

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-2>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN216.pdf>

DOI: 10.15862/63EVN216 (<http://dx.doi.org/10.15862/63EVN216>)

Статья опубликована 21.04.2016.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №2 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/63EVN216.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/63EVN216

УДК 331.101.39

Соловьева Ирина Анатольевна

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа¹
Кандидат наук, доцент
E-mail: solovieva.sia@yandex.ru

Закирьянов Ратмир Ильгизович

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный нефтяной технический университет», Россия, Уфа
Магистрант
E-mail: zakiryaynov.ratmir@mail.ru

Разработка комплексной многокритериальной модели оценки системы обучения и развития человеческих ресурсов организации

Аннотация. Для современного менеджмента характерен большой интерес и внимание к роли системы обучения и развития человеческих ресурсов организации как одной из подсистем управления персоналом. Однако задачи оценки эффективности процесса обучения и эффективности инвестиций в обучение персонала на отечественных предприятиях не всегда решаются системно. Методы оценки эффективности обучения, используемые предприятиями не ориентированы на формирование системы долгосрочного обучения и не предназначены для оценки эффективности системы корпоративного обучения и развития организации в целом.

В данной статье ставится задача разработки качественного инструментария для оценки эффективности обучения и развития человеческих ресурсов. Авторами обосновывается необходимость комплексного многокритериального подхода к оценке состояния системы обучения и развития организации. Предложена комплексная модель оценки системы развития человеческих ресурсов, особенностью которой является рассмотрение нескольких проекций в системе оценки эффективности обучения и развития: оценка эффективности реализации основных функций системы обучения и развития человеческих ресурсов; оценка процесса обучения и сопутствующих процессов; оценка экономической эффективности обучающих и развивающих программ по бизнес-показателям. Представлены показатели и критерии оценки по каждой из проекций. Даны рекомендации по применению различных методик оценки

¹ 450104, республика Башкортостан, город Уфа, Уфимское шоссе, дом 23/2, кв. 71

эффективности отдельных обучающих программ, а также разработан алгоритм принятия решения о выборе метода оценки эффективности обучения.

Обозначена методологическая проблема разработки обобщающего количественного показателя диагностики системы развития человеческих ресурсов организации, решение которой даст организациям и провайдерам обучения инструмент, позволяющий повысить качество и объективность оценки.

Ключевые слова: обучение и развитие; человеческие ресурсы; система корпоративного обучения, ключевые показатели эффективности; учебный процесс; отдел обучения и развития; возврат на инвестиции; эффективность обучения; методика Киркпатрика; методика Филипса

В современных условиях развития инновационной экономики и необходимости быстрого обновления профессиональных и управленческих знаний, возрастает значение стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами (ЧР) организации. Стратегическое развитие ЧР направлено создание условий для обучения, развития и совершенствования профессиональных навыков в целях повышения уровня организационной, командной и индивидуальной эффективности [1].

Одним из важных аспектов в управлении обучением и развитием персонала является оценка эффективности обучения, так как затраты на обучение рассматриваются как инвестиции в развитие сотрудников организации.

В настоящее время возрастает интерес к оценке эффективности обучения и развития человеческих ресурсов (ЧР), причем как со стороны топ-менеджеров организаций, так и со стороны провайдеров обучения.

Однако задачи оценки эффективности процесса обучения и эффективности инвестиций в обучение персонала не всегда решаются системно.

Как известно, для оценки результатов обучения персонала предприятия чаще всего используют методику Киркпатрика. При этом реализуется данная методика частично (только шкала «Реакция», по которой анализируются показатели удовлетворенности /неудовлетворенности участников учебного процесса).

Методы оценки эффективности обучения, используемые предприятиями, рассчитаны, как правило, на краткосрочные программы обучения и разрабатываются провайдерами образовательных услуг в целях презентации результативности тренингов и программ. Иными словами, они не ориентированы на формирование системы долгосрочного обучения и не предназначены для оценки эффективности системы корпоративного обучения и развития организации в целом.

Авторы придерживаются позиции, согласно которой понятие эффективности применительно к развитию человеческих ресурсов необходимо рассматривать в расширенном аспекте, а именно как эффективность системы развития человеческих ресурсов организации в целом.

Действительно, повышению качества системы корпоративного обучения, ее гибкости, успешности и увеличению отдачи от инвестиций в обучение и развитие персонала может способствовать внедрение многокритериальной системы оценки эффективности корпоративного обучения, направленного на достижение стратегических целей организации.

Закономерен вопрос о выборе критериев оценки, включаемых в общую модель оценки.

Следует отметить, что комплексный подход к оценке состояния системы обучения и развития рассматривается как важнейший принцип в рамках бенчмаркинга показателей деятельности и эффективности корпоративных систем обучения в России Trainings INDEX, регулярно проводимого консалтинговой компанией «Амплуа-Брокер».

Данные бенчмаркинга Trainings INDEX включают результаты сравнительной оценки показателей систем обучения компаний-участниц по 11-ти направлениям, таким как взаимодействие с поставщиками услуг по обучению и развитию персонала, управление учебными планами, бюджет на обучение и развитие персонала, методы обучения и др. [2]. Однако, аналитические данные не содержат обобщающих критериев, сводных показателей.

