



# Книга Оценка эффективности программ обучения персонала

Джек Филиппс, Патриция Филиппс, Тони Ходжес  
ASTD Publications, 2004  
Также есть на следующих языках: Английский

## Рецензия BooksInShort

Руководители не сомневаются в важности оценки эффективности программ по развитию персонала, однако многие из них не знают, как это сделать. Им готова протянуть руку помощи группа экспертов, написавшая это практическое руководство по внедрению проверенных на практике методов оценки программ профессионального обучения. Описание процедур оценки той или иной программы неизменно подкрепляется в книге вспомогательными вопросами для проверки усвоения материала, а также примерами анкет. Авторы дают рекомендации, отвечающие самым современным стандартам оценки программ обучения, а также подробно знакомят читателей с историей систем оценки за последние несколько десятилетий. По мнению *BooksInShort*, основной акцент в книге сделан на простоте и практичности – именно эти качества и должны лежать в основе любой системы оценки.

## Основные идеи

- Оценка эффективности программ обучения и развития персонала помогает убедительно продемонстрировать пользу этих программ.
- Представления компаний о способах этой оценки часто бывают неверными.
- Когда процедура оценки становится частью процесса обучения, сотрудники перестают оказывать ей сопротивление.
- Оценка эффективности помогает снизить издержки и повысить прибыль.
- Начальные этапы внедрения системы оценки – самые важные.
- Внедрение системы оценки требует планирования, тщательной подготовки, технической грамотности сотрудников и координации их действий.
- Собирая данные для оценки эффективности программ обучения, принимайте во внимание технологические возможности и имеющееся время.
- Чтобы оценка эффективности программ принесла компании максимальную пользу, внимательно подходите к сбору информации для анализа.
- Руководители поддерживают те системы оценки, которые помогают принимать организационные решения.
- Оценка эффективности обучения может повлиять на карьеру сотрудников – ее выполнение не должно создавать этических или юридических проблем.

## Краткое содержание

### Какие проблемы возникают при оценке программ обучения

При оценке эффективности программ обучения и развития персонала вы прежде всего должны продемонстрировать руководству компании результаты этих программ. Часто эта задача остается невыполненной из-за сложности средств, используемых для оценки. Чтобы избежать этой ситуации, следует выбрать простую, но информативную модель оценки, на основе которой можно принимать грамотные организационные решения.

“Об оценке эффективности нужно думать уже на самых ранних этапах создания программы обучения, чтобы собрать как можно больше ценной информации для принятия решений”.

Основа эффективной системы оценки – тщательное планирование и подготовительная работа. Не следует воспринимать оценку в качестве

завершающего этапа профессионального обучения. Если вы считаете, что оценка – это просто анкетирование участников программы, никакой реальной пользы для компании такая оценка не принесет. Система оценки должна разрабатываться параллельно с составлением самой программы профессионального обучения. Прежде всего четко сформулируйте основные цели, которых вы собираетесь достичь по итогам программы. Определите, какие показатели деятельности компании должны измениться. Оценка успешности программы будет опираться именно на эти предварительные представления. При этом рассматривайте программу в контексте общей ситуации в компании. Подумайте, как извлечь максимальную пользу из программы обучения для компании в целом. Чтобы руководители компании не утратили интереса к вашим усилиям по оценке учебной программы, эта оценка должна выступать для них источником ценной информации.

“Если у компании отсутствует представление об оценке учебных программ, у вас есть прекрасная возможность не только сформировать это представление, но и заложить основу для систематического выполнения этой оценки в будущем”.

Для разработки системы оценки необходим определенный опыт проведения статистических исследований. Начните со сбора информации о том, какие знания приобрели сотрудники благодаря программе и как эти знания они используют на практике. Объем выборки должен быть достаточно большим, чтобы составить представление, максимально приближенное к реальности. Собранная информация ни в коем случае не должна использоваться для поиска виноватых в каком-нибудь просчете или для защиты от обвинений. Если ваша система оценки превратится в инструмент для разжигания конфликтов, то долго она не просуществует. Сбор данных для оценки следует выполнять по единым для всей организации стандартам. Персонал не должен воспринимать выполнение оценки как из ряда вон выходящее событие, отвлекающее от основной работы.

## Мифы и реальность

Во многих случаях трудности, которыми руководители объясняют свое нежелание оценивать эффективность программ обучения персонала, на самом деле иллюзорны. Например, можно услышать, что процедура оценки отнимает много времени, слишком затратна или субъективна, позволяет получать лишь общие сведения или является простой прихотью. Более того, некоторые считают, что качество профессионального обучения практически не влияет на итоговые показатели работы компании. При внимательном рассмотрении становится очевидным, что эти представления или ошибочны, или основываются на неверном понимании структуры и задач процесса оценки.

“Сопrotивление внедрению системы разносторонних и многоплановых оценок можно победить, для начала признав, что этого сопротивления не избежать”.

