

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

В.Я. Добрицкий

*Санкт-Петербург, Санкт-Петербургское государственное
автономное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский государственный институт
психологии и социальной работы»
(e-mail: dobrik.v@mail.ru)*

Современные условия развития организаций социального обслуживания характеризуются непрерывным развитием науки и техники, появлением новых запросов потребителей социальных услуг, возрастающей конкуренцией на рынке оказания социальных услуг, динамичным развитием организаций социального обслуживания, освоение ими новых направлений деятельности.

В связи с этим руководители организаций социального обслуживания уделяют большое внимание обучению сотрудников, рассматривая его как основной резерв повышения эффективности деятельности организации. Повышение квалификации и переподготовка сотрудников в настоящее время является одним из приоритетных направлений деятельности организации, нацеленной на постоянное развитие и повышение своей конкурентоспособности на рынке социальных услуг.

Подготовка сотрудников может осуществляться на нескольких уровнях:

- создание в организации внутренней системы обучения сотрудников;
- проведение для сотрудников семинаров, тренингов и др. с приглашением преподавателей;
- направление сотрудников в различные образовательные организации на курсы повышения квалификации, переподготовку, участие в работе тематических конференций, семинарах и др.

Для эффективного обучения сотрудников следует, прежде всего, определить основные цели и ожидаемые результаты, уделить особое внимание его организации.

Выделяют следующие этапы организации процесса обучения сотрудников:

1. Определение потребности в обучении.
2. Постановка основных целей и задач обучения.
3. Определение содержания программ обучения.
4. Определение участников обучения.
5. Формирование оптимального расписания занятий, мероприятий обучения.
6. Подбор образовательных организаций, преподавательского состава и мест проведения обучения, подготовка материально-технического обеспечения (при необходимости).
7. Координация обучения.
8. Оценка эффективности обучения сотрудников.

Традиционные подходы к оценке эффективности программ обучения сотрудников организации заключается в том, что по окончании обучения сотрудники, как правило, дают свою оценку в виде интервью или заполнения анкет, отвечая на вопросы и выбирая один из предложенных вариантов оценки:

- соответствия содержания программы обучения ожиданиям сотрудников;
- связь мероприятий обучения с должностными обязанностями;

- соответствия квалификации преподавателей;
- организационные условия проведения занятий и т.п.

Оценка эффективности обучения сотрудников организации должна основываться на основных принципах менеджмента качества, описанных в ИСО 9000. Сотрудники организации должны соответствовать требованиям профессиональных стандартов, понимать и применять на практике знания, умения, опыт необходимые для выполнения их функциональных обязанностей, а руководство организации обязано предоставлять возможности сотрудникам развивать и совершенствовать необходимую компетентность.

Модели оценки обучения имеют различные цели и задачи, во многом различны по направлениям: часть из них осуществляет оценку по количественным и качественным показателям, другие – эффективность. Чаще всего организации ограничиваются оценкой эффективности обучения сотрудников по опросным листам (анкетам), включающие такие вопросы, как: «Понравился ли Вам курс (программа) обучения?», «Понравилось ли Вам преподаватель», «Как Вы оцениваете качество программы обучения» и др. Однако, полученные ответы на данные вопросы, как правило, не характеризуют результативность, проведенных обучающих мероприятий.

Для повышения качества оценки эффективности обучения сотрудников организации целесообразно использовать модель Дональда Киркпатрика, который предложил четырехуровневую модель оценки эффективности обучения, получившая широкое распространение.

Первый уровень – «Реакция обучаемых» – направлен на выявление того, понравилось ли участникам обучение и почему, как обучаемые относятся к прошедшему обучению? Как правило, ее проводят все организации. Мнение, реакцию обучаемых определить сравнительно легко. Неформально «пробу» такой реакции можно взять, понаблюдав за обучаемыми во время обучения, послушав разговоры в перерыве занятий, приватно побеседовав с одним-двумя обучаемыми.

Метод формального измерения - используются интервью, анкетирование, листы реагирования, которые несут информацию о симпатии (антипатии) аудитории к тренеру, но не дают практических результатов. Поэтому, при оценке первого уровня важно установить, какую информацию вы хотите получить и в соответствии с этим выбрать инструменты.

Анкеты оценки заполняют обучаемые либо сразу после обучения, либо через какое-то время. Целесообразно в организации разработать стандартные анкеты, включающие открытые вопросы и вопросы со шкалами, включающие, следующие разделы и вопросы:

1. Оценка содержания программы (количество и характер игр и упражнений, необходимость полученных знаний и умений для рабочего процесса, баланс между отдельными частями программы, достижение учебных целей и т. д.). Примерные вопросы анкеты:

- Какая часть программы будет наиболее полезна для вашей работы?
- Какая часть программы будет наименее полезна для вашей работы?
- Есть ли какие-либо темы, которые вы хотели бы включить в программу?
- Какой частью программы вы бы пожертвовали ради включения интересующих вас тем?
- Как бы вы в целом оценили программу?
- Как вы оцениваете баланс между отдельными частями программы (видеофрагментами, упражнениями, кейсами, лекциями, дискуссиями)?

