

## **Сучасні підходи до оцінювання ефективності тренінгу**

У статті розглядається проблема різних підходів щодо визначення показників (критеріїв) ефективності проведеного тренінгу у професійній підготовці в сучасній освіті. На основі аналізу наявних підходів і власного досвіду виокремлено комплексний підхід до визначення ефективності тренінгу. Ефективність його визначається трьома основними чинниками: емоційним – кількість переживань (позитивних і негативних), когнітивним – залишкові знання, навички і уміння, конотативним – поведінка в посттренінговий період.

**Ключові слова:** тренінг, ефективність, чинники, показники (критерії), оцінка.

В статье рассматривается проблема различных подходов относительно определения показателей (критериев) эффективности проведенного тренинга. На основании имеющихся подходов и собственного опыта выделено комплексный подход к определению эффективности тренинга. Эффективность его определяется тремя основными факторами: эмоциональным – количество переживаний (позитивных и негативных), когнитивным – остаточные знания, навыки и умения, конотативным – поведение в посттренинговый период.

**Ключевые слова:** тренинг, эффективность, факторы, показатели (критерии), оценка.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Життєдіяльність цивілізаційного суспільства знаходиться під впливом турбулентних процесів, де людина виступає не тільки творцем, але й споживачем (іноді бранцем) цих незворотніх процесів, які охопили такі сфери: економіку, екологію, технології, медицину, освіту та ін.. У таких складних і перманентних кризових умовах, інтенсивність яких з кожним роком тільки зростає, на перше місце ставиться людський (психологічний) чинник, здатний адаптуватися і розвиватися відповідно до запитів, продиктованих суспільством.

Суспільна практика пред'являє до психології запит на підвищення ефективності і результативності роботи «людського чинника». Кращий метод розкриття потенціалу людини, розширення її можливостей і підвищення її ефективності – це навчання. Найпоширенішим методом розвитку, самовдосконалення

особистості, підготовки фахівців та підвищення їх кваліфікації сьогодні є психологічний тренінг.

Варто зазначити, що в ХХІ столітті тренінги, нарешті, перестають сприйматися як миттєва данина моді і набувають усе більшого поширення як необхідний чинник розвитку особистісних і професійно значущих якостей, навичок працівника. Вони виступають своєрідною інвестицією в людський чинник будь-якої спільноти, розвитку організації. Тренінг, як сучасний метод, дає потужний поштовх в особистісному і професійному розвитку.

Так, багаторічні незалежні дослідження, що проводилися Стенфордським і Гарвардським університетами США, свідчать, що 87% випускників тренінгів схильні оцінювати роль тренінгу, як значну або таку, що набагато перевищує його вартість; 94% випускників схильні рекомендувати тренінг всім своїм друзям, рідним і колегам; 73% випускників відзначають помітно збільшену здібність до ефективних дій в критичних ситуаціях; 78% повідомляють про значно збільшену самооцінку; 53% випускників тренінгу схильні вважати його однією з найзначніших подій у житті, разом з рішенням одружуватися або вийти заміж і народженням дитини [12].

Зараз у світі все більше значення надається навчанню дорослих людей як засобу підвищення ефективності функціонування організації. На заході мільйони людей без відриву від виробництва більшою чи меншою мірою неодмінно беруть участь в реалізації якої-небудь програми навчання. «Щорічно працедавці витрачають близько 55 мільярдів доларів на формальний тренінг і близько 180 мільярдів доларів – на неформальне навчання без відриву від виробництва» [10, с. 203].

Як зазначає Т.В. Зайцева [3], багато «користувачів» психологічними послугами уже давно усвідомили той факт, що успішна людина відрізняється, перш за все, гармонійною особистістю і високою внутрішньою культурою. Психологічний тренінг краще за будь-який інший інструмент спрямованого психологічного впливу допомагає досягти бажаних результатів.

У зв'язку з цим у людей, що замовляють, проходять і збираються проходити особистісні або професійні тренінги, закономерно виникає потреба оцінити їх ефективність.

Мета будь-якого тренінгу – бути корисним, одержати позитивний результат, бути ефективним для учасників. Проте, оцінка ефективності і її підвищення – одне з найскладніших завдань в цій галузі. Над ним керівники тренінгів постійно працюють. І не можна сказати, що усі тренери добре уміють оцінювати ре-

зультати, і, тим більше, цими результатами задоволені. Тому проблема оцінки ефективності будь-якого тренінгу є актуальною.

*Аналіз стану розробки проблеми в літературі.* Питання про ефективність стоїть на порядку денному будь-якого тренінгу. Це перше питання, яке ставить замовник, над ним задумуються учасники, на його розв'язання великі зусилля прикладають тренери і організатори.

