

ПЕРЕДАВАЛЬНИЙ МЕХАНІЗМ ПРОГРАМ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ В КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Розглянуто підходи до оцінювання ефективності витрат на навчання персоналу підприємств й організацій. Представлено передавальний механізм програм навчання, де визначено зони відповідальності різних галузей знань. Показано місце фінансово-економічних аспектів оцінювання ефективності програм.

Ключові слова: методи оцінювання ефективності навчання, передавальний механізм програм навчання персоналу підприємств.

Рассмотрены подходы к оцениванию эффективности затрат на обучение персонала предприятий и организаций. Представлен передающий механизм программ обучения, где определены зоны ответственности разных отраслей знаний. Показано место финансово-экономических аспектов оценивания эффективности программ.

Ключевые слова: методы оценивания эффективности обучения, передающий механизм программ обучения персонала предприятий.

The approaches to estimating the cost effectiveness of training companies and organizations are considered. The transmitting mechanism of training programs, which identifies areas of responsibility of different disciplines, is presented. The place of economic and financial aspects of program effectiveness evaluation is highlighted.

Key words: methods of evaluating the training programs effectiveness, transmitting mechanism of training programs.

Постановка проблеми у загальному вигляді

Одним із наслідків глобалізації є зростання відкритості української економіки. Разом з позитивними наслідками, що мають прояв у розширенні ринків збуту продукції, зростання масштабів виробництва, активізації руху капіталу тощо, істотно посилюється конкуренція між вітчизняними та закордонними підприємствами. Останні заявляють про свою присутність якісними товарами й послугами, кращими технологіями, більш ефективним використанням ресурсів і кваліфікованим менеджментом.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств забезпечується різними шляхами. В умовах динамічного середовища одним з ефективних є підтримка і розвиток рівня кваліфікації персоналу підприємств. Пройшов той етап, коли кваліфікований персонал можна було набирати, здійснюючи відповідну селекцію під час найму. Сьогодні чи не єдиною можливістю забезпечення належного рівня кваліфікації кадрів є навчання персоналу, що реалізується через різні форми на основі розроблених програм.

Перш за все, навчання персоналу є звичайними інвестиціями у розвиток. Воно практично реалізується у чисельних формах, як-то: навчання на робочому місці, з відривом від виробництва, дистанційно, вдома тощо. Зазвичай кожного разу це є здійсненням певних

програм, де зафіксовано завдання навчання, контингент учасників, персоналії викладачів, тривалість програм, форми, методи і предмет навчання.

Світовий досвід показує постійне зростання уваги до якості програм навчання [13]. Значною мірою це обумовлено тим, що обсяги фінансових ресурсів, які спрямовуються на реалізацію програм, рік від року зростають. Так організації та підприємства з чисельністю 100 і більше співробітників витратили у 1997 р. та у 2004 р. відповідно 58,6 та 51,4 млрд дол на навчання персоналу [10].

Під «якістю програм» розуміється досягнення цілей організації, що відображається у отриманні певного кількісного результату. З економічної точки зору, досягнення результатів навчання виглядає як отримання додаткового результату, що перевищує витрати на навчання. Проблема у загальному вигляді полягає у недостатній розвиненості методології оцінювання програм навчання персоналу з огляду на фінансово-економічний аспект питання.

Огляд літератури

Теорія оцінювання програм навчання, яка зароджувалася у США, починаючи з кінця 1960-х років, досі розвивається доволі повільно. Дослідники акцентували увагу на цілях, що ставилися під час оцінювання, беручи до уваги тривалість програм, роль власне оцінювачів, визначення рівня їх компетенції та питання етики. Розглядалися критерії вибору методів,

що найкраще підходять для різних задач оцінювання, а також напрямки використання результатів оцінювання [20].

