

УДК 005.953

**В.О. Москаленко**, к.е.н.

Національний університет харчових технологій

**V. Moskalenko**, cand.econ.sci

**ОСНОВНІ СКЛАДОВІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ НА  
ПІДПРИЄМСТВІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ  
KEY COMPONENTS OF THE EFFECTIVE TEACHING SYSTEM ON THE  
ENTERPRISE IN THE CONTEMPORARY CONDITIONS**

*В статті розглянуті основні складові сучасної системи навчання. Висвітлено за допомогою моделі Дональда Кірпатріка суть та значення моделі оцінки ефективності навчання на підприємстві.*

***Ключові слова:** персонал, навчання персоналу, ефективність навчання, модель Д.Кірпатріка, індивідуальні плани розвитку персоналу.*

The article describes the main components of a modern system of education. Essence and meaning of model of evaluation of the learning efficiency on the enterprise is elucidated using the Donald Kirkpatrick's model.

**Key words.** *personnel, training, learning efficiency, D. Kirkpatrick's model, individual staff development plans.*

**Вступ.** За даними ЮНЕСКО, у XXI сторіччі знання застарівають кожні п'ять років. Для збереження потенціалу персоналу співробітників необхідно навчати та проводити оновлення знань, як мінімум, зважаючи на цей інтервал [2]. Деякі бізнес-структури створюють внутрішньокорпоративні системи навчання персоналу, інші підприємства час від часу організовують для співробітників семінари та тренінги за участю провайдерів, існують компанії, де процес навчання співробітників

є безперервним. Обираючи серед наявних форм навчання керівник зважає на рівень ефективності та орієнтується на найкращий результат від навчального процесу.

Вплив професійної підготовки робітників на економічне зростання окремого виробництва та промислового сектора в цілому полягає в їхній здатності оволодівати необхідним обсягом знань, умінь і навичок, забезпечувати більш високу продуктивність і якість праці, раціонально використовувати матеріальні ресурси.

Аналізу проблем, пов'язаних із специфікою функціонування системи професійного навчання в умовах інформатизації суспільства, присвячено значну кількість наукових праць. Зокрема, серед вітчизняних науковців, що досліджують питання формування та розвитку системи професійного навчання, можна відзначити, насамперед О. А. Грішнову, О. Ю. Гулевич, О. О. Кожемяченко, Л. М. Колєшню, І. С. Кравченко, І. Л. Петрову, В. А. Савченко. Вітчизняна наука акцентує увагу насамперед на дослідженні проблем, пов'язаних з функціонуванням системи професійного навчання, та існуючих недоліків, характерних для сучасного етапу розвитку системи освіти. Разом з тим дотепер недостатньо уваги з боку науковців приділяється проблемам підготовки кваліфікованої робочої сили для промисловості країни та забезпечення відповідності основних параметрів якості підготовки вимогам сучасного етапу розвитку економіки.

**Постановка завдання.** Одним із найпріоритетнішим засобом підвищення потенціалу підприємства є навчання його співробітників. Розвиток персоналу відбувається завдяки поєднанню в навчальному процесі оволодіння професійними знаннями та практичними вміннями. В умовах сучасного виробництва усе більше зростає значення фактора інтелектуальної діяльності працівників. Підвищення культурно-технічного

рівня співробітників є однією з найважливіших умов розвитку діяльності підприємства, що забезпечує поступовий процес розвитку суспільства.

Беручи до уваги, що середовище, у якому розвивається підприємство, постійно змінюється, разом з ним змінюються й вимоги до необхідних знань, адже, менеджмент заснований на знаннях – це менеджмент в умовах постійних змін. Керівництво підприємства повинно навчитися вчасно відмовлятися від застарілих і постійно оновлювати актуальні знання, реагуючи тим самим на зміни, що відбуваються. Саме з цієї причини актуальною є потреба ефективної системи навчання на підприємстві.

**Результати.** Для того щоб кваліфікація співробітників відповідала сучасним вимогам, їх навчання та розвиток повинні бути складовою стратегії управління персоналом. Необхідно відмітити, що для так званого middle-менеджменту підприємства, тобто спеціалістів, повинна існувати спеціальна підготовка, тобто спочатку проводиться співбесіда для визначення наявного рівня знань, за результатами первинної оцінки розробляється індивідуальна програма професійного навчання. Перш ніж перейти до самостійного виконання робіт, співробітник зобов'язаний пройти: первинний інструктаж; спеціальну (професійну) підготовку відповідно до індивідуальної програми; стажування на робочому місці; первинну перевірку знань (іспит); етап роботи стажування (для виробничого персоналу) та первинні тренування. Допуск до самостійної роботи оформлюється тільки після проведення всіх необхідних навчальних заходів (цей період може сягати до дев'яти місяців). Крім того, для працівників повинно бути передбачене періодичне (раз у три-п'ять років) підвищення кваліфікації в ліцензованих спеціальних навчальних закладах [1].

