

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА

## **МЕТОД КИРПАТРИКА**

- **Персонал** — наиболее сложный объект управления в организации, обладает возможностью самостоятельно решать, критически оценивать предъявляемые к нему требования, имеет субъективные интересы, чрезвычайно чувствителен к управленческому воздействию, реакция на которое неопределенна



- ❑ В современных условиях вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания предприятия.
- ❑ Сущность управления персоналом, включая работодателей, наемных работников и специалистов, заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Метод оценки эффективности обучения,  
автором которой является

**Дональд Киркпатрик**

- В 1959 г. Дональдом Киркпатриком была предложена четырехуровневая модель оценки эффективности обучения, получившая широкое распространение и являющаяся классической.



**Методика Киркпатрика позволяет с помощью анализа четырех факторов оценить результативность тренинга и помочь руководству сделать ряд важных выводов, в том числе и относительно инвестиций в новые тренинговые проекты**



# Инструменты для оценки первого уровня

## Первый уровень — «Реакция»

— Листы реагирования

### Анкета 1. Лист реагирования

	Отлично		Средне		Слабо
	5	4	3	2	1
1. Насколько задачи курса соответствуют целям деятельности?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Насколько эффективен тренер?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Насколько эффективны методы, применяемые тренером?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Способствовали ли условия обучению?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Оцените, на сколько процентов вы достигли своей цели.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Отметьте, как вы будете применять на практике то, чему сегодня научились. _____					
7. Обозначьте интересные темы для будущего обучения. _____					
8. Как можно улучшить эту программу? _____					

## Анкета 2. Вопросы для фокус-группы (через неделю)

1. Какое ваше общее впечатление о программе?
2. Посмотрите список целей программы — насколько полным было раскрытие?
3. Насколько цели программы соответствовали вашей работе?
4. Насколько вам понравились условия?
5. Насколько просто было работать с материалами?
6. Как, по-вашему, преподавался материал?
7. Насколько ясно вы понимаете, что вам делать с тем, чему вы научились?
8. Какие у вас есть предложения по улучшению программы?

## Анкета 3. Вопросы для фокус-группы (через 90 дней)

1. Если посмотреть назад, какое у вас общее впечатление о курсе?
2. Если оценить содержание курса, что было самым ценным знанием, которое вы получили?
3. Какие компоненты курса были самыми нужными в вашей работе?
4. Какие модули курса кажутся наименее подходящими?
5. Какие темы, на ваш взгляд, должны быть еще изучены?
6. Что в вашем поведении на работе сейчас является результатом обучения?
7. Каких предварительных результатов вы ожидаете от новых усилий?

**В результате оценки первого уровня  
должны быть получены ответы на  
следующие вопросы:**

- Что конкретно получил участник тренинга?
- Кому должен предоставляться тренинг?
- Какие методы лучше всего использовать?
- Когда лучше всего проводить тренинг?
- Как участник будет применять полученные знания и навыки на рабочем месте?



# Второй уровень «Обучение»

- Основная задача данного уровня — оценить знания, навыки, полученные на тренинге. Оценка может проводиться как в рамках самого тренинга, так и сразу после него (например по электронной почте).

## **Инструменты для оценки второго уровня**

- Тест на знание изученного материала
- Лист проверки умений
- Обучение других сотрудников
- Составление плана действий

# - Лист проверки умений

## Анкета 4. Лист проверки умений

<b>Умения</b>	<b>Использованы правильно</b>	<b>Комментарии</b>
Использование невербалики		
Налаживание контакта		
Использование конкретизирующих вопросов		
Использование поддерживающих комментариев		
Завершение беседы		

## **Участникам обучения можно предложить провести обучение других сотрудников:**

- обучение группы в парах во время собрания сотрудников;
- проведение презентации для руководителей по вопросам учебной сессии;
- помощь в адаптации и обучении новых сотрудников;
- проведение презентаций с коллегами из других подразделений.

**Еще один способ оценки на втором уровне — планирование действий. Участникам предлагается ответить на следующие вопросы:**

- Что вы хотели бы уметь делать как результат участия в программе?
- Какие конкретно действия вы собираетесь произвести?
- Что вам может помешать в достижении успеха?
- Как вы будете преодолевать эти препятствия?
- Какая поддержка вам будет нужна для осуществления ваших действий?
- В течение какого времени вы осуществите ваши действия?
- Каких результатов вы ожидаете?

# Третий уровень — «Поведение»

## Инструменты для оценки третьего уровня

- Обзор (отслеживание) поведения
- Контрольный лист поведения
- Обзор работы сотрудников на рабочем месте
- Фокус-группы
- Проверка планов действий
- Обучение действием

## Анкета 5. Обзорный тест

1. Я получил новые знания во время обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
2. Я могу успешно применять на своем рабочем месте полученные знания/навыки	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
3. Какой процент рабочего времени вы тратите на задачи, которые требуют знаний/умений, представленных в этой программе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Насколько соответствовало содержание обучения успешной работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Сколько процентов новых знаний и умений, полученных при обучении, вы напрямую применили в вашей работе?	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Я смог применять обучение в работе через:	<input type="checkbox"/> 1 неделю										
	<input type="checkbox"/> 2-4 недели										
	<input type="checkbox"/> 5-6 недель										
	<input type="checkbox"/> Пока ничего не применял, но планирую в будущем										
	<input type="checkbox"/> Я не ожидаю никаких изменений от применения										
7. Если вы не смогли успешно применить знания/умения, то почему?	<input type="checkbox"/> Содержание не соответствует работе										
	<input type="checkbox"/> Мешают или отбивают охоту применять										
	<input type="checkbox"/> Нет возможности										
	<input type="checkbox"/> Более высокие приоритеты										
	<input type="checkbox"/> Другие причины										
8. У меня и моего менеджера были определены ожидания перед посещением обучения	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
9. После обучения я и мой менеджер определили, как я буду применять знания/навыки на рабочем месте	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
10. Мне предоставлены адекватные ресурсы для успешного применения обучения в работе	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			

## Анкета 6. Обзорный тест

1. Это обучение улучшило мое поведение на рабочем месте	Полностью согласен				Полностью несогласен						
	7	6	5	4	3	2	1	не готов ответить			
2. Оцените, насколько ваше поведение на работе улучшилось, учитывая все факторы, включая обучение	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Основываясь на предыдущем ответе, оцените, насколько это улучшение является прямым результатом обучения	0%	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Это обучение имело существенное влияние на:	<input type="checkbox"/> увеличение качества										
	<input type="checkbox"/> увеличение продуктивности										
	<input type="checkbox"/> уменьшение затрат										
	<input type="checkbox"/> увеличение продаж										
	<input type="checkbox"/> уменьшение рисков										

Необходимо проверить наличие следующих условий:

- 1)желание участников изменить поведение;
- 2)понимание участниками, что и как делать;
- 3)создание соответствующего социально-психологического климата;
- 4) поощрение участников за изменение поведения



# Четвертый уровень — «Результат»

**Оценка на этом уровне — самая сложная и дорогостоящая. Для получения более достоверных результатов при оценке необходимо:**

- если возможно, использовать контрольную группу (не проходившую обучение);
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны;
- проводить оценку до и после программы (если это возможно);
- провести оценку несколько раз в ходе программы;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации (автор считает, что проведение оценки на четвертом уровне не всегда целесообразно в связи с ее высокой стоимостью).

Методика Киркпатрика позволяет с помощью анализа четырех факторов оценить результативность тренинга и помочь руководству сделать ряд важных выводов, в том числе и относительно инвестиций в новые тренинговые проекты.

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!!!**