Поникаров Владимир Александрович
канд. техн. наук, профессор
Гизетдинова Полина Александровна
магистрант
ФГБОУ ВО «Московский государственный
технический университет им. Н.Э. Баумана»
г. Москва

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ПОДГОТОВКИ, ПЕРЕПОДГОТОВКИ И ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация: *в статье обоснована необходимость обучения сотрудников организации и оценки результатов этого обучения. Выбраны показатели и критерии оценки результатов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала организации; установлен порядок определения отклонений показателей от нормативных значений.*

Ключевые слова: *квалификация сотрудников, система обучения, результативность и эффективность обучения, показатели и критерии, отклонения от нормативных значений.*

Развитие персонала, повышение квалификации сотрудников являются важнейшими факторами роста эффективности деятельности любой организации. Квалификация может быть недостаточной по многим причинам, например, в результате длительной приостановки или потери работы, выполнения рутинных и монотонных задач. Кроме того квалификация сотрудника зависит не только от способностей самого человека, от его желания и стремления приобретать новые знания, но и от принятой в организации системы обучения [1; 2].

Обучение персонала необходимо в целях сохранения высокого уровня квалификации сотрудников, поддержания конкурентоспособности организации, подготовки сотрудников к ротациям, внедрению передового опыта и новых технологий. Под обучением понимаются процессы по приобретению персоналом новых знаний, умений и навыков, необходимых ему для повышения производи-

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

тельности труда и качества выполняемой работы. При этом система обучения должна учитывать потребности организации в квалифицированных кадрах, требования к профессиональным компетенциям работников и необходимость адаптации персонала к изменениям условий деятельности [1; 3].

С точки зрения производственно-технического назначения в обучении персонала можно выделить: подготовку новых специалистов, переподготовку и обучение сотрудников вторым или смежным профессиям, повышение квалификации сотрудников организации. Подготовка представляет собой процесс передачи новым сотрудникам определенного спектра профессиональных знаний, практических навыков и умений. Переподготовка кадров – процесс передачи действующим сотрудникам новых навыков и профессиональных знаний. Повышение квалификации сотрудников – обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных знаний, умений и навыков мастерства по имеющимся профессиям.

Обеспечение высокого качества обучения персонала неразрывно связано с необходимостью проведения оценки результативности обучения. Эта оценка не должна ограничиваться определением количества сотрудников, прошедших обучение. Необходимо учитывать приобретение знаний и навыков, их влияние на конечные результаты деятельности организации. В статье С.А. Слободчиковой рассматриваются вопросы организации обучения персонала и оценки его эффективности, включая экономические и социальные результаты [1].

Одной из наиболее популярных моделей оценки эффективности обучения персонала является модель Д. Киркпатрика, предполагающая анализ четырёх уровней результатов обучения: реакции участников, усвоения знаний, изменения поведения на рабочем месте и достигнутых результатов для организации. На каждом этапе проводится оценка, сбор мнений и результатов, измерение уровня знаний. Часть исследователей описывают модифицированную версию модели Д. Киркпатрика, предлагая пятый уровень оценки в виде отдачи от ин-

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

вестиций в обучение или введение коэффициентов значимости на каждом этапе [4].

Для комплексной оценки системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала целесообразно выделить четыре группы показателей:

– организационные показатели – характеризуют охват работников обучением и выполнение утверждённого плана;

– качественные показатели – отражают уровень освоения знаний, приобретения навыков и удовлетворённости обучением;

– производственные показатели – позволяют оценить применение приобретённых компетенций и изменение результатов труда;

– экономические показатели – характеризуют затраты на обучение и экономическую отдачу от его проведения.

Для определения результативности системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала предлагается использовать показатели, приведенные в таблице 1 [2, 5].

Таблица 1

Показатели и критерии оценки результатов подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала

№	*Показатель*	*Методика расчёта*	*Нормативное значение или база сравнения*
1	Охват персонала обучением, %	Количество работников, прошедших обучение / Среднесписочная численность работников × 100%	Плановый охват, установленный организацией
2	Выполнение плана обучения, %	Количество фактически проведённых мероприятий / Количество запланированных мероприятий × 100%	Не менее 100% утверждённого плана
3	Доля работников, завершивших обучение, %	Количество работников, завершивших обучение / Количество работников, приступивших к обучению × 100%	Целевое значение, установленное организацией
4	Успешность итоговой аттестации, %	Количество работников, успешно прошедших аттестацию / Общее количество аттестованных работников × 100%	Установленный проходной балл и целевой уровень успешности
5	Прирост знаний и навыков, %	(Средний результат тестирования после обучения – Средний результат до обучения) / Средний результат до обучения × 100%	Положительная динамика и достижение установленного уровня компетенций
6	Удовлетворённость	Количество положительных оценок /	Целевой уровень,

