

професійної майстерності, працювати з метою реалізації стратегічних цілей підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Таким чином, визначення сутності й ролі управлінського персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства є одним із важливих чинників його подальшого ефективного використання та розвитку, набуття ним конкурентних переваг, посилення конкурентної позиції підприємства загалом.

ЛІТЕРАТУРА

1. Проблемы человеческого капитала: теория и современная практика : [материалы Вторых Друкеровских чтений / под ред. Р. М. Нижегородцева]. – М. : Доброе слово, 2007. – 208 с.
2. Класифікатор професій ДК 003-2010 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://yukko.kiev.ua/classificator>. – Назва з екрана.
3. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [авт. текста Марра Р., Шмидт Г.]. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1997. – 243 с.

УДК 005.963.1:005.336.1

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ТА ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

О. Є. Колєсніков; Л. М. Шимановська-Діанич, кандидат технічних наук

Беззаперечним є твердження, що одним із найбільш ефективних способів інноваційного розвитку персоналу підприємства залишається навчання. Проте одним із найбільш актуальних і досі не вирішених завдань залишається завдання щодо оцінки ефективності проведеного навчання персоналу. Це пов'язано у першу чергу з тим, що вище керівництво будь-якого підприємства, як правило, вкладаючи кошти у розвиток свого персоналу, бажає отримати відповідний ефект від навчання і, до того ж, у показниках вартості.

Питаннями оцінки ефективності навчання персоналу займалась значна кількість як українських, так і зарубіжних дослідників, серед яких варто відзначити праці Н. Н. Барткової, Р. Брінкерхофа, Т. А. Дементьєвої, Д. Десінгера, Ж. А. Єрмакової, Ю. Звезділіна, Д. Кіркпатріка, Т. Є. Кузнєцової, Д. Мозеля, Т. А. Погорельської, Д. М. Попової, Б. Ю. Сарбіновського, В. В. Свєчнєкової, Дж. Філліпса, С. А. Фоміної, Л. І. Чернишової та ін. Проте аналіз наукових публікацій з цих питань пока-

зав, що не існує єдиного універсального, покрокового алгоритму оцінки ефективності навчання персоналу підприємства, особливо що стосується такого навчання, яке спрямоване на його інноваційний розвиток, що підтверджує актуальність обраної для дослідження теми.

Метою і завданнями цього дослідження є розгляд переваг і недоліків найбільш популярних нині підходів, моделей і методів, розроблення комплексного підходу до оцінки ефективності навчання персоналу, у першу чергу з погляду його придатності до використання на практиці та можливості впливу на інноваційний розвиток як співробітників, так і підприємства загалом.

Це пояснюється тим, що, за результатами досліджень, які проводила низка науковців [1–8] і нашого опитування, все частіше керівництво підприємства вимагає від працівників кадрових служб конкретних доказів того, що впровадження змін через обране та запропоноване ними навчання персоналу впливатиме як на досягнення підприємством економічних

цілей, так і на задоволення соціальних потреб працівників і, таким чином, досягнення ним соціальних цілей, а в разі, якщо підприємство обрало для себе інноваційний тип розвитку, то, відповідно, на задоволення потреб персоналу щодо його інноваційного розвитку і досягнення підприємством інноваційних цілей розвитку.

З погляду реалізації економічних цілей діяльності підприємства, у тому числі і цілей щодо його інноваційного розвитку, керівництво, як правило, прагне вимірювати результати навчання у грошових показниках: збільшення виручки і зниження витрат; з погляду досягнення соціальних цілей – через показники які б відображали підтримку високого рівня задоволеності співробітників працею (підвищення продуктивності праці, зниження соціальної напруги тощо); з точки зору досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства – через показники, які б відображали рівень його інноваційної активності (освітній рівень персоналу, кількість інновацій, ефективність інновацій, витрати на впровадження інновацій тощо).