У цей період М. Скревен і Л. Кронбах ввели поняття форматної (*formative* [4]) – вимірювання якості програм під час їх розробки й реалізації та підсумкової (*summative* [18]) оцінки – незабаром після завершення програми. Більшість оцінювачів програм сприйняли такі підходи як класичну парадигму визначення якості програм навчання. Пізніше деякі теоретики конструювання програм визнали, що оцінювання є найбільш ефективним, коли воно розглядається як ітеративний, безперервний процес [14]. Останнє свідчить про певні проблеми практики оцінювання, особливо у завданнях передбачення результатів: якщо не можна спрогнозувати достовірно, варто «включити» оцінювання у тіло програми і намагатися адаптувати її до потреб організації вже у процесі реалізації.

З огляду на проблему оцінювання програм навчання взагалі, виділяються класичні моделі, які ґрунтуються щонайменше на трьох основних методологічних підходах, що присутні в: (1) бізнес-моделях, що розроблялися для підтримки прийняття рішень; (2) моделях акредитації або забезпечення якості; (3) моделях конструювання програм навчання. Майже всі класичні моделі містять як форматну, так і підсумкову орієнтацію [16].

Перша група моделей засновується на моделі чотирьох рівнів Д. Киркпатріка [12], що акцентує увагу на впливі навчання на організаційні результати. Вона добре підходить для використання під час оцінювання професійних або академічних програм. В останні роки дослідники внесли до моделі Д. Киркпатріка достатньо змін, намагаючись позбавити її власних недоліків та розширюючи коло завдань, що мають вирішуватися під час оцінювання. Так з'явилися моделі Е. Холтона [9], п'ятирівнева модель Кауфмана-Келлера [11], корпоративна модель розвитку людських ресурсів Р. Брінкерхоффа [2], модель У. Діка [5], модель когнітивних принципів Кларка-Майєра [3] та інші.

Друга група моделей не пов'язана прямо з оцінюванням, але спрямовується на поліпшення якості навчання через розробку та застосування певних стандартів якості [6]. Такі стандарти є, як правило, нормами національного рівня, відображають передовий досвід в галузі освіти і визначають вимоги до якості навчальних програм і навчання, ступеня підтримки з боку навчального персоналу та відношення студентів, методи аналізу і оцінювання.

Третя група спирається на упевненість про те, що результати навчання за усіх інших рівних умов залежать від того, як сконструйована власне програма (*design-inspired maintenance*) [14]. Варіантами такого підходу можна вважати програми, конструкція яких розміщує слухача у центрі подій, надаючи його ролі основне функціональне навантаження, або програми, де основою є когнітивні аспекти навчання.

Незважаючи на активні наукові пошуки, дослідження свідчать, що немає відчутного зв'язку між прогресом теорії оцінювання та сучасними

тенденціями практики оцінювання [1]. На тлі значного підвищення відповідальності за результати навчання персоналу незавершеність теоретичної бази оцінювання програм перешкоджає інвестиціям у розвиток людського капіталу підприємств.

Не вирішена раніше частина загальної проблеми полягає у відсутності уявлення про місце фінансово-економічних аспектів навчання персоналу в контекстах передавального механізму програм навчання.

Ціль статті – визначити зони відповідальності різних галузей знань у передавальному механізмі програм навчання, показати місце фінансово-економічних аспектів оцінювання ефективності програм.

Основний текст дослідження

Трансмійсний або передавальний механізм, як механізм цілеспрямованого впливу на певне соціально-економічне явище, являє собою наступні компоненти: цілі впливу; рушійні сили, канали передачі, проміжні завдання та стимули їх реалізації. У іншому аспекті передавальний механізм навчання персоналу, як одного з факторів розвитку підприємства, можна подати у спрощеному вигляді – передавальний механізм як чорний ящик: на «вході» буде відчуття організацією (підприємством) потреби у навчанні персоналу; на «виході» – отримання додаткової вигоди від реалізації програми навчання. Розробка і реалізація програми навчання вимагає здійснення підприємством витрат, і результат має виражатися у грошовій формі. Природно, що перш ніж прийняти рішення щодо витрачання коштів на навчання, програма його здійснення має бути оцінена до моменту її реалізації. Для достовірного оцінювання необхідно мати уявлення про передавальний механізм, що трансформує потреби підприємства у навчанні персоналу в щонайменше очікуваний результат.