Многокритериальный подход к оценке эффективности обучения и развития предлагается рядом авторов [3, 4, 5].

Так, в работе [3] предложена многомерная модель оценки эффективности корпоративного обучения, предполагающая рассмотрение процесса оценки эффективности обучения в трех проекциях:

1. Оценка самого учебного процесса и других, сопровождающих его, их входных и выходных параметров.
2. Связь системы обучения и других уровней управления компанией через систему оценки эффективности обучения.
3. Оценка экономической эффективности обучения.

Каждый из рассмотренных блоков заслуживает внимания и детальной проработки процедуры оценки. При этом авторы работы [3] отмечают, что на начальных этапах внедрения предлагаемой модели оценки возможно применение отдельных блоков модели в зависимости от запросов корпоративных центров обучения.

С другой стороны, при разработке модели оценки эффективности системы корпоративного обучения, по нашему мнению, необходимо учитывать опыт применения организациями различных критериев оценки как отдельных обучающих мероприятий, так и различных аспектов деятельности, связанной с обучением и развитием персонала.

Обзор существующих публикаций по проблеме оценки эффективности обучения и развития персонала показал, что все показатели можно классифицировать на 3 группы [6].

- 1) показатели оперативной деятельности системы обучения и развития в целом;
- 2) ключевые показатели эффективности (КПЭ) отдела обучения и развития (training and development – T&D структуры) в компании;
- 3) показатели эффективности конкретных обучающих программ (семинаров, курсов, тренингов).

По мнению авторов, в комплексную модель оценки эффективности системы развития ЧР необходимо включить показатели из второй и третьей групп.

Что касается показателей первой группы, то они всего лишь демонстрируют масштабы T&D структуры, «параметризуют её» (например, сколько проведено программ, какое количество сотрудников было обучено, каков размер бюджета, выделенного на обучение). Указанные показатели не могут служить в качестве характеристик эффективности обучения, а тем более системы обучения и развития организации [6]. Поэтому авторы придерживаются мнения, что эти показатели не должны включаться в общую модель оценки.

Обучающие мероприятия проводятся в организациях для решения определенных бизнес-задач. Поэтому, говоря о показателях эффективности конкретных обучающих

программ, отметим, что вполне логичным представляется подход, предполагающий использование в качестве критериев оценки достижение специфических для каждой организации бизнес-показателей. Данный подход представляет собой один из этапов (уровней) оценки, предложенной Д. Киркпатриком, а также развивается в методике Д. Филиппса.

Оценка обучающих и развивающих программ по конкретным бизнес-результатам предполагает рассмотрение стратегии развития ЧР как неотъемлемой части процесса формулирования всех остальных функциональных стратегий организации.

Решающая роль в обеспечении взаимосвязи между стратегией управления развитием ЧР и стратегией организации в целом принадлежит, по нашему мнению, использованию известной управленческой методологии «управление по целям» на основе КПЭ. При этом обеспечение соответствия между организационной стратегией и стратегией развития ЧР может быть реализовано в рамках процедуры декомпозиции целей [7, 8, 9]. В подтверждение справедливости указанного утверждения приведем следующие аргументы.

Во-первых, формулируя стратегические цели, организация каскадирует их на уровень каждого подразделения, в том числе T&D структуры. Соответствующие этим целям показатели характеризуют, как эффективно T&D отдел использует выделенные ему ресурсы, например, как оперативно реагирует на запрос бизнеса и разрабатывает обучающую программу, нацеленную на решение конкретной бизнес-задачи, или в какой степени внутренние клиенты удовлетворены сервисом T&D структуры. Достижение поставленных перед данным отделом целей вносит свой вклад в достижение целей организации. В основе оценки деятельности T&D структуры по данной группе показателей лежит представление о стратегии развития ЧР как одной из функциональных стратегий организации.

Во-вторых, конкретизируя цели и показатели для каждого сотрудника, организация задает ориентиры для разработки планов обучения и развития, призванных устранить несоответствие между требуемым и фактическим уровнем выраженности компетенций.

С учетом вышеизложенного автором предложена комплексная модель оценки системы развития ЧР организации (рисунок 1).

