

МНОГОМЕРНАЯ МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ОБУЧЕНИЯ

В условиях обостряющейся рыночной конкуренции преимущества, обеспечиваемые специфическими знаниями и компетенциями сотрудников, являются ключевыми. Для их формирования и развития в последние годы стало активно использоваться корпоративное обучение, а многие крупные компании, как отечественные, так и зарубежные, создают собственные корпоративные университеты и учебные центры. Мотивом создания подобных структур, как правило, является желание идти в ногу с прогрессом в области информационных технологий, содействовать поддержанию духа обучающейся организации, а также обеспечивать продолжение профессионального образования и непрерывного обучения.

В отличие от академических образовательных учреждений, такие центры имеют сугубо практические цели: развитие знаний и умений сотрудников в соответствии со спецификой и бизнес-задачами организации, трансляция корпоративной культуры, разработка новых технологий и проектов. Андрагогическое обучение (обучение взрослых людей) строится эффективно только тогда, когда перед человеком встает задача, которую он не может решить с помощью имеющихся у него знаний. То же актуально и для организации в целом, где существует проблемное поле, на основе которого формируются цели и задачи корпоративного обучения. Корпоративное обучение начинает рассматриваться как один из элементов корпоративной устойчивости, который призван обеспечивать не только постоянное воспроизводство ключевых и уникальных корпоративных компетенций, трансляцию корпоративной культуры, но и быть инкубатором инновационного потенциала корпорации.

Значимость инвестиций в человеческий капитал трудно переоценить, особенно на современном этапе развития рынка. Вложения этого типа важны как для самой организации, так и для общества в целом, нуждающегося в новых кадрах для построения инновационной экономики. Однако задачи оценки эффективности инвестиций в обучение персонала и оценки эффективности самого процесса обучения не всегда решаются системно. Большинство ранее разработанных систем оценки корпоративного обучения рассчитано на краткосрочные программы обучения и разработано провайдерами тренинговых услуг с целью демонстрации результативности тренингов, то есть, они не ориентированы на конструирование системы долгосрочного обучения и не могут оценивать эффективность корпоративного обучения. В рамках концепции образовательного консалтинга нами разрабатывается многомерная система оценки эффективности долгосрочного корпоративного обучения, нацеленного на достижение стратегических целей организации.

Целью разработки и внедрения системы оценки эффективности корпоративного обучения является повышение качества системы корпоративного обучения для достижения стратегических и оперативных целей организации, повышения ее гибкости, успешности и увеличение отдачи от инвестиций в развитие персонала.

Внедрение данной системы обеспечит:

- Увеличение отдачи от инвестиций в систему обучения;
- Оценку учебных программ с точки зрения достижения стратегических целей и ключевых показателей эффективности;
- Определение долгосрочного экономического эффекта обучения;

- Оптимизацию системы обучения;
- Повышение прозрачности системы корпоративного обучения;
- Сокращение издержек на развитие персонала за счет целевого и опережающего обучения;
- Выявление и использование технологического и интеллектуального потенциала системы обучения;
- Оценку эффективности управления корпоративными знаниями;
- Внедрение инновационных разработок/проектов, полученных в процессе обучения, в бизнес-практику;
- Передачу разработанных технологий в компанию.

Описание многомерной системы оценки эффективности обучения.

Как правило, оценка обучения опирается, с одной стороны, на экзамены и тесты, с другой стороны, на четырехуровневую модель Киркпатрика. Выводы делаются как на основе оценки реально усвоенных знаний, так и на оценке потенциальной применимости этих знаний на практике.

Спецификой разрабатываемой модели стало выделение разных проекций в системе оценки эффективности обучения, благодаря чему она приобрела многомерную структуру. Так, предлагается рассматривать процесс оценки эффективности обучения, как минимум, в трех проекциях: 1. Оценка самого учебного процесса и других, сопровождающих его, их входных и выходных параметров, а также текущего мониторинга. 2. Связь системы обучения и других уровней управления компанией через систему оценки эффективности обучения (включая KPI обучения). 3. Оценка экономической эффективности обучения.

Ниже мы предлагаем более подробно рассмотреть каждую из этих проекций.

Оценка процессов обучения, их входных и выходных параметров, а также текущего мониторинга.

Представленная на Рисунке 1. модель предполагает сравнение входных параметров (например, цели обучения, исходные знания, модель компетенций) и выходных параметров процессов обучения (полученные знания, усвоенные нормы и ценности, новаторские проекты и т.д.). На входы оказывают влияние стратегические цели компании, которые преломляются через проблемное поле организации, задавая цели для программ обучения и требования к входным данным. Соответствие исходно заложенных целей обучения и полученных в действительности результатов является одним из ключевых моментов оценки обучения. Выстраивание развернутой системы обратной связи в рамках системы оценки эффективности обучения позволяет своевременно вносить корректировки и осуществлять текущий мониторинг образовательного процесса.