Питанням оцінки результативності чи ефективності тренінгу в науково-методичній літературі приділяється не тільки недостатньо уваги, але й часто не проводиться їх диференціація. Що ми маємо на увазі? Не можна з однаковими критеріями підходити до оцінки ефективності тренінгів особистісного зростання і до бізнес-тренінгів. Перші частіше вибирає для себе окремо взята особистість чи група людей, тоді як бізнесові тренінги замовляє керівник організації. Якщо перші в цілому спрямовані на вирішення особистих проблем, то другі, в основному, зорієнтовані на покращення фінансового становища (прибутку) організації за рахунок людського чинника. Вважаємо, що при підході до оцінки ефективності тренінгу потрібно, в першу чергу, брати до уваги те, яка його головна мета – гармонізація розвитку особистості чи навчання задля підвищення продуктивності праці тощо.

Не дивлячись на те, що наша основна сфера професійної діяльності – особистісні тренінги, подамо думки різних тренерів щодо критеріїв ефективності тренінгів. Оскільки між особистісними і бізнес-тренінгами, незалежно від їх мети, є багато спільного, це може взаємно збагатити керівників тренінгів. Вся робота керівника і учасників тренінгу спрямована на одержання позитивного результату, який у кожного буде свій.

Зазначимо, що питанню ефективності тренінгу приділяли увагу вчені: В.Е.Пахальян, Т.В.Зайцева, М.А.Чуркіна, Н.В.Жадько, О.Г.Лідерс, К.Торн і Д.Маккей, Д. Ю.Устінов, О.В.Євтіхов, О.О.Горбатова та ін

Так, М.А.Чуркіна і Н.В.Жадько [9] вважають, що питання про ефективність стоїть на порядку денному будь-якого тренінгу.

Поділяємо думку О.В.Євтіхова [2, с.33-34] про те, що тренінгова група є і засобом і середовищем для спеціальних змін учасників тренінгу. Посилаючись на фахівців [М.І.Козлова, Ф.Рейс, Б.Сміт, А. Елліс], він виділив наступні чинники, які забезпечують зміни учасників в групі:

1. «Членство у групі. Само членство у групі може ефективно вплинути і викликати зміни. Усвідомлення приналежності до групи дозволяє людині відчувати, що її проблеми не унікальні і що вона не одна зі своїми проблемами.

2. Емоційна підтримка групи. Емоційна підтримка в групі, атмосфера взаємної зацікавленості, довір'я створює передумови для послаблення захисних механізмів... Емоційна підтримка здійснює стабілізуючий позитивний вплив на самооцінку, підвищує самоповагу, сприяє позитивній переоцінці ставлення до себе.

3. Допомога іншим учасникам групи. Допомога решті учасників, відчуття приналежності підвищує почуття власної необхідності, корисності. Цей фактор допомагає подолати хворобливу фіксацію на своїх проблемах, зміцнює почуття впевненості у собі, в своїх можливостях справлятися зі своїми труднощами.

4. Можливість емоційного реагування. Можливість вільно виражати емоції дозволяє зняти накопичене емоційне напруження, що у поєднанні з емоційною підтримкою групи сприяє розкриттю особистісних проблем учасників, зв'язаних з відповідними переживаннями і наступною їх переробкою.

5. Зворотний зв'язок. Один з важливих чинників, який утворює і корегує «Я» людини, є інформація про неї, яка отримується від групи. Зворотний зв'язок може бути вербальним або невербальним, загальним або специфічним, оціночним або просто описуючим, емоційно забарвленим або нейтральним, але саме він є для учасника «його баченням себе збоку»...

Спостереження і осмислення. Навіть пасивне спостереження, а тим більше активна участь у роботі групи, дозволяє учаснику вийти на осмислення власного досвіду і поведінки в групі, мотивів, які лежать в реалізації цієї поведінки, власних форм емоційного реагування в різних ситуаціях, своєї ролі в створенні конфліктних ситуацій тощо».

У контексті дослідження заявленої проблеми звернемося до вказаного вище пункту 5 (зворотний зв'язок), що є одним з основних механізмів, з допомогою якого забезпечується результативність психологічного тренінгу.

