

Т. Б. Бурдейна, аспірант,
Одеський державний економічний університет

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

АНОТАЦІЯ. Дана стаття присвячена аналізу ефективності форм та методів навчання персоналу. У праці наведено умови ефективного розвитку персоналу, проблеми, пов'язані з оцінкою ефективності його навчання, дані щодо ефективності навчання працівників. Проаналізовано методи оцінки ефективності навчання персоналу, що використовуються за кордоном, та можливість їх застосування в нашій країні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Професійний розвиток, підвищення кваліфікації, інвестиції в персонал, оцінка ефективності навчання, моделі та підходи до оцінки ефективності, стимулювання до навчання, повернення на вкладений капітал.

Оцінка ефективності навчання персоналу є центральним моментом управління професійним розвитком у сучасній організації. Дедалі частіше витрати на професійне навчання розглядаються як капіталовкладення в розвиток персоналу. Ці капіталовкладення повинні принести віддачу у вигляді підвищення ефективності діяльності організації. Тож більшість організацій очікує від професійного навчання своїх працівників додаткового прибутку.

Проблема професійного розвитку і зокрема оцінки ефективності навчання турбує багатьох вітчизняних та зарубіжних вчених, серед них: Чижов Н.А., Колпаков В.М., Магура М.І., Курбатова М.Б., Як-Финц-енц, Пітер Шейл. У своїх працях науковці розглядають ефективність різних методів та форм розвитку персоналу.

Дана стаття присвячена аналізу моделей та підходів щодо оцінювання ефективності навчання персоналу, що використовуються за кордоном, і можливості їх застосування у вітчизняній економіці.

Оцінити ефективність кожної окремої програми досить складно, оскільки далеко не завжди вдається визначити її вплив на кінцеві результати діяльності всієї організації. У такому разі ефективність може оцінюватися за ступенем досягнення цілей, що стояли перед програмою.

Деякі програми навчання створюються не для вироблення конкретних професійних навичок, а для формування певного типу мислення і поведінки. Ефективність такої програми доволі складно виміряти безпосередньо, оскільки її результати розраховані на довгий період і пов'язані з поведінкою та свідомістю людей, що не піддаються точній оцінці. У таких випадках можна використовувати непрямі методи.

Ефективність програм навчання забезпечується виконанням визначених основних вимог:

1) для навчання необхідна мотивація. Люди мають розуміти мету навчання й те, яким чином воно збільшить їх продуктивність, а тим самим їхнє задоволення від своєї роботи. Існують положення, законодавчо закріплені в Україні з метою спонукання працівників до навчання;

2) керівництво має створити клімат, який сприятиме навчанню, йдеться про залучення працівників, активізацію участі в навчанні, підтримку з боку викладачів. Важливим моментом може виявитися і створення адекватних фізичних умов: деякі організації віддають перевагу проведенню навчання в спеціальних центрах, а не в приміщеннях своєї організації;

3) якщо навички, які набуваються за допомогою навчання, є складними, то процес навчання необхідно розбити на послідовні етапи. Учасник програми повинен мати можливість відпрацювати на практиці навички, що були набуті на кожному етапі навчання, і вже тільки потім рухатися далі;

4) персонал має відчувати зворотній зв'язок, оцінку результатів навчання, необхідно забезпечити позитивне закріплення засвоєного матеріалу. Це може відбуватися у формі похвали та визнання успіхів з боку викладача або за умови застосування комп'ютеризованих сучасних систем навчання у вигляді безпосереднього зворотного зв'язку в разі правильного виконання завдань, запропонованих програмою.

Корпоративне навчання як інструмент організаційного розвитку все частіше розглядається керівниками як вигідна сфера інвестування. Щорічно крупні західні компанії витрачають від 2 до 5% свого бюджету на навчання і розвиток персоналу.

У Канаді на навчання одного працівника організаціями виділяється більше 500 дол. щорічно у США — 263 дол., що в 10—15 раз перевищує витрати на навчання в нашій країні.

Такі високі витрати західних компаній на підвищення кваліфікації працівників не випадкові. Дослідники стверджують, що економічний ефект від вкладень у розвиток персоналу вищий, ніж

від інвестицій у засоби виробництва. Недавні досліді, проведені в 3200 американських компаніях Р. Земски та С. Шама-коле (Університет штату Пенсильванія), показали, що 10-відсоткове збільшення витрат на навчання персоналу дає приріст продуктивності праці на 8,5%, тоді як таке саме збільшення капіталовкладень дає приріст продуктивності тільки на 3,8%.

Спеціалісти Американської спілки навчання та розвитку (А8ТБ) підрахували, що 1 долар, вкладений в розвиток персоналу, приносить від 3 до 8 дол. доходу. Крім того, програми підвищення якості дозволяють знизити показник браку та скоротити витрати, пов'язані з низькою якістю.

