

ЛІТЕРАТУРА

1. *Егоршин А. П.* Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1999.
2. *Колот А. М.* Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. — К., 1998.
3. *Мельникова О. А.* Особливості національної монополії // Економіка України. — 2001. — № 2 (471).
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 01.04.99 № 525, Коментар до Постанови № 525 від 01.04.99. — К.: Праця і Зарплата, № 8/1999. — С. 4, 5.
5. Рекомендації щодо забезпечення висококваліфікованими кадрами апарату НАК «Нафтогаз України», дочірніх компаній, підприємств, акціонерних товариств, філій.
6. *Хентце Й., Метцнер Й.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. Г. А. Рахманина. — М.: Междунар. отношения. — 1997.
7. *Чистов С. М., Никифоров А. Є., Куценко Т. Ф.* та ін. Державне регулювання економіки. — К.: КНЕУ, 2000.
8. Економіка підприємства / За ред. С. Ф. Покропивного. — К.: КНЕУ, 2001.

Щегініна Л. В., магістр
Київський національний економічний університет

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СИСТЕМНИЙ ПІДХІД

Кадри необхідної кваліфікації — один з ключових моментів вирішення актуальної проблеми підвищення ефективності функціонування державних структур. Забезпечити відповідність між кадрами та кваліфікаційними вимогами, що до них висуваються, дозволить професійне навчання, організоване належним чином.

Організація професійного навчання заради навчання, розгляд його як «чистої» формальності — це та розкіш, яку не можуть собі дозволити державні установи на сучасному етапі розвитку України. Тому видатки на професійний розвиток працівників повинні давати віддачу у вигляді підвищення ефективності функціонування державних установ. Останнє можливе за умови достатньої професійно-практичної спрямованості навчання, що визначається мірою використання державними службовцями під час виконання службових обов'язків знань, навичок і вмінь, отриманих у навчальному закладі.

Забезпечити достатню професійно-практичну спрямованість даватиме можливість, на наш погляд, упровадження у навчаль-

них закладах системи оцінювання ефективності навчальних програм. Ця система передбачає:

- створення підрозділу, відповідального за оцінку ефективності навчальних програм і навчання в цілому;
- регулярну оцінку ефективності навчальних програм;
- своєчасне внесення змін у навчальні програми з метою підвищення їх ефективності.

Виходячи з того, що система — це сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле, що має нові властивості, відсутні у його елементів, визначимо її елементи, а також взаємозв'язки і взаємозалежності між ними (рис. 1).



Рис. 1. Елементи системи оцінювання ефективності навчальних програм

Об'єктом системи оцінювання ефективності є професійні програми, програми тематичних постійно діючих і короткотермінових семінарів, якими визначається зміст, термін навчання, розподіл навчального часу, види контролю тощо.

Для того, щоб уникнути однобічності в оцінюванні ефективності навчальних програм, а також для отримання більш повної інформації ця процедура має бути двосторонньою. Отже, суб'єктами системи оцінювання ефективності навчальних програм мають бути посадові особи державних установ, які направляють на навчання працівників, та працівники (слухачі), які пройшли курс навчання за певною програмою.

Залежно від того, хто є суб'єктами оцінювання, певною мірою буде змінюватись і його предмет. Оцінювання навчальних про-

грам слухачами дасть змогу визначити їх реакцію на навчальну програму, в якій вони взяли участь. За результатами оцінювання слухачів виявляються такі важливі аспекти ефективності організації навчального процесу, як:

- ◆ міра задоволення організацією навчального процесу;
- ◆ причини незадоволення організацією навчання (резерви організації навчального процесу);
- ◆ відповідність технічної бази потребам навчального процесу;
- ◆ міра прояву у викладачів якостей, необхідних для забезпечення високої результативності їхньої роботи тощо.

Слід звернути увагу на те, що результати оцінювання слухачами ефективності навчальної програми мають бути захищені від розголошення, тобто необхідно створити умови для забезпечення анонімності таких оцінок. Це, з одного боку, дасть можливість підвищити об'єктивність оцінок, а, з іншого боку, — захистити слухачів від так званого «зведення рахунків». Заходи забезпечення анонімності відповідей слухачів можуть включати:

- призначення посадових осіб, в обов'язки яких буде входити опрацювання результатів оцінювання навчальних програм слухачами;
- визначення і закріплення у відповідних документах відповідальності за розголошення результатів оцінювання (наприклад, звільнення з роботи).

Оцінювання слухачами ефективності навчання за певною програмою може здійснюватися шляхом проведення персонального опитування з використанням анкет певного змісту. Перелік питань, включених в анкету, повинен змінюватись і доповнюватись залежно від необхідності отримання на них відповідей. Крім питань, що визначають реакцію слухачів на навчання за певною програмою, в анкету можуть включатися питання, спрямовані на виявлення ставлення слухачів до тих чи інших нововведень, які планується реалізувати у навчальному процесі.

Одним із показників результативності професійного навчання є реалізація у навчанні потреб організації, яка направила працівника на навчання. Таким чином, необхідним є оцінювання ефективності навчальних програм посадовими особами цих організацій — безпосередніми керівниками працівників.

Безпосередні керівники працівників, які пройшли навчання, повинні оцінювати поведінку підлеглих, тобто ті зміни, які в ній відбулися. Це оцінювання має здійснюватись за певною уніфікованою формою — бланк-відгук, що знизить витрати часу на обробку отриманої інформації у навчальному закладі.

Бланк-відгук може включати такі розділи:

I. Титульний аркуш.

II. Зміст оцінки.

III. Пропозиції.

У першому розділі даються відомості, що дають змогу систематизувати отриману інформацію, зокрема назва установи; прізвище, ім'я та по батькові; посада працівника (слухача); форма навчання; строк проходження навчання (дата початку і закінчення навчання).