З огляду на зазначене ставимо за *мету*: показати, що ефективний тренінг є важливим інструментом особистісного і професійного зростання особистості, колективу, при умові, якщо він буде відповідати певним критеріям.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В.Е. Пахальян [6, с. 88-89] вважає, що «для аналізу оцінки тренінгу потрібно

розмежовувати два поняття: «ефект» і «ефективність тренінгу». В першому випадку, як правило, мають на увазі можливі зміни в учасників і їх взаємодія, яка виникає під впливом тренінгу. Фахівці вважають, що залежно від структури і цілей тренінгу можна виділити різні ефекти, отже, можна говорити про наявність типового ефекту для кожного виду тренінгу і універсального ефекту для всіх тренінгів. За критерієм часу існування змін можна говорити про короткотерміновий і тривалий ефект тренінгу.

В першому випадку зміни, які виникають під впливом тренінгу, не постійні і зникають через деякий час. У другому, виникаючі зміни незворотні або зберігаються впродовж набагато тривалішого періоду, ніж тривалість самого тренінгу».

О.О.Горбатова [1, с. 115] зауважує, «що не зважаючи на те, що об'єктивно існує велика кількість проблем і дискусійних моментів при оцінюванні підсумків групової роботи, найчастіше для оцінки результатів роботи групи використовують 4 методи: самозвіти учасників; тестування їх станів і особистісних особливостей; спостереження за поведінкою членів групи; оцінка трьох осіб».

В.Е.Пахальян пише: «На думку фахівців, про ефективність тренінгу можна визначати в чотирьох системах відліку в залежності від того, досягнення яких цілей ми добиваємося – загальнолюдських, загальнокультурних, групових або індивідуальних». В кінцевому підсумку ефективність тренінгу може бути подана всього в двох складових:

- «в тих змінах, які відбуваються з учасниками, що торкаються всіх трьох аспектів особистості – когнітивного, емоційного і поведінкового;
- в задоволенні членів групи тренінгу участю в ньому, який торкається в основному емоційного аспекту, що створює сприятливий ґрунт для формування більш глибоких змін» [6, с. 119].

О.Г. Лідерс, розкриваючи сутність питання про критерії успішності, показує специфіку використання таких критеріїв в різних видах групової роботи. Він порівнює в цьому аспекті групову психотерапію, групове психологічне навчання і особистісний тренінг. У першому випадку таким критерієм виступає наявність або відсутність симптому, в другому – наявність або відсутність нової власної або узагальненої навички. В третьому випадку такий критерій важко встановити. На думку О.Г. Лідерса, це зв'язано з наступним: даний критерій завжди суб'єктивний; він

не може бути однозначним; він має відтермінований характер; він не має прямого зв'язку з використаною методикою і особистістю тренера [5, с.48-51].

Упродовж багатьох років у міжнародній практиці корпоративного тренінгу використовується модель Дональда Кіркпатріка [11], запропонована автором ще в 1959 році, яка описує чотири кроки (рівні) оцінки результатів тренінгу.

1. Рівень реакції – як учасники реагують на тренінг? На цьому рівні виявляються враження, судження і оцінки самих учасників – чи досяг, на їх думку, тренінг своїх цілей?

2. Рівень навчання – що саме люди засвоїли в результаті тренінгу? Тут вимірюються зміни в знаннях, уміннях і установках випускників тренінгу.

3. Рівень поведінки – чи змінилася поведінка учасників у зв'язку з новим досвідом і знаннями, отриманими на тренінгу, – тобто, чи стали вони працювати інакше? Цей рівень – важливіший за попередні, оскільки, якщо перенесення навчання не сталося, то тренінг був неефективний для організації.

4. Рівень результату – чи зросла ефективність роботи усієї організації внаслідок проходження співробітниками тренінгу? Саме на цьому рівні оцінюється, чи досягнутий кінцевий результат: чи підвищилася продуктивність, чи освоєні нові продукти, технології, устаткування тощо.

Зазначимо, що ця модель, по – перше, не враховує ще одного рівня, зокрема, повернення інвестицій, тобто не визначає, чи окупився тренінг; по – друге, сам автор рекомендував оцінювати більшість програм тільки на рівнях 1 і 2, оскільки оцінювання на більш високих рівнях робити досить складно і дорого.

Наприкінці 80-х – початку 90-х років спеціаліст по людських ресурсах Дж.Філіпс запропонував ввести 5-й крок оцінки: повернення на вкладений капітал. Формула оцінки проста [9]:

$$ROI = (\text{Дохід} - \text{Затрати}) : \text{Затрати} \times 100\% .$$

Свій погляд щодо оцінки результатів тренінгу мають К.Торн і Д.Маккей [7], які основну увагу приділили тому, що потрібно оцінювати при навчанні і розвитку персоналу з бізнесу. Ними складено пам'ятку з оцінки програми навчання і розвитку.