Тому, розробляючи комплексний підхід до оцінки ефективності навчання, ми намагалися врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін і всі можливості щодо досягнення цілей, заради яких проводиться оцінка персоналу, ґрунтуючись на системному підході до проведення оцінки будь-яких дій, які пов'язані як із навчанням так і з управлінням персоналом загалом. З цією метою було розглянуто декілька найбільш популярних теорій, моделей і методів оцінки, а саме: модель Д. Кіркпатріка, методи Р. Брінкерхофа, Дж. Філіпса, Д. Десінгера і Д. Мозелея.

Коли виникає необхідність проведення оцінки ефективності навчання, перша модель, про яку, як правило, згадують, – це модель Д. Кіркпатріка. Вона застосовується із 1960-х рр. і донині є досить ефективним і вигідним інструментом оцінки. Сильні сторони моделі, які забезпечили їй таку популярність – майже інтуїтивна зрозумілість і послідовність. Перш ніж зрозуміти її сутність, доцільно з'ясувати, чому Д. Кіркпатрік вважає оцінку ефективності навчання важливою.

У своїй праці «Чотири сходинки до успішного тренінгу», яка вперше була опублікована у 2005 р., Д. Кіркпатрік наводить три причини щодо необхідності проведення оцінки ефективності навчання [1]: виправдати бюджет, який був виділений для відділу навчання і розвитку, показавши при цьому, як робота даного відділу допомагає організації досягти поставлених цілей; прийняти рішення щодо продовження або припинення використання обраної і запропонованої цим відділом програми навчання персоналу організації; зібрати інформацію для удосконалення обраної програми навчання персоналу у майбутньому.

Як і більша частина концепції Д. Кіркпатріка, ці три причини є досить простими і зрозумілими. Проте іноді виникає проблема, коли зацікавлені особи, зокрема серед керівників організації, вважають, що ці причини не є для них достатньо глибокими. Наприклад, вони можуть поцікавитись, якою мірою навчання сприяло досягненню організаційних або, як у нашому випадку, інноваційних цілей і завдань.

Саме для цього, Д. Кіркпатрік і запропонував дотримуватися чотирьох етапів (рівнів) оцінки ефективності навчання, звертаючи увагу при цьому на неможливість пропуску будь-якого з них: оцінка реакції, оцінка навчання, оцінка поведінки і оцінка результатів. Розглянемо більш детально ці рівні.

Щодо першого рівня, а саме оцінки реакції на навчання, Д. Кіркпатрік пропонує проводити опитування учасників процесу навчання, наприклад, тренінгу щодо рівня їх задоволення проведеним навчанням і наскільки, на їх думку, цей тренінг був успішним. На думку Д. Кіркпатріка, якщо тренінг був ефективним, то важливо, щоб учасники відреагували на нього позитивно. Адже у цьому випадку вони будуть мотивовані для подальшої участі у подібному навчанні. Як доводить практика, цей етап (рівень) оцінки використовується найчастіше, хоча, на думку низки дослідників [5, 7, 8], це не можна вважати підтвердженням того, що така оцінка є дійсно корисною. Досить часто результати цієї оцінки не задовольняють повною мірою вище керівництво або тих осіб, які повинні оцінити швидкість або ефективність повернення інвестиції у тренінг або

фінансові результати навчання іншим чином, тому що перший рівень сконцентрований на оцінці того, подобається чи не подобається навчання учасникам, а не на тому, чи вплинуло це на цілі організації.

Проте Д. Кіркпатрік підкреслює, що кожен рівень є важливим, адже він впливає на наступний. Кожен наступний рівень є більш складним, ніж попередній, його складніше оцінити, але інформація, отримана на цьому рівні, буде більш цінною, хоча на це буде витрачено і більше зусиль. Отже, як доводить автор моделі, жоден із рівнів не може бути пропущеним.

Стосовно другого рівня – оцінки навчання, Д. Кіркпатрік звертає увагу на те, що він у такій же мірі є важливим, адже будь-яку зміну у поведінці не можна очікувати до тих пір, доки не будуть досягнуті цілі навчання. Хоча і тут є деякі критичні зауваження. Так У. Роутвелл [7, 8], пропонує замість оцінки на другому рівні оцінювати навчання на рівні 3, тобто під час оцінки результатів роботи, вважаючи, що можна просто перейти на цей рівень через «приблизну оцінку покращення результатів діяльності», і таким чином відмовитися від оцінки на другому рівні.