Таке уявлення фактично являє собою певний підхід або теоретичну модель, що у тому чи іншому контексті пояснює передавальний механізм, і дає можливість розробки методів оцінювання програм навчання.

Моделі та підходи до оцінювання програм, що часто згадуються у відповідній науковій літературі, представлено у таблиці.

Аналіз таблиці вказує на одну з основних причин того, що теорія оцінювання ефективності програм навчання персоналу не має щільної кореляції з практикою. Це пояснюється обмеженістю уявлень про передавальний механізм навчання, його представленням у різних аспектах, фрагментарністю теоретичних моделей, відсутністю єдиної термінологічної бази тощо.

Так три з вказаних підходів («чутливого оцінювання», «споживче-орієнтований» та «участі/спільного оцінювання») схожі між собою, оскільки використовують збільшення кола учасників оцінювання, що розширює можливості оцінювачів. Скоріш за все, має соціально-психологічну спрямованість і призначений для підвищення зацікавленості учасників навчання у його результатах.

Таблиця

Моделі та підходи до оцінювання програм навчання персоналу [21]		Осьовне питання
Назва підходу	Англійський еквівалент	Характеристика
Цілей поведінки	Behavioral Objectives Approach	Орієнтований на ступінь досягнення цілі програми навчання
Чотирьох рівнів	The Four-Level Model	Зосереджений на 4-х рівнях результатів навчання: реакції, навчання, поведінки і результатах
Чутливого оцінювання	Responsive Evaluation	Вимагає від оцінювачів оперативно реагувати на інформаційні потреби різних аудиторій або зацікавлених сторін
Вільне від мети оцінювання	Goal-Free Evaluation	Орієнтовано на фактичні результати навчання, коли оцінювач має мінімальний контакт з керівниками програм і персоналом і не знає про цілі програм навчання та завдання
Противагика-судді	Adversary-Judicial Approaches	Дві команди оцінювачів – представники двох поглядів на результати програми захищають свою позицію, ґрунтуючись на зібраних фактичних даних. Рефері визначає, яка сторона зробила це краще, і приймає рішення
Споживче-орієнтований	Consumer-Oriented Approach	Акцентує увагу на допомозі споживачам здійснити вибір серед конкуруючих програм або продуктів
Експертний (акредитаційний)	Expertise (Accreditation) Approach	Визначає якість програм, спираючись на думку експертів
Оцінювання з акцентом на використання	Utilization-Focused Approach	Цілеспрямована оцінка, що робиться з конкретними, основними користувачами для передбачуваного використання
Участі – спільного оцінювання	Participatory – Collaborative Evaluation	Участь зацікавлених сторін у процесі оцінювання, що допоможе їм краще зрозуміти процес оцінювання, програму і використати результати оцінювання для прийняття рішень
Розширення прав і можливостей організаційного навчання	Empowerment Evaluation Organizational Learning	Використовує концепції оцінки, методів і результатів для сприяння самовизначенню
Теоретичний	Theory-Driven Evaluation	Виходить з уявлення, що оцінювання є каталізатором навчання на робочому місці Використовує в якості основи для оцінювання програми теорії, щоб зрозуміти якість розробки програм і її вплив
Успішних практик	Success Case Method	Приділяє увагу аналізу успішних і використовує компоненти теоретичного підходу для визначення зв'язків, які можуть приймати форму логічної моделі, впливу моделі, або отримання результату

Чи досягають своїх цілей програма, продукт або процес навчання?

Який вплив справляє навчання на учасників з точки зору їхньої реакції, набутих знань, поведінки і організаційних результатів?

Як оцінюється програма навчання з точки зору різних учасників процесу?

Якими є усі ефекти програми, включаючи й побічні ефекти?

Якими є аргументи за і проти програми?

Чи обрав би вже навчений споживач цю програму або продукт?

