

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

Умения	Использованы правильно	Комментарии
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!!!