Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 575 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14217-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/496601 (дата обращения: 09.05.2022). -С. 569-575.

МЕТОДИКИ РАЗВИТИЯ

ЭФФЕКТИВНОСТИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

**А. Методика Дональда Киркпатрика**

Киркпатрик рассматривает оценку как неотъемлемую часть цик­ла проведения обучения, который включает 10 этапов:

1. определение потребностей;
2. постановка целей;
3. определение предметного содержания;
4. выбор участников обучения;
5. формирование оптимального расписания;
6. подбор соответствующего помещения;
7. подбор соответствующих преподавателей;
8. подготовка аудиовизуальных средств;
9. координация программы;
10. оценка программы.

Дональд Киркпатрик считает, что в большинстве случаев оценка проводится для того, чтобы понять, как повысить эффективность развивающего мероприятия, какими способами можно его улучшить. В связи с этим предлагается ответить на следующие восемь вопросов.

1. В какой мере содержание тренинга соответствует потребно­стям участников?
2. Является ли выбор преподавателя оптимальным?
3. Использует ли преподаватель наиболее эффективные методы для поддержания интереса участников, передачи им знаний, фор­мирования у них навыков и установок?
4. Являются ли условия для проведения обучения удовлетвори­тельными?
5. Устраивает ли участников расписание занятий?
6. Способствуют ли аудиовизуальные средства улучшению ком­муникации и поддержанию интереса участников?
7. Была ли координация программы удовлетворительной?
8. Что еще может быть сделано для улучшения программы?

**Четыре уровня**. Четыре уровня, по Киркпатрику, определяют по­следовательность проведения оценки развивающего мероприятия. Он пишет: «Каждый уровень важен и влияет на следующий за ним уровень. При переходе от уровня к уровню процесс оценки стано­вится более трудным и требует больше времени, но при этом по­зволяет получить более ценную информацию. Ни один из уровней не может быть пропущен просто потому, чтобы сконцентрироваться на том, что тренер считает наиболее важным».

Вот четыре уровня Дональда Киркпатрика:

Уровень 1 — реакция (Reaction);

Уровень 2 — научение (Learning);

Уровень 3 — поведение (Behavior);

Уровень 4 — результаты (Results).

**Реакция**. Оценка на этом уровне определяет, как участники про граммы реагируют на нее. Сам Киркпатрик называет эго оценкой удовлетворенности потребителей. В случае когда обучение прово­дится внутри фирмы, реакция участников не всегда интерпретиру­ется как удовлетворенность потребителей. Дело в том, что участие в таких тренингах бывает обязательным. У людей просто нет вы­бора. Руководство компании определяет необходимость данного тренинга и обязывает сотрудников принимать в нем участие. Каза­лось бы, в этом случае нужно говорить о реакции руководства. Киркпатрик подчеркивает, что и в этом случае реакция участников явля­ется очень важным критерием успешности тренинга, как минимум, по двум причинам.

Во-первых, люди так или иначе делятся своими впечатления­ми от тренинга со своим руководством, и эта информация уходит выше, следовательно, она влияет на принятие решений о продол­жении тренинга.

Во-вторых, если участники не будут реагировать позитивно, то у них не будет мотивации к научению. По мнению Киркпатрика, позитивная реакция не гарантирует успешного освоения новых зна­ний, умений и навыков. Отрицательная же реакция на тренинг почти наверняка означает уменьшение вероятности научения.

**Научение**. Научение определяется как изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников в результате прохождения ими программы обучения. Киркпатрик утверждает, что изменение поведения участников в результате тре­нинга возможно только тогда, когда произойдет научение (изменят­ся установки, улучшатся знания или усовершенствуются навыки).

**Поведение**. На этом уровне происходит оценка того, в какой степени изменилось поведение участников в результате обучения. Киркпатрик указывает на то, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что тренинг был неэффективным. Возмож­ны ситуации, когда реакция на тренинг была позитивной, научение произошло, но поведение участников в дальнейшем не изменилось, поскольку для этого не были соблюдены необходимые условия. По­этому отсутствие изменения поведения участников после тренинга нс может быть поводом для принятия решения о прекращении про­граммы. Киркпатрик рекомендует в этих случаях кроме оценки ре­акции и научения проверить наличие следующих условий:

* желание участников изменить поведение;
* наличие *у* участников знаний о том, что и как делать;
* наличие соответствующего социально-психологического кли­мата;
* поощрение участников за изменение поведения.

Говоря о социально психологическом климате, Киркпатрик име­ет в виду прежде всего непосредственных руководителей участии ков обучения. Он выделяет пять видов «климата»:

1. запрещающий;
2. обескураживающий;
3. нейтральный;
4. поддерживающий;
5. требующий.

Позиция руководителя, соответственно, меняется от запрета на изменение поведения до требования изменить поведение после окончания тренинга. Киркпатрик считает, что единственный способ создания позитивного климата вовлечение руководителей в раз работку учебных программ.