Як би фахівці оцінили цю програму?

Якими є інформаційні потреби зацікавлених сторін, і як вони будуть використовувати отримані результати?

Які інформаційні потреби тих, чий інтересі знаходяться ближче до програми?

Якими є інформаційні потреби для сприяння поліпшенню і самовизначенню?

Які інформаційні та освітні потреби особистості, групи і організації в цілому?

Як програма повинна працювати? Які прийнятні припущення щодо розвитку програми та реалізації?

Що відбувається насправді?

Схожі риси мають підходи «цілей поведінки», «оцінювання з акцентом на використання» та «організаційного навчання». Усі вони ґрунтуються на усвідомленні відповідальності за результати навчання. Так три з указаних підходів («чутливого оцінювання», «споживче-орієнтований» та «участі/спільного оцінювання») схожі між собою, оскільки використовують збільшення кола учасників оцінювання, що розширює можливості оцінювачів. Скоріш за все, має соціально-психологічну спрямованість і призначений для підвищення зацікавленості учасників навчання у його результатах.

Підходи «вільного від мети оцінювання», «противника-судді» та «експертний» (акредитаційний) об'єднують застосування запозичених з інших галузей різних прийомів та методів оцінювання. Окремо знаходиться «підхід розширення прав і можливостей», який реалізує один важелів соціальної психології – прагнення до підвищення соціального статусу через самовизначення.

Підхід «чотирьох рівнів» є найбільш популярним у методологічних дослідженнях та у практиці оцінювання програм навчання персоналу. Він фактично є варіантом «теоретичного» підходу, який має найбільші перспективи бути розвиненим у повноцінну методологічну базу оцінювання ефективності навчання персоналу.

В науковій літературі щодо оцінювання програм навчання персоналу можна зустріти два терміни: «якість програм» і «ефективність програм». Вони взаємопов'язані, але мають відношення до якісно різних аспектів управління.

На рис. 1 представлено загальну схему планування процесу навчання персоналу. Етапи 2-7 безпосередньо стосуються розробки та реалізації програм навчання персоналу. За перший етап відповідає чутливість організації до змін.

«Якість програми» належить до етапів 2, 3 і 4. Саме тут визначаються: контингент слухачів, форми навчання, методи та дидактичні прийоми. Якість власне програми визначається відповідністю цілям і завданням з врахуванням особливостей організації. Однак якими б кваліфікованими не були розробники програми, її реалізація не обов'язково забезпечує ефективність навчання, яка, у свою чергу, визначається зі співвідношення результатів і витрат. Це переводить витрати на навчання персоналу у розряд інвестицій, здійснення яких вимагає відповідного планування, у тому числі й виконання етапів 5, 6 та 7.

Якщо розглядати процес навчання персоналу як інвестиції, завдання забезпечення якості програм випадає з контексту фінансово-економічних відносин. Власне, програма є компонентом процесу навчання, продуктом діяльності відповідних фахівців, які можуть і не мати достатньої економічної кваліфікації, щоб спланувати й оцінити результати навчання. Їх завдання – визначити відповідно до поставлених цілей і завдань коло слухачів, форми й методи навчання, такі, що забезпечують ефективну трансляцію та засвоєння слухачами необхідних знань та навичок. Це завдання не економічного і зовсім не фінансового характеру.