- Как вы оцениваете продолжительность программы тренинга?
- Достаточно ли времени было отведено на обсуждения, упражнения?

2. Оценка качества обучения, до- и после обучения (продолжительность программы, количество перерывов, качество оценки потребности в обучении, эффективность постановки целей и т.д.). Соответствующий раздел анкеты включает вопросы следующего типа:

- В какой степени были достигнуты ваши личные цели в программе?
- Какие из ваших личных целей не были достигнуты и почему?
- Как вы оцениваете качество обучения?
- В какой степени, по вашему мнению, поставленные цели обучения были достигнуты?

3. Оценки преподавателя и его навыков (навыки презентации, коммуникации, обратной связи, стиля ведения и пр.) по каждому из показателей (по шкале: очень эффективно, хорошо, удовлетворительно, совершенно неэффективно):

- знание предмета;
- подготовка к занятию;
- стиль, отзывчивость, обратная связь;
- создание благоприятного климата.

4. Оценка качества организации обучения (размещение, помещения, качество раздаточных и презентационных материалов):

- Как вы оцениваете количество выданных раздаточных материалов?
- Как вы оцениваете количество презентационных материалов (видео, слайды и др.)?
- Как вы оцениваете качество презентационных материалов (видео, аудио, слайды и др.)?
- Как вы оцениваете помещение для занятий?

Для каждого из вопросов задается определенная шкала оценки, например, от 1 до 6 баллов, где каждый балл сопровождается словесным описанием, либо шкала оценки в процентах от 0% до 100%.

Второй уровень – «Обученность (усвоение)» – направлен на определение изменения уровня знаний, умений слушателей в результате обучения и изменились ли они вообще.

Основная задача данного уровня - оценить уровень знаний, навыков, полученных на занятиях. Оценка может проводиться как в рамках программы обучения, так и сразу после нее или отсрочено (например, по электронной почте). Для оценки этого уровня используют специально разработанные тесты, опросники и задания, которые позволяют количественно измерить прогресс в компетенции или мотивации участников. Также можно провести наблюдение в процессе обучения, в частности, в ходе выполнения контрольных упражнений или ролевых игр, либо после обучающих мероприятий в ходе рабочего процесса.

Основные инструменты для оценки второго уровня:

- тест на знание изученного материала;
- лист проверки умений;
- обучение других сотрудников;
- составление плана действий.

Кроме того, участникам обучения можно предложить провести обучение других сотрудников:

- обучение группы в парах во время собрания сотрудников;

- проведение презентации для руководителей по вопросам программы обучения;
- помощь в адаптации и обучении новых сотрудников;
- проведение презентаций с сотрудниками других подразделений.

Еще один способ оценки на втором уровне - планирование действий. Участникам предлагается ответить на следующие вопросы:

- Что вы хотели бы уметь делать как результат участия в программе?
- Какие конкретно действия вы собираетесь произвести?
- Что вам может помешать в достижении успеха?
- Как вы будете преодолевать эти препятствия?
- Какая поддержка вам будет нужна для осуществления ваших действий?
- В течение, какого времени вы осуществите ваши действия?
- Каких результатов от обучения вы ожидаете?

Обучение определяется как изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков участников в результате прохождения ими программы обучения. Киркпатрик утверждает, что изменение поведения участников в результате обучения возможно только тогда, когда изменятся установки, улучшатся знания или усовершенствуются навыки.

Третий уровень – «Поведение (применение)» – направлен на оценку того, как изменилось поведение участников в результате обучения, насколько полученные знания и навыки применяются на рабочем месте. Данный уровень выявляет, применяют ли участники полученные в ходе обучения знания и навыки на рабочем месте? Есть ли реальные изменения в их работе? Это отражает степень мотивации сотрудника и релевантность программы. Киркпатрик определяет этот уровень как самый важный и сложный.

Оценка данного уровня обычно проводится посредством инструментов, разработанных по принципу «360 градусов». Другой способ - использовать существующую в организации систему ключевых показателей (KPI).

Основные инструменты для оценки третьего уровня:

- обзор (отслеживание) поведения;
- контрольный лист поведения;
- обзор работы сотрудников на рабочем месте;
- фокус-группы;
- проверка планов действий;
- обучение действием.

В то же время Киркпатрик указывает на то, что отсутствие изменений в поведении участников не означает, что обучение было неэффективным. Возможны ситуации, когда реакция на обучение была позитивной, но не были созданы необходимые условия в организации для сотрудников и их поведение в дальнейшем не изменилось.

Таким образом, отсутствие изменения поведения участников после обучения не всегда может быть поводом для принятия решения о прекращении программы. Киркпатрик отмечает, что в этих случаях необходимо проверить наличие следующих условий в организации:

- 1) желание сотрудников изменить поведение;
- 2) понимание сотрудниками, что и как делать;
- 3) создание соответствующего социально-психологического климата;
- 4) поощрение сотрудников за изменение поведения.