**Результаты**. К результатам относятся изменения, которые произошли в связи с тем, что участники прошли обучение. В качестве примеров результатов Киркпатрик приводит увеличение производительности, улучшение качества, уменьшение количества несчаст­ных случаев, увеличение продаж, снижение текучести кадров.

Киркпатрик настаивает на том, что результаты не следует изме­рять в деньгах. Он считает, что перечисленные выше изменения мо­гут, в свою очередь, приводить к увеличению прибыли. По мнению Киркпатрика, оценка на этом уровне — самая сложная и дорогостоя­щая. Вот несколько практических рекомендаций, которые могут по­мочь в оценке результатов:

* если возможно, использовать контрольную группу (не прохо­дившую обучение);
* проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны;
* проводить оценку до и после программы (если это возможно);
* провести оценку несколько раз в ходе программы;
* сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации (ав­тор считает, что проведение оценки на 4-м уровне не всегда целесо­образно в связи с ее высокой стоимостью).

Модель оценки результативности тренинга Дональда Киркпатри­ка предполагает оценку на пяти уровнях:

1. уровень — эмоциональное воздействие, симпатия, включен­ность и заинтересованность участников. Для такого рода оценки достаточно презентации тренера в течение 15—20 минут;
2. уровень — знания, новое понимание явлений. Для оценки это­го вида изменений используют тесты знаний, кейсы, которые могут быть использованы после каждого информационного блока;
3. уровень изменение поведения, сформированность системы деятельности. Чтобы оценить результативность тренинга на этом уровне, требуется не только пройти тренинг целиком, но часто и не которое время после, чтобы сформировалась система новой дея­тельности. Для оценки обычно используются карты наблюдений;
4. уровень изменения в бизнес-результатах. Оценка может проходить на уровне одного работника, но, как правило, происходит на уровне подразделения. Следовательно, и объектом воздействия является производственная деятельность подразделения. Именно на этом уровне чаще всего заказчики желают оценивать результативность тренинга.

**Б. Методика Джека Филлипса**

Джек Филлипс предложил ввести пятый уровень оценки: возврат на вложенный капитал.

1. уровень показатели RO1: финансовый коэффициент, иллюст­рирующий уровень доходности или убыточности бизнеса, учиты­вая сумму сделанных в этот бизнес инвестиций. Если предыдущий уровень оценивает изменения в бизнес-подразделении или бизнес-процессе, то на этом уровне можно говорить об отдельном бизнесе и его эффективности. Для образовательных процессов типичной бизнес единицей является Корпоративный университет.

**В. Возврат на инвестиции, ROI (Return on Investment)**

ROI Return on Investment —система оценки эффективности инве­стиций, в том числе и в программы обучения и развития персонала.

Классическая формула:

$$ROI= \frac{(Доход от обучения-Затраты)}{Затраты} ×100 \%$$

Применительно к любым экономическим процессам часто ис­пользуется подход, связанный с оценкой мероприятий исходя из рентабельности тех или иных процессов, и в этом случае подход Джека Филлипса является традиционным и, когда экономические эффекты от обучения персонала очевидны и поддаются оценке, целесообразно оценить рентабельность этих мероприятий по предложенной выше методике.

С точки зрения экономистов, однако, данный подход требует уточнения категориального аппарата, поскольку некоторые авторы считают, что полезность выражается не в денежных единицах, а в не­которых условных единицах, определенных на основании эксперт­ной оценки. Таким образом, при использовании этого подхода не­понятным остается, какого типа информацию необходимо собрать, чтобы оценить полезность.

Действительно, Дж. Филлипс предполагает, что «полезность» обу­чения в данном случае может быть оценена в стоимостных выраже­ниях, например, в приросте товарооборота или в суммарном экви­валенте дополнительно заключенных контрактов. Однако такие эффекты не совсем верно называть «полезностью». В противном слу­чае снижение продаж можно оценить с точки зрения «вредности».

К сожалению, в большинстве случаев дать точную оценку допол­нительного эффекта не представляется возможным, хотя бы потому, что имеют место сезонные колебания, влияние внешних факторов и т. д., поэтому применение данного подхода на практике вызыва­ет большие сложности и, как правило, приводит к существенному огрублению оценки.

