

Тема 4.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

(часть 2)

Основные элементы и этапы организации обучения персонала в компании

Организация обучения персонала представляет собой процесс, включающий три этапа, на каждом из которых решается комплекс задач:

Этап 1. Планирование обучения персонала:

- Определение целей обучения персонала на организационном, групповом (подразделение или рабочая группа) и индивидуальном уровнях;
- Выбор направлений, форм и видов обучения;
- Составление и согласование программ обучения, в том числе, определение результатов и критериев эффективности обучения;
- Выбор провайдера обучения;
- Формирование бюджета на обучение;
- Формирование плана по обучению персонала.

Этап 2. Проведение обучения персонала:

- Формирование целевых групп обучения;
- Организация проведения обучающих мероприятий в соответствии с планом;
- Проведение обучения.

Этап 3. Оценка эффективности обучения персонала:

- Оценка результатов подготовки сотрудников;
- Оценка эффективности HR-службы (или HR-специалиста) по процессу обучения и развития персонала.

Субъектами обучения являются сам работник, его руководитель и специалист по управлению персоналом, отвечающий за обучение. Важно, чтобы их действия были согласованными и приводили к реализации целей обучения (табл. 4.4).

Таблица 4.4. Распределение задач и ответственности в процессе обучения

| Этап | Сотрудник | Руководитель | Менеджер по обучению |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Планирование обучения | Анализирует свои результаты и методы выполнения работы. Формулирует потребность в обучении и развитии. Выступает с инициативой по своему участию в обучении | Оценивает работу сотрудника с разных точек зрения: результаты, методы работы, взаимодействие с другими, этика. Определяет цели обучения и согласует их с подчиненным. Вдохновляет и поддерживает его намерение повысить компетентность. Выступает с инициативой по обучению подчиненных. Передает заявку на обучение в службу управления персоналом | Знакомит руководителей и сотрудников с планом обучения на год, принятым в компании. Консультирует руководителя по вопросам применения инструментов для оценки потребности в обучении (опросники, тесты). Согласует с руководителем заявку на обучение, уточняя детали – цели и результаты, которые должны быть достигнуты в ходе обучения |
| В процессе обучения | Участвует во всех обучающих мероприятиях, не допуская опозданий и пропусков. Активно включается в процесс обучения | Организует работу подразделения во время отсутствия обучающегося сотрудника | Организует процесс обучения и отвечает за его правильную реализацию (графики, оснащение и т.д.) |
| После обучения | Анализирует, насколько полезным для него было обучение. Заполняет требуемые формы оценки эффективности обучения. Разрабатывает план внедрения нововведений в своей работе и согласует его с руководителем. Вносит изменения в свою работу с целью повышения ее эффективности | Обсуждает с сотрудником результаты обучения. Согласует план нововведений и обеспечивает нужную поддержку (время, ресурсы). Следит за прогрессом подчиненного и обеспечивает обратную связь в процессе внедрения нововведений. Развивает и поддерживает атмосферу, способствующую обучению и развитию подчиненных | Организует проведение периодической формальной оценки результатов обучения (самооценка, оценка руководителя). Формирует отчетность и аналитические обзоры по эффективности обучения в компании. Выступает с инициативой по совершенствованию видов и выбору программ обучения |

Этап 1. Планирование обучения персонала

Определение потребности в обучении

Для определения потребности в обучении персонала **на уровне компании** необходимо провести анализ текущей ситуации с точки зрения ее оперативных и стратегических целей. Для этого можно использовать список контрольных вопросов¹:

1. Какие новые навыки и умения необходимы для повышения эффективности работы отдельных подразделений и их сотрудников?
2. Какие конкретные резервы повышения эффективности труда (производительности, качества) имеются в компании, но не используются в настоящее время?
3. Какие преобразования требуют адекватного развития человеческих ресурсов? Например, внедрение новых технологий, производственных процессов или формирование корпоративной культуры.
4. Какие возможности имеются у компании для выработки у персонала новых навыков?
5. Какие изменения в поведении менеджеров и работников способствуют повышению эффективности работы их самих и окружающих?
6. Как убедить работников в том, что непрерывное развитие не исключение, а норма?
7. Что идет не так? В каких именно областях дела идут плохо? Какие допущены ошибки?
8. Какие выводы можно сделать на основании предыдущего опыта РЧР?