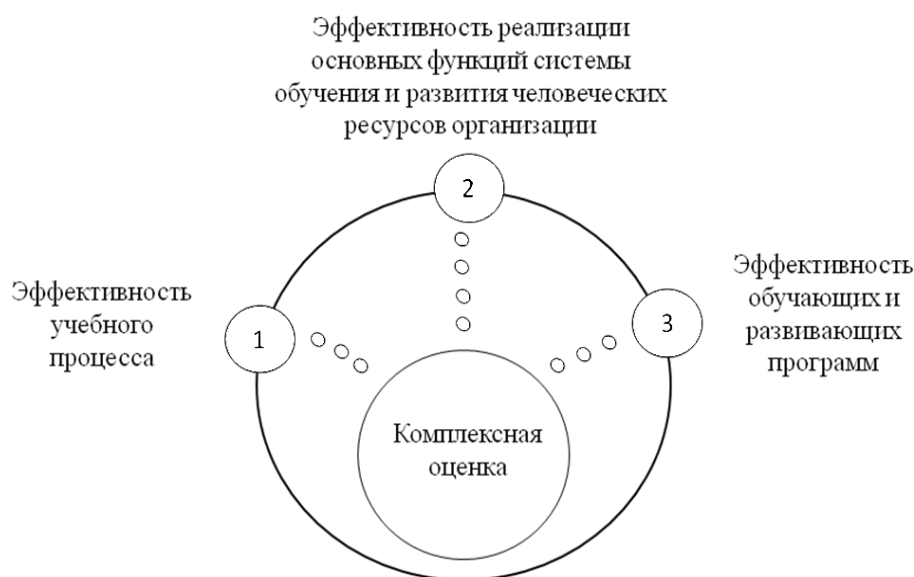


Рисунок 1. Структура комплексной многомерной модели оценки системы развития человеческих ресурсов организации (составлено авторами)

Особенностью предлагаемой модели стало выделение нескольких проекций в системе оценки эффективности обучения и развития, в результате чего она приобрела многокритериальную структуру. Предлагается рассматривать модель оценки эффективности обучения в трех проекциях:

Проекция 1. Оценка процессов обучения.

Проекция 2. Оценка эффективности реализации основных функций системы обучения и развития ЧР организации.

Проекция 3. Оценка экономической эффективности обучающих и развивающих программ по бизнес-показателям.

Основными функциями системы корпоративного обучения и развития (СКОР) являются:

- взаимодействие с поставщиками услуг по обучению и развитию персонала;
- взаимодействие с государственными образовательными учреждениями;
- управление структурой отдела, занимающегося обучением и развитием персонала, повышение квалификации его сотрудников;
- управление планом обучения (выявление потребностей в обучении, планирование и проведение обучения);
- управление бюджетом на обучение и развитие персонала;
- логистика и администрирование обучения;
- разработка программ развития сотрудников;
- оценка эффективности обучения, повышение эффективности обучения;
- маркетинг системы обучения персонала;
- развитие методов обучения.

Представляется, что оценка по первой и второй проекциям должна быть основана на анализе состояния процессов реализации каждой из рассмотренных функций системы обучения и развития.

В таблице 1 дана более подробная характеристика предлагаемой модели оценки – цели, задачи, объект и критерии оценки.

Таблица 1

Комплексная многокритериальная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации (составлено авторами)

1. Что оценивается (предмет оценки)		
Проекция 1	Проекция 2	Проекция 3
Эффективность учебного процесса и процессов, сопровождающих учебный	1. Эффективность реализации основных функций системы обучения и развития 2. Эффективность обслуживания потребностей бизнеса в обучающих и развивающих мероприятиях	Эффективность обучающих программ, курсов, тренингов

1. Что оценивается (предмет оценки)		
Проекция 1	Проекция 2	Проекция 3
2. Критерии и методы оценки		
Учебный процесс Трансляция корпоративной культуры Трансляция корпоративных знаний Управление проектами слушателей Учебно-методическая работа Формирование команды	Оценка по ключевым показателям эффективности T&D отдела	Оценка по уровням Киркпатрика, возврат на инвестиции (ROI), бипараметрическая оценка Мак Ги и др.
3. Задачи оценки		
Расширение границ рассмотрения процесса обучения, с учетом процессов, сопровождающих основной учебный	Определить, как T&D отдел использует выделенные ему ресурсы	Выяснение вопросов: - Соответствует ли обучение стратегии организации? - Нужно ли продолжать программу? - Как можно усовершенствовать программу? - Как можно повысить эффективность обучения? - В какой степени в итоге были достигнуты цели обучения?
4. Конечный результат (цель) оценки		
Выработка четких алгоритмов принятия управленческих решений в области обучения и развития человеческих ресурсов с учетом стратегических целей организации		

Остановимся на каждой из проекций в отдельности.

Проекция 1. Одной из отличительных черт модели оценки является расширение границ рассмотрения процесса обучения, с включением процессов, сопровождающих основной учебный. Как отмечено авторами работы [3], с основным учебным процессом сопряжены процессы трансляции корпоративной культуры, формирования команды, управления выпускными проектами, трансляции корпоративных знаний, а также учебно-методическая работа преподавательского состава.

Каждый из перечисленных процессов связан с реализацией определенной функции СКОР (таблица 2).

Таблица 2
Соответствие оцениваемых процессов и функций СКОР (составлено авторами)

Оцениваемый процесс	Функция СКОР
Учебный процесс	Управление структурой системы обучения и развития Логистика и администрирование обучения Повышение эффективности обучения
Учебно-методическая работа	Развитие методов обучения
Формирование команды	Развитие методов обучения Повышение эффективности обучения

Оцениваемый процесс	Функция СКОР
Трансляция корпоративной культуры	Повышение эффективности обучения Маркетинг обучения и развития
Трансляция корпоративных знаний	Маркетинг обучения и развития
Управление проектами слушателей	Повышение эффективности обучения

Учебный процесс. Оцениваются приобретенные в ходе обучения знания, умения, навыки. Важным параметром оценки является соответствие образовательных программ стратегическим целям и задачам организации, то есть процесс обучения должен быть внутренне мотивированным. Другими словами, обучение должно быть нацелено на необходимое конкретное действие, а чисто пассивное обучение, не предполагающее действий и изменений, является бессмысленным.

