

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

Л. Лапидус,

д-р экон. наук, профессор кафедры экономики инноваций,
директор Центра социально-экономических инноваций

В. Казаков,

д-р экон. наук, профессор кафедры философии
и методологии экономики
(МГУ им. М.В. Ломоносова)

Введение. Эволюционное развитие сферы делового образования связано не только со специфическими особенностями и предпосылками ее развития в нашей стране, но также основано на парадигмах, которые господствуют в современной науке развития человеческих ресурсов: переход от «обучения» к «развитию» (*Human Resources Development – HRD*); управление знаниями (*Knowledge management*) – построение самообучающейся организации; обучение на протяжении всей жизни (*Life Long Learning*).

В настоящее время компании конкурируют за лучшие кадры на рынке труда, качество человеческих ресурсов стало важным конкурентным преимуществом. Инвестирование в обучение и развитие человеческих ресурсов можно рассматривать как опосредованный источник роста экономической эффективности организации. На этом этапе на первый план выходит задача оценки эффективности обучения персонала, что влечет за собой необходимость разработки специальных методик и доработки существующих методик, используемых корпоративными системами обучения.

Метод. В ходе исследования были использованы методы системного анализа, экспертных оценок, прогнозирования, моделирования, контент-анализа, экспериментальной проверки, социологического исследования (опрос в форме интервьюирования, анкетирование), статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

В основе разработки методологических основ оценки эффективности обучения персонала лежит кабинетное исследование: анализ результатов внедрения предлагаемой методики оценки эффективности обучения на программах дополнительного образования на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова. Методика была частично (уровни 1-4) апробирована на программе повышения квалификации «Эффективный менеджмент транспортной отрасли», специально разработанной для обучения высшего руководящего состава ГУП «Московский метрополитен» (в 2015 г. прошли обучение 70 человек).

Результаты. В результате проведенного исследования разработана многоуровневая модель оценки эффективности обучения специалистов, использование которой позволяет выявить факторы, влияющие на динамику изменений и причинно-следственные связи между факторами роста эффективности обучения персонала.

Модель оценки эффективности обучения персонала состоит из семи уровней, каждый из которых позволяет приблизиться к получению окончательных результатов с высокой степенью значимости.

Первые четыре уровня направлены на оценку качества обучения:

уровень 1: выявление ключевых и вторичных факторов, которые влияют на удовлетворенность и на эффективность инвестиций в обучение;

уровень 2: оценка уровней потребительской удовлетворенности по каждому из выбранных критериев;

уровень 3: оценка интегрального индекса потребительской удовлетворенности обученного сотрудника;

уровень 4: оценка интегрального индекса потребительской удовлетворенности компании-заказчика (всех слушателей программы при корпоративном заказе).

За оценку эффективности инвестиций отвечают три последующих уровня предложенной модели:

уровень 5: установление норм, стандартов, правил интерпретации результатов оценки и построения кривых зависимости различных показателей качества;

уровень 6: оценка прямых и косвенных эффектов от инвестирования в развитие и обучение персонала;

уровень 7: оценка эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала.

Рекомендуется проводить оценку качества обучения, т.е. оценку индексов потребительской удовлетворенности (уровни: 1-4) по каждой образовательной программе, а оценку эффективности инвестиций в обучение персонала (уровни: 6-7) целесообразно проводить только по долгосрочным образовательным программам – продолжительностью от одного года, или от 500 академических часов.

Сложность оценки качества образовательной услуги заключается в том, что в большинстве случаев невозможно оценить результат сразу же после получения услуги. Так, для оценки качества многих видов образовательных услуг требуется временной период до полугода – тренинги, программы повышения квалификации (до 90 часов) и др., для оценки качества образовательных услуг при обучении по программам МВА, высшего профессионального образования и другим необходим период от одного года и более. Таков срок, по прошествии которого целесообразно устанавливать обратную связь и оценивать индекс потребительской удовлетворенности.

Помимо периода, после которого следует оценивать уровни потребительской удовлетворенности, большую роль в реализации этой модели играют процессы сбора данных на каждом из уровней.

На первом уровне выявляют ключевые и вторичные критерии по каждой образовательной программе. Например, к числу ключевых критерии программы повышения квалификации можно отнести: соответствие содержания программы заявленным целям и задачам; соответствие формы обучения целям и задачам программы; соответствие методов обучения целям и задачам программы; соответствие образовательных технологий особенностям целевой аудитории (правила обучения взрослых); квалификация преподавательского состава; качество методических материалов и др. К менее важным, вторичным критериям можно отнести: состояние инфраструктуры (удобство аудитории, техническая поддержка учебного процесса, питание и др.); рабочий график – соотношение времени обучения и отдыха (перерывы); удобство подъездных путей; сопровождение слушателей и внимание со стороны менеджмента программы.

В основе методики оценки уровня потребительской удовлетворенности (уровни 2-4) лежит метод оценки индекса удовлетворенности потребителей. В данном случае проводят измерение таких основных параметров, как степень важности критерии для респондента (слушателя программы) и степень его удовлетворенности этими критериями.