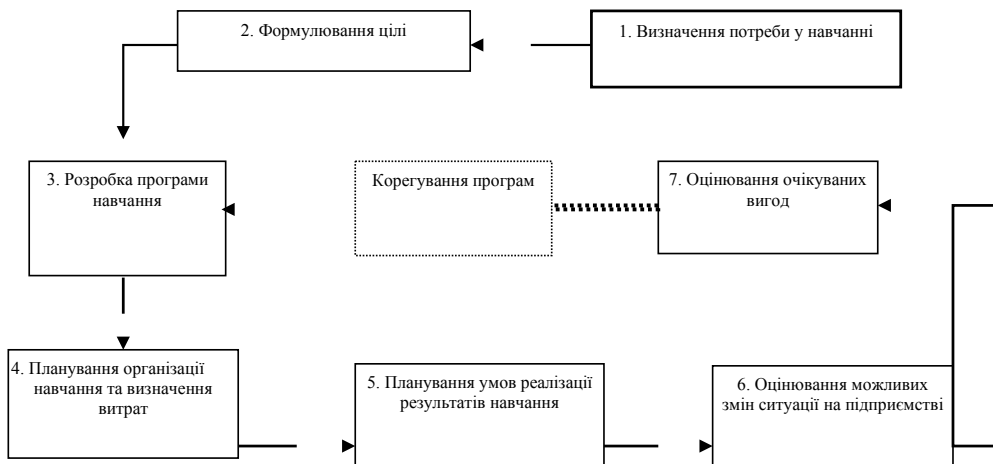


Рис. 1. Загальна схема планування процесу навчання персоналу

Дані обставини не завжди беруться до уваги в теорії та практиці оцінювання ефективності програм навчання персоналу підприємств. Достатньо згадати основоположну модель Кіркпатрика: реакція, навчання, поведінка, результати, а також її похідні – моделі CIRO [1]: контекст, вхід, реакція і результат;

СIPP [19]: програмні цілі, зміст навчання, засвоєння програми і результати навчання.

Рішення щодо здійснення витрат на навчання персоналу має прийматися лише після визначення очікуваного результату. Його величина, як це відображають сучасні уявлення, значною мірою

залежить від якості розроблених програм навчання та запланованих умов реалізації набутих знань та навичок. Якщо за умови реалізації відповідає організаційний менеджмент, то формування програм навчання – це задача зовсім іншої, відмінної галузі знань, що охоплює педагогіку, психологію, дидактику тощо. Це пояснює той факт, що до формування теорії оцінювання ефективності програм навчання персоналу підприємств та організації втягнуто, крім фахівців з економіки й менеджменту, дослідників різних наукових напрямків, таких як психологія [15], людські відносини (HR) [7], загальна теорія оцінювання [17], соціологія [8] тощо. Таке взаємне втручання не обумовило виникнення на етапі планування витрат на навчання практично жодного синергетичного ефекту.

Для формування теорії оцінювання ефективності програм навчання персоналу підприємств і організації, оскільки вкладення у розвиток персоналу є інвестиціями, необхідно зробити певні припущення,

що дозволяють більш чітко окреслити зону дослідження. З цією метою повернемося до передавального механізму програм навчання персоналу (рис. 2).

Як видно, у даній інтерпретації передавальний механізм програм навчання персоналу вміщує два послідовних блоки: навчання й реалізації отриманих знань та навичок. Отже, у завданнях планування інвестицій у навчання персоналу можна припустити, що власне блок навчання виконується відповідними фахівцями необхідної кваліфікації. Це визначає результативність засвоєння знань. Однак підприємство обирає контингент слухачів, форми і методи навчання, а також персонал «тренерів» виходячи з характеру завдань і цілей, можливості їх фінансового забезпечення. У випадку «слабких» можливостей обрані канали передач доповнюються організаційними стимулами, що, у свою чергу, є завданням фахівців з організаційної поведінки. Таким чином, формується потенціал змін.