На третьому рівні, згідно з методикою Д. Кіркпатріка, необхідно оцінити, які зміни відбулися у поведінці працівника на робочому місці після проведеного навчання. На думку автора, всю роботу потрібно проводити, дотримуючись таких правил: якщо необхідно, то використовувати контрольну групу; дати час для того, щоб відбулися зміни у поведінці; оцінити, якщо необхідно, стан до і після; провести опитування або інтерв'ювання однієї або більше категорій працівників, а саме: серед тих хто навчається, серед їхніх керівників, серед їхніх підлеглих або серед інших категорій працівників, які можуть спостерігати за їхньою поведінкою; отримати відповіді на 100 % запитань або вибірку; повторювати оцінку через певний час; оцінити співвідношення «витрати – вигоди».

Стосовно цього рівня так само звучала критика [8]. По-перше, використання контрольної групи – це неетично, а 100 % відповіді отримати не реально. Крім того, оцінити співвідно-

шення «витрати – вигоди» досить важко через те, що на цьому етапі оцінки ще неможливо зрозуміти, наскільки виправданими будуть витрати на навчання, і наскільки воно зможе покращити результати діяльності.

Відповідно до цього, Д. Кіркпатрік вважає абсолютно необхідним проведення четвертого етапу – оцінювання результатів, при цьому звертає увагу на дотримання тих самих правил, що були запропоновані для попереднього етапу, додавши до них ще одне – задовольнятися зібраними даними, якщо немає можливості зібрати докази. Адже, на думку Д. Кіркпатріка, майже всі програми навчання повинні сприяти «підвищенню якості, збільшенню продуктивності та прибутку». Це є метою всіх тренінгових програм для більшості організацій і більшість із них збирає дані саме за цими аспектами, як у масштабах усієї організації, так і на індивідуальному рівні. Отже, необхідно зібрати дані до і після проведення тренінгу, а якщо можна ізолювати дію тренінгу від інших факторів, тоді можна зробити висновок щодо ефективності методу навчання. Проте і тут звучала критика стосовно цього етапу [8]. По-перше, ізолювати фактори досить важко, а іноді і не можливо; по-друге, є недоліки і у методі контрольних груп. Навіть контрольні групи знаходяться під зовнішнім впливом. Важливо ізолювати фактори впливу, проте завжди необхідно співвідносити вартість із вигодами. Наприклад, на навчання з продажів може бути використано набагато більше коштів, ніж організація отримає унаслідок підвищення продажів. Тому, на думку Дж. Філіпса [6], для підтвердження достовірності результатів навчання і остаточного завершення оцінки необхідно розраховувати ROI (повернення на інвестиції).

Завершуючи розгляд методології оцінки ефективності Д. Кіркпатріка, хотілось би зазначити, що проведене нами опитування керівників кадрових служб ряду підприємств і організацій засвідчило, що жоден із них не вважає за доцільне використовувати цю методику повністю. Проте окремі етапи, на думку цієї категорії працівників, є корисними і їх можливо впровадити. По-перше, обов'язково потрібно оцінювати реакцію на навчання (рі-

вень 1), але бажано це робити за два етапи. На першому етапі необхідно до початку навчання з'ясувати думку учасників щодо факторів його успіху, а на другому етапі провести пілотну частину навчання і внести зміни до навчальної програми. По-друге, рівні 2 і 3 можна пропустити на користь рівня 4, але обов'язково проводячи оцінку результатів навчання завершити її розрахунком ROI, як пропонує Дж. Філліпс, доповнивши модель Д. Кіркпатріка п'ятим рівнем [6].

Незважаючи на те, що модель Д. Кіркпатріка має певні переваги, її недоліки є очевидними. Наприклад, третій рівень потребує багато часу і значно ускладнює роботу, яку необхідно провести на четвертому рівні. Тому деякі дослідники продовжили роботу над розробкою методів оцінки ефективності навчання, представивши інші, більш досконалі, на їхню думку, моделі.

