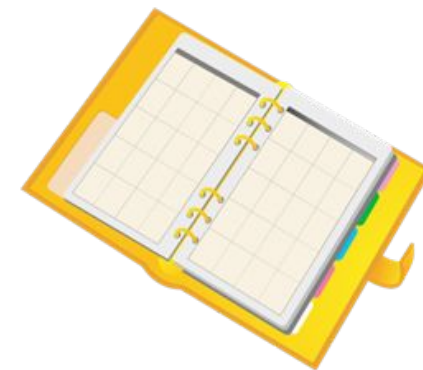


**Тема: «ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ»**

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.