем четче выписаны цели и ожидания, тем выше вероятность их достижения.

Основным условием при выборе тренинга остается соответствие его насущным потребностям в развитии бизнеса и увеличении эффективности труда подразделений и каждого сотрудника.

Прежде всего стоит ответить на вопрос: Чего же вы хотите получить «на выходе» из тренинга? И только после определения четких потребностей можно приступать к выбору образовательных программ.

Рисунок 1 Алгоритм и основные критерии процесса обучения



Для оценки обучающего мероприятия могут быть использованы несколько различных методик, признанных мировым сообществом. Вот некоторые из них, которые популярны среди HR служб и чаще всего используются:

- Оценка программ обучения по методу Дональда Киркпатрика
- Возврат на инвестиции;
- Целевой подход Тайлера;
- Метод Скривенса, ориентация на результат;
- Модель CIPP Стафлебима;
- Модель CIRO, разработанная Бердом.

Краткое описание моделей оценки обучения

Модель Дональда Киркпатрика наиболее известный способ для оценки результативности обучающих программ. Он состоит из 4 уровней.

Уровень 1 – это уровень эмоциональных реакций участников на непосредственные мероприятия понравился тренинг или не понравился. Количественные и качественные замеры делают, используя различные опросники или анкеты. Возможны вариации в игровых формах или модифицированный фидбек.

Уровень 2 – это уровень когнитивных изменений. Определяется объем усвоенных знаний. Также участники оценивают качественную и прикладную стороны знаний. Было ли что-то новое и полезное.

Уровень 3 – это уровень поведенческих изменений. Оценивается факт, насколько участники тренинга смогли применить результаты тренинга в практику каждодневной работы. То есть степень применимости и конверсии знаний в умения и навыки.

Уровень 4 - это уровень общих результатов. Иными словами, какие качественные или количественные изменения произошли в компании, каким образом тренинг оказал влияние на общую эффективность работы (сокращение издержек, увеличение прибыли, улучшение качества услуг и т.п.).

Результаты оценки этого уровня наиболее важны собственникам и акционерам компании, поскольку они заинтересованы, чтобы любые действия, которые отвлекают нанятых работников от основных функций, возвращались в виде прибыли и увеличения благосостояния организации. То есть, стоил ли тренинг того, чтобы его проводить? Оценка данного уровня также может послужить основой для принятия управленческого решения о целесообразности проведения подобных мероприятий в дальнейшем.

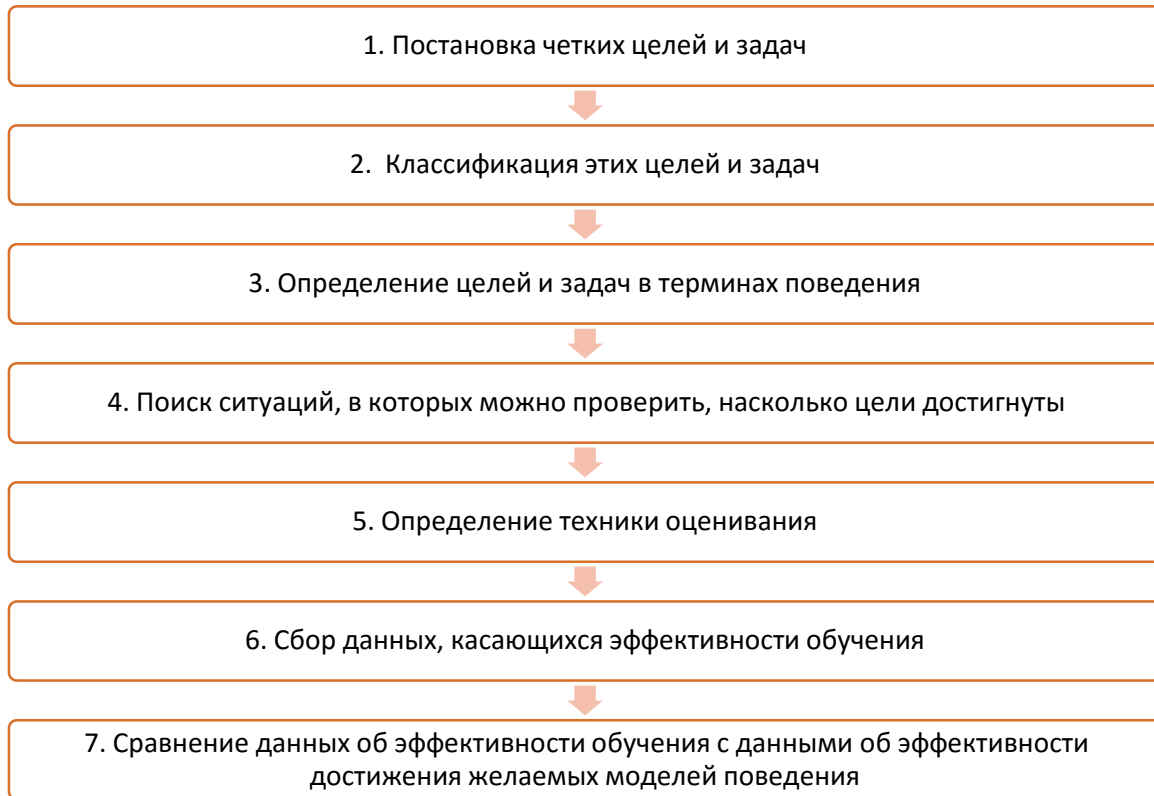
Модель Филлипса Практически, это веское дополнение к 4 уровню модели Киркпатрика, который дает ответ на вопрос, окупилась ли вложения в тренинг. Джек Филипс дополнил четырех уровневую модель, введя 5-й уровень с названием «Возврат на инвестиции (ROI)».

