

Уваров Михаил Сергеевич

аспирант

ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов»

г. Москва

DOI 10.21661/r-530297

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММЫ НАСТАВНИЧЕСТВА С ПРИМЕНЕНИЕМ МОДЕЛИ Д. КИРКПАТРИКА

Аннотация: в статье рассмотрена оценка эффективности программы наставничества с применением модели Д. Киркпатрика с точки зрения социологии, рассмотрен дискуссионный вопрос о целесообразности применения модели Д. Киркпатрика, разъяснена позиция автора по данному вопросу.

Ключевые слова: наставничество, программа наставничества, наставник, протееже, оценка эффективности, модель Д, Киркпатрика.

Социология управления в качестве социологической теории с развитой методологией предоставляет возможность проанализировать систему подготовки персонала путем внедрения и активного применения института наставничества. В настоящее время все больше и больше внимания всего мира уделяется институту наставничества, а также поиску путей раскрытия и наиболее эффективного использования способностей работников согласно поставленным целям организации, сохраняя при этом атмосферу конструктивного сотрудничества как внутри коллектива, так и между различными социальными группами [1]. Столь возросшее внимание к институту наставничества в современных условиях можно также объяснить и тем, что наставничество выполняет такие необходимые в настоящий момент социальные функции, как:

- формирование профессионально-значимых качеств у молодых работников через знакомство с историей и традициями организации;
- становление активной гражданской и жизненной позиции, сознательности и ответственного отношения к выполнению обязанностей на примере более опытных работников.

Существующие теоретико-методологические подходы к организации наставничества, методические инструменты, российские и зарубежные практики и опыт по внедрению программ наставничества, существующие на сегодняшний день, имеют широкое применение практически во всех типах организаций. Наставничество является экономически эффективным и практичным методом, который одинаково успешно функционирует в организациях любого масштаба, любых отраслей и находящихся на любых стадиях развития. В средних и крупных компаниях наставничество используется в целях улучшения систем развития и сохранения персонала [2]. Программы наставничества могут служить различным целям, в том числе для адаптации новых, развития уже существующих работников, удержания персонала и повышения удовлетворенности работой. Наставничество позволяет развивать работника не только в профессиональном, но и в личностном плане, что, в конечном счете, так же оказывает влияние на рабочие результаты [3].

Основным этапом применения программы наставничества является этап оценки его эффективности. Не смотря на то, что большинство организаций, применяют программы наставничества, они не имеют возможности провести анализ эффективности данной программы и сделать вывод о её пользе для организации, в связи с отсутствием чётких критериев, необходимых для проведения оценки её эффективности.

Оценка эффективности программы наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала организации. Чтобы правильно ее измерить, необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять [4; 7].

В процессе оценки эффективности системы наставничества необходимо обратить внимание на ряд особенностей, влияющих на социально-психологические и экономические показатели эффективности.

К этим особенностям можно отнести:

- степень достижения цели программы наставничества (цель должна быть ясной, чётко сформулированной по срокам и дополнительным критериям);
- объектом оценки выступает не только протеже и его навыки, но и сам наставник;
- наставничество как социальный институт влияет на всю систему управления персоналом;
- оценку эффективности необходимо проводить поэтапно, по мере прохождения обучения, а не только по конечным результатам.

Данные особенности рекомендуется учитывать при определении эффективности программы наставничества в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

Наставничество как одна из форм обучения имеет свои особенности, и поэтому его измерение возможно лишь теми методами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны. Применение любого из них связано с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод ни использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат [6].

В настоящее время для оценки эффективности программы наставничества могут быть использованы методики, отражающие её характерные особенности, такие как:

Результат-ориентированные методы:

- метод ROI (return on Investment) «возврат от инвестиции»;
- метод оценки проекта ROE «возврат от ожиданий»;
- поведенческие методы;
- метод рейтинговых шкал поведенческих установок;
- модель Дональда Киркпатрика.

Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны и каждый из них может быть использован для оценки эффективности программы наставничества. Однако существенным недостатком первых трех из вышесказанных мето-

дик является то, что они способны охватить лишь одну из сторон влияния наставничества: количественные показатели эффективности или поведение работников.

Одной из методик, которая может наиболее разносторонне оценить эффективность программы наставничества, является модель американского учёного и менеджера Дональда Киркпатрика [5]. Она позволяет с помощью тестов, анкетирования, наблюдения и другого инструментария проводить измерения и оценивать не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности наставничества. В модели предложено оценивать обучение по четырем уровням [9]:

- реакция – как участники отзываются об обучении и полученном опыте;
- обучение – был ли прирост знаний; этот уровень оценивает, были ли усвоены знания, усвоены или улучшены навыки, поменялись ли точки зрения;
- поведение – применимость обучения и изменений в поведении в результате программы наставничества;
- результаты – как результат программы наставничества получают финальные «бизнес-результаты».

На первом уровне используется анкета. Участнику предлагается заполнить её сразу после завершения каждого из этапов обучения и всего курса наставничества. Обычно вопросы отражают: информированность о наставничестве; время, место и условия проведения; полезность наставничества; квалификацию наставника; возможность и готовность применять полученные знания в повседневной деятельности.

Ответы позволяют получить информацию, которая помогает компании: накопить и проанализировать данные о качестве наставничества; выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у работника; влиять на наставничество и улучшать его; оценивать наставника; задуматься о необходимости данного метода развития персонала для организации. Момент, когда работник только закончил промежуточный этап программы наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности.

Оценка программ наставничества на втором уровне состоит из самооценки перед тем, как наставник и протеже вступят в отношения наставничества. Предварительная самопроверка может включать следующие вопросы:

1. Над какими аспектами поведения следует поработать в ходе участия в программе наставничества?
2. На каких специфических карьерных целях следует сделать акцент в ходе участия в программе наставничества?
3. Какие персональные цели стоит выделить в ходе участия в программе наставничества?

Самооценка после завершения программы наставничества даётся сразу после её окончания. Последующая самопроверка может включать следующие вопросы:

1. Над какими аспектами поведения следовало поработать в ходе участия в программе наставничества?
2. Получилось ли это сделать в ходе работы с наставником / протеже? Если да, то в какой степени?
3. Как эти аспекты улучшились с момента начала программы наставничества?
4. Стали ли улучшения продуктивными для работы?

Другим количественным подходом к опросу обучаемого (и наставника, если организация захочет участия обоих) состоит в том, чтобы описать будущий успех. По завершению программы участники оценивают, было ли достигнуто видение успеха и как это было сделано [10].

На третьем уровне обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, работа с клиентами, управление подчиненными и прочее [8; 11]. Результаты оценки на этом уровне дают информацию об эффективности наставничества, т. к. работник, понимая, что его поведение оценивают, стремится показать себя с лучшей стороны. Оценка может быть как дополнительным исследованием, так и интервью, а также участием в фокус – группе на период от 3 до 6 месяцев после заверше-

ния программы наставничества. Планирование оценки на третьем уровне должно начинаться параллельно с разработкой программы наставничества. Оценка участников в течение 3–6 месяцев даёт время для возможного изменения поведения.

Оценка на четвертом уровне невозможна без оценки на предыдущих уровнях. Результаты для оценки должны быть длительными, как бы то ни было, этот уровень должен быть рассмотрен на стадии планирования. Вопросы, включающие «каких результатов мы надеемся добиться» и «какого поведения мы хотим ими добиться» должны быть включены в план программы наставничества. На четвертом уровне применяются ключевые показатели эффективности (KPI). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества, и их выделение – одна из задач организации. Обычно такая оценка проводится или ежеквартально, или ежегодно.

