УДК 331

DOI: 10.17223/19988648/42/11

Р.А. Долженко

ОПЫТ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ В КОРПОРАТИВНОМ УНИВЕРСИТЕТЕ СБЕРБАНКА

В статье проанализированы основные подходы к оценке эффективности обучения, используемые корпоративными университетами. Акцент сделан на корпоративном обучении, которое в силу значительной привязки к бизнесу, большей гибкости, коротких образовательных циклов, практикоориентированности может, в отличие от государственной системы образования, быстро внедрять и использовать инновации, т.е. выступать их акселератором в области обучения. Данное направление крайне актуально для любых образовательных учреждений, но именно к корпоративным университетам выдвигаются жесткие требования по оценке эффективности со стороны контролирующего бизнеса. В статье описано содержание модели Киркпатрика, которая чаще всего используется в корпоративных университетах для оценки эффективности обучения, приведены показатели и инструменты их оценки. Проанализирован опыт корпоративного университета Сбербанка в оценке эффективности обучения на 1–3-м уровнях модели Киркпатрика, приведены иллюстрирующие примеры. Также предложены рекомендации по совершенствованию системы оценки эффективности обучения в корпоративном университете с помощью ряда образовательных инструментов, которые могут быть использованы для повышения эффективности обучения.

Ключевые слова: корпоративное обучение, корпоративный университет, оценка эффективности обучения.

Введение

Текущая скорость изменений требует от людей действовать максимально быстро и реагировать на любые общественные трансформации. Обычный человек уже не может позволить себе быть неизменным, для этого он должен быть открыт новым веяниям, использовать актуальные технологии, развивать свои профессиональные знания. На первой линии общественного прогресса всегда будут находиться страны, компании и люди, умеющие быстро меняться и адаптироваться. Изменения требуют развития – оно достигается в обучении. Однако проблема заключается в том, что подходы к обучению также меняются: развиваются онлайн-курсы, образовательные программы все больше опираются на компетенции, меняется соотношение теоретического и прикладного компонентов в обучении, получает распространение концепция LLL (long life learning – обучение на протяжении всей жизни) и др. В этих условиях значение оперативной оценки эффективности проведенного обучения существенно увеличивается.

Экономическая наука со второй половины XX в. создала множество форм и методов оценки эффективности обучения, применение которых на

практике позволяет управлять системой обучения, начиная на всех этапах. Ряд методов используется в исходном «авторском» виде, другие получают адаптацию и комбинирование, создавая фактически уникальные методики, соответствующие специфике и потребностям обучающего и обучаемого. За последние десятилетия образовательный мир изменился радикально, но подходы к оценке эффективности обучения остались прежними. Хотя образовательные организации являются местом сбора огромного количества персональной информации об обучающихся. Если правильно ее собирать, анализировать и использовать, можно добиться значительного улучшения образовательного процесса. Современные технологии позволяют учитывать не только информацию о результатах обучения, но и изменения в поведении, результативности обученного. Через сопоставления детальной информации о затратах ресурсов с полученными на выходе результатами в ходе обучения можно создать систему оценки его эффективности. Некоторые образовательные организации ведут активную работу в этом направлении; изучив их опыт, можно выделить наиболее перспективные подходы к оценке эффективности обучения.

В данном исследовании акцент сделан на корпоративном обучении, которое в силу значительной привязки к бизнесу, большей гибкости, коротких образовательных циклов, практико-ориентированности, может, в отличие от государственной системы образования, быстро внедрять и использовать инновации, т.е. выступать их акселератором в области обучения. Объектом исследования выбраны корпоративные университеты, в частности КУ Сбербанк. Цель данной работы – проанализировать возможности и опыт оценки эффективности обучения в корпоративном университете, выделить инструменты, которые можно использовать для оценки различных показателей эффективности, определить, какие из них могут быть транслированы в другие образовательные организации.

Для реализации данной цели мы рассмотрим общую характеристику системы корпоративных университетов в нашей стране, определим оптимальный инструментарий оценки эффективности корпоративного обучения, оценим его применимость на практике на примере Корпоративного университета Сбербанк (далее – КУ Сбербанк).