Итогом этого анализа являются точно сформулированные цели и направления развития персонала компании на текущий период и на будущее. Они должны стать основой при определении целей и потребностей в обучении конкретной группы или сотрудника.

На индивидуальном уровне потребность в обучении может быть выявлена в процессе подбора новых сотрудников, при введении в работу или в ходе выполнения сотрудником его рабочих обязанностей. В каждом из этих случаев потребность в обучении будет различной.

¹ Джой-Мэттьюз Д., Мэггинсон Д., Сюртэ М. Развитие человеческих ресурсов. / [пер. с англ]. – М.: Эксмо, 2006. – С. 25.

Потребность в обучении конкретного работника может быть выявлена при помощи следующих методов:

- Наблюдение за сотрудником во время работы – позволяет со стороны выделить проблемные зоны в выполнении работы, не всегда заметные самому исполнителю;
- Формальная оценка выполнения работы, в ходе которой дается комплексная характеристика эффективности сотрудника и определяется потребность в профессиональном развитии путем обсуждения его сильных и слабых сторон в работе, интересов и планов на будущее;
- Собеседование с сотрудником для согласования целей обучения, поскольку человек, непосредственно выполняющий работу, имеет наиболее полное представление о проблемах и трудностях, а также для того, чтобы не только четко сформулировать цели подготовки, но и сформировать мотивацию сотрудника, являющуюся основной предпосылкой успешного обучения.

Для определения потребности в обучении работника используется *метод GAP-анализа*, при помощи которого выявляется пробел в выполнении работы путем сравнения того, как работник выполняет свои обязанности и как он должен их выполнять, что, по сути, и отражает пробел в обучении.

| Что сравниваем | Ожидания | ПРОБЕЛ В ВЫПОЛНЕНИИ РАБОТЫ = ПОТРЕБНОСТЬ В ОБУЧЕНИИ | Факт | Методы |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Плановые показатели работы | Каковы ожидаемые результаты работы? | | Каковы фактические результаты работы сотрудника? | Оценка результатов |
| Стандарты выполнения работы и процедуры | Что и как должен делать сотрудник? | | Что и как делает сотрудник? | Формальная и неформальная оценка выполнения рабочих обязанностей |
| Требуемые знания | Что должен знать? | | Что он знает? | |
| Требуемые навыки | Что он должен уметь? | | Что он умеет? | |
| Требуемые компетенции | Какое поведение должен демонстрировать сотрудник? | | Какое поведение сотрудник демонстрирует сейчас? | Наблюдение |

Применение данного метода заключается в следующем:

1. Сформулировать основные требования к знаниям, навыкам и поведению работника на конкретном рабочем месте в настоящее время или на будущее, используя должностную инструкцию, стандарт выполнения работы, карту компетенций;
2. Провести анализ имеющихся знаний, навыков и компетенций сотрудника для построения профиля имеющейся квалификации / компетентности, чтобы установить разницу между нынешним уровнем подготовки работника и уровнем, требуемым для выполнения работы;
3. Сравнить профили требуемой и имеющейся квалификации / компетентности с целью установления расхождения (пробела) между нынешним уровнем подготовки работника и уровнем, требуемым для эффективного выполнения работы;
4. Определить задачи и вопросы подготовки сотрудника в соответствии с выявленными расхождениями.

В итоге должен быть получен ответ, включающий точное описание знаний, навыков и компетенций, которые конкретный сотрудник должен приобрести в результате обучения.

Программа и план обучения

Программа обучения – это официальный регламент, устанавливающий содержание, этапы, продолжительность, график, место и результаты проведения обучения целевой группы персонала, а также список ответственных лиц.