$$ROI = \frac{\text{Доходы от обучения работников (добавленная стоимость)}}{\text{Затраты на обучение}}$$

Не смотря на простоту формулы, расчет возврата инвестиций требует большого количества времени.

Модель Тайлера. Автор модели считает, что залогом успеха в обучении являются четкое определение целей и задач образовательных программ. Именно такая целеориентированность и лежит в основе процесса оценки.

Рисунок 2 Последовательность этапов оценки образовательных программ по Тайлеру



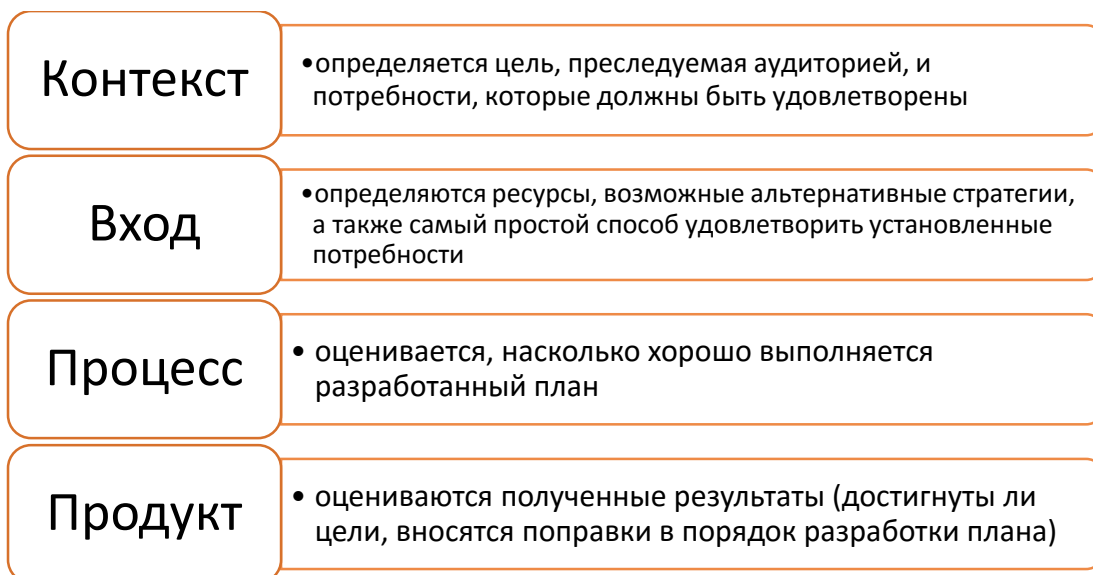
Особую важность имеет седьмой этап, т.к. позволяет сделать выводы о целесообразности и правильности направления обучения. В случае, если будут выявлены расхождения между ожидаемыми результатами и полученными, то в программу можно внести изменения. После этого цикл оценивания повторяется.

По сути, эта модель очень напоминает 3 уровень модели Киркпатрика. Только у Тайлера она более расширенная и гибкая. Однако, эта модель не учитывает таких факторов как корпоративная культура, принятые ТОО менеджментом стили управления, организационная структура, бизнес ценности и пр. которые могут оказывать существенное влияние на поведенческие паттерны обучающихся. Также сложно провести оценку возврата инвестиций, поскольку поведенческие цели и задачи не имеют связи с факторами результативности по формуле ROI.

Модель Стаффлебима или CIPP.

Модель имеет четыре основных компонента.

Рисунок 3 Составляющие компоненты модели оценки Стаффлебима



Использование этой модели позволяет изучать и процесс, и результат обучения. Отличительная особенность этой системной модели от моделей Филлипса и Киркпатрика состоит в том, акцент делается на эффективности самого процесса и на конечном результате. То есть, достигла ли программа поставленных целей.