Для оценки по рассматриваемому параметру можно провести экзамен или применить методику оценки персонала методом «360 градусов».

Связь данного оцениваемого процесса с функцией «Управление структурой системы обучения» определяется тем, что качество результата учебного процесса непосредственно зависит от степени развития навыков и компетенций как сотрудников корпоративных центров обучения так и самих тренеров и преподавателей.

Учебно-методическая работа. Оцениваются учебные программы, работа преподавателей, использование методических разработок, привлечение внутренних экспертов.

Оценка по процессу «формирование команды» связана с необходимостью внедрения командных форм управления, методов эмпирического обучения, коллаборативного обучения, обучения действием (action learning), представляющих собой способ приобретения и накопления знаний сотрудниками. Известно, что до 70% всех знаний о своей работе сотрудники получают не из книг, компьютеров и лекций, а из общения с коллегами [10]. По данному параметру оцениваются такие групповые характеристики, как лидерство, коммуникативные связи, нормы групповой работы, сплоченность, распределение ролей и задач. Кроме того, подлежат оценке учебные мероприятия, направленные на командообразование (групповые дискуссии, деловые игры, круглые столы, групповые упражнения). Все динамические процессы, происходящие в группе и подлежащие мониторингу, обеспечивают эффективность групповой деятельности, высокая степень которой является целью командообразования.

Если раньше понятие эффективности работы команды сводилось главным образом к продуктивности, производительности труда, то сегодня не менее важными признаются такие показатели, как удовлетворенность членов команды совместной деятельностью, стадия развития группы/команды, значимость общей задачи для группы, и, наконец, «сверхнормативная активность» членов команды. Связь данного процесса с функцией «Развитие методов обучения» является очевидной.

По процессу «трансляция корпоративной культуры» оцениваются усвоенные ценности и нормы поведения, лояльность компании, корпоративная этика, неформальная структура компании. Успешные организации характеризуются высоким уровнем корпоративной культуры, которая формируется в результате продуманных действий, направленных на развитие «морального духа» организации. Организационная культура как система может транслироваться, в том числе, и через систему обучения, причем особенно эффективным это будет, если осознанно поставить такую задачу перед учебным центром.

Кроме того, оценка по процессу «трансляция корпоративной культуры» имеет непосредственное отношение к реализации функции маркетинга системы обучения. Как отмечалось выше, главной задачей последнего является позиционирование корпоративного обучения как стратегической функции организации и, как результат, вовлечение в целевое обучение ключевых категорий персонала. Создание имиджа компании как работодателя, инвестирующего в персонал, может рассматриваться как одна из частных задач, решаемых в рамках формирования и повышения уровня организационной культуры компании.

По процессу «трансляция корпоративных знаний» оцениваются: процесс управления знаниями в организации, наличие банка знаний, его доступность, востребованность и интенсивность использования в обучении, пополнение банка знаний, создание новых знаний, обеспечение доступа к ценным знаниям, находящимся за пределами организации, использование имеющихся знаний при принятии решений; воплощение знаний в продуктах и услугах; стимулирование роста знаний посредством организационной культуры. Очевидно, что трансляция корпоративных знаний является процессом, также направленным на реализацию функции маркетинга системы обучения и развития.

По процессу «управление выпускными проектами» оцениваются формирование требований к качеству проектов, этапы разработки проектов, показатели внедрения проектов в производство, участие в процессе представителей топ-менеджмента организации и линейных руководителей. Задачей корпоративного университета (учебного центра) становится преобразование тем выпускных дипломных работ в реальные рабочие проекты, представляющие ценность для компании и ожидающие внедрения. Совместная исследовательская работа позволяет расширить спектр применяемых инструментов и методов и помогает их совершенствованию.

Проекция 2. Как отмечалось выше, достижение соответствия между организационной стратегией и стратегией развития ЧР может быть реализовано в рамках процедуры декомпозиции целей и соответствующих КПЭ. Поскольку T&D отдел является функциональной подсистемой системы развития ЧР организации, от результатов деятельности этого отдела, измеряемых по КПЭ, зависит как успешно справляется организация с реализацией стратегии развития ЧР – производной от общекорпоративной стратегии.

Необходимо при этом учитывать, что предметами оценки в данном случае будут:

- эффективность реализации основных функций СКОР;
- эффективность обслуживания потребностей бизнеса в обучающих и развивающих мероприятиях.

В таблице 3 приведены рекомендуемые КПЭ T&D структуры в компании, характеризующие эффективность реализации тех или иных функций. За выполнение целевых значений КПЭ ответственны именно сотрудники и руководители T&D отдела.