При разработке программы обучения необходимо ответить на ряд вопросов:

1. В чем состоит цель обучения?
2. По каким предметам, темам и вопросам должно проводиться обучение?
3. Где должно проводиться обучение?
4. Когда должно проводиться обучение?
5. Какие методы обучения должны быть применены?
6. Какое может потребоваться оснащение?
7. Как организовать работу подразделения, пока проводится обучение?
8. Кто будет проводить обучение?
9. Как будут оцениваться результаты обучения (экзамен, тест)?

Программа тренинга (пример)

| Продолжительность | 5 дней – с понедельника по пятницу | |
|-------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Время проведения | 17.00-19.00 | |
| Место | Офис отдела строительства | |
| Тренер | Компания «Эллипс» | |
| Учебные материалы | Компьютер, раздаточные материалы | |
| День недели | Тема | Содержание |
| Понедельник | Работа с программой Microsoft Project | Практические задания: <ul style="list-style-type: none"> • Работа над трехмерными эффектами • Организация текстов, графиков, чертежей на странице • Анимационные эффекты |
| Вторник ----- | Отработка навыков работы в Microsoft Project | Практические задания: <ul style="list-style-type: none"> • Комбинирование документов • Конвертирование документов • Конвертирование формата файлов |
| Пятница | Контрольная работа | Каждый получает практическое задание, подготовленное руководителем отдела |

Выбор провайдера обучения

Выбор провайдера подразумевает выбор между внешним и внутренним поставщиком программы обучения. Первое предполагает передачу процесса подготовки персонала или его части преподавателям и тренерам, не являющимся сотрудниками организации, либо обращение к услугам образовательных учреждений, центров повышения квалификации, консалтинговых или тренинговых компаний, специализирующиеся на подготовке сотрудников различных уровней. Второе – использование собственных высококвалифицированных специалистов и руководителей в качестве тренеров, инструкторов, преподавателей, консультантов, наставников и т.д.

Проведение обучения при помощи внешних провайдеров бывает очень эффективным, так как не только дает новые знания и умения, но и позволяет сотруднику по-другому взглянуть на свою работу, отключившись от рутинных обязанностей. Обучаясь на внешних семинарах и тренингах, работники устанавливают контакты в своем профессиональном сообществе, которые впоследствии могут быть крайне полезными. Однако следует понимать, что внешнее обучение не всегда учитывает особенности и потребности организации, к тому

же, стоимость подготовки сотрудников довольно высока. По этим же соображениям внутреннее обучение предпочтительнее, но организации не всегда могут самостоятельно обучать персонал из-за отсутствия квалифицированных преподавателей и тренеров – не каждый опытный сотрудник и руководитель может обучать других людей.

У каждой формы проведения обучения есть достоинства и недостатки, исходя из которых организации выбирают лучшего поставщика услуг обучения, выбирая, что важнее: цена, качество или долгосрочные результаты обучения.

Преимущества и недостатки провайдеров обучения персонала

| <i>Внешний провайдер</i> | <i>Внутренний провайдер</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Преимущества | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Самые современные знания, методы и приемы работы ▪ Свежий взгляд со стороны на проблемы организации и сотрудников ▪ Объективная оценка, т.к. личные связи с сотрудниками организации отсутствуют | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Глубокое понимание реальных проблем организации ▪ Является носителем ценностей организации и активно влияет на вовлечение сотрудников в процессы улучшения на предприятии ▪ Высокая заинтересованность в положительных результатах обучения ▪ Низкая стоимость обучения |
| Недостатки | |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Высокая стоимость обучения ▪ Отстраненность от реальных проблем конкретной организации ▪ Незнание специфики организационной культуры предприятия | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Передача устоявшихся, принятых в организации методов и приемов работы ▪ Власть стереотипов восприятия событий, действий, людей в своей организации |

Формирование бюджета на обучение

Формирование бюджета на обучение (табл. 4.5) предполагает разработку сметы расходов на проведение обучающих мероприятий, согласование и утверждение плана расходования данных средств.

Структура затрат на обучение:

- Стоимость договорных работ – оплата внешних преподавателей или услуг учебных центров, тренинговых компаний и т.д.;
- Затраты на организацию процесса обучения: стоимость аренды помещения, технические средства, демонстрационные материалы, канцелярские принадлежности и т.д.;

- Оплата труда внутренних тренеров и преподавателей;
- Оплата труда обучаемых сотрудников в период прохождения обучения и замещающих их сотрудников;
- Транспортные и командировочные расходы, если обучение связано с выездом сотрудников, например, в корпоративный центр обучения, расположенный в другом городе и т.д.