Також слід зауважити, що для успішної роботи працівникам потрібні додаткові знання й нові професійні компетенції. Вимоги до рівня знань персоналу підприємства, що розвивається, підвищуються постійно, тому Москаленко В.О., 2011 ©

менеджери з персоналу повинні вміти вчасно виявляти потреби в навчанні. Існує багато методів виявлення потреб у навчанні; вибір того або іншого залежить від особливостей компанії та її можливостей.

Основні з них:

- аналіз результатів співбесіди при прийманні на роботу;
- аналіз результатів діяльності в період адаптації (випробувальний терміну);
- аналіз результатів річної оцінки;
- плани зміни технологій;
- аналіз перспективних планів;
- анкетування та інтерв'ювання керівників і співробітників компанії.

Отримані за допомогою різних методів дані допомагають провести аналіз якості людських ресурсів підприємства, так званий кадровий аудит. При визначенні потреби в навчанні співробітників необхідно, насамперед, виходити з: цілей підприємства й перспективних планів його розвитку, інформації щодо реалізації цих планів, самооцінки працівників [4].

Програми підвищення кваліфікації персоналу повинні бути зорієнтовані на досягнення перспективних цілей розвитку бізнесу, а спеціалізоване навчання - на вирішення конкретних виробничих, технологічних або організаційних проблем і підвищення якості виконання працівниками поставлених перед ними функціональних обов'язків. У той же час, найважливішу роль у підвищенні ефективності навчання відіграє прагнення самих співробітників до професійної досконалості.

В свою чергу, завданнями служби персоналу на етапі визначення потреби в навчанні є: аналіз інформації, методична допомога керівникам і працівникам підрозділів та організація навчальних заходів.

Характерною умовою для підприємств харчової промисловості при плануванні навчання є результати річної оцінки персоналу: для кожного співробітника виробничо-технічного складу й керівників розробляється

індивідуальний план розвитку (ІПР), де зазначені необхідні компетенції - «корпоративний мінімум». За складання ІПР і реалізацію передбачених у ньому заходів відповідають співробітники HR-підрозділу.

Зазначимо, що важливими умовами ефективності програм навчання є: актуальність та оперативність виконання; застосування сучасних підходів і методів навчання; ефективне використання виділених коштів.

Для оптимізації процесу навчання та розвитку протягом планованого періоду доцільно розробляти процедури, які: забезпечують успішну реалізацію ІПР співробітників; підвищують рівень організації навчальних програм та дозволяють оцінити їх ефективність навчальних програм.

Вищезазначені процедури, насамперед, є новим регламентом для ретельного вибору провайдерів освітніх послуг. У процесі пошуку тренінгових компаній менеджер з розвитку персоналу аналізує досвід і репутацію залучених фахівців, оцінює якість послуг, які пропонує провайдер. Ключовий критерій вибору - можливість адаптації програми під потреби конкретного підприємства. При цьому кожна програма (курс, тренінг) обов'язково узгоджується з керівником структурного підрозділу, а при необхідності - корегується з урахуванням певних побажань.

До початку навчання важливо оцінити потребу в ньому кожного співробітника. До вищезгаданого процесу долучаються керівники підрозділів, які оцінюють кваліфікацію своїх підлеглих за такими показниками: якість роботи; продуктивність праці; наявність необхідних навичок і знань; прийняття та виконання делегованих керівником повноважень (надійність); самостійність у виконанні функцій (незалежність).

На основі цих оцінок визначається необхідність розвитку у конкретного працівника тих або інших компетенцій. Співробітники також оцінюють свою потребу в навчанні за допомогою анкети. Відповіді на

питання анкети допомагають конкретизувати завдання й напрямки навчання, оцінити перспективи подальшої «трансляції» нових знань у конкретному підрозділі, уточнити очікування відносно результатів навчальних програм.

