

Теплов А.О.

Методы оценки эффективности наставничества

Вопросы эффективного обучения новых сотрудников и полноценного включения их в коллектив всегда актуальны для работников сферы управления персоналом. Эффективность – один из ключевых показателей всей управленческой деятельности. Без правильного представления о ней не имеет смысла вводить ни один проект. В конечном счете, именно она является критическим фактором, от которого зависит существование компании.

Когда мы говорим об эффективности обучения, то стоит выделить три основные причины для её оценки:

- 1) Оправдать существование отдела обучения, показав, какой вклад он вносит в достижение целей и задач организации.
- 2) Принять решение о продолжении или прекращении той или иной обучающей программы.
- 3) Получить информацию о возможном улучшении обучающей программы в дальнейшем¹.

Среди управленческих методов обучения персонала большой популярностью пользуется наставничество. Оно позволяет быстро и эффективно решать проблемы, связанные с адаптацией новых сотрудников и обучением всего персонала в целом. Важное преимущество наставничества – простота в использовании, отсутствие больших затрат для реализации и возможность незамедлительного применения: для осуществления этого метода не требуется наличие особых материальных и технических ресурсов.

Одним из основных этапов применения наставничества является этап оценки его эффективности. Однако многие компании, хотя и используют наставничество для развития персонала, но не имеют чётких критериев для проведения оценки его эффективности, а без этого нельзя составить полное представление об успешности данного метода и понять, насколько он полезен для конкретной организации.

Для определения эффективности наставничества наиболее важны экономические и социально-психологические показатели. Поскольку наставничество является одним из методов обучения и развития персонала, то для оценки этих показателей эффективности применимы (с определёнными поправками), некоторые общие методы оценки эффективности корпоративного обучения.

При определении эффективности наставничества надо помнить о его особенностях, которые напрямую влияют на экономическую и социально-психологическую составляющую эффективности. К этим особенностям относятся:

- 1) Степень достижения цели наставничества – главный критерий его эффективности. Цель должна быть ясной, чётко сформулированной по срокам и дополнительным критериям (например, конкретные количественные или качественные показатели для сотрудника).
- 2) Объектом оценки выступает не только новый сотрудник (ученик) и его навыки, но и сам наставник. Оцениваться они могут по разным критериям и разными способами.
- 3) Наставничество как социальный институт влияет на всю систему управления персоналом. В связи с этим, при оценке эффективности наставничества, надо обратить внимание на изменения в управленческой среде, понять какие положительные и отрицательные явления возникли.

¹ Дональд Кирпатрик и его модель. – <http://www.advertme.ru/other/hrman/teach/15> (21.04.2011).

4) Так как наставничество часто регламентировано заранее определённым планом, то оценка эффективности должна осуществляться не только в целом, по конечным результатам, но и поэтапно, по мере прохождения обучения.

Эти особенности надо учитывать для определения эффективности наставничества в любой организации: коммерческой, общественной или государственной.

Принимая во внимание эти аспекты наставничества, будем понимать под эффективностью наставничества полноценность достижения запланированных экономических и социально-психологических показателей наставничества по сравнению с теми результатами, которые проявились по завершению обучения. То есть, если мы считаем, что сотрудник по итогам наставничества должен овладеть определёнными навыками, то судить об эффективности наставничества можно по результату тестирования данного навыка, а так же по действительным результатам работы сотрудника в компании и по тем изменениям, которые произошли в организационной культуре в процессе осуществления наставничества.

Для оценки эффективности наставничества могут быть использованы только те методы, которые отражают его характерные особенности. К таким методам можно отнести:

- ROI (return on investment) – возврат от инвестиции;
- ROE (return on expectation) – возврат от ожиданий;
- Метод рейтинговых шкал поведенческих установок (BARS);
- Модель Дональда Кирпатрика.

Каждый из этих методов имеет свои сильные стороны и каждый из них может быть использован для оценки наставничества. Однако необходимо отметить, что существуют и определенные ограничения для их применения. Рассмотрим эти методы подробнее.

ROI (return on investment) – возврат от инвестиции. Эта методика рассматривает затраты на обучение в виде прямых инвестиций в повышение эффективности деятельности компании и персонала. Здесь оценка заключается в сравнении денежного вложения и отдачи от наставничества в денежном эквиваленте.