Структура и объем затрат на обучение зависит от сложности и продолжительности программы, выбора провайдера обучения, количества участвующих сотрудников и требуемых накладных расходов.

Таблица 4.5. Бюджет на обучение персонала на 2017 г. (фрагмент)

| Форма обучения | Цена на одного со- трудника, тыс. руб. | Числен- ность сотрудни- ков | Стоимость по кварталам, тыс. руб. | | | | |
|-----------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|-----|-----|-----|-------|
| | | | I | II | III | IV | Сумма |
| Руководители | | | | | | | 760 |
| Внешние программы | 50 | 10 | 100 | 150 | 100 | 150 | 500 |
| Семинары, конференции | 8 | 20 | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| Внутренние программы | 5 | 10 | 20 | 10 | 10 | 10 | 50 |
| Стажировки | 5 | 10 | | 25 | | 25 | 50 |
| Специалисты | | | | | | | 582 |
| Внешние программы | 25 | 20 | 150 | 150 | 150 | 50 | 500 |
| Внутренние программы | 3 | 12 | 12 | 12 | 6 | 6 | 36 |
| Семинары, конференции | 10 | 4 | | 20 | | 20 | 40 |
| Стажировки | 3 | 2 | | | 6 | | 6 |
| Итого | | | 322 | 407 | 312 | 301 | 1342 |

Как правило, компании ежегодно формируют список программ и утверждают бюджет на обучение. Формирование целевых групп обучения для прохождения той или иной программы осуществляется на основе заявок на обучение от руководителей подразделений либо индивидуальной заявки самого работника, завизированной его руководителем.

Этап 2. Проведение обучения персонала

Организация проведения обучающих мероприятий предполагает следующее:

1. Предварительная подготовка:

- Составление графика проведения обучения;
- Подтверждение участия в программе сотрудников, включенных в целевую группу;
- Подготовка помещения для проведения внутреннего обучения либо контроль его состояния при внешнем обучении – достаточность мест и комфортность мебели для всех участников, освещенность, вентиляция, температура воздуха, возможность изменения пространства (например, при проведении деловых игр или других видов командной работы может потребоваться перестановка мебели);
- Подготовка и контроль состояния аудио-визуальных средств: микрофон для преподавателя (если большое помещение), доска, флип-чарт, компьютер, онлайн-проектор, при необходимости камера для видеосъемки и доступ в интернет;
- Подготовка и печать раздаточных материалов, блокнотов для записей;
- Наличие питьевой воды для участников программы;
- Организация питания: график перерывов, согласование времени и меню обеда со столовой или буфетом.

2. Во время проведения обучения:

- Контроль посещаемости участников программы;
- Помощь преподавателю в проведении обучающих мероприятий, например, входного тестирования уровня подготовки участников, оперативное подключение аппаратуры и пополнение необходимых материалов;
- Помощь участникам программы – консультирование, сопровождение перемещений в перерывы, решение других бытовых вопросов и т.д.

3. После проведения обучения:

- Помощь преподавателю в проведении итогового контроля (теста, экзамена);
- Проведение анкетирования участников по результатам обучения.

Этап 3. Оценка эффективности обучения персонала

Обучение и развитие персонала оказывают заметное влияние на различные стороны деятельности организации, при этом его эффективность измеряется по двум направлениям:

1. **Оценка эффективности обучения персонала** – отражает влияние обучения на показатели работы и поведение сотрудника;
2. **Оценка процесса обучения** – показывает, насколько эффективной была деятельность HR-службы (или HR-специалиста) по планированию и проведению обучения.

Оценка эффективности обучения персонала

Эффективность обучения отражается в том, как изменяются результаты работы, поведение, мотивация и межличностные взаимодействия работников, прошедших обучение.