Так, Роберт Брінкерхоф запропонував метод оцінки через кейси, заявивши, що цей метод є «достатньо чітким, щоб витримати перевірку наукою або дослідженнями (іншими словами достатньо науковий для теоретиків), і у той же час настільки простий для застосування на практиці, що може бути прийнятий фінансовим директором або іншим керівником, який прагне отримати підтвердження того факту, що навчання позитивно вплинуло на фінансові результати компанії» [2].

Продовжуючи започаткований підхід, спробуємо визначитися з тим, чому, на думку Р. Брінкерхофа, необхідно проводити оцінку ефективності навчання. Р. Брінкерхоф вважає, що проводити оцінку ефективності навчання необхідно для того, щоб допомогти внутрішнім замовникам бути більш успішними й ефективними; отримати підтримку вищого керівництва; вимірити і задокументувати вплив навчання; виділити чинники, які зробили навчання успішним; показати як можна зробити ці чинники ще більш ефективними; допомогти керівникам організації виявити її слабкі сторони; визначити, що необхідно зробити для того, щоб усунути виявлені слабкі сторони.

Створюючи систему оцінки, Р. Брінкерхоф ставив за мету спрощення самого процесу оцінки, вказуючи на те, що «навчання – лише частина більш широкої картини індивідуаль-

ного і організаційного розвитку... Таким чином до цієї картини включається значна кількість інших чинників» [2].

На його думку, «положення на ринку, нові конкуренти, характеристики продукту, цінова політика, сезонні коливання попиту – це тільки деякі з чинників, які здатні вплинути на бізнес-результат, окрім навчання» [2]. Р. Брінкерхоф звертав увагу на те, що незалежно від того, чи проводиться оцінка програми навчання або будь-якої іншої діяльності з управління персоналом, оцінка навчання буде настільки «заплутаною, що на практиці провести її неможливо і вона є надзвичайно складною» [2]. З огляду на це, Р. Брінкерхоф пропонував навіть не розпочинати її, а просто зробити дещо більш просте, розподіливши всю роботу на два етапи: виявити учнів, які були найбільш і найменш успішними («відмінників» і «двієчників») і провести інтерв'ю з ними, щоб зрозуміти, проаналізувати та задокументувати причини успіху або неуспіху.

Разом з тим, на нашу думку, виникає запитання, чи можна екстраполювати отримані дані від «декількох осіб» на всіх співробітників які пройшли навчання. І хоча Р. Брінкерхоф зазначає: «Якщо ми не зможемо визначити, чому програма навчання призвела до успіху або неуспіху конкретної людини, ми не зможемо визначити її успіх або неуспіх на рівні організації» [2], все-таки залишається відкритим питання, наскільки метод кейсу здатен вирішити проблеми всієї організації. Навіть беручи до уваги, що автор методу стверджує, що він використовує «перспективу обмеженої раціональності», інакше кажучи, «використовує обмежену інформацію для того, щоб знайти задовільне, а не оптимальне рішення», у будь-якому випадку виникає питання щодо визначення меж застосування методу і чіткого опису процесу проведення оцінки, враховуючи той факт, що Р. Брінкерхоф визнає неможливість обмеження чинників, які призводять до успіху навчання.

Для того, щоб знайти відповіді на ці запитання, розглянемо запропоновану Р. Брінкерхофом послідовність проведення оцінки ефективності навчання, яку автор пропонує проводити за такими етапами:

1. Етап: вибір сфери оцінювання і написання плану оцінки.

2. Етап: створення моделі впливу, яка визначить можливі результати і вигоди.

3. Етап: розробка опитувальника і проведення оцінки, для того, щоб вимірити загальний успіх супроти неуспішних.

4. Етап: проведення глибокого інтерв'ю обраних людей, серед яких є ті, що показали гарний результат і ті, що показали поганий результат.

5. Етап: формулювання висновків, рекомендацій, цінностей (тренінгу) і розрахунок ROI.

