

лом в частности, повысят эффективность управления персоналом и качество предоставляемых услуг.

Данное исследование – эмпирическое, прикладное, количественное, сплошное, поисковое, полевое, разовое, первичное, локальное.

Результаты данного исследования могут быть использованы в реальном процессе совершенствования системы управления персоналом в ООО «Отель Иркутск». Результаты исследования обсуждались с руководством отеля, проанализирован и одобрен концептуальный подход к совершенствованию системы управления персоналом в условиях внедрения системы менеджмента качества в отеле.

### **Информация об авторе**

*Будаева Евгения Анатольевна* – магистрант, кафедра экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: eugenie.budaeva@yandex.ru.

### **Author**

*Budaeva Evgeniya Anatolyevna* – undergraduate student, Department of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003; e-mail: eugenie.budaeva@yandex.ru.

УДК 005.962.13:339

**Н.В. Балашова,  
Т.В. Иванова**

### **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА**

В статье рассмотрены основные подходы к оценке эффективности обучения персонала, представлен анализ методик оценки эффективности обучения зарубежных авторов.

*Ключевые слова:* обучение; эффективность; оценка; метод.

**N.V. Balashova,  
T.V. Ivanova**

### **EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF STAFF TRAINING**

The article considers the basic approaches to evaluating the effectiveness of personnel training, the analysis of methods of evaluation of effectiveness of training of foreign authors.

*Keywords:* training; effectiveness; evaluation; method.

Каждая компания, которая обучает своих сотрудников, рассчитывает не только на окупаемость средств, которые были затрачены, но и на повышение конкурентоспособности организации в целом и повышении конкурентоспособности работающих в частности.

Обучение персонала – это всегда для организации вложения, поэтому главный эффект – это получение большей прибыли, т. е. обязательная окупаемость затрат на обучение персонала. Основные показатели, которыми оперируют компании, отчитываясь о своих результатах обучения, – это количество обученных сотрудников, количество обучающих программ, количество работников, успешно сдавших тестовые задания, затраты на обучение на одного человека и в целом по компании и т. д. Зачастую внимание уделяется, прежде всего критериям фактического проведения обучения (разнообразие методов и форм, хорошая атмосфера на занятиях и т. д.). Однако какой эффект все это даст бизнесу, мало кто задумывается. Очевидно, что все это в лучшем случае дает представление об «интенсивности» обучения в компании, но никак не о его эффективности.

Существует несколько подходов к оценке эффективности обучения персонала. Первый связан с определением размера бюджета на обучение одного человека. Считается, что чем больше бюджет, тем лучше работает система обучения. Второй подход предполагает оценку эффективности обучения по оценкам участников тренинга (чем выше оценка, тем лучше обучение). Третий подход связан с оценкой результатов труда после прохождения обучения. Так, например, проводится оценка производительности труда после окончания обучения, изучение динамики продаж и другие показатели. Субъективно оценивать эффективность обучения можно на основании отзывов клиентов, по продажам выводить количественную оценку эффективности обучения.

В данной статье будут рассмотрены различные методики зарубежных авторов и подходы к оценке эффективности обучения персонала, рассматриваемые провайдерами обучения и сотрудниками компаний (табл.).

Модели оценки эффективности обучения персонала

Автор	Модель оценки эффективности	Методы исследования	Комментарий
Дональд Киркпатрик	1-й уровень – Реакция – какова реакция обучаемого на само обучение? 2-й уровень – Обучение – что обучаемый усвоил в процессе тренинга? 3-й уровень – Поведение – как сильно изменилось поведение обучаемого? 4-й уровень – Результаты – насколько увеличилась эффективность компании как следствие прохождения обучения?	1-й этап – анкетирование учащихся и тренеров. 2-й этап – анализ изменений навыков и способностей. 3-й этап – наблюдение или опрос – как изменилось поведение на рабочем месте? 4-й этап – оценка результатов, анкетирование для руководителей	Модель характеризуется поведенческим анализом сотрудника. Сложно определить изменение его поведения в каких-либо количественных показателях и т. д. Недостатком является невозможность оценить по финансовым показателям