Когда программа обучения только готовится, ее будущие участники уже должны представлять, какие параметры будут впоследствии оцениваться. Например, целевой показатель по развитию лидерских качеств можно представить как набор конкретных задач, касающихся производительности труда, качества продукции, размера прибыли и издержек, удовлетворенности сотрудников условиями труда. Специалистам, ведущим тренинги, не следует дожидаться, пока менеджеры запросят те или иные данные – работу с руководителями компании следует вести постоянно, чтобы те оперативно получали сведения, необходимые для контроля деятельности компании.

“Специалистам по обучению и развитию персонала, как правило, не хватает навыков оценки эффективности своей работы, поэтому большинству из них приходится приобретать эти навыки по ходу дела”.

Конкретные особенности системы оценки должны соответствовать специфике программы обучения и ее задачам. Далеко не каждая программа требует тщательной и многоэтапной оценки – иногда для оценки проделанной работы достаточно просто выслушать отзывы участвовавших в ней людей. Ваша задача – убедиться при этом, что участники осознают личную ответственность за успех программы. Если они воспринимают свое участие в программе как тяжкую повинность, то впоследствии они вполне могут заявить, что улучшений в работе не удастся достичь из-за внутренних недостатков программы. Кроме того, негативные отзывы бывают не менее ценны, чем позитивные, поскольку они указывают на слабые места обучения, над которыми следует поработать.

## Разработка системы оценки

Начальные шаги по разработке системы оценки определяют ее будущую роль в корпоративной культуре компании. Подготовка системы оценки к использованию на практике состоит из следующих этапов.

1. **Создание условий.** Корпоративная культура компании не должна противоречить самой идее регулярного выполнения оценки эффективности профессионального обучения. Особенности выбранной модели должны отвечать интересам той стороны, которая оплачивает программу подготовки. Поэтому для начала проанализируйте требования этой стороны и разрабатывайте систему оценки в соответствии с ними.
2. **Составление плана действий.** Сформулируйте цели и задачи, стоящие перед системой оценки. Продумайте, по каким признакам можно судить об успехе программы, каковы ее приоритеты, кто будет в ней участвовать и как они смогут закрепить полученные знания и навыки. Какие данные вам потребуются для оценки? Отдайте предпочтение наиболее простому и практичному варианту системы оценки. Наконец, вам остается решить, как проводить оценку и обрабатывать собранные данные.
3. **Внедрение.** Проведя эту подготовительную работу, вы получите основание для принятия решений о ресурсах, штате, отчетности, разделении обязанностей, специализации и бюджете программы.
4. Требования к персоналу, задействованному в программе, будут зависеть от специфики вашей программы обучения. Если найти сторонних специалистов не удастся, попробуйте обучить своих же сотрудников навыкам, которые необходимы по условиям программы. Кроме того, существуют профессиональные организации – например, Evaluation Consortium, The American Society for Training and Development и ROI Institute – которые охотно предложат вам рекомендации, модели, тренинги и услуги по аттестации для ваших программ профессиональной подготовки. Самую свежую информацию можно также получить от экспертов в этой области или на специализированных конференциях. Вспомогательные технические средства выбирайте, исходя из потребностей программы, а не наоборот. Уровень сложности этих средств

зависит от объема информации, с которой вы будете работать, а также от количества отведенного на программу времени.

## Приступаем к оценке

Мало кому нравится ломать привычный порядок своей работы. Люди часто испытывают дискомфорт, когда знают, что их кто-то оценивает. Будьте готовы к тому, что ваш призыв перейти к новым методам работы, чтобы повысить производительность, коллектив встретит без энтузиазма. Персонал может сослаться на нехватку времени, отсутствие опыта, а также высказать опасения, что результаты оценки плохо отразятся на репутации или покажут низкую рентабельность программы. Кроме того, люди часто боятся, что данные оценки будут неверно истолкованы или недобросовестно использованы. Некоторые же просто заявят: “Меня это все не касается”.

“Отсутствие поддержки со стороны руководства может свести на нет даже самые перспективные образовательные инициативы”.

Чтобы предупредить негативную реакцию коллектива, сделайте оценку неотъемлемым элементом обучения. Объясните менеджерам, что оценка результатов программы может стать источником ценной информации. Не надо заострять внимание сотрудников на том, что кто-то будет за ними наблюдать. И ведущие тренингов, и рядовые участники должны хорошо представлять критерии, по которым можно судить об успехе программы. Однако нельзя допускать, чтобы в погоне за успехом сотрудники пытались исказить результаты или перехитрить систему. При оценке программы учитывайте только реальные достижения. На начальном этапе можно прибегнуть к использованию экспериментальной системы оценки, чтобы продемонстрировать в миниатюре, какие преимущества дает оценка эффективности программ. Эта демонстрация помогает заручиться у руководства поддержкой для реализации более масштабных проектов. Кроме того, применение экспериментальной системы даст вам возможность вносить коррективы в критерии и процедуры оценки, а также показать преимущества, которые дает планирование и оптимизация процессов оценки.

## Результаты

После того, как вы собрали необходимую для выполнения оценки информацию, в худшем случае вы просто не будете ее использовать. Немногим лучше вариант, когда эта информация попадает в ненадлежащие руки. Не забывайте, что данные быстро теряют актуальность, – вы же не хотите выступать с презентацией, составленной на основе целиком устаревших данных?