Общая характеристика системы корпоративных университетов в РФ, место КУ Сбербанк в ней

По самым общим оценкам, в мире насчитывается более 4 тыс. корпоративных университетов [6]. Согласно данным CUX, только в США к 2010 г. было зарегистрировано более 3 700 подобных учебных организаций, в настоящее время они активно создаются в Европе, Азии и России. Отметим, что в мировой науке по менеджменту и образованию до сих пор нет однозначной трактовки понятия «корпоративный университет», часто под ним объединяют различные формы корпоративных образовательных структур (от отделов, центров обучения до сторонних образовательных

организаций). Дж.К. Мейстер [7] под корпоративным университетом понимает «стратегический инструмент для обеспечения подготовки и обучения персонала, клиентов и поставщиков в целях удовлетворения требований деловой стратегии организации», данная трактовка несколько размыто определяет рассматриваемую нами образовательную организацию. Дуг Гатри дает более развернутое определение, с его точки зрения, корпоративный университет – это «стратегический разработчик человеческого капитала в компании, который соответствует ее бизнес-целям, инструмент для трансляции корпоративной культуры и катализатор создания и передачи знания» [5]. Именно эту трактовку мы и предлагаем использовать в качестве базовой. Отметим, что теоретический обзор литературы, посвященной корпоративным университетам в мире, достаточно подробно осуществлен в работе А.Д. Чанько, А.А. В. Баснер [3], поэтому мы не будем уделять этому вопросу много внимания.

В нашей стране их около 40, самый старший из них существует менее 20 лет, речь идет о «Билайн Университете», созданном компанией «ВымпелКом» [2]. Сейчас собственные корпоративные университеты есть у многих компаний, среди них ООО «УГМК-Холдинг», ПАО «ОКБ “Сухой”», ПАО «Ростелеком», ОАО «РЖД», ПАО «ВымпелКом», ПАО «Сбербанк России», ПАО «Газпром», группы компаний «Волга–Днепр» и др. [1].

Сравнительный анализ крупнейших корпоративных университетов российских компаний (таблица) свидетельствует, что рассмотренные университеты преимущественно – самостоятельные юридические лица в форме некоммерческих образовательных учреждений.

**Краткая характеристика ряда корпоративных университетов
в крупнейших российских компаниях**

Компания	Основной ориентир в работе	Предоставление услуг сторонним организациям	Основные направления деятельности
УГМК	Разработано более 1000 профессиональных стандартов, на основе которых создаются корпоративные образовательные программы	В основном корпоративные цели, продажа услуг на сторону: аренда учебных площадей; дистанционное обучение слушателей; оценка персонала	Программы профессиональной подготовки рабочих, переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов; разработка профессиональных стандартов; оценка персонала
Сбербанк	Система развития управленческих компетенций руководителей и ключевых специалистов. Для каждого сотрудника прописан профиль деятельности, набор знаний и навыков, которые	В основном корпоративные цели, развиваются продажи услуг на сторону	Образовательная деятельность в сфере дополнительного профессионального образования. Взяв на аутсорсинг часть HR-функционала банка, университет реализует его корпоративную программу карьерного роста и развития для менеджеров

Окончание таблицы

Компания	Основной ориентир в работе	Предоставление услуг сторонним организациям	Основные направления деятельности
	он должен иметь, занимая ту или иную позицию		
Северсталь	Создан Центр компетенций для разработки корпоративных стандартов	Только корпоративные цели	Управление знаниями; система обучения «e-Learning»; «Пул талантов»; корпоративные стандарты; консалтинг; социологические исследования
Газпром	В основе деятельности профили компетенций сотрудников компании	Только корпоративные цели	Образовательная деятельность в сфере дополнительного профессионального образования
Норильский никель	Разработанные корпоративные профессиональные стандарты	В основном корпоративные цели, обучение работников, руководителей и служащих	Обучение рабочих кадров и переподготовка рабочих специальностей; повышение квалификации управленческих кадров; подготовка резерва всех уровней управления; адаптационные программы для вновь поступивших сотрудников; организация программ обучения с целью профориентации молодежи
РЖД	Модели корпоративных компетенций	Только корпоративные цели	Обучение руководителей по целевым программам «Корпоративный лидер»; оценка целевых категорий руководителей по модели корпоративных компетенций ОАО «РЖД»; методическая координация деятельности дорожных центров оценки, мониторинга персонала и молодежной политики в регионах железных дорог в части оценки по модели корпоративных компетенций; создание методических рекомендаций по оценке, обучению и развитию персонала; методическое сопровождение формирования и реализации индивидуальных планов развития

Исключением является ПАО «Северсталь», где корпоративный университет просуществовал 8 лет, а в 2010 г. было принято решение перевести его деятельность в структуру базовой организации.

