

Бикмурзинова Рита Сагинбаевна

студентка

ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)»

г. Челябинск, Челябинская область

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

***Аннотация:** в статье рассматриваются проблемы и перспективы оценки эффективности обучения в компаниях. Модель для расчета оценки эффективности персонала, а также применение модели Кирпатрика на примере компании АО «Оренбургские минералы».*

***Ключевые слова:** оценка эффективности обучения персонала, развитие персонала, повышение эффективности.*

Из наиболее существенных аспектов в успешном функционировании компании считается оценка эффективности обучения персонала, так как расходы на подготовку рассматриваются как вложения в развитие сотрудников компании. И эти инвестиции должны приносить отдачу в виде роста эффективности деятельности компании: наиболее полной реализации её целей либо же дополнительной прибыли [1].

Учитывая специфику отечественного рынка, характерной чертой которого считаются стремительные и частые изменения, как внешних условий компании, так и внутренних, можно констатировать тот факт, что формирование системы профессионального обучения в компании определяет не только успешность её развития, но и сохранение конкурентных позиций на рынке.

Опыт наиболее успешных российских и иностранных фирм демонстрирует, что капиталовложения в персонал дают быструю и высокую отдачу. На сегодняшний день один доллар, инвестированный в развитие человеческих ресурсов, приносит 4–9 долларов США дохода [2].

Помимо этого, эффективное обучение персонала, кроме явного увеличения прибыли, имеет иные значимые положительные результаты для компании:

- выявление потенциала сотрудников, объединение и улучшение социального климата коллектива;
- увеличение мотивации;
- рост отдачи сотрудников;
- участие в управленческих решениях;
- привлечение новых работников;
- формирование стандартов поведения и соответствующей организационной культуры, содействующей достижению организационных целей, и т. д.

Рассмотрим процесс оценки эффективности обучения персонала, представленный на рисунке 1.



Рис. 1. Процесс оценки эффективности обучения персонала

По данным рисунка можно сделать вывод, что оценка эффективности обучения персонала является заключительным этапом управления развитием персонала в современных организациях и предприятиях. Средства, которые тратятся на профессиональное обучение, рассматриваются как инвестиции в развитие персонала предприятия. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде увеличения эффективности деятельности компаний и предприятий.

Модели к проблеме оценки эффективности обучения работников у многих компаний разные. Однако практически все работодатели применяют четырехуровневую модель (рисунок 2) американского исследователя Дональда Киркпатрика, описанную им в 1960г. в книге «4 ступени к успешному тренингу» [3].



Рис. 2. Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика

Механизм в настоящее время широко популярен и является классическим. Проведенное HR-экспертами наблюдение способов анализа эффекта от подготовки работников, используемых в различных фирмах, показал: чем больше уровней данной модели применяется, тем труднее становится процесс оценки [3]. Трудоемкость оценивающих событий, сделанных по методологии с использованием четвертого уровня модели Киркпатрика, превышает даже расходы на проведение всего цикла обучения. По признанию самого создателя технологии, осуществление оценки обучения на четвертом уровне не всегда рационально из-за её высокой стоимости. Джон Филипс в 1990 г. добавил в модель Киркпатрика пятый уровень оценки – ROI (эффективность от вложений в развитие работников) [3].

Расчет ROI проводится по следующей формуле:

$$ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{Затраты}}{\text{Затраты}} * 100\% \quad (1)$$

Совместно с расчетом ROI достаточно часто занимаются вычислением показателя срока окупаемости, что отображает промежуток периода окупаемости вложений, затраченных на подготовку. Показатель срока окупаемости считается обратным по отношению к показателю ROI.

Существует ещё одна модель, это так называемая «Таксономия Блума» (Bloom's Taxonomy) [4]. Модель состоит из 3-х элементов: знания, установки, навыки (ЗУН):

– знания (когнитивная область);

- установки (эмоциональная область);
- навыки (психомоторная область).

Данная модель в практическом значении схожа с моделью Киркпатрика, но только лишь с её помощью невозможно рассчитать экономический эффект от обучения персонала.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что реакция сотрудников на подготовку, понравилось ли им обучение, чему они обучились, что они узнали, и в том числе поменялись ли их действия после обучения – предполагает заинтересованность только лишь в этом случае, если наблюдаются какие-то позитивные сдвиги в работе компании. Все без исключения программы обучения, проводимые в компании (вне зависимости от их характера, содержания), обязаны непременно оцениваться с точки зрения их влияния на усовершенствование деятельности фирмы.