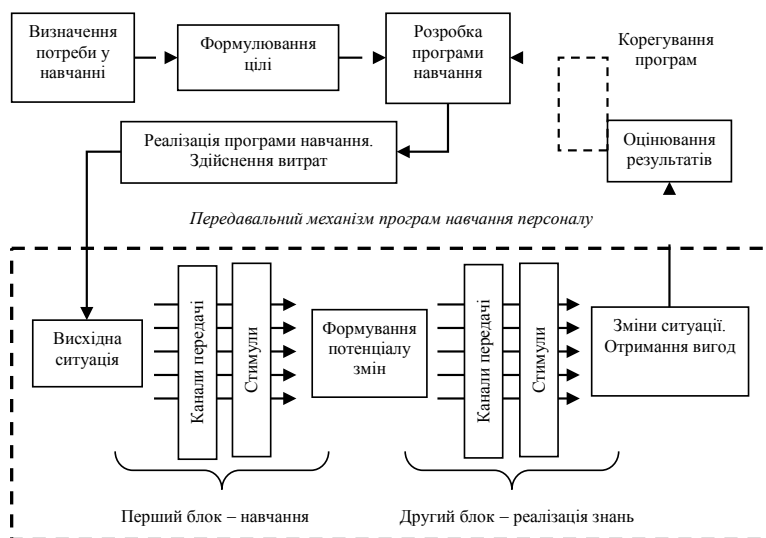


Рис. 2. Загальна схема передавального механізму програм навчання

Реалізація знань передбачає такі формування таких каналів передачі, як технічні та організаційні умови діяльності персоналу. Стимули забезпечуються у рамках соціально-психологічних характеристик оточення та спеціальних програм матеріального заохочення. І перше, і друге є прерогативою менеджерських дій.

У зв'язку з цим можна сформулювати друге припущення стосовно того, що другий блок передавального механізму сплановано належним чином.

Якщо прийняти два таких припущення, оцінювання ефективності програм навчання персоналу буде охоплювати лише фінансово-економічні аспекти, а саме визначення рівня витрат на навчання та прогнозування очікуваного результату. Це передбачає, що власне на стадії планування програм процес оцінювання є ітеративним, у якому

послідовно узгоджуються форми і методи навчання, соціально-психологічна й матеріальна мотивація учасників, тобто формується певна конструкція передавального механізму. Ієрархія завдань оцінювання, таким чином, полягає у тому, що на першому місці знаходиться визначення ефективності інвестицій у навчання персоналу: постановка цілей, планування витрат, прогнозування очікуваного результату, визначення необхідного рівня прибутковості вкладень. Усе інше (форми і методи навчання, кількість та контингент учасників, характеристики оточення та мотивація) можуть розглядатися як інструментальні компоненти, що покликані забезпечити очікуваний результат.

Висновки і перспективи подальших наукових пошуків

Таким чином, навчання персоналу може бути якісним продуктом, яке може бути забезпечене

відповідними фахівцями та спрямоване на якісне засвоєння знань. Але водночас навчання може бути неефективним щодо цілей і завдань з урахуванням особливостей організації. Розбіжність між якістю запропонованих послуг та ефектом від здійснення навчання на підприємстві можна пояснити як невірний обрану підприємством стратегію щодо навчання персоналу. Тому програму навчання можна визначити як комплексну систему, яка включає якісні послуги щодо навчання, інструментальні компоненти, які мають соціально-психологічну направленість та фінансово-економічні інструменти, що прогнозують, визначають та забезпечують фінансовий результат від навчання персоналу. Тільки за умов комплексного використання всіх складових програми навчання

персоналу можна говорити про ефективність навчання, яке спроможне вирішити ті чи інші завдання підприємства та забезпечити відповідні конкурентні переваги або гнучку адаптацію до динамічного зовнішнього середовища.

Фінансово-економічні аспекти оцінки ефективності програм навчання визначає тільки ефективність інвестицій у навчання персоналу. Незважаючи на деякі доповнення дослідниками підходів, відображених у табл., все ж такі аспекти, що мають фінансово-економічну направленість та є необхідною компонентою передавального механізму програм навчання персоналу, певним чином не досліджені, проте вимагають додаткового дослідження.