Результатами обучения и развития сотрудников являются:

- Рост производительности труда;
- Улучшение качества продукции, характеризующееся снижением уровня брака, рекламаций, жалоб со стороны клиентов;
- Снижение количества аварий, несчастных случаев и поломок оборудования – устранение угрозы жизни и здоровью людей, возникающей вследствие недостаточной подготовки сотрудников в области техники безопасности и оказания первой помощи;
- Повышение эффективности сотрудников – улучшение выполнения работы на основе применения новых передовых методов и технологий, развитие способности к решению сложных задач и проблем, расширение профессионального кругозора и т.д.;
- Укрепление/расширение рабочих связей между сотрудниками и подразделениями;
- Инициатива со стороны сотрудников по внедрению новых передовых методов работы;
- Повышение вовлеченности работников.

Существует **два основных подхода** к оценке эффективности обучения:

1. Оценка результатов обучения по модели Д. Киркпатрика;
2. Оценка долгосрочных эффектов от обучения – модель Дж. Филлипса.

Модель Д. Киркпатрика

Дональд Киркпатрик, американский исследователь, почти 50 лет назад разработал четырехуровневую модель оценки эффективности обучения, которая до сих пор с некоторыми усовершенствованиями используется и зарубежными и российскими компаниями.

Структура модели Д. Каркпатрика:

Уровень 1. Реакция обучаемого на само обучение.

Уровень 2. Обучение (научение) – изменение установок, улучшение знаний и совершенствование навыков в результате прохождения программы обучения.

Уровень 3. Поведение – изменение поведения обучаемого после прохождения обучения, как результат применения полученных знаний и навыков на рабочем месте.

Уровень 4. Результаты – изменение результатов работы вследствие прохождения обучения.

Оценка реакции на обучение подразумевает оценку самой программы ее участниками. Для этого применяются опросы в форме анкетирования. Для оценки обучения на уровне 1 анкета включает закрытые вопросы (кроме последнего), ответами на которые могут быть только «да» или «нет»:

- Соответствует ли содержание тренинга потребностям участников?
- Является ли выбор преподавателя оптимальным?
- Использует ли преподаватель наиболее эффективные методы для поддержания интереса участников, передачи им знаний, формирования у них навыков и установок?
- Являются ли условия для проведения обучения удовлетворительными?
- Устраивает ли участников расписание занятий?
- Способствуют ли аудиовизуальные средства улучшению коммуникации и поддержанию интереса участников?
- Была ли координация программы удовлетворительной?
- Что еще может быть сделано для улучшения программы?

Такую оценку следует проводить во время и по окончании обучения.

Оценка научения включает оценку знаний и навыков, полученных в ходе обучения. Для этого разрабатываются контрольные задания и тесты. Кроме того, обученным сотрудникам предлагается провести обучение своих коллег –

сделать сообщение, презентацию, выступить с докладом. Научение считается полным, если сотрудник имеет четкое представление о том, какие изменения в его работе или деятельности подразделения могут быть полезны, знает, каким образом это можно осуществить и планирует необходимые действия.

Оценка поведения – это определение того, как изменилось поведение участников вследствие обучения, применяются ли на рабочем месте полученные знания и навыки и появились ли какие-либо нововведения, направленные на совершенствование деятельности подразделения или организации. Выясняется так же, какие знания и навыки оказались невостребованными. Для этого используется информация, полученная при оценке результатов и компетенций, самооценки сотрудников, оценки руководителя и коллег.

Оценка результатов проводится с целью установить, имеется ли прирост полезных результатов деятельности сотрудника после обучения и в какой степени это отразилось на эффективности компании. Важно понимать, что улучшение результатов сотрудника могло быть следствием влияния других, кроме обучения факторов, например, введение новой системы премирования, устранение проблем с поставками материалов, замена старого оборудования и т.д. Поэтому применяются только такие показатели, которые отражают вклад сотрудника и могут быть измерены:

- рост выручки вследствие изменения навыков продаж;
- повышение объема выработки качественной продукции вследствие устранения ошибочных навыков, обуславливающих случаи брака;
- снижение трудоемкости работ вследствие устранения неэффективных навыков;
- расширение клиентской базы вследствие приобретения умений и навыков работы с потенциальными клиентами;
- повышение удовлетворенности клиентов (снижение количества жалоб и претензий) – изменение поведения в соответствии со стандартами обслуживания, принятыми в компании;
- сокращение потерь рабочего времени, экономия материалов – применение эффективных методов работы;
- и другие.

