

Способы и критерии оценки
эффективности тренинга. Условия
переноса результатов тренинга в
реальную среду.

Лялякова.К 343гр

Оценки эффективности обучения является модель Киркпатрика

Четыре уровня оценки:

- 1. Реакций.**
- 2. Усвоения.**
- 3. Поведения.**
- 4. Результатов.**

- **Уровень реакций.**

На этом уровне фиксируются *субъективные мнения, суждения и оценки* участников тренинга.

способ получения обратной связи от группы – *анкетирование*.

Менее известны такие способы фиксации оценок участников, как ведение *дневников*, написание *эссе*, проведение *группового обсуждения* или *итогового занятия* по завершении тренинга.

Ключевой вопрос: достигнуты ли цели обучения с точки зрения участников тренинга?

Главное, что интересует на этом уровне (при любых способах оценки) – эмоциональное состояние участников, интерес, внимание, их мнение о качестве тренинга (полезность, уровень сложности материала и упражнений).

Для изучения субъективных оценок участников можно предложить несколько апробированных автором методик :

- • опрос;
- • анкетирование;
- • коллаж;
- • мишень или «дартс».

- **Опрос.** Проводится в форме интервью, группового обсуждения, дискуссии. При групповом обсуждении тренер, как правило, задаёт схему/структуру отзыва – указывает, на какие моменты нужно обратить внимание при оценке.
- **Анкетирование.** Участники заполняют заранее подготовленную оценочную анкету в которую включён стандартизованный набор вопросов.
- **Коллаж.** Во время проведения тренинга делаются фотографии, которые нужно оперативно напечатать. Участникам тренинга предлагается, используя эти снимки, иллюстрации из старых журналов, открытки и другие визуальные материалы, сделать коллаж.
- **Мишень («дартс»).** Это хороший способ визуализировать оценки (и индивидуальные, и особенно – групповые).

Уровень усвоения

Цель – помочь людям повысить результативность деятельности на рабочем месте или освоить новые технологии.

На уровне усвоения оценивается, насколько *усовершенствовались* знания, *развились* умения и *изменились* установки участников, что они смогут использовать на своём рабочем месте.

Ключевой вопрос: чему научились участники?

Оценить произошедшие изменения можно только в сравнении с исходным уровнем знаний, умений и установок (или с принятыми корпоративными стандартами).

Важно на этапе подготовки программы тренинга параллельно разработать методики измерения результатов обучения:

- Какие знания приобрели участники?
- Какие умения были улучшены (или какие новые сформированы)?
- Какие установки изменились?

Уровень поведения.

Цель тренинга – помочь участникам усовершенствовать знания и навыки для того, чтобы лучше выполнять свою работу (на уровне корпоративных стандартов) или освоить новую технологию.

Говоря о «поведении», Крикпатрик прежде всего имел в виду *результаты поведения на рабочем месте*, то есть практичность.

Ключевой вопрос: применяют ли участники новые знания и умения на рабочем месте?

Для сравнения нового рабочего поведения с прежним (или с установленными корпоративными стандартами) используются как *формальные* методы (квалификационный экзамен, аттестация, выполнение контрольных заданий на рабочем месте), так и *неформальные* (структурированное наблюдение, ведение рабочих дневников и т. д.).

Уровень результатов.

- Компания вкладывает деньги в обучение своих сотрудников для того, чтобы провести определённые *изменения*: *повысить* производительность труда, *снизить* издержки, *освоить* новую продукцию, *внедрить* новое оборудование и технологии и т. п

Ключевой вопрос: каковы бизнес-результаты тренинга?

На практике достаточно трудно изолированно оценить влияние программы обучения (тем более отдельного тренинга) на изменение деятельности крупной организации. Скорее можно установить связь между обучением и организационным развитием.

Измерение результатов на четвертом уровне - влияние на деятельность организации в целом - дает наиболее ценную информацию, но оно значительно труднее, поэтому используется реже.

Оценка на первых трех уровнях модели Киркпатрика:

- реакции, усвоения и поведения является своего рода «мягким» (*soft*) измерением, в то время как менеджеры, принимающие решение о проведении тренингов и обучающих программ, предпочитают более «жесткие» (*hard*) финансовые показатели, такие как возврат на инвестиции, прибыль и т. п.
- «Мягкая» оценка позволяет оценить успешность и полезность тренинга, она необходима и тренеру для усовершенствования программ, и тренинг-менеджеру - для планирования дальнейших программ обучения, и линейным менеджерам - для оценки квалификации сотрудников и определения новых рабочих заданий, и топ-менеджерам - для планирования развития человеческих ресурсов компании.