Недостатки при работе с этой моделью состоят в том, что оценивание непосредственно перед обучением не проводится, а значит, посчитать ROI тоже не получится.

Модель Берда известна также с аббревиатурой CIRO. Модель охватывает уровни 1 и 4, где основными структурными элементами являются контекст, вход, реакция и результат. Этим она похожа на модель Стаффлебима, ее также отличает малое количество деталей и рекомендаций по использованию каждого из имеющихся компонентов.

Модель Берда, также, как и остальные модели, поддерживают использование двух групп контрольной и опытной, а также предварительных оценок для улучшения обучающих мероприятий. Результаты этих оценок дают ответы на вопросы о том, насколько тренинг был полезным, особенно в условиях ограниченного количества ресурсов.

Модель Скривенса нацелена на результат и базируется на методе супервизии. Оценщик – супервизор не осведомлен о целях и задачах, которые должны быть решены в ходе тренинга. Задача оценщика состоит в том, чтобы самому определить ценность программы по ее завершению. Находясь в экспертной позиции, со стороны намного проще определить эффективность программы, отдельных участников, а также достижимость целей.

Однако, такой подход может иметь большую долю субъективности или оценка будет недостаточно подробной. Слабыми сторонами являются отсутствие предварительной

оценки тренинга и невозможность предсказать результаты обучения. То есть показатель ROI вычислить не удастся.

Частота использования моделей оценки образовательных программ на современном этапе

Следует отметить, что на сегодняшний день не существует универсальной модели по оценке обучения, включая все вложенные ресурсы: время, финансы, люди, информация.

Результаты опроса, проведенного интернет сообществом независимых кадровиков говорят, что наиболее точными, все же являются четырехступенчатая модель Киркпатрика и ROI. Всего было опрошено 47 человек руководителей и экспертов служб по управлению человеческими ресурсами отечественных и зарубежных компаний. Результаты исследования представлены на рисунке 2.

Рисунок 4 Результаты опроса о частоте использования и точности моделей оценки обучения



Каждая из моделей имеет свои преимущества и недостатки, поэтому использовать какой-либо метод следует в четком соответствии с целями обучения и особенностями каждой из моделей. Кроме того, результаты исследования выявили некоторые особенности. Так, оценка обучения как естественный фактор чаще всего присутствует в компаниях с зарубежными инвестициями. В современных отечественных компаниях оценка обучения проводится не системно. К тому же, HR-специалисты отечественных компаний мало знакомы с потенциалом таких методик как целевой подход Тайлера и методом Скривенса. Вероятнее всего именно поэтому в данном опросе удельный вес этих моделей наименьший.

Сравнительный анализ моделей обучения.

На основании полученных статистических данных, представленных на рисунке 4 проведем анализ моделей, статистического большинства, учитывая их сильные и слабые стороны.

Таблица 1 Преимущества и недостатки моделей обучения статистического большинства

Модель	Преимущества	Недостатки
Модель Киркпатрика	Наличие четырех уровней оценки, которые определяют изменения: эмоционального, когнитивного, поведенческого и ментально-результативного характера. Есть возможность выбирать как оценить программы обучения высших менеджеров.	Отсутствие оценки финансовых показателей. Сложности в оценке 3 уровня, связанную с нежеланием у ТОП-менеджеров проходить процедуру оценки и с малой готовностью менеджеров работать с коучем.
Модель Филлипса	Дополнение модели Киркпатрика 5 уровнем, который позволяет считать финансовые показатели. Подходит для крупных компаний с устойчивой организационной структурой и четкими бизнес-процессами.	Возврат инвестиций возможно подсчитать при условии ведения тщательного управленческого контроля. Возможно использовать при оценке долгосрочных и комплексных программ обучения. Оценка требует больших временных затрат
Модель Стаффлбим	Тесная связка с целями и задачами компании. Ориентация на результат. Возможность оценить и процесс, и результат	Размытость и нечеткость методического описания процедур оценки и результатов обучения, особенно для высшего менеджмента
Модель Берна	Развитие моделей Киркпатрика и Стаффлбима. Целеориентированность, Возможность собрать мнения о программе оценить результативность обучения.	Сложно оценивать «долгоиграющие» программы обучения. Сложно проводить оценку эффективности обучения среди высшего звена. Мало подходит для долгосрочных проектов.

Выводы

Настоящее время требует от компаний высокой мобилизации и быстрой подстройки к потребностям рынка. Повышение профессиональной компетентности сотрудников организаций является актуальной задачей служб по управлению персоналом и линейных менеджеров.

Управление корпоративным обучением обязательно должно включать системы оценки моделей обучения. Выбор модели оценки обучения следует делать на основании четких целей и ожиданий результата.

Не существует универсальной модели оценки образовательных программ. Каждая из имеющихся моделей обладает рядом достоинств и слабых сторон.