Осуществлять измерение можно, используя следующие вопросы:

«Оцените, пожалуйста, от 1 до 5 баллов, насколько важны для Вас следующие факторы».

«Оцените, пожалуйста, от 1 до 5 баллов, насколько Вы удовлетворены их

состоянием». Состояние каждого из выбранных критериев оценивается по пятибалльной шкале:

по важности: 1 – «абсолютно не важен»; 2 – «практически не важен»; 3 – «имеет посредственное значение»; 4 – «достаточно важен»; 5 – «очень важен».

по удовлетворенности: 1 – «абсолютно не удовлетворен»; 2 – «практически не удовлетворен»; 3 – «удовлетворен лишь отчасти»; 4 – «в достаточной степени удовлетворен»; 5 – «полностью удовлетворен».

С учетом результата проведения опроса должно быть проведено ранжирование критериев по степени важности и по степени потребительской удовлетворенности.

Показатель удовлетворенности потребителей рассчитывается по формуле:

$$ИУ = ((B_1 \times Y_1) + (B_2 \times Y_2) + (B_3 \times Y_3) + \dots + (B_n \times Y_n)) / N, (1)$$

где ИУ – индекс удовлетворенности;

B_n – важность n-го критерия;

Y_n – удовлетворенность по n-му критерию;

N – количество критериев.

Интерпретация результатов: 85% и выше – восхищенный потребитель; 70-85 – удовлетворенный; 40-70 – нейтральный; до 40% – неудовлетворенный.

Зачастую при проведении исследования по оценке потребительской удовлетворенности проводят опрос сотрудников организатора образовательных услуг, от которых зависит удовлетворенность. Основная цель – понимать, насколько, по мнению сотрудников, для слушателей важен тот или иной фактор и насколько они удовлетворены состоянием этих факторов.

Предложенная модель оценки эффективности обучения персонала не исключает использование четырехуровневой модели. Последняя включает следующие уровни: уровень 1: реакция (глубина положительной реакции участников тренинга на обучающее мероприятие); уровень 2: усвоение (степень усвоения знаний, навыков и установок в ходе обучающего мероприятия); уровень 3: изменения в поведении (применение участниками приобретенных навыков в рабочих условиях); уровень 4: результаты (выявление связи запланированных результатов с тренингом и последующим закреплением).

Если оценка осуществляется начиная с уровня 1, то установление запланированных результатов проводится начиная с уровня 4 вниз до первого. Применение на этапе планирования «перевернутой» модели позволяет избежать двух общераспространенных проблем: «застревания» на уровнях 1 и 2, а также фокусирования на целях обучения вместо стратегических задач компании.

Как правило, 78% всех программ оценивается на уровне 1, 49 – на уровне 2; 25 – на уровне 3 и всего 7% – на уровне 4¹. Эти данные дают наглядное представление о первой из упомянутых проблем: если план не начинается с определения результатов самого высокого уровня, компании затрачивают основную часть средств, времени и усилий на низших уровнях и редко продвигаются на более высокие и более значимые.

В ходе исследования, проведенного Дж. Филлипсом и П. Филлипсом (Институт *ROI*), было установлено, что хотя 96% руководителей компаний ставят задачу увязывать обучение с достижением значимых результатов, на практике их ожидания выполняются лишь в 7% случаев². Результаты обычно проявляются по прошествии нескольких кварталов или даже нескольких лет. Это объясняет необходимость опережающих индикаторов, так как именно они позволяют акционерам, обучающим и участникам обучающих программ сделать вывод о том, правильно ли выбрана стратегия обучения и насколько действенны тренинги и дальнейшие мероприятия.

Главное правило, которое нужно учитывать при оценке эффективности обучения, указывает на то, что основное внимание нужно уделять именно конечным результатам.

Количественное выражение состояния $ROI_{обуч}$ (*return on investment*) в обучении персонала опосредованно указывает на то, насколько эффективными были принятые решения по подбору учебной программы (результаты - цена - качество), отбору сотрудников, которые обучаются по выбранным программам, отбору организаций деловых образовательных услуг, по характеристикам программы (форма, методы обучения / целевая аудитория) и др. Важное влияние оказывает и уровень мотивации каждого отдельно взятого сотрудника, отправленного на обучение. Расчет $ROI_{обуч}$ осуществляется по формуле:

$$ROI_{обуч} = ((\text{доход от обучения} - \text{затраты}) / \text{затраты}) \times 100\%. \quad (2)$$

Важной задачей является установление параметров, или результатов деятельности компании, на которые должны повлиять приобретенные и расширенные компетенции в процессе обучения по программе, выраженные в количественно измеряемых ключевых показателях эффективности (*Key Performance Indicator, KPI*).

Собрать данные по расходам не составляет трудностей. Как правило, специалисты оперируют показателями стоимости программы, расходов на сотрудника и расходов на час обучения.

Доход от обучения оценить намного сложнее, так как требуется разработка ключевых показателей качества обучения для каждой программы по каждой категории сотрудников, выраженных в денежном эквиваленте.