Отже, інвестиції в розвиток персоналу можуть приносити компаніям не тільки прибуток, а й надприбуток.

В ході досліді, проведеного представниками компанії «Топ-менеджмент консалт: Персонал 911», з'ясувалося, що вітчизняні компанії витрачають на навчання персоналу трохи більше 2% від ФОП.

Для оцінки ефективності навчання можливо використовувати модель Дональда Киркпатрика, котра з 1959 р. використовується в міжнародній практиці корпоративного навчання. Модель описує чотири кроки (і відповідно, рівні) оцінки результатів навчання: 1) реакція: наскільки навчання сподобалось учасникам; 2) засвоєння: які факти, засоби, техніки роботи були засвоєні у результаті навчання; 3) поведінка: як у результаті навчання змінилася поведінка, дії учасників у робочому середовищі; 4) результат: якими є осяжні результати навчання для організації, виміряні через скорочення витрат, строків, поліпшення якості.

Киркпатрик вважав, що оцінка результатів на більш високому рівні за шкалою успішності вимагає значно більших зусиль та ресурсів, ніж на нижчому рівні, тобто на рівні 1 оцінювати простіше й дешевше, ніж на рівні 4. Це найголовніший аргумент (знайдений Киркпатриком особисто) на користь того, щоб оцінювати навчання на рівні 1 в 95% випадків, і тільки в 5—10% оцінювати його на рівні 4. Модель Киркпатрика пропонує оцінювати навчання після його завершення.

Недоліком моделі є те, що вона не враховує того факту, що зміна значущих показників діяльності, таких, як збільшення обсягу продажу, скорочення витрат, поліпшення якості та ін., може бути пов'язана не тільки з проведенням навчанням, а й з різними іншими обставинами.

Природно, що проведення оцінки навчання передусім має за мету оцінити економічний ефект від вкладених коштів. Для роботодавців

не є показником те, наскільки навчання сподобалося працівникам, важливішим є прибуток від вкладенім, як і від інших вкладень.

Наприкінці 80-х — на початку 90-х років спеціаліст з людських ресурсів Дж. Філіпс запропонував ввести п'ятий рівень оцінки: повернення на вкладений капітал (ПВК). Формула оцінювання проста:

$$\text{ПВК} = \frac{\text{фінансові результати навчання (додана вартість)}}{\text{витрати на навчання.}}$$

Цей підхід ще називають методом ROI (повернення на інвестиції). Керівництво компаній, особливо за наявності бюджетних обмежень, звичайно потребує вартісних оцінок. У більшості випадків саме воно наполягає на використанні ROI для оцінки результатів навчання та розвитку персоналу.

Недоліком моделі Дж. Філіпа є те, що за зовнішньої простоти формули реальна оцінка досяжних для організації результатів навчання складна і не завжди виправдана, позаяк потребує також немалих фінансових витрат.

Існує підхід до оцінювання ефективності корпоративного навчання, базований на теорії людського капіталу, у відповідності до якого знання та кваліфікація найманих працівників розглядаються як капітал, що належить їм і приносить дохід, а витрати часу та коштів на набуття цих знань та навичок — інвестиції в нього.

Виокремлюють такі характеристики основного капіталу: ціна придбання; відновлена вартість; балансова вартість.

Ціна придбання — це сума витрат на рекрутування робочої сили, ознайомлення її з виробництвом та першочергове навчання.

Відновлена вартість встановлюється для кожної групи співробітників і виражає вартість прийому на роботу та навчання працівника кожної професійної групи в поточних цінах.

Балансова вартість **BV** розраховується за формулою:

$$BV = r! \{r + p\} * C,$$

де r — строк зайнятості;

p — кількість відроблених років;

C — відновлена вартість.

У балансі відображається загальна сума вкладень у трудові ресурси на початок планового періоду (витрати на вибір та навчання), вказується обсяг інвестицій потягом звітного періоду, підраховується величина збитків внаслідок звільнення, застарівання

знань і кваліфікації та виводиться вартість на кінець звітного періоду.

Суб'єктноорієнтований підхід до оцінки ефективності корпоративного навчання пов'язаний з виокремлення результатів навчання для різних суб'єктів та оцінювання їх якості.

За даного підходу кожен із суб'єктів дає свою оцінку, котра може не збігатися з іншими. Важливо проводити дане оцінювання в комплексі, враховуючи кожну з оцінок.

Серед підходів до оцінки ефективності навчання можна назвати також Цільовий підхід Тайлера; Модель Скривенса, що націлена на результат; Модель Стафлебіма CIPP, котра розшифровується так:

Контекстне оцінювання, Оцінювання на вході, Оцінювання процесу й Оцінювання продукту; подібна схема CIRO: Оцінюванім контента, Оцінювання на вході, Оцінювання реакції, Оцінювання результату; Натуралістичний підхід Губа і Модель V Брюса Аарона.