Если перевести данный расчёт в виде формулы, то она будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Финансовая выгода}}{\text{Стоимость программы наставничества}} \times 100$$

или

$$\text{ROI} = \frac{\text{Результаты}}{\text{Стоимость программы наставничества}}^2$$

Если величина ROI больше 1, то результат превышает расходы, если ниже, то затраты на наставничество выше стоимости результата.

Исходя из данной формулы, можно вывести ещё один важный показатель: «Срок окупаемости». Он будет рассчитываться по следующей формуле:

$$\text{Срок окупаемости} = \frac{\text{Затраты на наставничество}}{\text{Предполагаемый эффект}}^3$$

На первый взгляд все формулы просты в использовании. Действительно, для их применения достаточно выбрать один бизнес-показатель, на который должно влиять наставничество, затем измерить его до и после осуществления наставничества и определить прибыль.

² Воротынцева Т., Неделина Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб., 2008. С. 88.

³ Там же. С. 90.

Однако в некоторых случаях представляется затруднительным выделить долю влияния наставничества на прирост прибыли. К примеру, сотрудников обучали продажам, но когда они вышли на работу, то спрос на товар вырос, и вместе с ним выросли и продажи. Как в данном случае определить долю обучения в прибыли компании? А к тому же понять, каков вклад наставника в обучение? Также стоит иметь в виду, что эффективность деятельности сотрудника, выполняющего роль наставника, может снижаться в процессе обучения, так как приходится часть рабочего времени уделять непрофильным обязанностям, что может отрицательно влиять на прибыль.

Ещё больше вопросов возникает, когда речь идёт о работниках бухгалтерии, IT подразделения или о навыках эффективного делового производства. В данном случае выявить прирост прибыли подобным методом невозможно.

Часто в качестве альтернативы ROI выступает другой способ подсчёта эффективности – «Возврат от ожиданий» (ROE). Для того чтобы им воспользоваться, необходимо пройти следующие этапы.

Перед введением наставничества выясняются ожидания по поводу конечного результата. После прохождения обучения сотрудники пытаются использовать полученные навыки, и на основании успешности их применения делается количественная оценка результатов наставничества. В каждом конкретном случае она рассчитывается по-разному.

К примеру, если руководитель подразделения считает, что его подчинённые стали эффективнее использовать время на совещании, то его просят дать количественное выражение сбережённому времени. К примеру, до обучения совещание занимало 4 часа в неделю, а после – 2,5 часа в неделю. Тогда будет использоваться следующая формула:

$$\text{Сбереженное время (средства)} = Z \times 1,5 \times \text{Стоимость часа работника};$$

где Z – число участников совещания.⁴

Показатели этой оценки достаточно надёжны. Обычно, когда есть возможность подсчитать ROI и сравнить его с ROE, то результаты всегда подтверждают правильность последнего метода.

В случае с наставничеством метод «Возврат от ожидания» представляется более точным, чем «Возврат от инвестиций», так как эффективность наставничества чаще проявляется в неденежном эквиваленте. С другой стороны, ответить на вопросы об эффективности самого наставника или о том, как наставничество повлияло на всю организацию, с помощью этих методов представляется проблематичным.

Для измерения неденежных показателей эффективности наставничества часто применяется метод поведенческих шкал (BARS). Данный метод оценивает качественные критерии обучения. Он основан на измерении компетентности сотрудника через фиксацию и анализ устойчивых примеров его производственного поведения, проявляющегося в процессе решений им конкретных управленческих задач⁵. Метод базируется на описании «правильного производственного поведения», характерного для данной должности данного предприятия в сравнении с поведением, которое демонстрирует конкретный работник.

В отличие от результат-ориентированных методов, оценивающих насколько работник достиг поставленных перед ним целей и задач, поведенческие методы оценивают степень влияния конкретного сотрудника на результаты хозяйственной деятельности структурной единицы или коллектива.

⁴ Воротынцева Т., Неделина Е. Строим систему обучения персонала. С. 90.

⁵ См.: Агашкова А. Оценка руководителей: поведенческие методы. – <http://result.by/pages/ocenka-rukovoditeley-povedencheskie-metody.aspx> (21.04.2011).