Щодо першого етапу, то у своїй книзі Р. Брінкерхоф детально описав процес вибору сфери оцінки і її планування. Найважливішою, на його думку, є ідея щодо планування оцінки, яке повинно відбуватися заздалегідь і концентруватися на тому, що оцінка досягне цілі і відбудеться це без значних матеріальних витрат матеріальних і витрат часу. На відміну від Р. Брінкерхофа, Д. Кіркпатрік не приділяє значної уваги плануванню, бо його оцінка, як правило, проходить після проведення тренінгу.

На другому етапі Р. Брінкерхоф, пояснюючи процедуру розробки моделі впливу через тренінг, пропонує особі, яка буде проводити оцінку, дати відповіді на такі запитання: Який тренінг я збираюсь проводити? Як цей тренінг змінить поведінку співробітників? Як нова модель поведінки змінить поведінку співробітників? Який вплив нові результати роботи матимуть на цілі організації? На думку автора, даючи відповіді на ці запитання, практики зможуть сформулювати чітко визначення успіху проведення тренінгу і, відповідно, визначити у якому випадку він буде неуспішним, а отже, отримати критерії успішного і неуспішного проходження тренінгу. Разом з тим, на нашу думку, складність цього етапу полягатиме у тому, що різні люди (і різні категорії співробітників всередині однієї організації) будуть визначати успіх тренінгу по-різному. Фінансовий директор прагнучиме перш за все до економії коштів, а лінійний менеджер – до нормальних відносин у колективі. Хоча, як доводить практика, модель на основі кейсів здат-

на привести до загального знаменника різні думки щодо успіху або неуспіху тренінгу.

На третьому етапі з метою визначення успіху програми навчання співробітників, який проводить оцінку, може провести дослідження (опитування), щоб виявити тих учасників, які були найбільш і найменш успішними і розповсюдити її на всіх, хто навчався. Незважаючи на те, що, на перший погляд, цей етап досить подібний до першого етапу моделі Кіркпатріка, цілі їх абсолютно різні. За моделлю Д. Кіркпатріка, на першому етапі необхідно було отримати інформацію щодо того, чи дійсно працівникам подобається тренінг. Р. Брінкерхоф ще до проведення інтерв'ю пропонує чітко визначитися з критеріями успішного і неуспішного проходження тренінгу, првівши опитування. Тобто частиною його системи є визначення зрозумілої системи критеріїв успішності та неуспішності навчання.

Четвертий етап передбачає проведення глибокого інтерв'ю з тими працівниками, які продемонстрували задовільні та незадовільні результати навчання. Для цього вони повинні дати відповіді на такі запитання: Що змінилось з моменту проведення навчання? Яким чином навчання змінило Вашу поведінку? Чи дало навчання будь-який відчутний результат?

Відповіді на ці запитання повинні дати досить чітко уявлення щодо впливу навчання. Проте є певна проблема, адже запитання, які пропонує задавати Р. Брінкерхоф, є якісними за своєю сутністю, вони повинні «відкрити і описати феномен, для створення певного передбачення» [2]. Відповіді на них досить складно перевести у кількісні показники, а це, для більшості дослідників є значним недоліком.

Під час останнього етапу Р. Брінкерхоф пропонує практикам, використовуючи результати інтерв'ю, надати відповіді на такі запитання: Чи вплинуло будь-яким чином навчання? Наскільки широко розповсюдився позитивний досвід? Чи був вплив навчання більш успішним в одних підрозділах і менш успішним в інших? Чи була будь-яка частина навчання більш успішною за іншу? Які системні фактори були пов'язані з успішним навчанням, а які з неуспішним? У чому полягає цінність результатів навчання? Чи можна виявити додат-

кові неочікувані результати навчання? Яким чином результати навчання співвідносяться з витратами?

Р. Брінкерхоф вважає, що відповіді на ці запитання прийдуть у процесі проведення оцінки (на всіх етапах). Після цього, на його думку, частина співробітників кадрових служб захоче дізнатися більше про одержані бізнес-результати і бажано у вартісному вираженні.