Тайлер вважає, що однією з головних проблем у сфері навчання є те, що навчальні програми «визначають свої цілі нечітко». «Цілі» він розуміє завдання навчання. Цей цільовий підхід лежить в основі того, що запропонував Тайлер.

Різниця в ефективності має вести до внесення змін у програму, потім цикл оцінювання повторюється.

Проте поведінкові цілі та завдання в рамках цієї моделі здаються практично не пов'язаними з результатами, що впливають на ефективність навчання в термінах ROI. Про вплив на моделі поведінки інших факторів, таких як культура, структура, у Тайлера нічого не зазначено.

Модель Скривенса, що націлена на результат, потребує зовнішнього оцінювача, який не повинен бути поінформований про поставлені перед навчанням цілі та завдання задачі. Він повинен визначити вартість і цінність програми навчання на основі результатів.

З одного боку, це зручно, особливо коли наголос робиться на ефективності роботи компанії — перевірити ефективність програми простіше тоді, коли унаочнюється ефективність праці окремого співробітника чи ефективність досягнення поставлених цілей. Але в цьому випадку можуть виникнути проблеми з необ'єктивністю оцінювача, а також з визначенням ступеня подробиць оцінки. Ця модель за визначенням не може передбачити результати навчання і також не може використовуватися для розрахунку коефіцієнта ROI, оскільки вона практично не має відношення до визначення кореневих причин низької ефективності чи небажаних моделей

поведінки.

Модель Стафлебима CIPP відома як системна модель. Вона складається з чотирьох основних компонентів. Це — контекст, вхід, процес, продукт.

Цікаво, що ця модель вивчає і сам процес, і його результат. Однак оцінювання можливих результатів безпосередньо перед навчанням не проводиться, отже, модель не підходить для оцінки ROI без подальшої доробки.

На відміну від моделей Філіпса та Киркпатрика в рамках даної моделі необхідно поглянути на ефективність процесу, тобто наголос робиться на результаті — чи досягла вона своєї мети.

Модель CISO, розроблена Бердом, охоплює кілька рівнів моделі Киркпатрика, а саме Рівень 1 та спірний Рівень 4 в тому разі, якщо результати навчання виражені в термінах комерційного ефекту. Основними компонентами є: контент, вхід, реакція та результат. У багатьох відношеннях ця модель дуже схожа на модель CIPP і так само грішито недоліками деталей і рекомендацій стосовно того, як використовувати кожен з чотирьох основних компонентів.

«Модель V», розроблена Брюсом Аароном. Основою для неї слугує той самий підхід, який використовується в галузі інформаційних технологій при розробці програмного забезпечення. Фактично, мова йде про симбіоз аналізу та розробки, вимірювання й оцінки. Модель V розроблена для оцінки ROI, тим не менше це не очевидно, що ROI та оцінка можуть бути спрогнозовані до впровадження рішення; цінність моделі стає спірною навіть у тому випадку, коли використання моделі після проведення заходу прояснить деякі деталі.

Остання модель — Модель Губа & Лінкольна ґрунтується на співробітництві зацікавлених осіб.

На успіх навчання впливає безліч факторів: одні більшою, інші меншою мірою. У ході опитування 116 представників вітчизняних компаній, проведеного в 2002 році ЗАТ «Центр управлінського консультування «Рішення» спільно з журналом «Управління персоналом», було з'ясовано, що найсуттєвішими чинниками, що впливають на успіх навчання, є: зацікавленість персоналу в навчанні та кваліфікація компанії, що проводить навчання. Саме від цих двох факторів на 67% і залежить ефективність навчання працівників.

Вітчизняна практика вимірювання економічної ефективності корпоративного навчання перебуває на стадії становлення. Необхідним є вивчення досвіду розвинутих країн та ширше його впровадження, адже саме від якості навчання персоналу залежить подальший розвиток як окремих підприємств, так і країни в цілому.

Література

1. Магура М. И., Курбатова М. Б. Обучение персонала как конкурентное преимущество. — М.: Управление персоналом, 2004. — 216 с.
2. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник. — К.: Кондор. — 2003. — 296 с.
3. Колпаков В. М. Управление развитием персонала: Учеб. пособ. для студентов вузов — К.: МАУП, 2006. — 712 с.
4. Як-Финц-енц. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Як-Финц-енц, пер. англ.: [Меньшикова М. С., Леонова Ю. П.]; под общ. ред. В. И. Ярмих. — М.: Вершина, 2006. — 320 с.

Стаття надійшла до редакції 19. 03. 2007