У другому розділі повідомляється про наявність або відсутність змін у трудовій діяльності підлеглого після проходження навчання за певною навчальною програмою. Якщо є зміни (враховується, що зміни є позитивними) дається перелік службових обов'язків, яких ці зміни стосуються.

Крім того, в цьому розділі оцінюється результативність роботи підлеглого до і після проходження курсу навчання за певними критеріями. Такими критеріями можуть бути:

- ♦ якість — відсутність зауважень до виконання службових обов'язків;

- ♦ своєчасність (оперативність) — дотримання часових меж, визначених для досягнення певного результату;

- ♦ самостійність — здатність приймати рішення в межах наданих повноважень без сторонньої допомоги;

- ♦ творчий підхід до виконання службових обов'язків тощо.

Кожному з названих вище критеріїв керівник повинен дати кількісну оцінку за визначеною шкалою (наприклад, десятибальною). З метою забезпечення єдиного підходу до оцінювання результативності роботи підлеглих різними посадовими особами державних установ, необхідною є текстова (змістовна) інтерпретація балів за певною шкалою.

Слід зазначити, що заповнення бланку-відгуку має розпочинатись після прийняття рішення про направлення працівника на навчання, коли безпосередній керівник оцінює роботу свого підлеглого до початку навчання. Контроль за цією процедурою має покладатись на фахівців відділу кадрів.

Методика опрацювання результатів оцінювання роботи працівника передбачає визначення сум балів (до і після проходження навчання), яких не вистачає для отримання максимальних балів за кожним із критеріїв; далі — розраховується відношення суми балів після проходження навчання до суми балів до проходження навчання. Кінцевий результат (E) буде свідчити про віддачу від навчання:

$$E = \frac{X_M - \sum_{i=1}^n X_{1i}}{X_M - \sum_{i=1}^n X_{0i}},$$

де X_M — максимальна кількість балів за всіма критеріями;

$\sum_{i=1}^n X_{0i(i)}$ — сума балів, отриманих працівником до (після) навчання за всіма критеріями;

n — кількість критеріїв оцінювання.

Чим ближче цей результат до нуля, тим більша віддача від навчання за певною програмою.

Оцінка ефективності навчання керівником має доповнюватись інформацією про міру використання під час виконання службових обов'язків знань, навичок і вмінь, отриманих у навчальному закладі. Цьому показнику доцільно давати кількісну характеристику за певною шкалою: до 20 % — «дуже низька»; 20—40 % — «низька»; 40—60 % — «задовільна»; 60—80 % — «достатня»; 80—100 % — «висока». Остаточне визначення даного показника керівником має здійснюватись після співбесіди з підлеглим, у ході якої також мають бути обговорені можливості покращення змісту навчальної програми, які записуються в третій розділ бланку-відгуку «Пропозиції».

Оперативному переданню даних оцінювання ефективності навчальної програми керівником буде сприяти наявність між державною установою і навчальним закладом зв'язку на базі нових інформаційних технологій. Так, результати оцінки можуть передаватися в навчальний заклад для подальшого їх аналізу за допомогою електронної пошти.

Крім зазначених предметів оцінювання, важливо оцінювати ефективність навчальних програм за внутрішніми критеріями, які напряму пов'язані зі змістом конкретної програми, наприклад, успішністю слухачів. При цьому успішність доцільно оцінювати у взаємозв'язку з такими характеристиками слухачів, як стаж роботи, вік, освіта, психологічні властивості, що в майбутньому дасть можливість оптимально формувати навчальні групи, підбирати методи навчання тощо.

Ще одним елементом системи оцінювання ефективності навчальної програми є визначення термінів його проведення. Терміни оцінювання ефективності навчальної програми, в першу чергу, залежать від його предмета. Успішність слухачів, а також результати їхньої реакції на певну навчальну програму можуть бути проаналізовані відразу після закінчення курсу підвищення

кваліфікації, тоді як зміни в поведінці працівників можуть бути оцінені не раніше, ніж через місяць.

Слід зазначити, що призначенням наведеної вище системи оцінювання ефективності навчальних програм і навчання в цілому є забезпечення зворотнього зв'язку, тобто отримані результати оцінювання мають бути всебічно проаналізовані і враховані під час проведення навчання за аналогічними програмами в майбутньому. Останнє вимагає врахування в термінах проведення комплексного оцінювання навчальних програм строку, через який у навчальному закладі буде знову здійснюватися викладання за аналогічною програмою.

Підводячи підсумок, треба відмітити, що впровадження описаної вище системи вимагає організаційної підтримки, а це, у свою чергу, залучення додаткових фінансових ресурсів. Однак, забезпечення комплексного оцінювання ефективності навчання є необхідною умовою досягнення мети, заради якої організується професійне навчання державних службовців. Слід зазначити, що середній роботодавець у промислово розвинених країнах на оцінювання ефективності навчання витрачає близько 4 % бюджету, що виділяється на навчання та розвиток персоналу [1, с. 81].

Крім того, зазначена система оцінювання ефективності навчальних програм дасть змогу зацікавити керівництво державних установ сприяти організації професійного навчання персоналу, а також змусить навчальні заклади відповідальніше ставитись до складання навчальних програм.

ЛІТЕРАТУРА

1. *Магура М.* Как повысить отдачу от обучения персонала // Управление персоналом. — 2000. — № 11. — С. 76—82.

Руденко Н. В., аспірантка
Київський національний університет ім. Т. Г. Шевченка

ПРОБЛЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОГРАМ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ

Розглядаючи актуальну, на наш погляд, проблему ефективності програм зайнятості населення, зазначимо, передусім, що у науковій літературі практично відсутні теоретико-методологічні та практичні розробки щодо визначення ефективності генеральної