ЛІТЕРАТУРА

1. Brewer, Travis K. Use of Phillips's five level training evaluation and ROI framework in the U.S. nonprofit sector. Dissertation Prepared for the Degree of Doctor of philosophy. University of NorthTexas. August 2007. 172 p.
2. Brinkerhoff, R. (1988). An integrated evaluation model for HRD. *Training & Development Journal*, 427(2), 66-68.
3. Clark, R. C., & Mayer, R. E. (2003). *e-Learning and the science of instruction: Proven guidelines for consumers and designers of multimedia learning*. San Francisco: Pfeiffer.
4. Cronbach, L. J. (1963). Course improvement through evaluation. *Teachers College Record*, 64(8), 672-683.
5. Dick, W., & King, D. (1994). Formative evaluation in the performance context. *Performance and Instruction*, 33(9), 3-8
6. Freed, J. E., & Klugman, M. R. (1997). *Quality principles and practices in higher education*. Phoenix, AZ: American Council on Education and the Oryx Press.
7. Haslinda A. Definitions of HRD: Key Concepts from a National and International Context. *European Journal of Social Sciences – Volume 10, Number 4 (2009)*. 10 p.
8. Henderson L., Washington P., Watkins-Butler A. Training for Business Success: Does Diversity Training Improve Productivity, Performance, and Fair Promotions? <http://jayssoftsolutions.com/pdfs/2008-DiversityTrainingEffects.pdf>
9. Holton, E. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 5-21.
10. Improving the Effectiveness of End-User Training Outcomes. 19th Australasian Conference on Information Systems Improving the Effectiveness of EUT Outcomes. 3-5 Dec. 2008, Christchurch. p. 1.
11. Kaufman, R., & Keller, J. M. (1994). Levels of evaluation: Beyond Kirkpatrick. *Human Resources Development Quarterly*, 5(4), 371-380.
12. Kirkpatrick, Donald L. (1996). «Techniques for Evaluating Training Programs. «International Journal of Training & Development». January, 1996.
13. Preskill H., Boyle S. A Multidisciplinary Model of Evaluation Capacity Building. *American Journal of Evaluation*, Sept., 2008. p. 10.
14. Reeves, T. C. & Hedberg, J. C. (2003). *Interactive learning systems evaluation*. Englewood. Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
15. Salas E., Milham L.M., Bowers C.A., Training Evaluation in the Military: Misconceptions, Opportunities, and Challenges. *Military Psychology*, 2003, 15(1), p. 3-16.
16. Schankman L. H. Holistic Evaluation of an Academic Online Program, Mansfield University. A Paper Presented at the 20th Annual Conference on Distance Teaching and Learning, Madison, Wisconsin, August 4-6, 2004. (available online: <http://library.mansfield.edu/larry/evalplan.pdf>)
17. Scriven M. An overview of evaluation theories. *Evaluation Journal of Australasia*, Vol. 1 (news series), No. 2, December 2001, p. 27-29
18. Scriven, Michael (1967). *The Methodology of Evaluation. Perspectives of Curriculum Evaluation*. R. W. Tyler and R. M. Gagne. Rand McNally: Chicago, IL.
19. Stufflebeam, D. L. (1983). The CIPP model for program evaluation. In G. Madeus, M. Scriven, & D. Stufflebeam (Eds.), *Evaluation models: Viewpoints on educational and human service evaluation* (pp. 117-142). Boston: Kluwer Nijhoff.
20. Trends in International Development Evaluation Theory, Policies and Practices. USAID. August 17, 2009. 67 c.
21. Адаптовано з «Preskill, H. and Russ-Eft, D. (2005), *Building Evaluation Capacity: 72 Activities for Teaching and Training*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications».

Рецензенти: Червен І. І., д.е.н., професор;
Семенчук І. М., к.е.н., в.о. доцент.

© Матушко А. Є., Верланов Ю. Ю. 2012

Дата надходження статті до редколегії: 17.05.2012 р.

МАТУШКО А. Є. – аспірант кафедри фінансів, обліку і аудиту Чорноморського державного університету імені Петра Могили.

Коло наукових інтересів: розвиток людського капіталу, методи оцінювання інвестицій у навчання персоналу підприємств.

ВЕРЛАНОВ Ю. Ю. – к.е.н., професор, кафедра фінансів, обліку і аудиту Чорноморського державного університету імені Петра Могили.

Коло наукових інтересів: економічний розвиток, розвиток людського капіталу, ефективність інвестицій.