Первая проекция модели. Ключевые показатели эффективности T&D структуры в компании (составлено авторами на основе [6])

Функция СКОР	КПЭ	Методика определения, интерпретация
Взаимодействие с провайдерами обучения	Коэффициент текучести провайдеров.	Характеризует, насколько качественно проведен отбор и адаптация поставщиков.
Управление планом обучения и развития	Срок вывода новой программы.	Время от поступления запроса от бизнеса до запуска программы.
Управление планом обучения и развития	Процент продвижения участников программ по развитию кадрового резерва в течение года по завершении программы.	Доля численности сотрудников, задействованных по линии кадрового резерва, в общем количестве, обучавшихся по программе кадрового резерва.
Оценка эффективности СКОР, повышение эффективности обучения, управление бюджетом СКОР	Коэффициент ориентированности на эффективность системы профессионального обучения.	Оценивается соответствие показателям, рекомендуемым Киркпатриком и Филипсом: по 1-му уровню должно оцениваться 80-100% от общего количества реализованных программ, по 2-му – 40-60%, по 3-му – 30%, по 4-му – 10-20%, по 5-му (ROI) – 5-10%.
Маркетинг обучения и развития	Индекс вовлеченности топ-менеджеров в процесс обучения и развития.	Методику определяет компания. Один из параметров: процент топ-менеджеров, выполнивших различные активности по повышению статуса обучения в компании хотя бы раз в год.
Повышение эффективности обучения	Развитие компетенций.	Улучшение оценок по компетенциям в целом по компании. Определяется на основе специальной шкалы оценок.
Логистика и администрирование процесса обучения	Загрузка корпоративного тренера.	Характеризует эффективность использования тренерского ресурса (недозагрузка или перегрузка).

Как видно из таблицы 3, не все из перечисленных ранее функций СКОР могут быть описаны с помощью непосредственных количественных измерителей. В проекцию 2 включены параметры, характеризующие состояние процессов реализации определенных функций СКОР организации без непосредственного их измерения с помощью КПЭ.

Проекция 3. Обучающие программы, тренинги и семинары проводятся в компаниях для решения конкретных бизнес-задач. Поэтому в качестве критерия оценки эффективности обучающих программ предлагается использовать достижение соответствующих бизнес-показателей. В модель оценки могут быть включены специфические для каждой организации бизнес-показатели, на которые должна повлиять обучающая программа.

Например, в данную группу метрик могут быть включены следующие показатели:

- коэффициент текучести персонала;
- индекс удовлетворенности персонала;
- показатель абсентеизма персонала;
- повышение производительности труда;
- индекс удовлетворенности клиентов (внешних и внутренних);
- индекс притока новых клиентов;
- рост объема продаж;
- рост доли рынка компании;
- сокращение издержек;
- частота аварийных поломок оборудования;
- процент бракованной продукции;
- частота несчастных случаев на производстве и др.

Данный подход рассматривается как один из этапов (уровней) оценки, предложенной Д. Киркпатриком, а также развивается в методике Д. Филипса.

Перечисленные показатели относятся к общекорпоративной эффективности, на них влияет не только деятельность по обучению и развитию. Тем не менее, во многих компаниях достижение именно этих показателей ставится целью при проведении конкретных программ обучения.

Например, эффективность тренингов по ведению совещаний измеряется сокращением времени проведения совещаний. Тренинги по производственной безопасности успешны, если сокращается (сводится к нулю) число несчастных случаев на производстве.

На наш взгляд, при решении вопроса о выборе методики оценки эффективности программы обучения и развития необходимо отказаться от намерения разработки универсального инструмента измерения, а избирательно и последовательно подходить к решению данного вопроса, учитывая специфику обучающих мероприятий, спектр которых достаточно широк (таблица 4).

Проведение оценки эффективности необходимо начинать с классификации программ обучения по методам оценки эффективности, затем разрабатывать сами методики оценки.

Программы обучения с явным финансовым эффектом для организации – это те программы, которые дают возможность непосредственно оценить выгоды обучения: удешевление бизнес-процесса, увеличение объема продаж; экономию издержек; повышение

производительности и др. К таким программам применима традиционная методика оценки чистой приведенной стоимости (NPV/ЧДД). Методика оценки экономической эффективности инвестиций в обучение и развитие в данном случае основана на определении дисконтированного денежного потока и индекса доходности, однако данный подход требует прогнозной оценки денежного потока, порождаемого обучающей программой, и, как следствие, возможен только для оценки ожидаемой эффективности. Таким образом, расчет NPV/ЧДД через денежный поток затруднен и не всегда возможен.

Проблема может быть решена, если использовать одну из следующих методик, описанных в разделе 1:

- методика Филиппа;
- методика бипараметрической оценки Мак Ги.

Таблица 4

**Рекомендуемые методики оценки эффективности обучения и развития
 (составлено авторами)**

Рекомендуемые методики оценки			
Вид программы	Программы с явным финансовым эффектом для организации	Программы с неявным финансовым эффектом для организации	Программы обучения с целями «стратегического соответствия»
Цели оценки	Оценка эффективности отдельных обучающих программ и мероприятий		Оценка эффективности обучающих мероприятий по отдельным подразделениям, категориям обучающихся, по организации в целом
Аспект оценки	Краткосрочный		Средне- и долгосрочный
Рекомендуемая методика	Методика Филиппа, методика бипараметрической оценки Мак Ги	Методика Киркпатрика, Cost-benefit analysis (CBA)	Метод оценки «Реализация показателей BSC»
Измеритель	Баллы, денежная оценка	Баллы, денежная оценка	Баллы, денежная оценка

К программам обучения с неявным финансовым эффектом применима методика Киркпатрика. Для таких программ может быть рекомендован также метод оценки Cost-benefit analysis (CBA).