Оценка осуществляется по ходу выполнения следующих шагов:

1) Формирование критических случаев. Группа экспертов (это могут быть специалисты отдела управления персоналом или обычные сотрудники) описывает примеры эффективного и не эффективного поведения ученика или наставника, характерные для конкретной должности, конкретного подразделения, конкретного предприятия.

2) Систематизация критических случаев. Эксперты систематизируют примеры поведения по принципу их схожести по 5 – 10 факторам измерения производственного поведения. Каждому фактору дается название.

3) Проверка соответствия примеров поведения факторам. Другая экспертная группа повторяет этап систематизации критических случаев. Если больше 20% экспертов второй группы отнесли какие-либо из примеров к другим факторам, то эти критические случаи исключаются как неоднозначные.

4) Разработка шкалы случаев. Вторая группа еще раз оценивает целесообразность каждого фактора и примера поведения (с точки зрения эффективности отражения производственного поведения), а затем ранжируют их (обычно используются 5 – 9 уровневые шкалы, отражающие эффективности усвоения информации в процессе обучения).

5) Разработка окончательного инструмента. Каждый фактор расписывается в виде шкалы, описывающей примеры поведения⁶.

Некоторые исследователи добавляют к этому перечню ещё несколько факторов:

1) Организация процедуры оценки. После того, как разработан окончательный вариант поведенческих шкал, разрабатывается процедура оценки:

- определяется состав оцениваемых и оценивающих;
- подготавливается необходимая документация;
- проводится обучение участников предстоящей оценочной процедуры.

2) Определение результатов оценки. Для этого используются анкеты, в которых вычисляется «средний» показатель по каждому фактору для каждой группы оценивающих. На основании результатов, полученных в ходе оценки, составляется отчет. Отчет направляется оцениваемому сотруднику, его непосредственному руководителю и наставнику.

3) Обсуждение с руководителем результатов оценки и составление плана развития. На основании полученной в ходе оценки информации, сотруднику предоставляют обратную связь об уровне его компетентности. Обычно это делает непосредственный руководитель, но в ее предоставлении может также участвовать менеджер по персоналу⁷.

В завершении сотрудник и его руководитель обсуждают план развития. Иногда в этом может принимать участие и менеджер по персоналу. План развития обычно содержит:

- показатели, по которым сотрудник должен произвести улучшения, и описание до какой степени они должны произойти;
- пути совершенствования производственного поведения;
- сроки реализации и даты промежуточного контроля;
- перечисление работников, ответственных за те или иные мероприятия по обучению и развитию.

Иными словами, сотрудник вместе с вышестоящими менеджерами разрабатывает план дальнейшего обучения, связанный с карьерным ростом и продолжением работы в

⁶ Беспапов И. Оценка результативности сотрудников (performance appraisal).
– http://www.sbsc.ru/business/performance_appraisal.html (01.06.2011).

⁷ См.: Агашкова А. Оценка руководителей: поведенческие методы.

организации. Возможен вариант, когда после завершения наставничества сотруднику предложат покинуть компанию или перейти на другую должность, более соответствующую его способностям.

Иногда этот метод применяется не в полном объёме, а частично (первые из его этапов). Однако основная цель и логика не меняются. Стоит помнить, что данный метод не позволяет определить причины поведения и их последствия.

Несмотря на то, что разработка BARS может занимать больше времени, чем разработка других методов оценки, у этой технологии есть ряд преимуществ:

- оценки по BARS относительно постоянны и надежны;
- удобность предоставления обратной связи;
- постоянство результатов оценки;
- критические случаи на шкале помогают выяснить, что понимается под «очень хорошим», «средним» и т. д. исполнением служебных обязанностей.

BARS может быть достаточно эффективен для оценки наставничества. Главное его преимущество состоит в том, что он оценивает поведенческие характеристики, которые весьма сложно уловить и измерить другими способами. Для наставничества эти показатели являются наиболее ценными и важными. Они дают чёткий ответ об эффективности наставничества, если в качестве критерия выбрано поведение сотрудника.

Отрицательными сторонами метода выступает дороговизна и сложность в применении. Требуются квалифицированные исполнители и достаточное количество времени, чтобы правильно провести все этапы оценки. Использование данного метода оценки во многом зависит от конкретных целей наставничества. В тех случаях, где конкретные критерии поведения играют решающую роль, метод BARS крайне востребован.

