

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Удовидченко Р.С. , Киреев В.С.

*ФГАОУ «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», Москва, Россия (115409, Москва Каширское ш., д. 31), [v.kireev@inbox.ru](mailto:v.kireev@inbox.ru)*

Данная статья посвящена сравнительному анализу различных моделей эффективности обучения персонала, включая наиболее распространённые модели: Киркпатрика, Берна, Стаффлбима и Филлипса. Рассматриваемые модели изучены на основе вторичной информации, включая исследование, выполненное британской компанией Embrion, а также исследование американской компании ASTD с качественной точки зрения: проанализирован состав, особенности, ограничения и преимущества с недостатками каждой из них. Результаты сравнения верифицированы с помощью выполненного авторами экспертного опроса, касающегося точности и распространённости каждого из подхода к оценке эффективности обучения.. На базе полученных результатов сделаны выводы относительно применимости каждой из моделей в практике российских компаний. Кроме того авторами предложены некоторые рекомендации относительно использования этих подходов для получения большего экономического эффекта.

Ключевые слова: оценка эффективности обучения, развитие персонала, модель Киркпатрика, модель Стаффлбима, модель Берна, модель Филлипса.

## COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS OF THE EVALUATION OF TRAINING EFFICIENCY OF THE PERSONNEL

Udovidchenko R.S., Kireev V.S.

*FSBEI "National Research Nuclear University «MEPhI»", (Kashirskoye shosse 31, Moscow, 115409, Russian Federation), [v.kireev@inbox.ru](mailto:v.kireev@inbox.ru)*

This article is devoted to the comparative analysis of various models of training efficiency of the personnel, including the most widespread models: Kirkpatrick, Bern, Stafflbim and Phillips. The considered models are studied on the basis of secondary information, including the research executed by the British company Embrion, and also research of the American company ASTD from the qualitative point of view: the structure, features, restrictions and advantages with shortcomings of each of them is analysed. Results of comparison are verified by means of the expert poll executed by authors concerning accuracy and prevalence of each of approach to a training efficiency assessment. On the basis of the received results conclusions concerning applicability of each of models in practice of the Russian companies are drawn. Besides authors offered some recommendations concerning use of these approaches for receiving bigger economic effect.

Keywords: evaluation of training efficiency, staff development, Kirkpatrick model, CIPP, CIRO, Jack Phillips model.

В современных условиях глобализации, ожесточения конкуренции на национальных и международных рынках, одним из факторов повышения конкурентоспособности является повышение качества персонала организации. Однако, общая сумма вложений в переподготовку персонала, или различные тренинги, направленные на развитие необходимых фирме качеств отдельного сотрудника, не может служить точной оценкой полученного эффекта. Таким образом, существенную часть проблемы составляет вопрос, как оценить эффективность вложений в развитие персонала. С этой целью были разработаны отдельные модели оценки эффективности обучения, которые в основном использовали подход Киркпатрика (Kirkpatrick).

### Модель Киркпатрика

Без оценки эффективности обучения невозможно выстроить систему обучения и развития, которая обеспечивает необходимые бизнес-результаты. В 1954 году Дональд Киркпатрик (Donald Kirkpatrick) защитил кандидатскую диссертацию в Университете штата Висконсин (США) по теме «Оценка эффективности управления программами» [1]. Он предложил краткую формулу для описания цикла обучения: реакция — обучение — поведение — результаты [2,4] (см. Рис.1). Эта схема необходима для эффективного обучения персонала компании, а также для получения необходимого бизнес-результата.



Рис.1 Модель Киркпатрика

*Первый уровень обучения – реакция.* Реакция позволяет узнать, что клиенты думают о программе, на основании ответов, тренеру необходимо внести некоторые изменения в программу, чтобы ее улучшить. Оценка первого уровня, «Реакция» очень важна, тренеру необходимо знать мнение участников о своей программе, а также слушатели должны быть уверены, что их мнение для тренера небезразлично.

*Второй уровень: полученные знания.* Хорошо, если участник доволен тренингом, но это вовсе не значит, что они чему-то научились. Для оценки полученных знаний используются тесты на знание изученного материала, а также используются листы проверки умений. Тестирование заключается в следующем: через некоторое время после завершения курса участников приглашают на беседу с опытным коллегой или с супервайзером, чтобы выяснить, какие знания из тренинга они усвоили.