Анализ «затраты–выгоды» («Cost-benefit analysis») – способ оценки общественных затрат и социальных выгод, связанных с каким-либо инвестиционным проектом. От традиционных методов определения эффективности капиталовложений, «Cost-benefit analysis» отличается включением в расчет и оценки общих внеэкономических факторов (социальных, экологических и др.). Данный метод обычно используется государственными

органами при оценке инвестиций в крупномасштабные государственные инвестиционные проекты для определения прироста благосостояния и чистой социальной выгоды, ожидаемой обществом от реализации этих проектов. Указанная оценка представляет интерес для финансирующих организаций, имеющих более широкий взгляд на инвестиционный проект, чем организации, непосредственно заинтересованные в увеличении прибыльности от его реализации.

Автором представляется возможной разработка методики оценки экономической эффективности программ обучения на основе подхода «Cost-benefit analysis». Однако эту методику анализа экономической эффективности можно будет применять далеко не ко всем образовательным программам.

Программы обучения с целями «стратегического соответствия» можно оценивать на основе методологии BSC. Проводится разработка методики оценки экономической эффективности программ обучения с учетом стратегической перспективы целей и показателей перспективы «Обучение и развитие», достигаемых с помощью программы обучения. В качестве наиболее эффективных и приоритетных программ рассматриваются обучающие программы, дающие умения и навыки, необходимые сотрудникам компании для преодоления «стратегических разрывов», которые отражаются на стратегических картах целей компании в целом, так и отдельных сегментов бизнеса. Реализация стратегических карт целей и показателей позволит достичь целевых стратегических финансовых показателей по перспективам "Внутренние бизнес-процессы", "Клиенты", "Финансы".

Классическим способом оценки эффективности обучения сегодня считается предложенная в 1959 г. Д. Киркпатриком модель, состоящая из четырех уровней: оценка реакции обучаемых, оценка уровня знаний, оценка поведения на рабочем месте, оценка влияния на результаты бизнеса.

Методика Д. Филиппа (возврат на инвестиции – ROI) помогает перевести результаты обучения в денежный эквивалент, а затем подставить полученное значение в математическую формулу – отношение прибыли к затратам. Таким образом, сравнивается общая сумма прибыли с общей суммой затрат, а коэффициент ROI выражает процентное отношение чистой прибыли от реализации программы к сумме затрат.

Одним из важнейших преимуществ использования ROI для оценки, является то, что этот подход позволяет измерить роль обучения и развития в организации.

Чтобы оценить результат обучения, необходимо установить причинно-следственную связь между изменением уровня знаний сотрудника и динамикой результативности его работы. Но здесь возникает ряд проблем.

Например, очевидно, что из-за отсутствия выработанных навыков не все полученные знания сотрудник применяет в практической деятельности.

Еще одна проблема – влияние на качество и результативность труда внешних (привходящих) факторов, не связанных с проведенным обучением (изменение конъюнктуры рынка, условий труда, методики мотивации и стимулирования труда и т.д.). Далеко не всегда можно выделить показатели, которые не подвержены влиянию сторонних факторов, не связанных с обучением.

Третья проблема связана с необходимостью учета временного фактора. Как правило, результат развития проявляется не сразу, а с некоторым временным лагом, величина которого напрямую зависит от целей развития.

Для исключения влияния привходящих факторов, не связанных с обучением, на практике используются следующие подходы:

- использование контрольных групп сотрудников;
- трендовый анализ за предшествующие периоды. Выявленная тенденция изменения показателя до проведения обучения сопоставляется с фактической динамикой показателя после обучения. Отклонение фактического результата от тренда присваивается влиянию обучения;
- экспертная оценка влияния полученных знаний на динамику показателей.