Наш обзор не будет полным, если мы не отразим возможные недостатки от осуществления корпоративного обучения в формате корпоративного университета как отдельного юридического лица:

– оторванность обучения от бизнеса – структура всегда делается под бизнес-задачу и ее необходимо постоянно обновлять при изменении задачи. Корпоративный университет, занятый преимущественно поиском новых клиентов, удовлетворением запросов «со стороны», зачастую не успевает соответствовать новым реалиям, потребностям базового предприятия;

– наличие обслуживающего сервиса – для исследуемых организаций характерно большое количество обслуживающего персонала (юридический отдел, охрана, бухгалтерия) по сравнению с учебными центрами, находящимися в структуре организации;

– отсутствие единого заказчика – часто происходит дублирование функций корпоративного университета и HR-подразделения на предприятиях. Возможна ситуация, когда региональные подразделения обращаются в корпоративный университет по своему усмотрению, в результате одни регионы будут развиваться лучше других, может возникнуть внутренняя конкуренция между дивизионами и самим университетом, конкуренция за ресурсы университета между регионами;

– необходимость зарабатывать деньги – наличие подобной цели может привести к тому, что корпоративный университет будет пытаться обучить больше сотрудников, чем это необходимо организации. По мнению ряда экспертов, в ближайшие 3–4 года в России количество «зарабатывающих» корпоративных университетов только увеличится.

Корпоративные университеты являются тем типом образовательных организаций, которые имеют возможность реализовывать прорывные инновации в сфере образования. Их ключевое преимущество – это актуальность и релевантность формируемых ими знаний и навыков, тесная связь с бизнес-практикой [8]. Обычным вузам, как правило, присуща консервативность, медлительность в перестройке учебных планов, формализованность организационных структур, инертность преподавательских ресурсов, оторванность от запросов практики, в то время как корпоративные университеты лишены этих недостатков. Кроме того, к корпоративным университетам выдвигаются жесткие требования по оценке эффективности со стороны контролирующего бизнеса. Таким образом, в практике успешных корпоративных университетов накоплен огромный релевантный опыт в использовании различных инструментов оценки эффективности обучения. И ничто не мешает применять наработки, реализованные в системе корпоративного обучения в других образовательных организациях.

Методологическая основа оценки эффективности программ корпоративного обучения (модель Киркпатрика)

Для описания возможностей оценки эффективности корпоративного обучения нами была определена методологическая основа, в роли которой выступила модель Киркпатрика. Как известно, она была сформулирована в конце 50-х гг. Дональдом Киркпатриком. За это время данная модель доказала свою практичность, удобство в использовании и главное – для

нее характерно наличие внутренней логики, позволяющей заказчикам и исполнителям обучения оценивать различные стороны проделанной работы не с точки зрения входных результатов (сколько было затрачено средств на образование, какие преподаватели привлекались), а с позиции результатов (насколько удовлетворены обучающиеся, как изменилось их поведение после, какой эффект получила организация). Модель Киркпатрика активно используется в практике корпоративных университетов, в частности, она внедрена в образовательный процесс в KY Citibank, KY Deloitte, KY American Exspress, KY Wells Fargo и др.

Отметим, что согласно результатам исследования CEB «Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development» (2016 г.), по итогам опроса 111 компаний 73,7% из опрошенных используют в своей практике модель Киркпатрика [4], это самый распространенный инструмент оценки эффективности корпоративного обучения в мире.

Выбранная модель оценки эффективности корпоративного обучения включает в себя четыре уровня измерений:

1-й уровень: реакция. На нем можно узнать, в какой степени участники обучения после его проведения реагируют на обучающие события.

2-й уровень: научение. На данном уровне оценивается, насколько участники обучения смогли приобрести ожидаемые знания, представления, установки после участия в обучающем событии.

3-й уровень: поведение. Предполагается, что на данном уровне должно оцениваться, каким образом участники применяют на своих рабочих местах то, что они изучили во время обучения.

4-й уровень: результаты. Самый сложный уровень оценки, на котором изучается, в какой степени изменения в результатах деятельности компании стали следствиями обучающих мероприятий и последующих постобучающих событий.

Отметим, что данная модель не стоит на месте и не так давно ее автором была представлена новая модель Киркпатрика [9].

Какие инструменты можно использовать для оценки эффективности обучения на каждом из уровней? С нашей точки зрения, можно предложить следующие наборы инструментов:

1-й уровень: реакция. Самый простой вариант – это непосредственное наблюдение, а также предпрограммный опрос и анкетирование в ходе образовательной программы.

2-й уровень: научение. Для оценки уровня научения можно использовать тесты, викторину, оценку решений индивидуальных заданий, задачу разработки плана развития/изменений.

3-й уровень: поведение. Этот уровень предполагает более сложную оценку, которую можно осуществить с помощью постпрограммного опроса участников, а также сотрудников, которые с ними взаимодействуют, наблюдения на рабочем месте, постпрограммного опроса руководителей обучаемых, мониторинга плана действий, плана выполнения КПЭ, интер-

вью с участником обучения, Follow-up сессии (встречи, обсуждения, закрепления полученных навыков через несколько недель после обучения), отчеты/эссе участника, постпрограммные фокус-группы, оценки рабочего поведения.