Модель Дж. Филипса

Дж. Филипс предложил дополнить модель Киркпатрика пятым показателем оценки эффективности обучения – возврат инвестиций или *ROI* (от англ.

Return Of Investment). *ROI* показывает, какое количество дохода компании (за вычетом расходов на обучение) было получено на единицу затрат на обучение.

$$ROI = \frac{\text{Доход от обучения} - \text{Затраты на обучение}}{\text{Затраты на обучение}} \times 100 \%,$$

Назначение данного показателя – определить в денежном выражении значение обучающей программы для повышения организационной эффективности, то есть эффективность вложений в персонал.

На практике организации чаще всего используют оценку программ обучения (уровень 1 по Киркпатрику), а также анализируют изменение поведения и результатов сотрудника после обучения (уровни 3 и 4 по Киркпатрику). Модель Филипса применяется крайне редко, т.к. на прибыль компании оказывает огромное количество других факторов, не имеющих непосредственного отношения к обучению, например, изменения в законодательстве о налогообложении, заключение крупных контрактов, банкротство основного конкурента и т.д.

Оценка процесса обучения персонала

Оценка организации обучения персонала непосредственно касается качества и результативности деятельности HR-службы или HR-специалиста. Основные показатели оценки процесса обучения представлены в табл. 4.6.

Таблица 4.6. Основные HR-показатели по процессу обучения персонала

| Показатель | Характеристика |
|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Выполнение плана по обучению персонала | % сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (месяц, квартал, год) в сравнении с плановым показателем |
| Качество обучения | % сотрудников, получивших не менее 5 баллов по итоговому тестированию/ экзамену (в случае 5-балльной оценки); % сотрудников, не прошедших итоговый контроль результатов обучения |
| Удовлетворенность обученного сотрудника | % сотрудников, оценивших программу обучения не ниже 8-9 баллов. Рассчитывается на основе анкет по окончании обучения |
| Удовлетворенность руководителя результатами обучения | % руководителей, оценивших программу обучения не ниже 8-9 баллов. Рассчитывается на основе анкетирования через 1 месяц после обучения |
| Затраты на обучение 1 сотрудника | Средняя стоимость обучения. Обычно рассчитывается по категориям персонала, подразделениям, по всей компании |

Вопросы для самоконтроля

1. Охарактеризуйте этапы и задачи организации обучения в компании.
2. Охарактеризуйте роль руководителя в процессе обучения подчиненных.
3. Охарактеризуйте роль HR-специалиста в процессе организации обучения персонала.
4. В каких случаях внешнее обучение будет более полезным, чем внутреннее? Поясните на примере.
5. В каких случаях программа обучения будет распространяться на всех сотрудников предприятия?
6. Какие действия сотрудника указывают на необходимость обучения?
7. Какие регламенты компании следует использовать для определения индивидуальной потребности в обучении?
8. Всегда ли неудовлетворительное выполнение работы можно объяснить недостатком обучения? Поясните на примере.
9. Если сотрудник хорошо справляется со своими обязанностями, какое обучение ему может понадобиться?
10. Как следует поступить, если обучение необходимо группе сотрудников, но от этого нарушится работа отдела? Поясните на примере.
11. Какие затраты на обучение можно сократить без ущерба для качества программы?
12. В чем выражаются результаты обучения?
13. Как оцениваются затраты на обучение?
14. Может ли удовлетворенность сотрудников программой обучения являться доказательством ее эффективности?
15. Можно ли считать обучение эффективным, если сотрудник, пройдя обучение, перешел в другую компанию на более высокую должность?
16. Как бы вы оценили эффективность своего обучения по третьему уровню модели Д. Киркпатрика?
17. Для оценки эффективности каких видов обучения нельзя использовать показатель *ROI*?
18. Перечислите и охарактеризуйте основные показатели оценки процесса обучения.