Таким чином, підбиваючи підсумки, можна виділити такі позитивні риси методу кейсів:

1. Незважаючи на те, що застосування даного методу на практиці викликає багато запитань, він є досить придатним для оцінки ефективності проведеного навчання.

2. Нереально ізолювати ефект від навчання від впливу інших чинників – зовнішніх і внутрішніх. Отже, спроба це зробити – марна втрата часу і коштів.

3. У певних випадках проведення вибіркового інтерв'ю може надати цінну інформацію.

4. Кількісний аналіз може стати основою для пошуку й аналізу важливих бізнес-даних.

Наступний підхід до оцінки ефективності навчання був запропонований Д. Дессінгером і Д. Мозелем і отримав назву «повна оцінка» [4]. На думку його авторів, цей метод має набагато більшу цінність для організації, ніж звичайна оцінка, адже вона «пропонує ефект, який діє набагато довше, ніж після звичайної оцінки і вимагає постійної підтримки від організації і всіх зацікавлених осіб». Хоча саме це, на жаль, досить часто примушує практиків відмовлятися від цієї моделі оцінки.

Сутність цієї моделі оцінки передбачає поєднання в єдиний процес чотирьох типів оцінки, а саме: оцінки, яка формує, підсумовує, підтверджує і мета-оцінки. Головна мета такої оцінки полягає в тому, щоб з'ясувати, чи варто продовжувати обрану програму навчання.

Оцінка, яка проводиться під час аналізу, діагностики і розробки програми навчання з метою удосконалення процесу вибору покращень і результатів, а також упевнитися, що навчання спроектовано таким чином, щоб досягти поставленої мети. Підсумкову оцінку здійснює кожен раз під час проведення навчання з метою довести ефективність і економічність навчання та передбачити його цінність і вплив. Оцінка, яку проводять після декількох на-

вчальних програм з метою довести їх постійну довготермінову ефективність і вплив, а також цінність проведеного навчання для організації. Мета-оцінка проводиться під час і після інших типів оцінки із метою довести надійність і правильність процесу оцінки і одержаних результатів.

Д. Дессінгер і Д. Мозелей пропонують використовувати «повну оцінку» постійно, а не тільки після проведення навчання, наполягаючи на тому, що вона повинна бути складовою будь-якого виду діяльності з управління персоналом, а її ітерації повинні призвести до більш успішного використання тренінгу.

Проте є і певні проблеми, які можуть виникнути при виконанні на практиці кожного з етапів, найбільшою серед яких є те, що кожна з оцінок і метод загалом потребують значного часу і не дають кількісного визначення результатів навчання.

Отже, всі вищеописані методи оцінки, як правило, дають результати, які демонструють покращення, але остаточної відповіді на запитання керівництва щодо ціни його досягнення вони не дають, а якщо вартість навчання перевищує користь від його проведення, то не варто його й розпочинати.

Визначити, яка кількість грошей надійшла в організацію на кожну грошову одиницю, що була витрачена на навчальну програму, можна за допомогою методології ROI. Але для повноти оцінки ефективності навчання, на нашу думку, підрахунок ROI повинен бути складовою будь-якого процесу оцінки. Хоча, як зазначає Р. Брінкерхоф, «моделі і методи ROI залишають багато питань без відповідей і використовують статистичні розрахунки і екстраполяції, які викликають здивування у професіоналів» [2].

Це визнає і автор даного методу Дж. Філіпса, який назвав його «Рівень 5», передбачаючи, що він буде «надбудовою» до чотирьох рівнів Д. Кіркпатріка. Але Р. Брінкерхоф не вбачав можливості для реалізації підходу 4+1 на практиці. Для того, щоб примирити ці погляди доцільно, по-перше, визнати, що повністю ізолювати чинники, які впливають на бізнес-результат, – занадто витратно; по-друге, розраховувати ROI для тих, хто пройшов навчання; по-третє, використовувати консерва-

тивну оцінку, щоб ізолювати індивідуальні фактори.