4-й уровень: результаты. Этот уровень считается одним из самых трудных для оценки, так как нужно оценить непосредственные результаты обучения, для этого можно использовать такие инструменты, как восприятие эффекта от обучения участником его руководителем, оценка удовлетворенности клиентов, партнеров, бизнес-результаты (рост прибыли, объема продаж, производительности труда, снижение себестоимости), восприятие эффекта для бизнеса участником, замер показателей эффективности участника, показатели текучести и продвижений, ROI.

Отметим, что эксперты в области корпоративного обучения выделяют некоторые недостатки рассматриваемой модели, среди них такие: ступенчатость оценки ничем не обоснована, можно измерить конечный результат обучения, не оценивая всех промежуточных показателей на разных уровнях; отсутствие фактической корреляции между трудоемкостью оценки и ее пользой. Несмотря на эти недостатки, модель Киркпатрика является одной из самых используемых в практике отечественных и зарубежных корпоративных университетов.

Далее рассмотрим результаты промежуточного анализа оценки эффективности обучения по модели Киркпатрика в КУ Сбербанка, который, как было отмечено ранее, по праву можно назвать одной из лучших образовательных организаций данного типа.

Анализ использования инструментов оценки эффективности обучения в КУ Сбербанка

Главная задача оценки эффективности обучения – выбрать количественные и качественные показатели, которые помогут понять, с пользой ли были потрачены ресурсы. Но основными индикаторами успешности программ являются результаты, которые получает организация от обучения, в первую очередь экономический эффект, карьерные перемещения обучившихся сотрудников, уровень лояльности слушателей по отношению к корпоративному университету, который определяет их желание рекомендовать вуз своим знакомым, коллегам. Таким образом, хорошая система оценки эффективности должна учитывать эффекты для всех участников процесса обучения в корпоративном университете.

Сейчас модель оценки эффективности обучения сотрудников Сбербанка состоит из ряда элементов:

А) Оценка эффективности программ обучения автоматизирована и проводится по трем уровням модели Киркпатрика. В КУ Сбербанка измеряются уровень удовлетворенности участников и заказчиков обучения, прогресс в знаниях и навыках, а также их применение на рабочем месте. Сотрудники заполняют анкеты, проходят тестирование по итогам обуче-

ния и заполняют чек-листы бизнеса и руководителя через 3–6 месяцев после окончания программы. Обязательно проводит сравнение показателей до и после обучения.

Б) Оценка эффективности процесса обучения осуществляется через контроль достижения целевых значений ключевых показателей эффективности системы обучения. Для этого измеряется несколько показателей, в первую очередь – качество знаний и навыков. Например, в настоящее время в КУ Сбербанка развитие навыков по результатам обучения в среднем оценивается участниками на 8 из 10 баллов. В Сбербанке 90% сотрудников успешно прошли оценку знаний. 90% персонала прошли обязательное обучение.

Следующим элементом оценки эффективности процесса обучения является качество программ – 100% из них разработано по утвержденному процессу в соответствии с требованиями заказчиков обучения.

Качество процесса обучения во многом определяется профессионализмом тренеров и организаторов. В Сбербанке на настоящий момент согласно специализированному опросу (оценке голоса внутреннего клиента), который проводится сторонним провайдером, удовлетворенность сервисом обучения составляет более 70%. «Голос внутреннего клиента» – это система регулярных общебанковских исследований, направленных на изучение уровня удовлетворенности внутренних клиентов (сотрудников банка) качеством внутрибанковских сервисов. Также в КУ проводится оценка удовлетворенности процессом обучения по каждой образовательной программе, по итогам обучения слушателям раздается анкета, которую они должны заполнить. В настоящее время этот показатель стабильно составляет не менее 9,3 из 10 баллов по 90% оцениваемых мероприятий.

Значительное внимание в КУ уделяется показателям затрат на обучение, в первую очередь оценивается отношение затрат на обучение внешними провайдерами к фонду оплаты труда персонала. Также важны затраты на инфраструктуру, которые в настоящее время могут быть снижены за счет перевода части обучения в дистанционные формы. В КУ Сбербанка рост затрат на обучение внешними провайдерами не превышает рост операционных затрат в год, 60% обучения проводится дистанционно, при этом загрузка учебных помещений составляет 73%.

Один из показателей этой категории учитывается в HR-стратегии Сбербанка – это удельные образовательные расходы на одного человека в год. Согласно HR-стратегии Сбербанка к 2018 г. расходы на оплату труда и обучение должны вырасти почти в полтора раза в расчете на одного сотрудника, с 14 до 20 тыс. руб. (+49%).