Автор	Модель оценки эффективности	Методы исследования	Комментарий
Фред Нихолс	Ключевые вопросы. Оценивание обучения начинается с выявления ключевых вопросов. Например, что мы хотим оценить: эффективность тренинга, его слушателей, тренера, саму организацию тренинга или конкретный курс? Каковы затраты на тренинг и его организацию? Можно ли сократить время и ресурсы тренинга? Каким другим методом обучения его можно заменить?	Проводим экспертный опрос директора компании, тренера и сотрудников, прошедших обучение	Положительная оценка эффективности обучения будет зависеть от того, кто и когда задает ключевые вопросы. Например, для директора: «Стоит ли обучение вложенных средств?», для сотрудников: «Поможет ли данный тренинг в моей работе и т. п.?»
Джек Филлипс	Возврат на инвестиции (ROI)	Расчеты и анализ документов (Квартальный (годовой) отчет по затратам на обучение и персонал (сколько человек прошло обучение, какие затраты на организацию и прирост бизнес-показателей)	Позволяет выявить экономический эффект для организации, если достаточно хорошо организован управленческий финансовый учет. По мнению Д. Филлипса, подходит для оценки долгосрочных, дорогостоящих и стратегически важных программ
Целевой подход Тайлера	Процесс оценки состоит из следующих шагов: 1. Постановка обширных целей и задач. 2. Классификация этих целей и задач. 3. Определение целей и задач в терминах поведения. 4. Поиск ситуаций, в которых можно проверить, насколько цели достигнуты. 5. Разработка или отбор техник оценивания. 6. Собираение данных, касающихся эффективности обучения. 7. Сравнение данных об эффективности обучения с данными об эффективности достижения желаемых моделей поведения	Анализ документов (Кадровая политика, Коллективный договор), опросы, кейс-стади	Улучшение трудовой деятельности позволяет оценить какой из видов обучения принес больше пользы для организации, но для этого должны быть разработаны эталонные модели поведения для обучающихся

Автор	Модель оценки эффективности	Методы исследования	Комментарий
Прикладная теория Поля Кирнса	В процессе оценки должна быть установлена некая исходная линия (т. е. которая поможет достоверно сравнить эффективность тренинга «до» и «после» проведения оценки)	Анализ документов (Технические задания, должностные инструкции, коллективный договор), экспертный опрос	Позволит провести сравнительный анализ методов и подходов к обучению, выявить тот метод, который принесит большую пользу по улучшению деятельности сотрудника
Модель Стаффлебима CIPP	Системная модель, состоящая из четырех основных компонентов: Контекст – определяется цель, преследуемая аудиторией, и потребности, которые должны быть удовлетворены. Вход – определяются ресурсы, возможные альтернативные стратегии, а также самый простой способ удовлетворить установленные потребности. Процесс – оценивается, насколько хорошо выполняется разработанный план. Продукт – оцениваются полученные результаты (достигнуты ли цели, вносятся поправки в порядок разработки плана)	Экспертный опрос, анализ документов (Кадровая политика, Положение об обучении)	Данная модель используется для оценивания эффективности проведенного тренинга, ведется расчет ресурсов необходимых для обучения. Оценивается эффективность процесса и результатов обучения в соответствии с целями организации
Модель Берна CIRO	Данная модель берет за основу 1-й и 4-й уровни модели Киркпатрика (Реакция и Результат). Основными компонентами являются контекст, вход, реакция и результат. При оценке эффективности обучения используют показатели финансово-инвестиционной эффективности	Расчеты, опрос	В данной модели результат обучения сложно оценить вследствие нечеткости методики

Специалисты считают, что главная сложность при проведении оценки эффективности обучения – это выбор необходимого метода и алгоритма оценки. Мы считаем, что эффективность обучения должна носить комплексный характер. При поступлении на работу оценить уровень знаний и уровень владения навыками, необходимыми для должности и сопровождать всю трудовую деятельность

сотрудника, т. е. анализировать производительность труда работника, применяемые ими методы, определять проблемы, с которыми сталкиваются работники. При таком подходе будет гораздо проще оценивать эффект от обучения, зная какие показатели демонстрировал сотрудник до прохождения обучения.

В целом, считаем наиболее правильным подходом к оценке эффективности обучения оценку количественных и качественных изменений в уровне знаний сотрудников, навыков, полученных ими в результате обучения, а также достижение запланированных изменений в профессиональном поведении работников по итогам обучения.

### **Информация об авторах**

*Балашова Надежда Валерьевна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: trud.15@yandex.ru.

*Иванова Татьяна Владимировна* – магистрант, кафедры экономики труда и управления персоналом, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11; e-mail: ivanovatan13@yandex.ru.

### **Authors**

*Balashova Nadezhda Valeryevna* – candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003; e-mail: trud.15@yandex.ru.

*Ivanova Tatyana Vladimirovna* – undergraduate student, Department of Labour Economy and Personnel Management, Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003; e-mail: ivanovatan13@yandex.ru.

УДК 005.962.13:373

**Н.В. Балашова,  
Т.В. Мартынюк**

## **ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДА ПЕДАГОГИЧЕСКИХ РАБОТНИКОВ В СРЕДНИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЯХ**

В статье представлены вопросы, связанные с оценкой педагогических работников. Рассматриваются показатели результативности труда, методы оценки.

*Ключевые слова:* педагогические работники; показатели результативности труда; методы оценки.