Наші погляди щодо критеріїв ефективності тренінгу співпадають з досвідом Д.Ю.Устінова. Він пропонує всеохоплюючий підхід (подамо у скороченому вигляді) щодо вимірювання ефективності тренінгу. Д.Ю.Устінов пише: «Я оцінюю будь-який тренінг за двома «осями». По осі «У» – емоційний результат, по

осі «Х» – майстерність або результат навичок. Емоційний результат – це емоційний слід, яскравість тренінгу, його емоційна насиченість, кількість переживань (позитивних і негативних). Результат навичок – це сухий прагматичний залишок, конкретні уміння, знання, навички, які людина придбала. Звідси варіанти:

1-й тип тренінгу: відмінний емоційний результат (по осі «У»), але скромний результат навичок (по осі «Х»). До таких тренінгів я відношу усі психотерапевтичні тренінги, спрямовані на відновлення психологічного комфорту і позбавлення того, що заважає людині жити щасливо.

2-й тип тренінгу: скромний емоційний результат (по осі «У»), але відмінний результат навичок і майстерності (по осі «Х»). До цього типу відносяться навчальні тренінги, тренінги умінь, тренінги з майстерності спілкування, перемовин, ораторського мистецтва, НЛП, бізнес-тренінги, тренінги продаж та ін.

3-й тип тренінгу: добрий емоційний результат і добрий результат навичок. Таке виходить оптимальне співвідношення яскравість/змістовність (майже як ціна/якість).

4-й тип тренінгу. З низьким результатом емоцій і навичок...».

Крім того, Д.Ю. Устінов розглядає низку додаткових критеріїв, ключових точок для оцінки будь-якого тренінгу як «до», так і «після»:

1. Відгуки учасників тренінгу. Якщо тренінг (чи тренінговий центр) має позитивну репутацію, своїх прихильників і прибічників, які рекомендують його пройти, якщо можна сказати, що сформувався «бренд» тренінгу...

2. Зрілість тренінгу і досвід тренера. Зберіть інформацію про те, скільки часу існує тренінг і який досвід тренера. ...

3. Результати учасників, що пройшли тренінг. Як змінилися люди? Чому навчилися? Як міняється їх життя? Як змінилася поведінка? Оточення? Світовідчуття? Порівняйте «до і після» та робіть висновки.

4. Резонанс з особою тренера. Принаймні, кожен тренер на тренінгу подає себе, свою особистість, свій підхід до життя, свою майстерність, свій світогляд. Тому особистість тренера повинна вам подобатися...

5. Застосовність отриманих навичок. Тренінг потрібний для реального життя, а не для невідомо чого. Тому, якщо ви ще до початку або хоч би вже в процесі занять бачите конкретні реальні сфери застосування (внутрішній світ, стосунки, комунікації,

бізнес) того, що ви отримуєте – то це хороший тренінг. Якщо тренінг починає працювати у вашому житті ще до того, як він закінчився, – значить, це дуже хороший тренінг.

6. Стабільність результатів. Після хорошого тренінгу отримана майстерність не повинна випаровуватися, як туман після сходу сонця. Ви і через місяці і роки не повинні розгубити головне, чому вас навчили – майстерність, говорять в народі, не проп'єш....

7. Позитивні емоції. Усе в житті потрібно робити із задоволенням – і тренінг не виключення з життя, а його найбільш концентрована і насичена частина. Якщо вам подобається вчитися, якщо ви чекаєте цього дня, якщо вас радують люди, з якими ви там зустрічаєтеся, якщо ви на тренінгу ловите хвилини творчої насолоди, значить, ваш вибір правильний і тренінг неминуче принесе свої результати [13].

Крім критеріїв ефективності тренінгу, Д.Ю.Устінов звертає увагу на такий своєрідний закон як «Ефект стелі», який має місце тоді, коли чим більше тренінгів людина проходить і чим більший досвід набуває, тим менший порівняльний ефект вони дають...».

**Висновки.** Будь-який тренінг існує для результату, ефекту, користі для учасників. Однак, оцінка ефективності і її підвищення – одне з найбільш складних завдань у цій царині. Щоб побачити якомога об'єктивнішу картину сильних і слабких сторін тренінгу, необхідно використати методи отримання зворотного зв'язку, які відповідають наступним критеріям: дають корисну для аналізу інформацію; надають учасникам свободу висловлювання; не є надмірно детальними; дають можливість отримати за допомогою комплексу методик структуровану і стандартизовану інформацію.

Крім того, на наш погляд, сучасний тренер, для того щоб бути успішним, повинен періодично ставити перед собою названі вище питання і цим самим не тільки контролювати свій професійний рівень, але й забезпечити його постійне зростання.