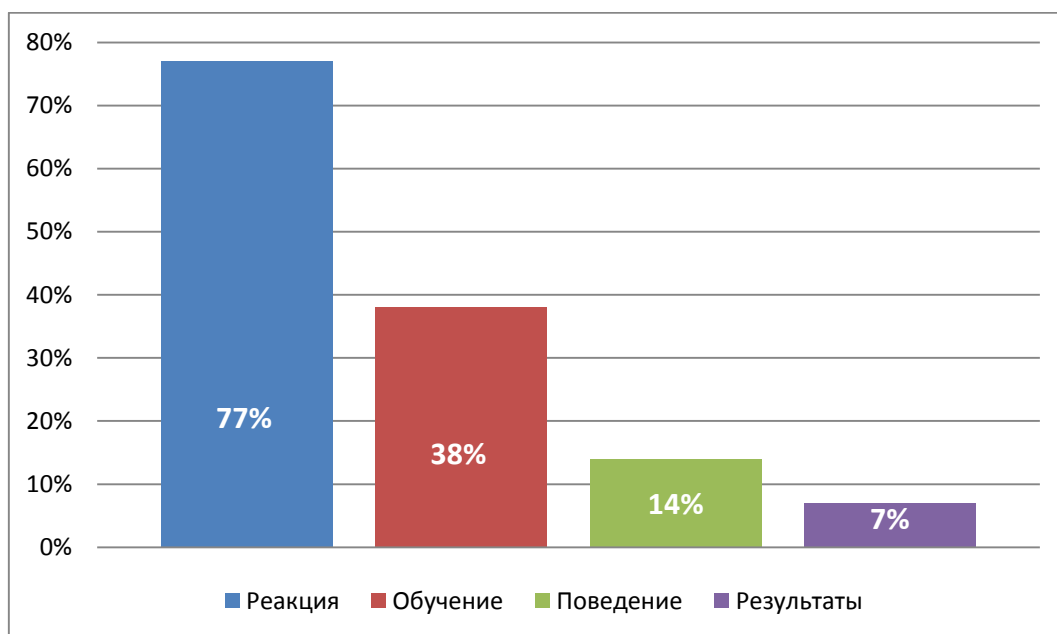
*Третий уровень: поведение.* Киркпатрик определяет этот уровень как самый важный и сложный. Именно на этом уровне происходит оценка того, как изменилось поведение участников в результате обучения, насколько полученные знания и навыки применяются на рабочем месте.

#### *Четвертый уровень: результаты.*

Главное в оценке четвертого уровня представлять себе конечный результат. Задача тренера - реализовать ожидание заинтересованных лиц, т.е. окупаемость.

Метод Дональда Киркпатрика показывает нам, как сделать из процесса обучения эффективный бизнес – инструмент, и встроить отдельно взятый тренинг в организацию, сделать обучение именно корпоративным. Подробно рассказывается, как планировать, как ставить цели, как аргументировать руководителям необходимость обучения, и, что очень важно, как исключить ненужное обучение, если с его помощью заявленные проблемы не решаются.

На практике, однако, используются не все четыре уровня, а чаще всего только два, в порядке убывания важности (по материалам исследования проведенного ASTD - American Society for Training and Development) [6] (см. Рис. 2).



*Рис.2 Использование организациями уровней модели Киркпатрика*

Таким образом, к оценке эффективности процесса обучения необходимо подходить с позиций финансового менеджмента и количественно оценивать результаты от такого инвестирования. Решение данной задачи было предложено в 1997 году Джеком Филипсом.

#### **Модель Джека Филлипса (Jack Phillips)**

В начале 90-х годов известный эксперт в области управления персоналом Джек Филлипс разработал методику оценки эффективности инвестиций в обучение сотрудников. В своей работе, изданной в 1975 г., Киркпатрик высказал неожиданную мысль: «Ни в коем случае не вздумайте переводить четвертый уровень (бизнес-результат) в деньги. Это не нужно, вы не сможете». А в 1991 г. уже другой человек, Джек Филипс, не только заявил, что это возможно, но и предложил алгоритм расчета [3]. К уже названным четырем уровням добавился

еще один – возврат на инвестиции, или расчет соотношения прибыли от проекта и затрат на него.

$$У Roi(\%) = \frac{(\text{Доход от проекта} - \text{Стоимость проекта})}{(\text{Стоимость проекта})} * 100\% \quad (1)$$

Этот показатель позволяет оценить эффективность обучения. Методики Филлипса хорошо работают в компаниях с регулярным менеджментом.

ROI помогает получить целый ряд выгод, в частности, руководителям компаний: оценить финансовую эффективность инвестиций в сотрудников; получить понятный и надежный инструмент определения результативности мероприятий по работе с персоналом; сделать измеримым "человеческий фактор" и его влияние на бизнес-результат компании. В первую очередь модель ROI необходима для расчета возврата инвестиций в человеческие ресурсы и в кадровые программы, когда руководство инвестирует в людей и необходимо понимать какова отдача от этих инвестиций.

### Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP)

Аббревиатура Стаффлбима (см Рис. 3) расшифровывается следующим образом:[4]

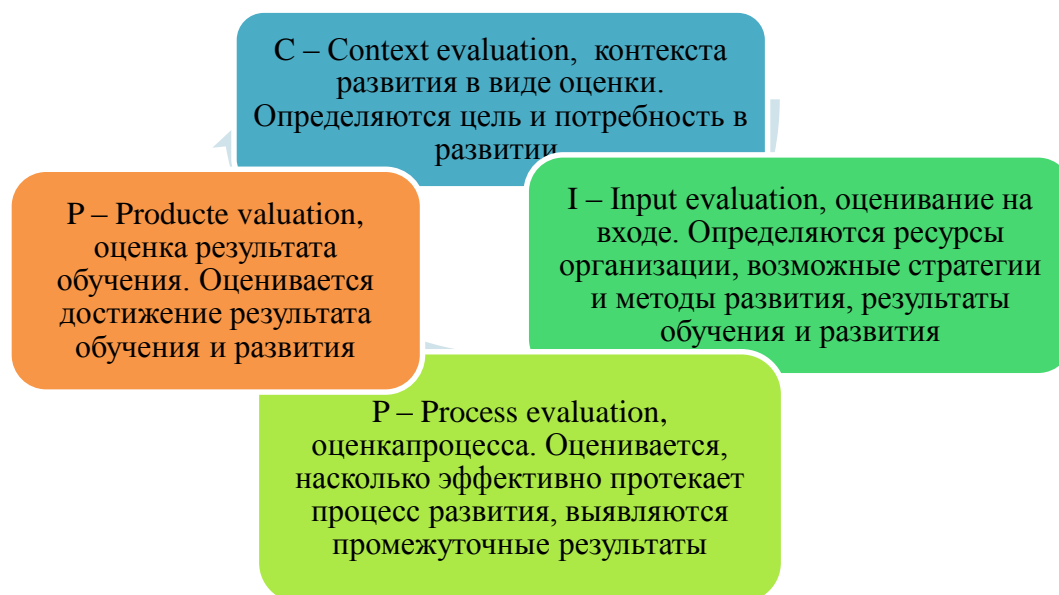
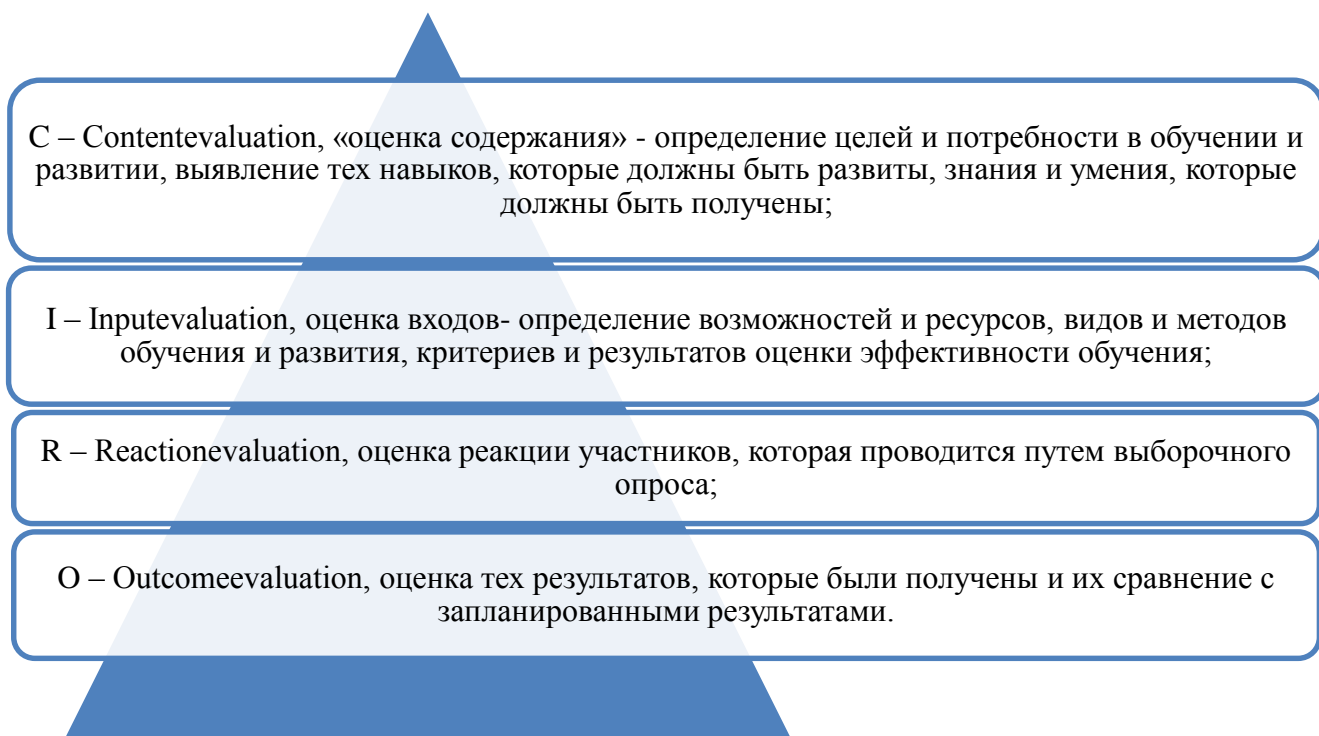