В зависимости от определенных отличительных черт проводимого обучения, возможно, применять экономические либо нефинансовые показатели, что дает возможность осуществлять наблюдение и вносить изменения. Необходимо принимать во внимание, что строго формализованный количественный анализ имеет собственные пределы, за которыми могут быть утрачены качество, глубина и целостность осмысления реальности. В случае если оценка ведется постоянно, в таком случае сосредоточиваемая информация дает возможность совершать наиболее глубокие выводы о соответствии целей обучения настоящим потребностям, а также о совокупном состоянии использования и управления трудовыми ресурсами.

Приведем пример расчета эффективности обучения на основе модели Киркпатрика.

На предприятии АО «Оренбургские минералы» возникла необходимость в рабочих по профессии «Токарь» в количестве 30 человек. Решением было привлечь и обучить рабочих по данной профессии в сторонней организации.

На первом уровне «Реакция» было проведено собеседование с каждым обучающимся и выяснили, как участвующие в обучении реагируют непосред-

ственно на обучение – нравится ли оно им, и для чего они будут использовать полученные навыки и знания.

На втором уровне «Обучение», чтобы предположить оценку того, в какой мере усвоили участники новую информацию, сформировали ли они необходимые отношения, изменились ли и насколько их знания, установки под конец процесса обучения, был проведен опрос на основе листа проверки умений. Лист проверки умений заполняет наблюдатель, который в ходе беседы с участником курса определяет его умения использовать полученные во время обучения навыки. В первой колонке листа выставляется оценка умения, во второй вносятся комментарии. Умения оцениваются следующим образом:

- 1 – неправильное использование умения;
- 2 – верное использование умения;
- 3 – экспертное использование умения.

На третьем уровне «Поведение» было определено, изменилось ли в результате обучения поведение его участников, применяют ли они что-либо из полученных навыков и знаний на своем рабочем месте с помощью обзора работы сотрудников на рабочем месте и проверки планов действий. И выяснили, что были получены новые знания, на 25% улучшилось в результате обучения поведение на работе, через 2 недели после стажировки сотрудники смогли применять обучение в своей работе.

На четвертом уровне «Результаты» был достигнут самый главный экономический показатель увеличение производительности на 35%.

На пятом уровне был рассчитан показатель ROI.

Доходы от обучения, выраженные в улучшении качества исполнения обязанностей, подсчитаны как произведение среднего процента использования навыков в работе и заработной платы соответствующего сотрудника. Они составили в совокупности 25000 у.е. за месяц. С учетом процедуры корректировки данная сумма составила $25000 \cdot (1 - 0,35) = 16250$ у.е. Кроме того, в результате обучения текучесть персонала снизилась на 15% и составила 14%, что соот-

ветствует снижению затрат на подбор, обучение и адаптацию примерно 405 человек. Следовательно, можно рассчитать доход от снижения текучести:

– 15% от численности работников компании составляет примерно 30 человек.

– средние затраты на подбор, обучение и адаптацию работников составляют 935 у.е. Соответственно доход от снижения текучести равняется 21804 у.е.

Общий доход от проведения обучения, таким образом, составил 36039 у.е.

Затраты на обучение 30 сотрудников:

Оплата услуг в сторонней организации: 3400 у.е.

Проживание: 1000 у.е. Оплата питания: 1800 у.е.

Оплата доставки сотрудников: 400 у.е.

Стипендия = 3000 у.е.

Заработная плата координатора (за время подготовки и проведения обучения) = 120 у.е.

Итого 9720 у.е.

Показатель ROI для проведенного тренинга по управлению персоналом равен:

$$ROI = \frac{36039 - 9720}{9720} * 100\% = 271\% \quad (2)$$

Таким образом, отдача на одну вложенную у.е. обучения составила 2,71 у.е.

В данной статье рассмотрели проблемы и перспективы оценки эффективности обучения в компаниях. Рассмотрели модель для расчета оценки эффективности персонала, а также применили модель Кирпатрика на примере компании АО «Оренбургские минералы».

Список литературы

1. Бочкарева И.В. Управление предприятием: учебное пособие / И.В. Бочкарева, И.П. Монич, Ю.В. Шпортько: М-во образования и науки Рос. Федерации, Забайкал. гос. ун-т. – Чита: ЗабГУ, 2016. – 178 с.
2. Бычков В.П. Управление персоналом. – М.: Инфра-М, 2016. – 237 с.

3. Модель оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: – <http://trenerskaya.ru/article/view/model-ocenki-effektivnosti-obucheniya-donalda-kirkpatrika>.

4. Таксономия Блума [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/1405177>.