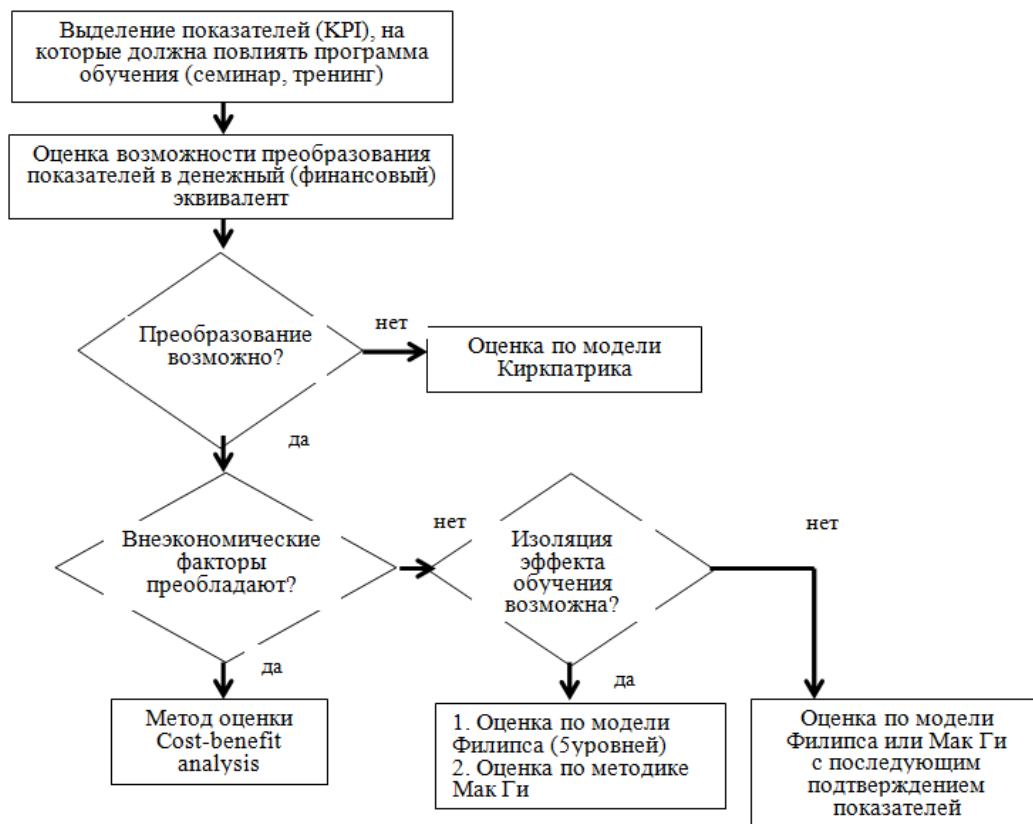
Возможно также определение ROI с последующим подтверждением полученного значения показателя ROI с помощью оценки эффекта от обучения по трем первым уровням модели Киркпатрика: «реакция участников семинара (тренинга, обучающей программы)», «знания» и «поведение».

Иными словами, оценка по трем уровням рассматривается как способ подтверждения того, что полученное значение ROI связано именно с реализацией обучающей программы.

Учитывая вышеизложенное, можно предложить следующий алгоритм принятия решений о выборе подходящего метода оценки обучающей программы (тренинга, семинара) (рисунок 2).

Приведенная схема учитывает далеко не все факторы, которые могут повлиять на выбор метода оценки эффективности обучения. Так, за рамками указанной схемы остаются такие важные условия, как:

- 1) наличие доступной и достоверной информации для расчета возврата на инвестиции;



* Оценка ROI с подтверждением по трем направлениям-уровням

Рисунок 2. Алгоритм принятия решения о выборе метода оценки эффективности обучения (составлено авторами)

- 2) временной фактор – «запаздывание» полученного бизнес-результата относительно времени проведения обучения;
- 3) сопоставимость затрат на оценку с ценностью результатов оценки.

Общеизвестно, что любое «измерение» – затратный процесс, поэтому необходимо быть уверенным в том, что затраты на проведение оценки будут сопоставимы с ценностью полученных результатов.

Для получения максимально достоверных результатов, по нашему мнению, необходимо обращаться к услугам высококвалифицированных бизнес-тренеров, располагающих статистическими данными по показателю ROI для различных тренингов. В таком случае организация сможет не только оценить эффект от проведенного тренинга по окончании обучения, но и спрогнозировать возможный результат еще до обучения.

Таким образом, концептуальную основу авторской позиции формирует понимание состояния системы развития ЧР организации как совокупности определенных количественных и качественных характеристик процессов обучения, обслуживания потребностей бизнеса в обучающих и развивающих мероприятиях и эффективности обучающих программ, определяющее перечень параметров оценки, отражающих многоаспектный характер рассматриваемой категории.

Разработка обобщающего количественного показателя диагностики системы развития ЧР организации является важной методологической проблемой, решение которой даст организациям и провайдером обучения инструмент, позволяющий повысить качество и объективность оценки.

ЛИТЕРАТУРА

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. 8-е изд. СПб.: Питер, 2005. 832 с.
2. Корпоративные системы обучения и развития персонала. III ежегодный бенчмаркинг. Режим доступа: http://www.trainings.ru/f/1/pics/Trainings%20INDEX%6009_executive%20summary.pdf (дата обращения 23.03.2016).
3. Неудачина Н.В., Уланова А.М., Хухорева А.В. Многомерная модель оценки эффективности корпоративного обучения. Режим доступа: <http://arborcg.org/downloads/publication/od011.pdf> (дата обращения 23.03.2016).
4. Рядовой Н.Н. Непрерывное профессиональное образование как фактор инновационного развития производства: автореф. дис. ... канд. экон. наук/ М. 2011. 23 с.
5. Симонова И.Ф., Эскерханов М.З., Еремина И.Ю., Дудаева Л.М. Современные подходы к проблеме оценки и развития персонала в системе работы с кадровым резервом нефтегазовой компании // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2008. №8. С. 36-38.
6. Ужакина Ю.Б. Оценка эффективности обучения: что, как и зачем оценивать. Доклад на 10-й конференции СПб Клуба консультантов и тренеров. Режим доступа: http://www.treko.ru/show_article_1643. (дата обращения: 23.03.2016).
7. Соловьева И.А., Сайфутдинова Д.А. Совершенствование формирования переменной части заработной платы на основе управления эффективностью // Экономика и управление: научно-практический журнал. Уфа, БАГСУ. 2014. №2. С. 15-22.
8. Соловьева И.А., Закирьянов Р.И. Комплексная модель оценки эффективности системы развития человеческих ресурсов организации // Электронный научный журнал «Нефтегазовое дело». 2015. №2. С.370-384. URL: http://ogbus.ru/issues/2_2015/ogbus_2_2015_p370-384_SolovevaIA_ru.pdf (дата обращения 23.03.16).
9. Клочков А. КРІ и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 170 с.
10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 1997. – 336 с.