Мы предлагаем расширить границы рассмотрения процесса обучения, добавив и процессы, сопровождающие основной учебный. Обучение в корпоративном университете отличается от традиционного обучения рядом дополнительных, сквозных процессов и развернутой системой обратной связи (см. рис. 1). Так, помимо основного учебного процесса важными являются процессы трансляции корпоративной культуры, формирования команды, управления выпускными проектами, трансляции корпоративных знаний, а также учебно-методическая работа преподавательского состава.

Рис. 1. Модель системы оценки эффективности корпоративного обучения



Ниже перечислены основные результаты по каждому процессу, подлежащие оценке:

Учебный процесс – оцениваются приобретенные в обучении знания, умения, навыки. Образовательные программы действительно актуальны и эффективны только в том случае, если формируют навыки и умения, необходимые для решения стоящих перед обучающимися задач. Наличие внутренней мотивации необходимо для придания осмысленности процессу обучения. Всякое обучение нацелено на действие, а чисто пассивное обучение, не предполагающее действий и изменений, – попросту бессмысленно.

Трансляция корпоративной культуры – оцениваются усвоенные ценности и нормы поведения, лояльность компании, корпоративная этика, неформальная структура компании. Процветающие компании отличаются высоким уровнем культуры, которая формируется в результате продуманных усилий, направленных на развитие «морального духа» организации. Организационная культура как система может транслироваться, в том числе, и через систему образования, причем особенно эффективным это будет, если осознанно поставить такую задачу перед корпоративным университетом.

Формирование команды – оцениваются такие групповые характеристики, как лидерство, коммуникативные связи, нормы групповой работы, сплоченность, распределение ролей и задач. Также оцениваются учебные мероприятия, направленные на командообразование (групповые дискуссии, деловые игры, круглые столы, групповые упражнения), кроме того, проводится постобразовательная оценка профессиональной деятельности команды. Все динамические процессы, происходящие в группе и подлежащие мониторингу, обеспечивают эффективность групповой деятельности, высокая степень которой является целью командообразования. Если раньше эффективность работы группы фактически сводилась к понятию продуктивности, а то и просто производительности труда, то теперь не менее важными признаются такие показатели, как удовлетворенность членов группы совместной деятельностью, стадия развития группы/команды, значимость задачи для группы, и, наконец, «сверхнормативная активность» членов команды.

Управление выпускными проектами – оценивается формирование требований к проектам, участие руководства, этапы разработки проектов, внедрение проектов. Задачей учебного центра становится превращение дипломных тем в реальные рабочие проекты, которые будут иметь ценность для компании и пройдут этап внедрения. Совместная работа расширяет экспериментирование с существующими инструментами и методами и помогает их совершенствованию. Задачей учебного центра становится превращение дипломных тем в реальные рабочие проекты, которые будут иметь ценность для компании и пройдут этап внедрения.

Трансляция корпоративных знаний – оценивается использование банка знаний, его доступность и интенсивность использования в обучении, пополнение банка знаний. Говоря об управлении знаниями, часто имеют в виду протекание в организации следующих процессов: создание новых знаний; обеспечение доступа к ценным знаниям, находящимся за пределами организации; использование имеющихся знаний при принятии решений; воплощение знаний в продуктах и услугах; представление знаний в документах, базах данных, программном обеспечении; стимулирование роста знаний посредством организационной культуры.

Учебно-методическая работа преподавательского состава – оцениваются учебные программы, работа преподавателей, использование методических разработок, привлечение внутренних экспертов.

В последнее время многие из этих процессов, приближаются по своей значимости к основному учебному процессу. Рассмотрим, например, оценку управления выпускными проектами (этому посвящена другая публикация авторов).

Выпускные проекты зачастую представляют собой аттестационные работы, написанные формально. Ответственность учащихся можно существенно увеличить назначением кураторов со стороны организации, так как это обеспечивает требования к актуальности проектов, их соответствию динамике и текущей ситуации в компании, а также контроль сроков выполнения работ и оценку профессионализма.

В связи с этим в блок оценки системы управления выпускными проектами входят следующие элементы:

- Оценка запроса от руководства компании и Заказчика обучения на разработку слушателями инновационных проектов, демонстрации востребованности таких проектов на уровне организации.
- Оценка проведения анализа проблемного поля, стратегических разрывов и производственных задач компании, по результатам которого формируются темы проектов.
- Оценка организации поддержки проектных разработок и выделения ресурсов под их последующее внедрение.
- Оценка разработанных требований к проектам.
- Итоговая оценка проектов – степень новизны разработок, конструирование новых моделей или адаптация существующих, проработанность нормативной документации по проекту, наличие расчетов экономической эффективности, наличие пилотного внедрения, рекомендаций к масштабному внедрению.

Связь корпоративной системы обучения и других уровней управления компанией через систему оценки эффективности обучения.