Говоря о социально-психологическом климате в организации, Киркпатрик имеет в виду, прежде всего непосредственных руководителей участников обучения и рекомендует с целью создания позитивного климата вовлекать руководителей в разработку учебных программ.

Четвертый уровень – «Результаты (какие изменения произошли в организации и/или в результатах работы обучаемого?)» - направлен на выявление изменений в показателях организации в результате обучения сотрудников.

Данный уровень, как правило, является наиболее сложным и дорогостоящим для измерения, особенно, если учесть тот факт, что на показатели эффективности организации влияют и другие факторы, а изолировать их влияние практически невозможно. Именно поэтому, самое главное - выбрать тот показатель, на который проведенное обучение влияет максимально и непосредственно, и провести их специальное измерение до и после обучения. По мнению Киркпатрика, результаты не следует измерять в деньгах.

В качестве результата обучения сотрудников организации социального обслуживания, целесообразно использовать улучшение качества предоставления социальных услуг, расширение спектра предоставляемых услуг, увеличение потребителей социальных услуг, уменьшение количества жалоб, снижение текучести кадров, улучшение качества документооборота и пр.

Для оценки изменения поведения сотрудников на рабочем месте разрабатывается специальная анкета, с помощью которой проводится анализ изменения рабочего поведения в результате проведения обучающих мероприятий.

Для получения более достоверных результатов оценки необходимо:

- использовать контрольную группу (не проходившую обучение), при необходимости;
- проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметны;
- проводить оценку до и после программы обучения (если возможно);
- провести оценку несколько раз в ходе программы обучения;
- сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки и стоимость получения этой информации.

С целью перевода результатов оценки четвертого уровня в денежный эквивалент Дж. Филипс добавил **пятый уровень оценки – «Возврат на инвестиции - коэффициент ROI** (оправдало ли обучение сотрудников вложенных средств)».

$$ROI = \left(\frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} \right) \times 100\%$$

Данный уровень позволяет:

- количественно выразить улучшение качества деятельности организации по результатам обучения сотрудников;
- выразить в денежном эквиваленте ценность обучения;
- определить возврат инвестиций в обучающие мероприятия;
- принять обоснованные решения по выбору обучающих программ.

Недостатком является то, что расчет показателей дохода трудоемка и требует больших временных затрат.

Наиболее используемые методы оценки можно сгруппировать по уровням модели Киркпатрика:

Уровень 1	Реакция	Анкета оценки
Уровень 2	Знания и навыки	Тест знаний, кейсы, тестовые задания
Уровень 3	Рабочее поведение	«Тайный клиент», формализованное наблюдение, опрос руководителей
Уровень 4	Результаты работы	Прямое измерение результатов, опрос руководителей
Уровень 5	Финансовая отдача	Подсчет коэффициента ROI

Таким образом, рассмотренная модель оценки эффективности обучения позволяет сделать из процесса обучения эффективный инструмент развития организации. Использование данной модели позволит организации совершенствовать в дальнейшем программы обучения сотрудников, а также повысить эффективность их подготовки.

Процесс обучения сотрудников организации не является той волшебной палочкой, которая сразу решит все проблемы. Важно правильно провести анализ и определить цели, которых организация хочет достичь.

Важно, чтобы проведение оценки не было просто декларацией, чтобы она проводилась целенаправленно. Кроме того, важно понять, как будет выглядеть успех организации, выделить основные показатели, которые ожидают увидеть после обучения руководство (увеличение объемов предоставления услуг, улучшение качества обслуживания и т.д.) и в соответствии с этим сформировать программу обучения.

УДК 37.013.42(476)-053.6

ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ БУДУЩИХ СОЦИАЛЬНЫХ ПЕДАГОГОВ К РАБОТЕ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СОЦИАЛЬНО-ПРАВОВОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ УЧАЩИХСЯ

Д.О. Донченко

Минск, БГПУ имени Максима Танка
(e-mail: dashadonchenko@gmail.com)

В настоящее время возрастают требования государства и общества к подготовке учащихся как активных и ответственных субъектов социально-правового взаимодействия, способных распознавать признаки постоянно возрастающих и изменяющихся криминальных и виктимных рисков и эффективно противостоять их влиянию во всех сферах жизнедеятельности. В связи с этим актуальным направлением в подготовке будущих специалистов социально-педагогических и психологических служб учреждений образования является оснащение их научно-методическими разработками, способствующими развитию у учащихся подросткового возраста способности и готовности совершать самостоятельный осознанный социально-правовой выбор в соответствии с законодательством, прогнозировать последствия своих поступков и брать на себя ответственность за свое поведение.

Систематизация результатов научной психолого-педагогической литературы позволила выявить, что одним из важных направлений для организации конструктивных социально-правовых отношений в современном социуме является