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

	участников обучением, %	Общее количество полученных оценок × 100%	определённый по внутренней шкале оценки
7	Применение полученных знаний на рабочем месте, %	Количество работников, применяющих новые знания и навыки / Количество оценённых работников, прошедших обучение × 100%	Целевой уровень, установленный организацией
8	Изменение производительности труда, %	(Производительность труда после обучения – Производительность труда до обучения) / Производительность труда до обучения × 100%	Положительная динамика с учётом иных факторов, влияющих на производительность
9	Снижение количества ошибок и брака, %	(Количество ошибок и случаев брака до обучения – Количество после обучения) / Количество до обучения × 100%	Снижение количества ошибок и брака относительно базового периода
10	Затраты на обучение одного работника, руб.	Совокупные затраты на обучение / Количество работников, прошедших обучение	Утверждённый бюджет и сопоставимые показатели предыдущих периодов
11	Экономическая отдача от обучения, %	(Оценённый экономический эффект от обучения – Затраты на обучение) / Затраты на обучение × 100%	Положительное значение при условии достижения запланированных результатов

Предложенный перечень показателей сформирован с учётом необходимости оценивать как организационные характеристики процесса обучения, так и его качественные и экономические результаты. При этом конкретный набор показателей должен соответствовать целям организации и особенностям реализуемых программ подготовки персонала.

При этом нормативные значения должны устанавливаться с учётом специфики деятельности организации, её кадровой политики и целей обучения. Приведённые значения в таблице 1 не являются универсальными отраслевыми нормативами. В частности, рост производительности нельзя автоматически считать следствием обучения, на него могут влиять изменения оборудования, загрузки, состава персонала и организации труда. Например, выполнение плана обучения на уровне 100% характеризует соблюдение утверждённого плана, но само по себе не свидетельствует о высокой эффективности обучения. Для таких показателей, как прирост знаний, удовлетворённость участников и применение новых компетенций, необходимо определять целевые значения на основе результатов

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

предыдущих периодов, требований к квалификации работников и задач конкретных образовательных программ.

При оценке производительности труда и количества ошибок следует учитывать влияние других факторов, включая изменение оборудования, технологий, загрузки подразделений и организации рабочих процессов. Это необходимо для того, чтобы не приписывать обучению результаты, обусловленные иными причинами.

Для выявления отклонений фактических результатов от нормативных значений предлагается использовать сопоставление плановых и фактических показателей.

Для показателей, выраженных в процентах, абсолютное отклонение определяется по формуле:

$$\Delta P = P_{\text{факт}} - P_{\text{норм}}\ , \quad (1)$$

где $P_{\text{факт}}$ – фактическое значение показателя;

$P_{\text{норм}}$ – нормативное или плановое значение показателя.

Например, если нормативный охват персонала обучением составляет 80%, а фактический показатель равен 72%, отклонение составит:

$$\Delta P = 72 - 80 = -8\%$$

Таким образом, фактический охват персонала обучением ниже планового значения на 8%.

Для оценки отклонения затрат на обучение используется формула:

$$\Delta З = З_{\text{факт}} - З_{\text{план}}\ , \quad (2)$$

где $З_{\text{факт}}$ – фактические затраты на обучение;

$З_{\text{план}}$ – плановые затраты на обучение.

Положительное отклонение свидетельствует о превышении запланированных затрат и требует анализа причин возникновения перерасхода. Отрицательное отклонение может указывать на экономию средств, однако необходимо дополнительно проверить, не связано ли оно с невыполнением плана обучения или снижением качества образовательных мероприятий.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

При интерпретации результатов важно учитывать направленность показателей. Для охвата персонала, успешности аттестации и применения полученных знаний желательно достижение установленных целевых значений. Для затрат приоритетным является соблюдение бюджета при обеспечении необходимого качества обучения. Для производительности труда и количества ошибок оценивается динамика показателей с учётом условий деятельности организации.

Предложенная система показателей позволяет выявлять недостатки в организации обучения, определять направления совершенствования программ подготовки персонала и формировать обоснованные управленческие решения. Комплексное применение указанных критериев обеспечивает возможность оценивать не только выполнение мероприятий по обучению, но и их вклад в развитие кадрового потенциала и повышение эффективности деятельности организации.

Список литературы

1. Слободчикова, С. А. Разработка системы организации обучения персонала (подготовки, переподготовки и повышения квалификации) / С. А. Слободчикова // Вестник Российского нового университета. Серия: Человек и общество. – 2018. – № 2. – С. 149–155.

2. Шилинскайте, И. А. Методика оценки системы профессиональной подготовки персонала организации / И. А. Шилинскайте // Известия Международной академии аграрного образования. – 2020. – № 50. – С. 136–139.

3. Жусупова, Г. М. Роль подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров в современных условиях функционирования социально-экономических институтов / Г. М. Жусупова, А. Н. Силенко // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 131–133.

4. Голубь, А. А. Актуальность модели Д. Киркпатрика как инструмента оценки эффективности обучения персонала / А. А. Голубь // Символ науки. – 2019. – № 5. – С. 93–96.

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

5. Чекалдин, А. М. Анализ подготовки и повышения квалификации персонала организации / А. М. Чекалдин // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 11 (54). – С. 92–99.

Content is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)