Після обробки анкет фахівець відділу по роботі з персоналом зустрічається зі співробітниками, для того щоб люди змогли аргументувати свої побажання, уточнити умови та строки навчання. За результатами співбесіди вносяться корегування в ІПР, а також приймається рішення про те, яка саме навчальна програма необхідна співробітникові в даний період часу. Свої рекомендації з організації навчання фахівець із навчання надає лінійному керівникові підрозділу або топ-менеджерові.

По завершенні курсу навчання відбувається етап оцінки ефективності навчання, в основу якого повинна бути покладена методика Дональда Кіркпатріка, що в свою чергу, адаптована до потреб підприємств харчової промисловості. Опишемо сутність вищезгаданої методики оцінки ефективності навчання[3].

Перший етап – “Оцінка реакції”: відразу після завершення процесу навчання безпосередні учасники навчальної програми оцінюють її ефективність. Оцінка проводиться за певними критеріями: відповідність програми робочим завданням; можливість використання отриманих знань у повсякденній діяльності; якість організації навчання тощо.

Другий етап – “Оцінка навчання”. На цьому етапі порівнюються показники «вхідного» (оцінка до початку навчання) і «підсумкового» (оцінка після завершення курсу) контролю рівня знань, умінь і навичок співробітника.

Третій етап – “Оцінка зміни поведінки співробітника”. Тут оцінюються: зміни, які відбулися в поведінці співробітника після завершення навчання; здатність застосовувати на практиці отримані знання.

Четвертий етап – “Результати”. Керівник структурного підрозділу протягом трьох місяців спостерігає за роботою співробітника, визначаючи:

- випадки застосування нових умінь і знань у професійній діяльності;
- частоту використання на практиці нових умінь і навичок;
- зміни показників якості, продуктивності, надійності й незалежності (ті ж, що замірялися при «вхідному контролі») [5].

Після чого результати оцінки порівнюються із установленим зразком поведінки, яка і повинна бути освоєна співробітником у процесі навчання.

Через три місяці після завершення навчання збирається експертна комісія, яка підводить остаточні підсумки, а саме: вивчає оціночні форми та форми оцінки ефективності навчання; аналізує зміни поведінки на робочому місці; порівнює поведінку й мотивацію працівника до й після навчання.

При оцінці ефективності навчання члени експертної комісії враховують, що: позитивна оцінка учасниками навчання не є підставою для визнання її успішною, оскільки не гарантує освоєння нових знань, умінь та навичок. Негативна оцінка програми учасниками часто знижує ефективність безпосереднього процесу навчання; об’єктивність оцінки значно зростає зі збільшенням кількості співробітників, що навчаються по конкретній програмі.

На завершальному етапі члени комісії аналізують досягнуті за допомогою навчання результати і дають висновок про ефективність курсу навчання в цілому. Експертна комісія також уповноважена давати рекомендації з розвитку співробітника в майбутньому, пропонувати нові навчальні курси й ухвалювати рішення щодо подальшого співробітництва із провайдером.

**Висновки.** Розробивши й впровадивши нові процедури оцінки потреб співробітників у навчанні й оцінці результатів навчання за методикою Кіркпатріка, а також, зробивши більш якісний відбір провайдерів навчальних програм, одержимо: адаптовані до потреб підприємства програми навчання; зростання відповідальності кожного співробітника за своє навчання; можливість оперативно корегувати індивідуальні плани розвитку і використання найбільш необхідних в даний період програм.

У результаті підприємство заощаджує бюджет на навчання за рахунок спрямованості коштів на придбання співробітниками важливих для компанії навичок, а головне - значно підвищується ефективність роботи підприємства.

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Краткий курс МВА / [Брунер Р.Ф., Икер М. Р., Фримен Р. Э. и др.]. — [3-е изд.]. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. — 384 с.
2. Последние данні ЮНЕСКО по образованию в мире — Режим доступу: <http://www.unesco.org/bpi/rus/pdf/04-35-Russe.pdf>
3. Pinder Craig C. Work Motivation in Organizational Behavior / Craig C. Pinder. — Washington D. C. : Psychology Press, 2008. — 221 p.
4. The Ukraine Competitiveness Report 2008. — Режим доступу: <http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/CountryStudies/index.htm>.
5. Thornton III George C. Assessment centers in human resource management / George C. Thornton III, Deborah E. Rupp. — Washington D. C. : Psychology Press, 2005. — 372 p.

*Надійшла до редколегії*

Москаленко В.О., 2011 ©

Стаття рекомендована до друку д.е.н. Федуловою І.В.