Исходя из вышесказанного, становится ясно, что каждая из методик способна охватить лишь одну из сторон влияния наставничества: количественные показатели прибыли или поведение сотрудников. Во многом преодолеть эту ограниченность проанализированных выше методик оценки, на наш взгляд, позволяет модель американского учёного и менеджера Дональда Кирпатрика. Он предложил оценивать обучение по четырём уровням:

1. Оценка реакции участника, т.е. оценка эмоциональной удовлетворённости (Reaction);
2. Оценка полученных знаний или оценка изменений уровня знаний (Learning);
3. Оценка изменения поведения (Behavior);
4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results)⁸.

1. Оценка реакции участника (Reaction). Необходимость такой оценки основывается на постулате, что человек учится успешнее и с большой охотой, если он испытывает положительные эмоции от обучения. Предполагается, что если сотрудник получает удовольствие от посещения какой либо учебной программы, то он лучше усваивает и воспринимает новый материал.

Для того чтобы оценить степень удовлетворения сотрудника от наставничества, используются анкеты. Участнику предлагают 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 тренера (наставника);

⁸ Воротынцева Т., Неделина Е. Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб., 2008. С. 91.

– возможность и готовность применять знания в повседневной работе.

Ответы на вопросы позволяют получить информацию, которая помогает компании:

- накопить и проанализировать данные о проведении и качестве наставничества;
- выявить и понять причины удовлетворения или неудовлетворения от наставничества у сотрудника;
- влиять на наставничество и улучшать его;
- оценивать поставщика услуг, тренера, наставника;
- задуматься о необходимости данного метода развития для компании.

Надо помнить о том, что момент, когда сотрудник только закончил промежуточный этап наставничества, чрезвычайно важен для оценки эффективности. Именно тогда есть возможность получить «чистую» информацию об организации и качестве обучения.

2. Оценка полученных знаний (Learning). На данном этапе происходит оценка знаний путём различия между тем, что знал сотрудник до обучения и что усвоил в результате обучения. Наилучший способ оценки на данном уровне – тесты. Имеет смысл давать один и тот же тест до обучения и после. Это сможет наглядно показать, что усвоил сотрудник.

По сути, этот этап помогает определить, помимо конкретного объёма приобретённых навыков и умений, будет ли сотрудник использовать новые знания на практике.

Проводить оценку полученных знаний лучше всего наставнику или сотрудникам, разрабатывающим программу обучения, так как в данном случае понимание логики процесса обучения и конечных результатов имеет ключевое значение.

3. Оценка изменения поведения (Behavior). На этом этапе основной акцент смещается в сторону вопроса: изменилось ли поведение сотрудников после прохождения курса наставничества? Стали ли они лучше продавать, стали ли они лучше пользоваться программным оборудованием и так далее.

Результаты этого этапа могут дать информацию об эффективности наставничества. Кроме того, если сотрудник понимает, что его поведение оценивают, то он стремится показать себя с лучшей стороны. Это мотивирует человека к большим достижениям.

Способ оценки результатов будет зависеть от того, что является объектом измерения. Если речь идёт о технических навыках (например, использование нового программного оборудования), то изменения могут быть легко обнаружены коллегами или руководителем, путём простого наблюдения. Немного другой подход будет применяться, когда речь идёт об исполнительских навыках. В данном случае будет выясняться, применяются ли сотрудником навыки, которые были приобретены в процессе обучения. Здесь можно использовать опросники или анкеты для заполнения. Важно отметить, что в данном случае в оценке участвует сам сотрудник, его руководитель и коллеги (клиенты).

Сама процедура напоминает оценку «360 градусов». Наблюдение за изменением поведения в нём надо проводить до начала курса наставничества, через две недели после его завершения и повторно через 2–3 месяца⁹. Две недели – это тот период, за который сотрудник может опробовать новые знания, а через 2–3 месяца эти знания могут или стать устойчивыми, или перестанут применяться.

Надо отметить, что оценка может проводиться, не только применяя анкеты. Например, метод «Тайный клиент» или «Тайный покупатель» достаточно часто используются в данном случае.

⁹ Воротынцева Т., Неделина Е. Строим систему обучения персонала. С. 101.