С учетом вышеизложенного можно сделать вывод, что наставничество является формой обучения персонала, необходимость которой возникает относительно либо новых работников, либо вновь назначенных на должность. Наставничество подразумевает передачу опыта (а также знаний, ценностей, норм) от более опытного к менее опытному работнику с учетом интересов и целей как организации в целом, так и каждого участника, в частности. Формирование и внедрение программы наставничества предполагает прохождение ряда этапов, связанных с определением целей, ставящихся перед данной формой работы и до создания способов оценивания ее эффективности. Данная процедура предполагает соблюдение определенных принципов и тактик, учитывающих организационные и социально-психологические особенности.

Оценка эффективности программы наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала организации. Чтобы правильно её провести, прежде всего, необходимо выявить, как она определяется в рамках данной организации, какие критерии являются главными и как эти критерии измерять. Наставничество, как одна из форм обучения, имеет свои особенности и поэтому его измерение возможно лишь теми ме-

тодами, которые могут их отразить. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны (ограничения). Применение любого из них сопряжено с проведением целой группы процедур, необходимых для сбора и оценки информации. Поэтому, какой бы метод не использовался для оценки эффективности наставничества, надо четко представлять, что нужно измерить и как оценивать полученный результат. Методикой, которая может наиболее адекватно и разносторонне оценить эффективность наставничества, является модель Дональда Киркпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырём уровням и использовать для каждого уровня во многом специфический инструментарий (анкеты, тесты, опросники, наблюдение и др.). Такой подход даёт возможность оценить не только количественные изменения, но и качественные, что очень важно для оценки эффективности. Говоря о модели Дональда Киркпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того, организация сама вправе определять степень полноты проводимой оценки. Следует иметь в виду, что первый уровень обязателен и, если не проводить его, то последующая оценка не будет иметь смысла. По второму уровню оценивается программа наставничества, если в неё были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретённые знания. По третьему уровню обычно оценивается программа наставничества, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, навыки продажи, работа с клиентами, управления подчинёнными и прочее. Для измерения по четвертому уровню модели Киркпатрика применяются ключевые показатели эффективности (KPI). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества и их выделение – одна из задач организации. Модель Киркпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для организации. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Киркпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба.

Список литературы

1. Реймаров Г.А. Комплексная оценка персонала. – М.: Изд-во ЛКИ, 2010.
2. Ющенко А.Л. Принципы и направления развития малых и средних предпринимательских структур.
3. Мотышина М.С. Оценка эффективности менеджмента предприятия / М.С. Мотышина, С.В. Князев // Проблемы современной экономики. – 2010. – №4.
4. Бутенко В.С. Наставничество как форма непрерывного образования и профессиональной самореализации / В.С. Бутенко, О.С. Бутенко // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – №4. – С. 248–255.
5. Бутенко О.С. Модели тьюторского сопровождения в зарубежных университетах / О.С. Бутенко, В.С. Бутенко // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science-education.ru>
6. Клищ Н.Н. Наставничество на государственной службе – новая технология профессионального развития государственных служащих (зарубежный и российский опыт наставничества на государственной службе) / Н.Н. Клищ, В.А. Январев. – М., 2014. – С. 13.
7. Souba W.W. (2000) The essence of mentoring in academic surgery. J Surg Oncol 75 Oxley J. (2004) Mentoring for Doctors: a look at the literature (work in progress) via Newcastle University Researchers mentoring programme, 2004.
8. Большаков А.С. Современный менеджмент организаций: теория и практика / А.С. Большаков, А.И. Шлафман, В.И. Михайлов. – СПб.: Изд-во Политехнического ун-та, 2011. – С. 370.
9. United States Office of Personnel Management (2008): Best Practices: Mentoring.
10. Kirkpatrick's Learning and Training Evaluation Theory [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.stfrancis.edu/assessment/Kirkpatrick_1.pdf

11. Bozeman, B.; Feeney, M. K. (October 2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society* 39 (6): p.719–739

12. Бутенко О.С. Модели оценки качества работы наставника / О.С. Бутенко, В.С. Бутенко // *Современные проблемы науки и образования*. – 2016. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=24427>