У своїй практиці [8] для того, щоб тренінг був ефективний, головну увагу приділяємо:

- Розробці програми тренінгу, де прописана його мета і завдання, які потрібно розв'язати, щоб її досягти. Успіх тренінгу безпосередньо залежить від розв'язання тих завдань, які передбачені програмою. Якщо вдається більше розв'язати завдань, ніж це передбачено програмою, то це піде в актив усіх учасників і керівника тренінгу.



- Створенню позитивної психологічної атмосфери упродовж усього тренінгу. В арсеналі керівника тренінгу повинні бути різні техніки, вправи, ігри, які знімають напруження, втому у груповій роботі.

- Забезпеченню умов моделювання ситуацій, які не залишають пасивним жодного учасника тренінгу, тобто підсилюють їх мотивацію і підтримують на належному рівні робочу атмосферу.

- Чіткому дотриманню принципів (правил) тренінгу, які знімають в групі скованість, страх, невпевненість і сприяють саморозкриттю, щирості, відкритості, емпатійності, рефлексії тощо.

- Традиційному підведенню підсумків наприкінці робочого дня і тренінгу в цілому, та використанню додаткових, в тому числі, анонімних методик оцінки результатів тренінгу впродовж усього періоду роботи.

- Експертам з найближчого оточення учасника тренінгу. Власний досвід показав, що в оцінці ефективності тренінгу може виступати найближче оточення, яке було добре обізнане з його поведінкою до і після тренінгу. Зауважимо, що були окремі випадки, коли учасник тренінгу у собі позитивних змін не бачив, а найближче оточення ще до завершення тренінгу фіксувало їх у поведінці свого колеги.

- Посттренінг – це систематична робота з учасниками тренінгу, що спрямована на підтримку позитивних результатів тренінгу і забезпечення застосування знань, навичок, умінь у повсякденному житті і професійній діяльності.

### **Список використаних джерел**

1. Горбатова Е.А. Теория и практика психологического тренинга: Учебное пособие / Е.А. Горбатова. – СПб.: Речь, 2008. – 320 с.
2. Евтихов О. В. Практика психологического тренинга / О. В. Евтихов. – СПб.: Речь, 2004. – 256 с.
3. Зайцева Т.М. Теория психологического тренинга / Т.М. Зайцева. – СПб.; М., 2002.
4. Лебедева Н.М. Тренинг этнической толерантности для школьников / Н.М. Лебедева, О.В. Лунева, Т.Г. Стефаненко. – М., 2004. – С. 118-119.
5. Лидерс А.Г. Психологический тренинг с подростками: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений/ А.Г. Лидерс. – М.: Издательский центр “Академия”, 2001. – 256 с.

6. Пахальян В.Э. Групповой психологический тренинг: Учебное пособие/ В.Э. Пахальян. – СПб.: Питер, 2006. – 224 с.
7. Торн К. Тренинг. Настольная книга тренера. 2-е изд. / К. Торн, Д. Маккей. – СПб.: Питер, 2008. – 240 с.
8. Федорчук В.М. Соціально-психологічний тренінг “Розвиток комунікативної компетентності викладача”: Навчально-методичний посібник/ В.М. Федорчук. – Кам’янець-Подільський: Абетка, 2003. – 240 с.
9. Чуркина М.А. Тренинг для тренеров на 100% : Секреты интенсивного обучения / М.А. Чуркина, Н.В. Жадько. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 246 с.
10. Шульц Д. Психология и работа. 8-е изд. / Д. Шульц, С. Шульц. – СПб.: Питер, 2003. – 560 с.
11. Kirkpatrick, D. L. (1987). Evaluation. In R. L. Craig (Ed.), Training and development handbook. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
12. <http://www.adic.org.ua/sirpatip>.
13. [http://www.syntone.ru/library/article\\_syntone/content/94.html](http://www.syntone.ru/library/article_syntone/content/94.html).

The article focuses on different definition approaches concerning the effectiveness indexes in modern professional training. In order to get more objective picture of the strong and weak sides of the training, it is necessary to use methods of obtaining feedback, which meet the following criteria: provide useful information for the analysis; provide the participants with the freedom of expression, is not excessively detailed; give an opportunity to receive structured and standardized information with the help of complex of techniques. Based on analysis of available approaches and personal experience there have been singled out a complex approach to the definition of training effectiveness. Its effectiveness is defined by three basic factors: an emotional factor (positive and negative emotional experience), a cognitive factor (residual knowledge, skills and abilities), a connotative factor (behavior in post-training period).

**Keywords:** training, effectiveness, factors, indexes (criteria), evaluation.

*Отримано: 21.01.2013 р.*