В) Оценка профессионализма менеджеров по обучению для выявления уровня развития ключевых компетенций в КУ Сбербанка проводится 1 раз в 2 года. В организации существует программа «Мастерская тренерства», все внутренние тренеры проходят сертификацию, также они составляют индивидуальные планы развития, выполнение которых отслеживает подразделение в КУ. Все 100% учебных мероприятий в КУ Сбербанка проводятся сертифицированными тренерами.

Далее рассмотрим, какие именно методики оценки эффективности обучения на различных образовательных программах используются в КУ Сбербанка и каковы полученные результаты.

Инструменты оценки эффективности обучения по показателям модели Киркпатрика для 1-го и 2-го уровней внедрены в большинстве образовательных программ КУ Сбербанка. Анкетирование в ходе программы реализуется на всех 100% образовательных курсов, оно необходимо для оценки 1-го уровня – реакции на обучение, выраженной в степени удовлетворенности участников. Для изучения ожиданий и опыта участников, а также формирования установок на эффективную работу во время обучения почти по всем программам (кроме тренинга для тренеров) осуществляется предпрограммный опрос. Чуть менее распространены тестирование и формирование индивидуального задания, которые отражают эффективность обучения на 2-м уровне модели Киркпатрика.

В качестве примера приведем перечень вопросов, который используется для оценки 1-го уровня с помощью предпрограммного опроса для изучения ожиданий/опыта участников по программе «Корпоративная культура и эмоциональный интеллект-I»:

1. Что Вам нравится в корпоративной культуре Банка?
2. Что Вам НЕ нравится в корпоративной культуре Банка?
3. Оцените по 10-балльной шкале, насколько Ваше поведение соответствует корпоративной культуре Банка.
4. Оцените по 10-балльной шкале, насколько существующая корпоративная культура соответствует заявленной.
5. Верите ли Вы, что ежедневно своим поведением можете влиять на изменение корпоративной культуры Банка?
6. Что для Вас лично будет хорошим результатом программы?

Аналогичным образом с учетом специфики обучения составлены вопросы анкет по всем остальным программам. Результаты оценки удовлетворенности участников обобщены на рис. 1. Как видно из рисунка, удовлетворенность оценивается по нескольким направлениям, причем в сопоставлении с предыдущим годом. Отметим, что данные на рисунке отражают результаты опросов у 40 групп, 1 130 слушателей.

Как было отмечено ранее, инструменты оценки показателей 2-го уровня менее распространены, однако они используются в практике КУ Сбербанка по многим программам. Например, в программе «Команда лидеров» участники должны разработать план развития командного взаимодействия, а в программе «Наставничество-II» – составить индивидуальный план развития подопечного.

Оценка показателей 3-го уровня уже вызывает затруднения и используется в КУ Сбербанка на отдельных программах. Самый распространенный инструмент на этом уровне – опрос участников до и после обучения. На втором месте по используемости находится отчет/эссе участников обучения, данный инструмент активно встраивается в большинство образовательных программ КУ Сбербанка.

Рис. 1. Степень удовлетворенности участников на примере программы «Команда лидеров» за 2015–2016 гг. (уровень 1)

Но на данном уровне уже особенности самой программы определяют применимость тех или иных инструментов оценки эффективности обучения. Самая «обкатанная» с точки зрения оценки эффективности – это программа «Команда лидеров» (для команд руководителей территориальных банков и функциональных блоков), в ней используются такие инструменты, как опросы участников, постпрограммный опрос руководителя, интервью с участником, follow-up сессии, эссе участников.

В качестве примера использования инструмента для оценки эффективности с помощью опроса участников до и после обучения (3-й уровень) опишем особенности опросника для программы «Команда лидеров». Он включает открытые вопросы и оценку по 33 индикаторам. Каждый индикатор оценивается по 10-балльной шкале дважды: ретроспективно и на текущий момент. Вопросы объединены в блоки:

1. Формулирование и трансляция видения командного результата.
2. Согласованность действий команды.
3. Формирование приверженности общему результату.
4. Предоставление и получение обратной связи.
5. Построение доверия.
6. Перевод конфликта в продуктивный способ поиска идей и решений.

Примеры интерпретаций ответов на вопросы данного опросника по программе «Команда лидеров» представлены на рис. 2. В оценке принял

участие 661 человек, обучавшийся в 2015 г. К опросу удалось привлечь 24% от общей численности обучаемых. Вопросы немного отличались в зависимости от того, кого опрашивали: лидера или членов команды.

