

*Дуплякова Екатерина Юрьевна*

магистрант

*Гузаирова Альфия Фаритовна*

канд. пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный

педагогический университет»

г. Оренбург, Оренбургская область

## **КРИТЕРИИ И ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ РАБОТНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* данная статья посвящена рассмотрению управленческих аспектов реализации внутриорганизационных Программ обучения персонала. Предложены критерии и показатели эффективности реализации Программы обучения работников организации.

*Ключевые слова:* обучение персонала, Программа обучения персонала, оценка эффективности, критерии, показатели.

Персонал, как один из наиболее важных ресурсов организации, обладает большим потенциалом влияния на характер протекания ее бизнес-процессов и на результативность деятельности компании в целом. Некомпетентные действия работников зачастую приводят к экономическим и репутационным потерям предприятия, а работа квалифицированного персонала, наоборот, способна увеличить экономическую и социальную эффективность деятельности организации. В высших учебных заведениях уже входит в практику согласование требований потенциальных работодателей к содержанию подготовки будущих бакалавров/магистров и разработчиков образовательных программ. Однако, мы соглашаемся с Р.Е. Мансуровым в том, что в образовательных программах профессионального образования, тем не менее, наблюдается отставание от постоянно меняющихся социальных ожиданиях и требований рынка [3].

Усложнение технологий производства, многообразие инструментов продвижения товаров и услуг на рынке, необходимость сертификации качества

продукции, осуществление организационных преобразований и т. п. указывают руководству компаний на необходимость развития своих сотрудников, обучения их по актуальным для компании направлениям профессиональной деятельности, по окончании которого они могли уже на более высоком профессиональном уровне решать поставленные задачи.

Отметим условия, соблюдение которых будет способствовать рассмотрению процесса обучения персонала в качестве ресурса организационного развития [1; 3; 4]:

- системный характер обучения, исключающий набор разовых учебных занятий, не связанных с целями организации;
- наличие локального нормативно-методического обеспечения процесса обучения персонала;
- деятельностная, а не декларативная поддержка обучения работников со стороны топ-менеджмента компании;
- выявление потребностей в обучении кадров и определение на основе этих данных содержания, форм и методов обучения;
- систематический контроль и мониторинг результатов обучения, оценка эффективности обучения персонала;
- соблюдение принципов обучения взрослых в образовательном процессе.

Ключевым системообразующим элементом системы обучения персонала в компании является разработанная и утвержденная Программа обучения работников. Программа обучения работников – это внутриорганизационный документ, определяющий целевые ориентиры обучения определенных категорий работников, характеризующий контингент обучающихся и перечень требований к ним, определяющий содержательный компонент обучения, сроки и трудоемкость обучения, а также указание необходимых условий реализации программы (организационных, кадровых, финансовых и т. п.). Особое место в постановке целевых ориентиров занимает описание требований к результату образовательного процесса, выделение необходимых компетенций обучающихся, на

формирование или развитие которых направлено обучение работников, определение критериев и показателей эффективности обучения.

Деятельность организаторов корпоративного обучения, результатом которой является повышение эффективности программы обучения, включает следующие управленческие мероприятия: системный анализ существующего положения организации, оценка перспектив и формирование образа желаемого будущего, прогнозирование изменений, подготовка проектов осуществления изменений, определение сроков и затрат. Для организаторов оценка эффективности обучения является одним из сложных этапов реализации внутриорганизационных образовательных программ, который способствует установлению достижения уровня критериальных оценок в организационном, содержательном, мотивационном аспектах управления образовательным процессом.

С.Н. Иванова указывает на необходимость оценки программы обучения в зависимости от типа ее ориентированности:

- компенсирующего обучения, направленного на устранение недостатков, возникших в рамках традиционного образовательного процесса или базового профессионального образования;
- дополнительного обучения, способствующего развитию необходимых профессиональных компетенций работников для обеспечения стабильности и усиления конкурентной позиции компании на определенном рынке;
- опережающего обучения, обеспечивающего готовность работников к организационным изменениям, обусловленным факторами внутренней и внешней среды [2, с. 90–91].