Попробуем рассчитать коэффициент ROI на примере компании RosExpert. В этом случае за величину «дохода от обучения» примем рост прибыли компании за год. Таким образом, доход от обуче­ния (рост прибыли компании в 2020 г. по сравнению с 2019 г.) = 1 300 000 долл. США. Затраты на обучение = 120 000 долл. США.

$$ROI= \frac{(1 300 000-120 000)}{120 000} ×100 \%=983 \%$$

Данные подсчеты трудно назвать объективными, так как помимо увеличения затрат на обучение персонала, на столь высокий рост прибыли повлияло множество внешних и внутренних факторов. Например, выход страны из тяжелого финансового кризиса и, как результат, возвращение клиентами долгов и появление большего количества новых проектов; увеличение численности сотрудников компании; увеличение числа партнеров, которые способны прино­сить больше проектов; повышение компенсаций за выполненные проекты и, как результат, повышение уровня вовлеченности в про­ект и т. д. Именно по «вине» этих погрешностей рассчитанный пока­затель нерелевантен, так как не отражает взаимосвязи затрат на об­учение и увеличение прибыли компании.

**Г. Оценка эффективности обучения в рамках комплексных систем оценки KPI**

KPI (KEY Performance Indicators) — показатель, поддающийся количественному измерению и считающийся наиболее важным для оценки эффективности деятельности фирмы, отдела или сотрудни­ка. КПЭ (ключевой показатель эффективности) показатель, до­стижение которого необходимо организации для приближения к поставленным целям.

Через измерения с помощью КПЭ мы получаем возможность управлять тем, что именно мы измеряем. Система ключевых пока­зателей помогает смотреть на текущую ситуацию в стратегической перспективе. При создании системы КПЭ очень важно, чтобы ис­пользуемые показатели были понятны всем сотрудникам, которые участвуют в этом процессе. Система КПЭ позволяет свести пред­ставления о том, как нужно функционировать, в частности испол­нять проект, к единому пониманию, помогает придать целевую на­правленность деятельности сотрудников и подразделений. Общая для всех система координат позволяет ориентироваться в процессе и говорить на одном языке всем его участникам.

Система управления по КПЭ базируется на разработанной для компании модели, в которой каждой должности соответствует набор КПЭ. Все эти показатели увязаны между собой и выведены из страте­гии компании. Исходя из целей компании, по каждому КПЭ устанав­ливается целевое значение (планка КПЭ). Менеджеры транслируют показатели и целевые значения по ним своим сотрудникам, которые должны стремиться к достижению поставленных целей. Далее оце­ниваются результаты работы менеджеров и сотрудников, после чего выплачивается премия в соответствии с уровнем выполнения целей.

**Д. Оценка эффективности системы развития персонала на примере компании RosExpert но KPI’s сотрудников, отвечающих за организацию системы развития**

**Затраты на обучение одного сотрудника в год (3):**

$$З= \frac{Затраты на обучение в год}{Средняя численность персонала за год} ,$$

$З= \frac{120 000 долл.США}{50} $ = 2 400 долл. США.

Показатель иллюстрирует намерения и заинтересованность ком­пании в обучении своего персонала. При расчете данного показа­теля принципиально важно включать абсолютно все затраты, свя­занные с обучением персонала, по всем подразделениям компании, даже если владельцы бюджета разные.

**Покрытие обучением персонала (П)**:

$$П= \frac{Число сотрудников, посетивших минимум одно обучающее мероприятие}{Средняя численность персонала за период}$$

$П= \frac{14}{57}$ \* 100 % = 72 %

Исчисляется в процентах. При расчете вариантов показателя «Покрытие обучением» за среднюю численность персонала прини­мают среднюю численность той категории персонала, которая яв­ляется целевой аудиторией для данного вида тренинга (например, численность сотрудников отдела консалтинга). Улучшение процес­сов управления бюджетом и планированием обучения должно вести к росту данного показателя до 100 %.

**Распространенность индивидуальных планов развития (ИПР) внутри компании**:

$$П= \frac{Число сотрудников, имеющих ИПР, на конец периода}{Число сотрудников компании на конец периода} ×100 \%$$

$$П= \frac{14}{57} ×100 \%=25 \%$$

Исчисляется в процентах. Показывает степень интеграции систе­мы ИПР в структуру системы обучения и развития персонала.

Текучесть сотрудников, принятых на работу (находящихся на испытательном сроке):

$$П= \frac{Число сотрудников, не прошедших испытательный срок, за период}{Число принятых сотрудников за период} ×100 \%$$

$$П= \frac{8}{15} ×100 \% ≈53 \%$$

Исчисляется в процентах. Целевое значение этого показателя часто является КПЭ процессов адаптации сотрудников, наставниче­ства новичков, рекрутинга. Улучшение этих процессов должно при­водить к снижению данного показателя до нуля.

**Удовлетворенность персонала пройденным обучением**. Опре­деляется на основании внутренних исследований, чаще всего сбора обратной связи после тренингов (1-й уровень по Киркпатрику/ Филлипсу). Считается средняя оценка по всем собранным анкетам. Целевой показатель зависит от выбранной шкалы измерения удов­летворенности, но при улучшении процесса проведения тренинга должен увеличиваться до максимального показателя.

Для того чтобы получить данные и рассчитать показатели эф­фективности, можно провести анкетирование и опрос сотрудников компании.