Рис. 3 Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP)

Модель позволяет оценить как результаты, так и сам процесс обучения и развития. Поэтому для длительных модульных программ обучения топ - менеджеров данная модель может быть успешно применена.

### Модель Берна (Bern) (CIRO)

Сходна с моделью Стаффлбима схема CIPO (см. Рис. 4), разработанная Берном. Модель включает следующие этапы оценки [5]:



*Рис. 4 Модель Берна (Bern) (CIRO)*

Данная модель также может применяться для оценки эффективности обучения топ-менеджеров, в особенности в условиях запуска модульных долгосрочных программ.

Однако, по мнению автора, наиболее эффективным методом оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров может стать только система ключевых показателей эффективности.

*Преимущества и недостатки эффективных моделей обучения*

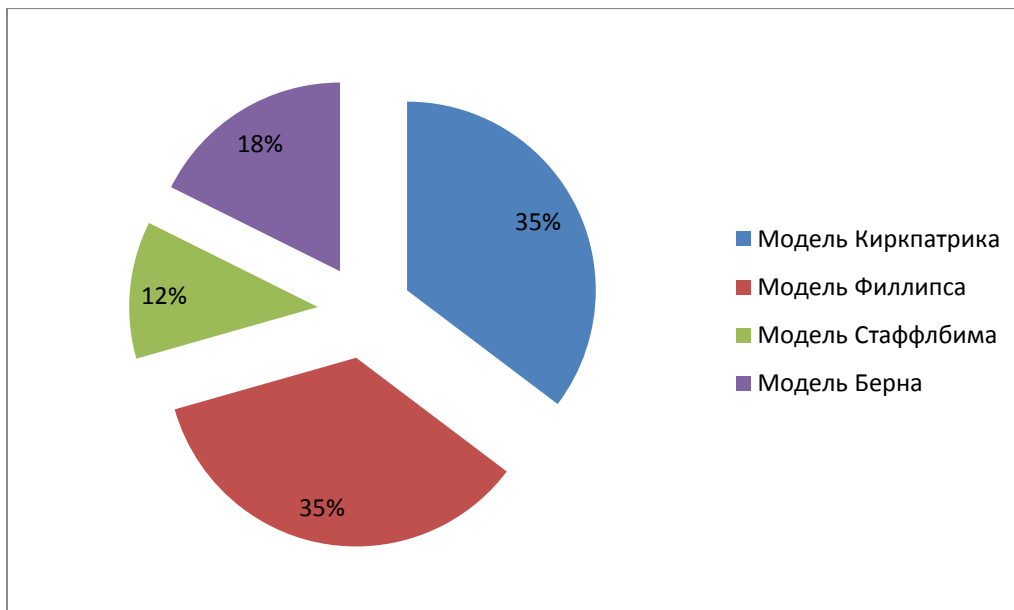
| <b>Модель</b> | <b>Преимущества</b>   | <b>Недостатки</b>   |
|---------------|---|---|
| Киркпатрик    | Наличие четырех уровней оценки: по реакции участников, по результатам выходного контроля, по изменению в производственном поведении и по изменениям в бизнес показателях компании.<br>Возможность выбора для оценки эффективности обучения топ менеджера. | Сложность измерения третьего уровня, неготовность топ-менеджеров проходить процедуру оценки или работать с коучами.<br>Отказ от оценки по финансовым показателям. |
| Филлипс       | Развитие модели Киркпатрика.<br>Введение пятого уровня оценки эффективности обучения и развития.<br>Возможность использовать финансовый показатель  | Расчёт возврата на инвестиции возможен только при условии ведения полноценного управленческого финансового учёта в организации.                                   |