Irina Anatolyevna Solovyova

Ufa State Petroleum Technological University, Russia, Ufa
E-mail: solovieva.sia@yandex.ru

Zakiryanov Ratmir Ilgizovich

Ufa State Petroleum Technological University, Russia, Ufa
E-mail: zakiryanov.ratmir@mail.ru

Development of complex multicriterion model of estimation of the system of training and development of human resources of organization

Abstract. For a modern management large interest and attention to the role of the system of training and development of human resources of organization as one of subsystems of management by a personnel are characteristic. However the tasks of estimation of efficiency of process of training and efficiency of investments in training of personnel on domestic enterprises are not always solved systemically. The methods of estimation of efficiency of training used by enterprises are not oriented to forming of the long-term training and are not intended for an estimation to efficiency of the system of corporate training and development of the organization as a whole.

In this article the problem of development of quality tool is set for the estimation of efficiency of training and development of human resources. The authors justify the need for an integrated multi-criteria approach to the assessment of the system of training and development of the organization. The complex model of estimation of the system of development of human resources is offered, the feature of that is consideration of a few projections in the system of estimation of efficiency of training and development: estimation of efficiency of realization of basic functions of the system of training and development of human resources; estimation of process of training and related processes; estimation of economic efficiency of the of training and development programs on business performance. Indexes and criteria of estimation are presented on each of projections. Given to recommendations on application of different methodologies of estimation of efficiency of the separate training programs, and also the algorithm of decision-making about the choice of method of estimation of efficiency is worked out.

The methodological problem of development of summarizing quantitative indicator of diagnostics of the system of development of human resources of organization, solution of which will give to organizations and training providers instrument allowing to improve quality and objectivity of estimation, marks.

Keywords: training and development; human resources; corporate training system; key performance indicators; process of training; department of training and development; return on an investment; efficiency of training; methodology of Kirkpatrick; methodology of Philips

REFERENCES

1. Armstrong M. Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami: per. s angl. 8-e izd. SPb.: Piter, 2005. 832 s.
2. Korporativnye sistemy obucheniya i razvitiya personala. III ezhegodnyy benchmarking. Rezhim dostupa: http://www.trainings.ru/f/1/pics/Trainings%20INDEX%6009_executive%20summary.pdf (data obrashcheniya 23.03.2016).
3. Neudachina N.V., Ulanova A.M., Khukhoreva A.V. Mnogomernaya model' otsenki effektivnosti korporativnogo obucheniya. Rezhim dostupa: <http://arborcg.org/downloads/publication/od011.pdf> (data obrashcheniya 23.03.2016).
4. Ryadovoy N.N. Nepreryvnoe professional'noe obrazovanie kak faktor innovatsionnogo razvitiya proizvodstva: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk/ M. 2011. 23 s.
5. Simonova I.F., Eskerkhanov M.Z., Eremina I.Yu., Dudaeva L.M. Sovremennye podkhody k probleme otsenki i razvitiya personala v sisteme raboty s kadrovym rezervom neftegazovoy kompanii // Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom. 2008. №8. С. 36-38.
6. Uzhakina Yu.B. Otsenka effektivnosti obucheniya: chto, kak i zchem otsenivat'. Doklad na 10-y konferentsii SPb Kluba konsul'tantov i trenerov. Rezhim dostupa: http://www.treko.ru/show_article_1643. (data obrashcheniya: 23.03.2016).
7. Solov'eva I.A., Sayfutdinova D.A. Sovershenstvovanie formirovaniya peremennoy chasti zarabotnoy platy na osnove upravleniya effektivnost'yu // Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskiy zhurnal. Ufa, BAGSU. 2014. №2. S. 15-22.
8. Solov'eva I.A., Zakir'yanov R.I. Kompleksnaya model' otsenki effektivnosti sistemy razvitiya chelovecheskikh resursov organizatsii // Elektronnyy nauchnyy zhurnal «Neftegazovoe delo». 2015. №2. S.370-384. URL: http://ogbus.ru/issues/2_2015/ogbus_2_2015_p370-384_SolovevaIA_ru.pdf (data obrashcheniya 23.03.16).
9. Klochkov A. KPI i motivatsiya personala. M.: Eksmo, 2010. 170 s.
10. Shekshnya S.V. Upravlenie personalom sovremennoy organizatsii: Uchebno-prakticheskoe posobie. M.: ZAO «Biznes-shkola «Intel-Sintez». 1997. – 336 s.