Рис. 2. Результаты ответов на блок вопросов «Формулирование и трансляция видения командного результата» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Рис. 3. Результаты ответов на блок вопросов «Формирование приверженности общему результату» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Рис. 4. Результаты ответов на блок вопросов «Согласованность действий команды» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Рис. 5. Результаты ответов на блок вопросов «Предоставление и получение обратной связи» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Рис. 6. Результаты ответов на блок вопросов «Построение доверия» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Рис. 7. Результаты ответов на блок вопросов «Перевод конфликта в продуктивный способ поиска идей и оптимальных решений» (в сопоставлении ответов на вопросы в начале и после окончания тренинга)

Цель проведения данного опроса по программе «Команда лидеров» – оценка уровня командного взаимодействия до и после программы. Если судить по результатам оценки, то можно сделать вывод о том, что про-

грамма формирует у руководителей новый взгляд на оценку собственных навыков, связанных с командным взаимодействием. Подтверждением является повышение осознанности участников относительно самооценки уровня навыков до программы, которые в данном примере представлены ретроспективно: минимальная оценка – 5,46, максимальная – 7,9 по 10-балльной шкале. Например, до программы в качестве основных зон развития команд (диапазон оценок 5,46–5,99) выделяются навыки, связанные:

- *с обратной связью*: предоставление обратной связи вышестоящему руководителю;

- *построением доверия*: члены команды открыто признают ошибки перед коллегами, осведомлены о частной жизни друг друга;

- *согласованностью действий команды*: члены команды работают согласованно друг с другом, члены команды с разным функционалом согласовывают рабочие процессы друг с другом;

- *переводом конфликта в поиск новых идей*: члены команды открыто выражают несогласие с идеями руководителя.

Относительно высоко (в диапазоне 7,33–7,90) оцениваются навыки, связанные:

- *с предоставлением обратной связи сотрудникам*;

- *получением обратной связи от вышестоящего руководителя*.

Если посмотреть на результаты оценки по всем вопросам, то можно увидеть, что разница между ретроспективной средней оценкой (6,34) и оценкой на текущий момент (7,95) составила 1,61.

Оценка результатов опроса показывает, что программа способствует значительному развитию навыков командного взаимодействия. Так, при оценке «навыков после программы» отмечается увеличение значений: минимальная оценка – 7,00, максимальная – 9,14 по 10-балльной шкале. Кроме того, после программы наблюдается качественная динамика развития навыков по всем индикаторам. Среднее значение дельты изменений, по мнению членов команд, составило 1,61, по мнению лидеров команд – 1,93. Максимальные абсолютные значения дельты изменений составляют от 2 до 3 пунктов и отмечаются по навыкам, связанным:

- *с согласованностью действий команды*: члены команды работают согласованно друг с другом (3,00 – по мнению лидеров команд и 2,05 – членов команд);

- *формулированием и трансляцией видения командного результата*: деятельность команды направлена на достижение приоритетных задач (2,57 – лидеры команд и 2,26 – члены команд), у членов команды есть общее видение того, что мы хотим достичь в будущем (2,29 – лидеры команд), у членов команд есть общее понимание образа успеха (2,57 – лидеры команд).

Средние значения прироста навыков приведены на рис. 8.

Вместе с тем на фоне положительной динамики в качестве областей для дальнейшего развития (диапазон оценок 7,01–7,18) остаются навыки, связанные:

- *с обратной связью*: за последний месяц я предоставляла обратную связь вышестоящему руководителю;
- *построением доверия*: члены команды знают о частной жизни друг друга;
- *переводом конфликта в поиск новых идей*: члены команды открыто выражают несогласие с идеями руководителя.

	Дельта изменений (лидеры команд)	Дельта изменений (члены команд)
Формулирование и трансляция видения командного результата	2,34	1,89
Согласованность действий команды	2,04	1,69
Формирование приверженности общему результату	2,00	1,70
Предоставление и получение обратной связи	1,34	1,56
Построение доверия	2,00	1,53
Перевод конфликта в продуктивный способ поиска идей и оптимальных решений	1,86	1,32

Рис. 8. Средние значения прироста навыков в программе «Команда лидеров»

Подробное описание инструментов 4-го уровня и примеров их использования в практике КУ Сбербанка затруднено в силу сложности методик и отсутствия данных о них в открытых источниках. 4-й уровень предполагает оценку эффекта в бизнес-результатах заказчика обучения, которые являются, как правило, конфиденциальными.

В последней части статьи рассмотрим методики повышения эффективности обучения в корпоративном университете, которые прямо связаны с теми эффектами, которые могут быть оценены с помощью методов, описанных в нашей работе.

Повышение эффективности обучения через постпрограммную поддержку с использованием образовательных технологий

Adaptive learning – адаптивные обучающие технологии, которые позволяют предлагать контент в том виде, который ожидает пользователь, в зависимости от его потребностей в обучении. Они позволяют адаптировать образовательный контент исходя из скорости и ответов пользователя.

