

## ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ

В статье рассматриваются основные подходы к оценке эффективности внутрифирменного обучения, выявляются сильные и слабые стороны каждого из них. Обосновывается целесообразность применения целевого подхода Р. Тайлера на производственном предприятии.

*Ключевые слова:* внутрифирменное обучение; оценка эффективности.

Современной идеологией развития персонала можно считать концепцию непрерывного образования. Значимость этого образования подтверждают следующие ключевые факторы:

– появление техники и технологий нового поколения, производство современных товаров, развитие коммуникационных возможностей, доступность информационных ресурсов создают предпосылки ликвидации устаревших звеньев производственной цепи, ликвидации ряда профессий, что приводит к необходимости приобретения дополнительных навыков, переподготовки, овладения новыми профессиями;

– мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда;

– изменения во всех сферах жизни. Быстрое изменение технологий, увеличение информации и скорости ее обработки требуют постоянного обучения персонала в границах предприятий;

– наиболее результативным и экономически эффективным средством является развитие уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников [1].

В результате работодателю приходится вкладывать деньги в обучение персонала. Бизнес – это и есть вложение средств, но с целью получения в последующем прибыли[2].

Но возникают сложности, связанные с осуществлением оценки эффективности внутрифирменного обучения, такие как: трудоемкость процесса оценки; выявление доли экономического результата от обучения в экономических показателях деятельности предприятия; проблемы, связанные с разработкой и использованием критериев оценки эффективности, выявлением результатов обучения [3].

---

\* Юшина Екатерина Игоревна – магистрант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, kate94\_94@mail.ru.

В основу отечественных исследований, посвященных проблемам оценки эффективности внутрифирменного обучения, были положены модели, сформулированные в западной экономической теории, такие как модели Д. Киркпатрика, Дж. Филипса, модели П. Кирнса, Тайлера, Скривенса, Стаффлбима и др. [5]. Рассмотрим некоторые основные подходы к оценке внутрифирменного обучения (табл.).

### Основные подходы к определению эффекта от внутрифирменного обучения

Подход	Суть подхода	Сильные стороны	Слабые стороны
Целевой подход Р. Тайлера	Согласно данному подходу, процесс оценки состоит из нескольких этапов: – постановка стратегических целей и задач обучения; – разделение этих целей обучения на группы; – определение цели в контексте поведения; – выбор ситуаций, в которых можно проверить достижение целей; – разработка или выбор способа оценки; – сбор информации по проявлению этого поведения; – сравнение полученных данных с ранее установленными образцами поведения	Дает возможность четко проследить взаимосвязь целей и результатов обучения	Сложно узнать, как итоги обучения реализуются затем в процессе деятельности
Системный подход П. Росси, Х. Фримэна	Рассматривается отдел, ответственный за развитие и обучение персонала, как подсистема и анализируются связи между содержанием работы этого отдела и бизнес-планом организации как связи между подсистемой и системой. Целью является оценка того, каким образом повышение качества и интенсивности тренинга будет воздействовать на результативность организации, в соответствии с определенными критериями эффективности	Вписывает процесс обучения в процесс функционирования организации в целом	Слабо фокусируется на обучении как таковом
Дедуктивный подход А. Хэмблина	Каждый уровень оценки результата предполагает определение конкретной цели, сравнение с которой дает возможность проверить результаты обучающего мероприятия	Рассматривается ответная реакция обучаемых для достижения их удовлетворенности обучением	Предполагаемые изменения в поведении сотрудника на рабочем месте не просто коррелировать с изменениями в эффективности деятельности всей фирмы