В качестве таких уровней нами выделяются следующие: система обучения, система управления персоналом, система управления компанией, система управления отношениями с внешней средой. Ниже приведены примеры элементов, подлежащих оценке на различных уровнях:

Уровень управления коммуникациями с внешней средой – оценка влияния обучения на взаимодействие организации с партнерами, поставщиками, клиентами.

Уровень управления компанией в целом – оценка влияния обучения на достижение стратегических целей организации, ключевых показателей эффективности, на степень использования базы корпоративных знаний.

Уровень управления персоналом – оценка влияния обучения на систему мотивации, кадровую ротацию, формирование кадрового резерва, аттестацию сотрудников. Производится оценка интенсивности использования руководством ресурсов обучения (частота направлений сотрудников на обучение, обеспечение карьерного роста и т.д), а также участия руководства в управлении выпускными проектами (консультационная поддержка проектов, оценка проектов, обеспечение внедрения проектов). Анализируется то, как руководители оценивают использование подчиненными на практике полученных знаний и оценивают экономическую эффективность обучения, изменение ключевых показателей эффективности.

Уровень системы обучения – с одной стороны, к этому уровню относятся: оценка учебных планов и программ, методических разработок, сравнение с международными стандартами обучения, оценка работы преподавательского

состава, учета специфики аудитории и стратегических целей обучения, а также эффективности привлечения экспертов и руководства к процессу обучения. С другой стороны, на этом же уровне оцениваются такие показатели, как: критерии отбора слушателей для обучения, проведение оценки и отбора слушателей (оценка исходных знаний, компетенций, формальных характеристик); выделение производственных задач под разработку выпускных проектов. Проводится регулярный мониторинг знаний, компетенций, процесса командообразования, усвоения корпоративной культуры, работы по проектам. Также оценивается сама система оценки эффективности обучения, формируются внутрикорпоративные нормы и стандарты обучения.

Оценка экономической эффективности корпоративного обучения.

Проведение оценки экономической эффективности начинается с классификации программ обучения по методам оценки эффективности, затем разрабатываются сами методики оценки:

- Программы с явным финансовым эффектом, к которым применим метод оценки NPV. Производится разработка методики оценки экономической эффективности с помощью методологии оценки дисконтированного денежного потока NPV и индекса рентабельности, с использованием концепции «альтернативных издержек». Используя показатель NPV, возможно рассчитать долгосрочный эффект обучения в случае, если можно вычислить явные «выгоды» обучения: увеличение продаж; экономию затрат; удешевление бизнес-процесса, технологического процесса; повышение производительности; и т.д. Однако традиционный расчет NPV через денежный поток не всегда применим в силу неизвестности денежного потока, порождаемого образовательной программой.
- Программы с неявным финансовым эффектом, к которым применим метод оценки Cost-benefit analysis (CBA). Осуществляется разработка методики оценки экономической эффективности программ обучения по методу Cost-benefit analysis и его разновидностей. Однако и эти методы анализа экономической эффективности удастся применить далеко не ко всем образовательным программам.
- Программы обучения с целями «стратегического соответствия», к которым применим метод оценки «Реализация показателей BSC». Проводится разработка методики оценки экономической эффективности программ обучения по методу «Реализация показателей BSC, стратегической перспективы целей и показателей «Обучение и развитие» через программы обучения». Наиболее эффективны и приоритетны обучающие программы, дающие навыки, необходимые сотрудникам компании для преодоления «стратегических разрывов», которые отражаются на стратегических картах целей компании в целом, ее бизнес-направлений. Реализация стратегических карт целей и показателей позволит добиться целевых стратегических финансовых показателей, сформулированных в стратегии компании.

В заключение скажем, что описанная выше система оценки является комплексной и масштабной разработкой, поэтому ее внедрение в работу корпоративного учебного центра требует достаточно длительного времени (12-14 месяцев) и плотного взаимодействия разработчиков с внутренними специалистами, руководством организации, обучающимися, а также выпускниками корпоративных образовательных программ. Конечно же, могут быть успешно внедрены и отдельные блоки этой системы в зависимости от запроса корпоративного учебного центра.

Предлагаемая модель многомерной оценки эффективности корпоративного обучения позволяет оценивать, во-первых, как сам процесс обучения, так и ряд сквозных процессов, сопровождающих его, их входные и выходные параметры, выстраивать развернутую систему обратной связи, учитывать стратегические цели организации, во-вторых, связь системы обучения и других уровней управления компанией, в-третьих, оценивать экономическую эффективность долгосрочного корпоративного обучения.

Отметим, что многие блоки описанной в данной статье модели были успешно апробированы на базе Факультета Академических Программ Обучения Академии Народного Хозяйства при Правительстве РФ в рамках программы «Мастер делового администрирования» для руководителей ОАО «РЖД». Данная статья является первой в цикле по описанию и внедрению разработанной концепции.