MOOC – обучающие курсы с массовым интерактивным участием с применением технологий электронного обучения и открытым доступом. Наиболее известными примерами подобных решений являются Coursera и Национальная образовательная платформа.

Gamification – применение игровых механик в учебных процессах с целью привлечения пользователей и повышения их вовлеченности в процесс обучения.

Reinforcing – комплекс мер, направленных на поддержку эффекта от обучения и закрепление полученных знаний и навыков: напоминания о заданиях, небольшие задания, выжимки из обучающих мероприятий, запросы обратной связи, тестирование и др.

Micro-learning – порционное электронное обучение в виде наиболее релевантных кратковременных активностей, например видео по 9 секунд. Выстраивание цепочки из небольших развивающих блоков, которые в совокупности приводят к развитию навыка.

Collaboration – целый комплекс инструментов, который включает в себя: наставничество, элементы социальных сетей / форумов / «сообщества», взаимодействие в парах / командах, перекрестную оценку работ / активностей участниками обучения.

Mobile platform – данная платформа позволяет обучаемому проходить обучение независимо от его местонахождения, «24×7» за счет использования мобильных приложений и гаджетов для обучения. Такой подход уменьшает ограничения по получению образования, связанные с местонахождением и нехваткой времени.

Learning Analytics – измерение, сбор, анализ данных и составление отчетов о проходящих обучение, а также об их контекстах с целью понять и оптимизировать процесс приобретения знаний и среду, в которой он происходит.

People Analytics – анализ HR-данных в сочетании с другими корпоративными данными (в том числе с данными об обучении сотрудников).

Backward Design – метод создания образовательной программы, предполагающий определение контента и методов обучения на основе бизнес-задач компании.

Данный перечень далеко не исчерпывающий, образовательные организации должны в оперативном режиме отслеживать подобные разработки и оценивать возможности их применения на практике.

В завершение следует отметить, что некоторые корпоративные университеты отходят от базовых метрик эффективности обучения, заменяя их на традиционные маркетинговые показатели, которые адаптированы под специфику корпоративного обучения, один из самых распространенных – индекс лояльности NPS (Net Promoter Score), который рассчитывается достаточно просто: респондентам предлагается ответить на один вопрос: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете учебную программу своим коллегам?» Данный показатель оценивается по 10-балльной шкале, для его расчета используется количество тех, кто выбрал варианты от 0 до 6 (их называют критики), и тех, кто выбрал варианты 9–10 (промоутеры). Формула для расчета данного показателя выглядит следующим образом:

$$NPS = 100 \times (\text{Количество промоутеров} - \text{Количество критиков}) / \text{Общее количество респондентов}.$$

В какой-то мере этот тренд демонстрирует представление о том, что обучающиеся являются ключевыми клиентами образовательного процесса и корпоративные университеты должны ориентироваться на максимально эффективную работу с ними, которая в итоге все равно приведет к росту экономических показателей бизнес-заказчика.

Заключение

По итогам анализа, проведенного в работе, можно сделать вывод, что оценка эффективности корпоративного обучения по показателям 1-го и 2-го уровней метода Киркпатрика может быть легко осуществлена с помощью различных инструментов, корпоративные университеты используют для этого, как правило, необходимые опросы в ходе и после обучения. Однако корпоративные обучающие организации должны сконцентрироваться на оценке эффективности обучения на 3-м уровне указанной модели, поскольку результаты данного и следующих уровней приносят наибольшую ценность как для участников, так и для заказчиков программ.

Кроме того, для повышения эффективности обучения необходимо применять различные методы постпрограммной поддержки с использованием соответствующих образовательных технологий и обязательной оценки участников по прошествии некоторого времени после обучения (через 3, 6 и более месяцев).

В современных условиях оценка эффективности должна быть интегрирована во все стадии образовательного процесса в корпоративном университете с помощью специализированной технологической платформы. Крайне важно, чтобы она включала в себя:

- единую базу с внешними адресами участников в привязке к их руководителям и сотрудникам;
- оцифровку данных в едином формате, полученных из разных источников;
- ведение общей базы результатов для подготовки агрегированных сводных отчетов, в том числе в целом по всем программам;
- результаты деятельности обучающегося по его ключевым показателям эффективности, а также все его ротации в организации в ближайшие годы с отображением изменения уровня доходов при карьерных перемещениях.

Применение описанных подходов к оценке эффективности обучения может быть использовано не только в корпоративных университетах, но и в высших учебных заведениях при необходимом уровне адаптации, однако это тема для совсем другой работы.