Отже, підсумовуючи вищезначене, можна зробити висновок, що проведений нами аналіз різноманітних методів дозволив виділити їх найкращі риси, а завдяки їх об'єднанню можна отримати комплексний метод оцінки ефективності проведеного навчання. З цією метою пропонуємо всю роботу проводити у такій послідовності:

1. Провести оцінку стратегічних потреб (за методом Гупта) і оцінити стратегічні розриви, які будуть заважати досягненню поставлених організацією цілей [3].

2. Спланувати проведення оцінки протягом усього терміну навчання і на кожній його стадії.

3. Створити модель впливу, яка буде «точним портретом виходів тренінгової програми».

4. Розробити програму і провести навчання, задокументувавши при цьому всі витрати, які будуть призначені на навчання [6].

5. Зібрати дані про результати діяльності співробітників до проведення навчання.

6. Провести пілотну частину навчання. Оцінити пілотну частину навчання, використовуючи при цьому підсумовуючу оцінку першого рівня Д. Кірпатріка і зібравши дані про результати діяльності слухачів після навчання.

7. Провести зміни у програмі навчання за результатами оцінки пілотної частини.

8. Провести повномасштабне навчання.

9. Спроекувати і провести оцінку за методом кейсів [2].

10. Провести інтерв'ю з «відмінниками» і «двієчниками» [2].

11. Зібрати дані за методологією рівня 4 моделі Д. Кірпатріка [1].

12. Порівняти, зіставити і зібрати результати інтерв'ю за методом кейсів і бізнес-результати за рівнем 4 моделі Д. Кірпатріка для того, щоб зробити точні висновки про успіх проведеного навчання [1].

13. Розрахувати вартісну оцінку користі від навчання [6].

14. Повідомити результати зацікавленим особам. Надати ROI.

15. Через рік після проведеного навчання здійснити оцінку підтвердження [4].

Підбиваючи підсумки, зазначимо, що, додержуючись запропонованої методики на практиці, отримають оцінку ефективності проведеного навчання персоналу організації, яка буде корисною для всіх зацікавлених осіб: вищого керівництва (осіб, які приймають рішення про бюджетне навчання) та учасників навчання.

Проте проведення оцінки ефективності навчання персоналу організації, відповідно до запропонованої методики, потребує інформаційного, технічного та документального забезпечення, що і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Кирпатрик Д. Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу / Д. Л. Кирпатрик, Д. Д. Кирпатрик. – М. : Эйч Ар Медиа, 2008. – 220 с.
2. Brinkerhoff R. O. The success case method: find out quickly what's working and what's not / R. O. Brinkerhoff. – Berrett-Koehler : Publishers, 2003. – 220 p.
3. Gupta M. M. Cognition, perception and uncertainty / M. M. Gupta // Fuzzy logic in knowledge-based systems, decision and control / Ed. M. M. Gupta, T. Yamakawa. – Elsevier Science Publishers B. V. – 1988. – P. 3–10.
4. Moseley J. L. The Dessinger-Moseley evaluation model: A comprehensive approach to training evaluation / J. L. Moseley & J. C. Dessinger: In P. J. Dean (Ed.), Performance improvement series. Vol. 2: Performance improvement interventions – Instructional design and training methods for organizational learning. – Washington : ISPI Publications, 1998. – P. 233–260.
5. Pershing J. A. Ineffective Reaction Evaluation / J. A. Pershing, J. L. Pershing // Human Resource Development Quarterly. – 2001. – № 12. – P. 73–90.
6. Phillips J. J. ROI at Work: Best Practice, Case-Studies from the Real World / J. J. Phillips, P. P. Phillips. – [s. l.] : ASTD press, 2005. – 340 p.
7. Rothwell W. J. The Strategic Development of Talent / W. J. Rothwell, H. C. Kazanas // Human Resource Development. – 2003. – № 2. – 577 p.
5. Rothwell W. J. The Workplace Learner: How to Align Training Initiatives with Individual Learner Competences / W. J. Rothwell. – New York : AMACOM. – 2002. – 457 p.