Подход	Суть подхода	Сильные стороны	Слабые стороны
Модель оценки Уорра, Берда и Рэхема	Модель оценки охватывает все направления, такие как: вклад, результат, реакцию, деловую среду. Оценка происходит на всех уровнях: от организации и проведения обучения кадров до определения ценности	Постановка целей, определение возможностей, выявление мнения участников об обучении и развитии, оценка результатов	Тяжело оценить конечную ценность, так как результативность обучения зависит от многих внутренних и внешних факторов
Модель оценки Д. Киркпатрика	На первом уровне оценивается реакция заинтересованных сторон на процесс обучение. На втором уровне проводится оценка приобретенных знаний, навыков и умений. На третьем уровне анализируется производственное поведение участников, а на четвертом – общеорганизационные эффекты	Помогает определить насколько обучающая программа достигла поставленных целей, а также о полезности обучения по факту его проведения	Отсутствует оценка эффективности обучения по финансовым показателям. Тяжело измерить третий уровень модели.
Модель оценки Дж. Филлипса	Дж. Филлипс дополнил модель Киркпатрика пятым уровнем, который назвал ROI – возврат на инвестиции	Руководители компаний смогут оценивать финансовую эффективность инвестиций в сотрудников; получить понятный и надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом	Расчет возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учета в организации. В основном применяется для расчета эффективности программ, являющихся длительными, дорогостоящими и комплексными
Модель оценки Скривенса	Данная модель нацелена на результат и требует наличия внешнего оценивающего человека, который не посвящен в поставленные перед обучением задачи и цели	Помогает выявить эффект обучения на уровне организации	Эта модель не может предсказать последствия обучения и использоваться для подсчета ROI
Системная модель оценки Стаффлбима	Ее основные компоненты – это: – условия (среда) – определяются целью и потребности в развитии и обучении; – оценка вложений – определение ресурсов организации, возможных альтернативных стратегий, методов развития;	Рассматриваются все этапы построения системы обучения и развития персонала от постановки целей до оценки результатов. Возможно	Оценка вероятных результатов не включена в число целей, что не позволяет оценить ROI с помощью этой модели без до-

Подход	Суть подхода	Сильные стороны	Слабые стороны
	– оценка процесса обучения – оценка того, насколько эффективно используется учебный план; – результат – оценка результата обучения	оценить процесс и результат обучения и развития в тесной связи с целями организации	полнительной модификации

Изучив различные подходы к оценке внутрифирменного обучения на предприятии и проанализировав их сильные и слабые стороны, можно наиболее полно и всесторонне подойти к оптимальному планированию и содержанию учебного процесса, выявлению эффективности обучения.

На любом из предприятий для оценки внутрифирменного обучения можно применить целевой подход Р. Тайлера. Используя данный подход, ставятся четкие цели и задачи, выявляются типовые функции и ситуации, а также идеальная модель поведения и ее оценка до начала обучения. Одним из преимуществ является возможность реально оценить изменения в производственном поведении с помощью заранее разработанных методов, т.е. можно четко проследить взаимосвязь целей и результатов обучения.

Рассматривая организацию внутрифирменного обучения и различные подходы к оценке эффективности обучения можно сделать вывод, что выбор той или иной модели всецело зависит от целей и результатов, которые ставит перед собой специалист, занимающийся оценкой. Взяв за основу несколько видов методологических подходов таких как компетентностный, психологический, инвестиционный и институциональный, можно выявить направления по повышению эффективности системы внутрифирменного обучения и разработать программы по внутрифирменному обучению на любом предприятии.

Поэтому на сегодняшний день проблема состоит не в необходимости оценки эффективности обучения или ее отсутствии, а в выборе ее конкретного алгоритма.

### **Список использованной литературы**

1. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
2. Бушенева И.С. Оценка эффективности обучения персонала / И.С. Бушенева, А.Д. Опарина // Новый университет. Сер. «Экономика и право». – 2016. – № 4.
3. Киселева Г.С. Эффективность системы внутрифирменного обучения кадров на машиностроительных предприятиях : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Г.С. Киселева. – Саратов, 2015. – 200 с.
4. Русских Е.А. Оценка эффективности корпоративного обучения специалистов / Е.А. Русских // Управление развитием персонала. – 2016. – № 2. – С. 130–142.
5. Солодова Н.Г. К вопросу об оценке внутрифирменного обучения [Электронный ресурс] / Н.Г. Солодова, Г.Н. Прядунец // Baikal Research Journal. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://brj-bguer.ru/reader/search.aspx>.