4. Оценка бизнес-результатов для компании (Results). Этот этап наиболее сложный. Он подразумевает измерение увеличения производительности, увеличения объёма продаж, уменьшения издержек и т.д. вследствие обучения.

Данная оценка, по сути, позволяет выявить взаимосвязь наставничества и бизнес-процессов и повлиять на заинтересованность руководителей и сотрудников в обучении. Например, она наглядно показывает руководителям, какими были объёмы производства до обучения и как они выросли после.

Для применения оценки *бизнес-результатов* разрабатываются ключевые показатели эффективности (KPI). Создание таких – отдельная процедура, требующая особого подхода.

В отношении наставничества критерии будут вырабатываться для нескольких ситуаций:

- оценка результатов обучения;
- оценка результатов практики;
- текущий мониторинг.

Обычно такая оценка проводится или ежеквартально, или ежегодно и в ней участвуют сотрудник, руководитель и кадровая служба.

Принимая во внимание особенности наставничества, имеет смысл разрабатывать критерии эффективности по трём направлениям: для наставника, для ученика и для управленческого процесса в целом. В целом, к KPI для наставничества можно отнести:

- владение определёнными навыками на конкретном уровне;
- знание корпоративных стандартов;
- время, затраченное на принятие решения новым сотрудником;
- повышение лояльности сотрудников к новым людям;
- снижение времени затраченного на адаптацию;
- повышение мотивации у сотрудников к участию в наставничестве.

Важно понимать, что ключевые показатели эффективности должны соответствовать стратегическим целям организации и быть понятными для сотрудников.

Выводы. Оценка эффективности наставничества – одна из составляющих всей системы оценки эффективности обучения и развития персонала компании. Чтобы правильно её измерить, 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 методами, 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 Кирпатрика. Она позволяет проводить измерения по четырём уровням и использовать для каждого уровня во многом специфические инструментарии (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 Кирпатрика, стоит отметить, что каждый из этапов оценки применяется с определенной долей периодичности. Более того, компания сама

вправе определять степень полноты 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 наставничество, если в него были включены тренинги и технические курсы, когда есть возможность количественно и качественно измерить приобретённые знания. По третьему уровню обычно оценивается наставничество, если конечной целью планировалось измерение навыков и поведения. Например, навыки продажи, работа с клиентами, управления подчинёнными и прочее.

Для измерения по четвёртому уровню модели Кирпатрика применяются ключевые показатели эффективности (КПИ). Они, по сути, являются основными показателями оценки всей программы наставничества и их выделение – одна из задач компании.

Модель Кирпатрика позволяет самостоятельно выбирать те уровни оценки, которые являются приоритетными для компании. Возможность подстраивать модель под новые условия работы, самостоятельно выбирать уровни оценки и простота в применении делают модель Кирпатрика крайне удобной для использования в организациях любого типа и масштаба.

Список литературы:

1. *Агашкова А.* Оценка руководителей: поведенческие методы. – <http://result.by/pages/ocenka-rukovoditeley-povedencheskie-metody.aspx> (05.05.2011).
2. *Беспалов И.* Оценка результативности сотрудников (performance appraisal). – http://www.sbsc.ru/business/performance_appraisal.html (01.06.2011).
3. *Воротынцева Т., Неделина Е.* Строим систему обучения персонала. Практическое руководство для специалиста по обучению. СПб., 2008.
4. Дональд Кирпатрик и его модель – <http://www.advertme.ru/other/hrman/teach/15> (05.05.2011).
5. *Зайцева Т.В., Зуб А.Т.* Управление персоналом. М., 2006.
6. *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации. М., 2008.
7. *Максвелл Дж.* Наставничество 101 / Пер. с англ. Ю.И. Герасимчик. Минск, 2009.
8. *Пугачёв В.П.* Руководство персоналом: Учебник. М., 2006.
9. *Филлис Джек Дж.* Применение расчётов ROI для оценки обучения и развития персонала – <http://www.websoft.ru/db/wb/03550D0AC6E7EF5AC3256E07002C55C4/doc.html> (05.05.2011).
10. *Цыганков В.А., Гузанов П.В.* Трудовая адаптация персонала промышленных предприятий: монография. Омск, 2007.