“Ничто не убеждает топ-менеджеров лучше, чем программа, предлагающая конкретные результаты, изложенные на понятном для них языке”.

В любой момент будьте готовы представить данные своей оценки перед заинтересованной аудиторией. Презентация результатов программы должна быть краткой и понятной для всех. Одной группе слушателей интересны отдельные кейсы, другой – ваши рекомендации по усовершенствованию программы обучения. Для руководителей, отвечающих за финансовые вопросы, вероятнее всего, наиболее любопытной темой будет бюджет программы. Кому-то по душе официальная презентация на собрании руководства компании, а кто-то предпочитает беседовать с глазу на глаз в неформальной обстановке. Всегда найдутся и такие, кто захочет самостоятельно пролистать ваш доклад, не нуждаясь ни в каких презентациях. Чтобы получить максимально широкую поддержку, учитывайте предпочтения самых разных слушателей.

## Как получить поддержку со стороны руководства

Если руководители станут критиковать вашу программу, разбирайтесь с их жалобами вместе с ведущими тренингов. Наиболее часто руководство отмечает следующие недостатки программ профессионального обучения: отсутствие четких результатов, необходимость тратить дополнительные деньги, сокращение свободного времени персонала из-за обучения, отсутствие связи между содержанием программы и конкретными обязанностями сотрудников. Но самое сильное недовольство вызывает у них то обстоятельство, что руководители не имеют ни малейшего влияния на разработку программ обучения и постановку задач для них. Эту проблему можно снять, пригласив руководителя к участию в разработке программ обучения и систем оценки. Чтобы предупредить разногласия, на самых ранних этапах подготовки программы познакомьте руководителя с ведущими тренингов. Если вам удастся разработать такую программу, цели которой руководитель посчитает важными и актуальными, то он не станет спорить и с системой оценки этой программы. Энтузиазм руководителя оказывает стимулирующее действие на участников программы обучения, напоминая им о ее важности для компании.

## Преимущества, которые дает оценка

Удачный выбор системы оценки дает вашей компании ряд преимуществ. Во-первых, компания получает возможность собирать ценную информацию, которая позволяет проводить всесторонний анализ ваших программ обучения, а также помогает руководству находить взвешенные решения для текущих проблем. Ценная информация, полученная в процессе оценки, подтверждает правильность решения о выделении средств на обучение и развитие персонала. Сделав оценку неотъемлемой частью программы обучения – вместо того чтобы, как раньше, “пририсовывать” ее в самом конце, – вы создаете новые каналы получения важной информации, которая обязательно окупится. Как только ваша программа начнет получать положительные отзывы, смело расширяйте ее масштаб и круг ее участников.

## Вопросы профессиональной этики

Результаты оценки могут негативно отразиться на карьерных перспективах отдельных сотрудников и их удовлетворенности работой. Обработка конфиденциальной информации, полученной от сотрудников, может породить проблемы, связанные с профессиональной этикой. Например, у кого-то может возникнуть соблазн скорректировать статистические данные, чтобы они отвечали поставленным для обучения целям. Приходится ли людям, ведущим программу, под нажимом руководства выбирать стандарты и методы, не отвечающие их интересам? Выполняет ли руководство компании свои обещания? Надежно ли защищена конфиденциальная информация о сотрудниках? Чтобы завоевать доверие всех

участников программы, открыто заявите о том, что намерены соблюдать самые высокие стандарты профессиональной этики. Оперативно реагируйте на сообщения о допущенных по неосторожности нарушениях или ошибках. Чтобы гарантировать максимально высокий профессиональный уровень обучения, привлекайте опытных консультантов и пользуйтесь справочной литературой.

“Считайте то, что поддается счету, измеряйте то, что поддается измерению, а неизмеримое превращайте в измеримое”. (Галилео Галилей)

Сбор данных для оценки может выполнить и сторонняя организация. Это укрепит уверенность участников программы в том, что их анкеты будут спрятаны подальше от любопытных глаз и использованы строго по назначению. В случае возникновения любых этических проблем или конфликтов ищите выход из них с помощью короткого теста, предложенного Кеном Бланшаром. Этот тест состоит из трех вопросов: “Нарушает ли закон мое действие?”, “Мое действие справедливо в отношении всех сторон конфликта?” и “Буду ли я против того, чтобы мое действие описали на первых полосах газет?” Если вы действуете профессионально и регулярно общаетесь со всеми заинтересованными сторонами, вам будет несложно завоевать доверие коллектива, которое необходимо для успешной оценки программы обучения.

## Об авторах

**Джек Филипс** – автор книги “Рентабельность как процесс”, которая посвящена разработке программ обучения и их оценке, вопросам производительности труда, работе отдела кадров и внедрению инноваций. **Патриция Филипс** возглавляет ROI Institute (США, штат Алабама) – глобальный информационный ресурс по системам оценки эффективности. **Тони Ходжес** – консультант по вопросам оценки работы компаний.

---

---