Таким образом, при планировании $ROI_{обуч}$ целесообразно не только устанавливать ключевые показатели качества обучения, но изучать причинно-следственные связи между факторами роста уровня эффективности обучения персонала, проводить анализ факторов, которые могут негативно повлиять на эффективность обучения. Негативные факторы должны быть своевременно устранены в целях обеспечения успешного выполнения процесса.

На подготовительном этапе важно создать мотивационный механизм для самообразования, а также обеспечить непрерывный мониторинг полученных компетенций, приобретаемых на этапах предучебного, учебного и постучебного процессов.

Пути решения и рекомендации. В настоящее время специалисты в области развития человеческих ресурсов нуждаются в специально разработанных методиках оценки качества различных видов образовательных услуг, оценки уровня лояльности и потребительской удовлетворенности, установления норм, стандартов, правил интерпретации результатов оценки и построения кривых зависимости различных показателей качества, оценки эффективности инвестиций в обучение и развитие персонала. При этом следует учитывать, что оценку эффективности обучения персонала нужно проводить по единой методике со стороны и системы корпоративного обучения, и организации деловых образовательных услуг – с последующим наложением результатов оценки.

Развитие структуры деловых образовательных услуг на основе оценки качества и эффективности инвестиций в обучение персонала является неотъемлемой частью процесса повышения эффективности обучения. Обратная связь с организацией, которая оказывает образовательные услуги, с тренерами, преподавателями, модераторами должна сопровождать весь процесс оценки эффективности инвестиций в обучение персонала организации.

Наряду с оценкой индексов потребительской удовлетворенности структурам деловых образовательных услуг важно оценивать индекс лояльности слушателей образовательных программ. Как правило, в целях проведения оценки интегрального уровня лояльности и уровней лояльности по классам целевого сегмента используются общенаучные методы исследования: системный подход, методы анализа и синтеза, методы экспертных оценок, контент-анализ, методы социологического исследования (опрос в форме интервьюирования, анкетирование), статистические методы обработки данных и проверки выдвигаемых гипотез.

Качественно-количественное исследование на основе первичной информации позволяет оценить индекс *NPS* (*Net Promoter Score*), который показывает процентное соотношение промоутеров, нейтралов и критиков.

Индекс *NPS* рассчитывается по формуле:

$$\text{Индекс } NPS = \text{Доля «промоутеров»} - \text{Доля «критиков»}. \quad (3)$$

Интерпретация результатов: 9-10 баллов – «промоутеры»; 7-8 баллов – «нейтралы»; 1-6 баллов – «критики».

В анкете оценка этого показателя может производиться исходя из анализа ответов на вопрос: насколько вероятно, что слушатель будет рекомендовать данную программу своим коллегам? Нужно оценить по 10-балльной шкале: от 1 балла (точно не будет рекомендовать) до 10 баллов (обязательно будет рекомендовать) в соответствии с представлениями слушателя.

Зачастую бывает недостаточно оценить результаты количественных исследований, необходимы еще глубинные данные качественных исследований, полученные в результате обработки ответов на вопрос: почему слушатель будет или не будет рекомендовать данную программу своим коллегам?

Совместный разбор результатов оценки эффективности обучения с образовательными организациями, тренерами и преподавателями приведет к их профессиональному росту и формированию более цивилизованного сегмента деловых образовательных услуг.

Заключение. Рассмотренные методологические аспекты обучения персонала позволяют специалистам в области развития человеческих ресурсов осуществлять планирование результатов обучения, проводить мониторинг учебного процесса и мотивировать сотрудников компании на обучение. Помимо этого, реализация предложений по повышению эффективности обучения поможет заказчикам корпоративных программ обучения, структурам деловых образовательных услуг и слушателям учебных программ согласовывать интересы в деле достижения поставленных целей.

¹ Данные исследования результатов оценки эффективности обучения, проведенного Американским обществом обучения и развития (ASTD) в 2009 г.

² Phillips J.J. Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods, 3rd Edition, Houston, TX: Gulf Publishing, 1997; Phillips J.J. Return on investment in training and performance improvement programs: a step-by-step manual for calculating the financial return. Gulf Publishing Company, Houston, 1997.

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

С. С. Губанов (главный редактор),

Р. А. Кучуков, В. И. Кушлин,

Д. Ю. Миропольский, Б. П. Плыщевский,

В. Т. Рязанов, А. З. Селезнев, А. Т. Спицын, В. А. Цветков

Учредители: Министерство экономического развития РФ;

редакция журнала «Экономист»

Свидетельство о регистрации № 01351 от 7 июля 1992 г.

Подписано в печать 28.12.2015 г. Бумага офсетная № 1 Цена свободная Формат 70×108_{1/16}

Печать офсетная. Усл. печ. л. 8,4. Усл. кр.-отт. 8,68. Уч.-изд. л. 9,85.

Тираж 2200 экз. Заказ № 1934

Адрес редакции: 127137, Москва, ул. Правды, д. 24/стр. 4,
тел.: 8-499-257-08-84

Отпечатано в ППП Типография «Наука»,
121099, Москва, Шубинский пер., д. 6