|           |  |   |
|-----------|--|---|
|           | возврата на инвестиции в обучение и развитие.  | В основном применяется для расчёта эффективности тех программ, которые являются длительными, дорогостоящими и комплексными.               |
| Стаффлбим | Возможность оценивать, как процесс так, и результаты обучения и развития в тесной связи с целями компании.   | Нечеткость методик и процедуры оценки результатов обучения и развития топ-менеджеров.   |
| Берн      | Развитие модели Стаффлбима и частично Киркпатрика. Постановка целей, определение возможностей, выявление мнения участников об обучении и развитии, оценка результатов. | Сложность поддержания постоянной процедуры оценки эффективности обучения и развития топ-менеджеров, применение для долгосрочных программ. |

В таблице представлено сравнение наиболее популярных моделей и методик оценки эффективности развития и обучения персонала с точки зрения достоинств и недостатков, включая финансовые, сложность вычисления, и так далее.

Стоит отметить, что на сегодня не существует идеальной модели [7] эффективного обучения, которая включала бы в себя все необходимые параметры оценки. Каждая из представленных моделей имеет свои плюсы и свои минусы, которые наглядно представлены выше.

Авторами был проведен опрос 7 экспертов в области HR по наиболее точным моделям оценки эффективности обучения (каждый эксперт должен был выбрать наиболее точные модели, по его мнению, из предлагаемого списка). Данные опроса представлены ниже (см. Рис. 5):



*Рис 5. Результаты опроса о точности моделей обучения*

Данный опрос показал, что наиболее точными моделями обучения являются модель Киркпатрика и модель Филлипса, а наименее точными - являются модель Стаффлбима и модель Берна.

### **Заключение**

В заключение можно сказать о необходимости учитывать разницу между западной культурой обучения и нашей. На западе корпоративное обучение давно уже стало неременным условием и частью деловой жизни, объяснять сотрудникам многих вещей не приходится. В России сейчас отношение к бизнес-обучению начало изменяться в сторону заинтересованности, и сами технологии только начинают внедряться. Таким образом, опрошенные респонденты показали, что в основном модели эффективного обучения чаще всего используют западные компании. Наиболее точными моделями можно назвать модели Киркпатрика и Филлипса. К наименее точным моделям можно отнести модели Стаффлбима и Берна, по мнению респондентов, эти модели реже всего применяются как на Западе, так и в России.

Модель Киркпатрика показывает, как сделать из процесса обучения эффективный бизнес – инструмент, и встроить отдельно взятый тренинг в организацию. Модель Филлипса помогает организации оценить финансовые результаты обучения и развития. Модель Стаффлбима позволяет оценивать, как результаты, так сам процесс обучения. Модель Берна помогает нам определить цели, возможности, мнения участников обучения. Таким образом, можно сказать, что каждая из представленных моделей имеет свои преимущества и недостатки. В настоящее время не существует идеальной модели, которая бы включала в себя сразу все параметры оценки эффективного обучения.

## Список литературы

1. Киркпатрик Д.Л., Киркпатрик Д.Д. «Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения» Москва 2008г. С. 50-51.
2. Миронов В. Оценка обучения по Киркпатрику: проверка временем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.top-personal.ru/issue.html?2185> (дата обращения: - 01.12.14).
3. Опарина Н.Н. Оценка эффективности обучения и развития топ-менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://istina.msu.ru/media/publications/articles/e4f/7fc/422942/Otsenka\\_effektivnosti.pdf](http://istina.msu.ru/media/publications/articles/e4f/7fc/422942/Otsenka_effektivnosti.pdf) (дата обращения: 10.11.14).
4. Скиба Е. Тема марта 06: оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328> (дата обращения: 5.12.14).
5. Casebourne I., Downes A. Evaluation of learning –a family affair? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://epiclearninggroup.com/uk/files/2013/10/WP\\_Evaluation\\_of\\_-learning.pdf](http://epiclearninggroup.com/uk/files/2013/10/WP_Evaluation_of_-learning.pdf) (дата обращения: 22.11.14).
6. Passmore J., Velez M.J. SOAP- M: A training evaluation model for HR // Industrial & Commercial Training, 2012. Vol.6, № 44. P. 315-326.
7. Topno H. Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models // Journal of Business and Management, 2012. Vol. 5, № 2. P. 16-22.

### Рецензенты:

Путилов А.В., д.т.н., профессор, декан факультета управления и экономики высоких технологий, Министерство образования и науки Российской Федерации, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г.Москва;

Тупчиенко В.А., д.э.н., профессор, профессор кафедры «Управление бизнес-проектами», Министерство образования и науки Российской Федерации, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ», г.Москва.