Литература

1. Гиниева С.В., Долженко Р.А. Трансформация системы корпоративного обучения персонала российской компании на базе корпоративного университета // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2015. Т. 25, № 5. С. 842–851. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).842-851.
2. Грачева С. Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность) // Управление персоналом. 2008. № 5. С. 90–95.
3. Чанько А.Д., Баснер А.А. Корпоративные университеты: анализ деятельности в международных исследованиях // Российский журнал менеджмента. 2015. № 3. С. 79–110.
4. CEB. Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development, 2016.

5. Guthrie D. Corporate Universities: An Emerging Threat to Graduate Business Education // *Forbes*. 2013. URL: <https://www.forbes.com/sites/douguthrie/2013/01/22/corporate-universities-an-emerging-threat-to-graduate-business-education/#4f31519817a0>

6. McAteer P., Pino M. Business Case for Creating a Corporate University // *Corporate University Xchange*. PA, USA, 2011. URL: <http://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>

7. Meister J.C. *Corporate Universities: Lessons in Building a World class Workforce*. New York : McGraw-Hill, 1998. 256 p.

8. Prince C., Beaver G. Facilitating organizational change: The role and development of the corporate university // *Strategic Change*. 2001. № 10 (4). P. 189–199.

9. *The New World Kirkpatrick Model*. URL: <http://www.kirkpatrickpartners.com/Our-Philosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel>

Dolzhenko R.A., Doct. Sc. (Econ.), Deputy Director of Development and External Interaction, Non-state Higher Educational Establishment «UMMC Technical University», prof. of Labor Economics and Human Resources Management Department, Ural State University of Economics (Yekaterinburg, Russian Federation). E-mail: snurk17@gmail.com

EXPERIENCE OF LEARNING EFFECTIVENESS EVALUATION IN A CORPORATE UNIVERSITY OF SBERBANK

Keywords: Corporate training, corporate university, evaluating the effectiveness of training.

The article analyzes the main approaches to assessing the effectiveness of training used by corporate universities. In this study, emphasis is placed on corporate learning, which, due to a significant link to business, greater flexibility, short educational cycles, practical orientation, can quickly introduce and use innovations, in contrast to the state education system act as their accelerator in the field of training. This direction is extremely important for any educational institutions, but it is to corporate universities that strict requirements are put forward to assess the effectiveness of the controlling business. The article describes the content of the Kirkpatrick model, which often used in corporate universities to assess the effectiveness of training, and provides indicators and tools for their evaluation. The experience of the corporate university of Sberbank in assessing the effectiveness of training at the 1-3 levels of the Kirkpatrick model is analyzed, and illustrative examples are given. Recommendations for improving the system of training in a corporate university with the help of number of educational tools that can be used to improve the effectiveness of training are proposed.

References

1. Ginieva S. V. Transformaciya sistemy korporativnogo obucheniya personala ros-sijskoj kompanii na baze korporativnogo universiteta / S. V. Ginieva, R. A. Dolzhenko // *Izvestiya Irkutskoj gosudarstvennoj ehkonomicheskoy akademii*. 2015. T. 25, № 5. S. 842–851. DOI: 10.17150/1993-3541.2015.25(5).842-851.

2. Gracheva S. Korporativnye universitety za rubezhom (istoriya sozdaniya, opyt, so-vremennost') // *Upravlenie personalom*. 2008. № 5. S. 90–95.

3. CHan'ko A.D., Basner A.A. Korporativnye universitety: analiz deyatel'nosti v mezhdunarodnyh issledovaniyah // *Rossijskij zhurnal menedzhmenta*. 2015. № 3. P. 79-110.

4. CEB. *Learning Analytics: Measurement Innovations to Support Employee Development*, 2016.

5. Guthrie, D.: *Corporate Universities: An Emerging Threat to Graduate Business Education*, Forbes, 2013, EHlektronnyj resurs. Rezhim dostupa: <https://www.forbes.com/sites/douguthrie/2013/01/22/corporate-universities-an-emerging-threat-to-graduate-business-education/#4f31519817a0>

6. McAteer, P., Pino, M. Business Case for Creating a Corporate University, Corporate University Xchange, PA, USA, 2011, Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.corpu.com/documents/Business-Case-for-a-Corporate-University.pdf>.

7. Meister J. C. Corporate Universities: Lessons in Building a World class Workforce. New York, McGraw-Hill, 1998. 256 p.

8. Prince C., Beaver G. Facilitating organizational change: The role and development of the corporate university // Strategic Change. 2001. № 10 (4). pp. 189–199.

9. The New World Kirkpatrick Model. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/TheNewWorldKirkpatrickModel>

For referencing:

Dolzhenko R.A. Opyt ocenki effektivnosti obucheniya v korporativnom universitete Sberbanka [Experience of learning effectiveness evaluation in a corporate university of Sberbank]. Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Ekonomika – Tomsk State University Journal of Economics, 2018, no 42, pp. 161–179.