

**Разработка системы оценки эффективности обучения для консалтинговой компании**

**Научный руководитель – Антонова Наталья Викторовна**

***Степаненко Владислава Геннадьевна***

*Студент (магистр)*

Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Факультет  
бизнеса и менеджмента, Москва, Россия

*E-mail: vladastep1811@mail.ru*

Корпорации сегодня уделяют огромное внимание обучению своих сотрудников и развитию у них необходимых навыков, что делает особенно важным вопрос об эффективности этого обучения. Существует множество различных моделей оценки эффективности обучения (Brinkerhoff, 2005; Kirkpatrick, 1994; Stufflebeam, 2003; Ward et al., 1970), большинство из которых оценивает психологическую эффективность тренингов, опеределяемую через вызываемые изменения в трёх основных психологических сферах жизнедеятельности: аффективная, когнитивная и деятельностная (Ахмадиева, 2005). Однако, многие из существующих моделей имеют некоторые ограничения. Кроме того, практики чаще всего оценивают обучающие мероприятия только посредством первичных реакций участников на обучение (Kuchеров & Манокхина, 2017).

Системы оценки эффективности корпоративного обучения должны разрабатываться индивидуально для каждой компании, чтобы они учитывали специфику бизнеса и деятельности обучающихся специалистов, а также удовлетворяли всем особенностям процесса обучения в компании.

В рамках данного проекта было проведено исследование, на основе которого была разработана кастомизированная система оценки эффективности тренингового обучения сотрудников для заказчика - московского офиса крупной консалтинговой компании.

Прежде чем приступить к разработке системы оценки эффективности обучения, необходимо сначала определить параметры эффективного тренинга для работников консалтинговой компании, для чего нами было проведено качественное исследование, включавшее серию интервью с экспертами по обучению персонала, а также две модерационные сессии с участниками тренингов. В качественном исследовании приняло участие 30 сотрудников компании-заказчика (16 мужчин и 14 женщин) в возрасте от 25 до 40 лет.

Результаты интервью и модерационных сессий обрабатывались при помощи контент-анализа, итоговый перечень параметров эффективности тренинга получился следующим:

- использование знаний и изменение поведения;
- релевантность;
- практическая применимость;
- тренер;
- вовлечённость;
- структурированность.

Основные инструменты для оценки эффективности тренингов, которые были разработаны на основе результатов качественного исследования - это опрос и тестирование. Первый инструмент - опросник первичных реакций, который предъявлялся сотрудникам компании непосредственно после тренинга и был направлен на сбор впечатлений сотрудников от обучающей программы. Второй инструмент - тестирование, которое включает от 7 до 10 коротких вопросов и предлагается участникам для заполнения через месяц после прохождения тренинга.

По результатам модерационных сессий с участниками тренингов, а также на примере опросника А. Грохмана и С. Клауффельда (Grohmann & Kauffeld, 2013), нами также было принято решение о разработке опросника, оценивающего субъективную полезность тренинга через некоторое время после посещения.

Разработанные опросники были апробированы на сотрудниках компании-заказчика. В этой части исследования принял участие 141 сотрудник компании-заказчика (65 - Ж; 76 - М).

Мы провели эксплораторный факторный анализ для проверки факторной структуры данного опросника. Было выявлено, что трёхфакторная структура (1-й фактор: оценка тренера и вовлечённость; 2-й фактор: релевантность, практическая применимость, структурированность; 3-й фактор: использование знаний и улучшение производительности) наилучшим образом описывает данные, объясняя до 85% общей дисперсии данных (TLI = 0,846) при среднеквадратичной ошибке аппроксимации меньше 0,08 (RMSEA = 0,079), таким образом, мы делаем вывод о приемлемом соответствии трёхфакторной модели имеющимся данным.

Нами была построена регрессионная модель с целью определения преимущества дифференцированной оценки эффективности тренингов по отдельным параметрам перед интегральной оценкой - общей оценкой программы. Построенная модель значима и обладает достаточно высоким процентом объяснённой дисперсии,  $R^2 = 58,86$  ( $F = 32,76$ ;  $p\text{-value} < 2.2e^{-16}$ ).

Надёжность опросников была проверена при помощи критерия альфа Кронбаха ( $\alpha$ ), который для всего опросника (включая первичные реакции и оценку долгосрочных эффектов), получился равным 0,8379, что является достаточным показателем и свидетельствует о высокой согласованности пунктов опросника.

Ещё одним косвенным способом проверки надёжности опросника является проверка согласованности экспертов, оценивающих различные мероприятия при помощи данной методики. Значения коэффициента Кенделла для экспертов, посетивших три случайным образом выбранных тренинга, получились достаточно высокими в случае всех трёх мероприятий (выше 0,5-0,6).

Таким образом, мы можем сделать вывод о том, что разработанные опросники обладают достаточно высоким уровнем надёжности и являются качественными инструментами, обеспечивающими валидные данные.

Данная работа имеет высокую практическую значимость: в рамках качественного исследования был выявлен образ эффективного тренинга для сотрудников консалтинговой компании, а также была выстроена методология разработки системы оценки эффективности обучения в компании. Работа может представлять интерес для деятельности специалистов по обучению и развитию персонала, а также для разработчиков тренингов и бизнес-тренеров.

### Источники и литература

- 1) Ахмадиева, Л.Р. Оценка психологических показателей эффективности профессионального тренинга. Дис. ... канд./д-ра психол. наук. Московский Государственный Университет им. М.В.Ломоносова, Москва, 2005.
- 2) Brinkerhoff, R.O. (2005). The Success Case Method: A strategic evaluation approach to increasing the value and effect of training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 86-101.
- 3) Grohmann, A., Kauffeld, S. (2013). Evaluating training programs: development and correlates of the Questionnaire for Professional Training Evaluation. *International Journal of Training and Development*, 17(2), 135-155.

- 4) Kirkpatrick, D.L. (1994). Evaluating training programs: The four levels. San Francisco: Berrett-Koehler, 229 p.
- 5) Kucherov, D., Manokhina, D. (2017). Evaluation of training programs in Russian manufacturing companies. *European Journal of Training and Development*, 41(2), 119–143. doi:10.1108/ejtd-10-2015-0084
- 6) Stufflebeam, D.L. (2003). The CIPP Model for Evaluation. In T. Kellaghan D.L. Stufflebeam (Eds.), *International Handbook of Educational Evaluation*, Norwell, MA: Kluwer, pp. 31-62.
- 7) Ward, P., Bird, M., Rackham, M. (1970). *Evaluation of Management Training*. London: Gower Press Limited, 112 p.