О.Л. Чулanova, Я.А. Тимченко в своем исследовании дали сравнительную характеристику многим моделям определения эффективности обучения и обосновали авторскую методику оценки обучения работников на основе интеграции методики Д. Киркпатрика [5]. Мы также отмечаем практическую значимость четырехуровневой модели Дональда Киркпатрика, позволяющей оперативно получить оценочную информацию об эффективности учебных занятий, модели

«Таксономия Блюма», помогающей не только определять эффективность обучения, но скорректировать его дальнейшую стратегию.

Учитывая то, что в реализации Программы обучения участвуют субъекты: организаторы / обучающие и обучающиеся, следовательно, оценку эффективности Программы следует проводить на двух уровнях (организационном и индивидуальном). В таблице 1 нами представлены критерии и показатели эффективности реализации Программы обучения работников, которые являются универсальными для различных организаций, вне зависимости от их отраслевой принадлежности.

Таблица 1

### Критерии и показатели эффективности реализации

#### Программы обучения работников организаций

Критерий	Показатель	Уровни	
Организационная оценка программы обучения			
Административный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нормативно-методическое обеспечение обучения работников;</li> <li>– кадровое обеспечение процесса реализации Программы обучения;</li> <li>– материально-техническое обеспечение процесса реализации Программы обучения;</li> <li>– контингент обучающихся;</li> <li>– затраты на реализацию Программы обучения.</li> </ul>	удовлетворительный	неудовлетворительный
Содержательно-методический			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– соответствие содержания обучения актуальным проблемам организации;</li> <li>– учет изменений в отраслевых нормативно-методических, инструктивных документах;</li> <li>– учет инновационных технологий в профессиональной сфере;</li> <li>– соответствие формы обучения целевым ориентирам Программы;</li> <li>– адекватность методов обучения персонала содержанию Программы;</li> <li>– достаточность инструментов контроля результативности реализации Программы обучения работников.</li> </ul>	удовлетворительный	неудовлетворительный

Индивидуальная оценка программы обучения			
Личностно-мотива-ционный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– степень удовлетворенности процес-сом обучения;</li> <li>– изменения трудовой мотивации ра-ботников.</li> </ul>	удовлетво-рительный	неудовле-творитель-ный
Профессионально-деятельностный	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устранение профессиональных за-труднений;</li> <li>– готовность к инновационным спосо-бам решения профессиональных задач.</li> </ul>	удовлетво-рительный	неудовле-творитель-ный

Содержание уровневых характеристик определяется организаторами обучения с учетом специфики Программы обучения, организационных возможностей. В качестве инструментов оценки реализации Программы обучения выступают: оценочные анкеты, проектные задания, профессиональные и психологические тесты, кейсы, анализ результатов деятельности обучаемых / подразделения/ организаций в динамике.

Таким образом, целесообразность оценки эффективности Программ обучения персонала не вызывает сомнений у ее организаторов. Проблема состоит в умении последних выбрать верный алгоритм ее проведения и в умении осуществлять анализ полученной информации для повышения качества управленических решений, связанных с развитием персонала организации.

### ***Список литературы***

1. Денисова А.В. Как оценить эффективность обучения / А.В. Денисова // Служба кадров. – 2005. №8. – С. 39–43.
2. Иванова С.Н. Программы внутрифирменного обучения персонала и оценка их эффективности: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.Н. Иванова. – М., 2002. – 195 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bookre.org/reader?file=586207&pg=77>
3. Магура М.И. Оценка эффективности учебных программ / М.И. Магура, М.Б. Курбатова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru/article/ocenka-effektivnosti-uchebnyh-programm>

4. Мансуров Р.Е. Оценка эффективности обучения персонала / Р.Е. Мансуров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://psyfactor.org/lib/mansurov3.htm>

5. Чулanova O.L. Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления / O.L. Чуланова, Я.А. Тимченко // Науковедение. – Т. 8. – 2016. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>