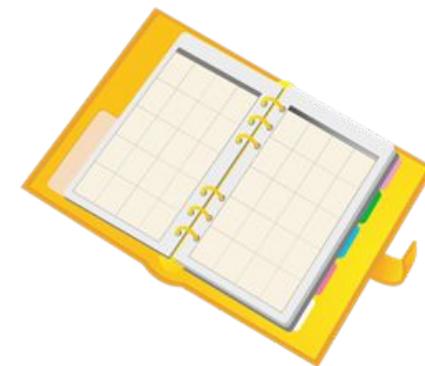


**Тема: «ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
ОБУЧЕНИЯ»**

**Виноградова Е.С.**

**Гр. № 4031**

# План:



1. Основные аспекты:
  - ✓ Определение
  - ✓ Методы
  - ✓ Разработка и реализация
2. Оценка эффективности профессионального обучения
3. Основные проблемы оценки эффективности

# ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

- Профессиональное обучение — процесс формирования у сотрудников организации специфических профессиональных навыков посредством специальных методов обучения.



# ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

## Методы

### Традиционные

Лекция

Семинары

Самостоятельное

обучение

обучение

### Активные

Инструктаж

Ротация

Наставничество

Рассмотрение  
практических  
ситуаций

Деловые игры

Тренинг

# ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ

## Разработка и реализация методов обучения

- 1. Определить:** потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.
- 2. Разобрать:** систему обучающих мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения.
- 3. Включить** систему обучения в систему стимулирования/мотивирования персонала.
- 4. Организовать** обучающие мероприятия (лекции, тренинги и т.д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.
- 5. Получить** "обратную связь" по результатам обучения.

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

На протяжении многих лет в международной практике профессионального обучения для оценки его эффективности используется модель Дональда Киркпатрика. Модель описывает четыре шага и, соответственно, уровня оценки результатов обучения:

- 1 Реакция:** насколько обучение понравилось участникам.
- 2 Усвоение:** какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения.
- 3 Поведение:** как в результате обучения изменилось поведение участников в рабочей обстановке.
- 4 Результат:** каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

В 1991 г. другой американец — Дж. Филипс — добавил в модель Киркпатрика пятый уровень оценки — ROI (отдача от инвестиций в обучение).

- 1 Реакция:** насколько обучение понравилось участникам.
- 2 Усвоение:** какие факты, приемы, техники работы были усвоены в результате обучения.
- 3 Поведение:** как в результате обучения изменилось поведение участников в рабочей обстановке.
- 4 Результат:** каковы осязаемые результаты обучения для организации, измеренные через сокращение затрат, сроков, улучшение качества и т.д.
- 5 ROI** (отдача от инвестиций в обучение)

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

Расчет ROI позволяет:

- ✓ Количественно выразить улучшение результативности и качества работы в результате обучения сотрудников;
- ✓ Выразить в денежном эквиваленте ценность проведенного обучения;
- ✓ Определить возврат на инвестиции в обучающие мероприятия;
- ✓ Принимать обоснованные решения по выбору обучающих программ, сравнивая их эффективность.



Формула для расчета **ROI** выглядит следующим образом:

$$ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \times 100\%$$

Одними из первых, кто воспользовался этим методом были компания «Спортмастер» и Альфа-Банк.

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ



спортмастер

РОСТ

- На 1/3 таких качеств как, направленность на клиентов и опыт проведения презентаций
- На 1/4 навыков продаж и планирования

РОСТ

объема продаж на 60%,  
количества успешных сделок,  
средней суммы контрактов,  
клиентской базы 25%,  
круг городов на 35%.

Последний этап — расчет ROI.

Учитываем следующие показатели:

- ✓ затраты на аренду помещений
- ✓ на выплату заработной платы персоналу, которые были вовлечены в процесс обучения
- ✓ на оплату привлеченных тренеров

ROI = 415%, т.е. с каждого потраченного на проект доллара компания получила 5,15 % прибыли.

# ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ

- Сложность заключается в том, что нужно выделить эффект обучения, изолировав его воздействие от воздействия других факторов.
- Процедура вычисления ROI довольно трудоемка. Из-за трудности расчета ROI данный показатель рекомендуется измерять лишь в случае удовлетворения следующих показателей:
  - Большая продолжительность программы обучения;
  - Важность программы обучения для достижения корпоративных целей;
  - Обозримость программы (этапы) обучения;
  - Большая целевая аудитория;
  - Высокая степень заинтересованности лиц, принимающих решения.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 512 с.
2. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: Уч.пос. -М.: Юнити-Д.,2005. — 446с.
3. Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. и др. Основы управления персоналом: Учеб. для вузов – М.: Высшая школа, 2007. — 383 с.
- 4.
5. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия. – М.: Инфра-М, 2008 г., — 295 с.
6. Базаров Т.Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом: Учебник для вузов– М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. — 423 с.