

# УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСІВ АДМІНІСТРУВАННЯ ЯКІСНИХ ТА КІЛЬКІСНИХ ХАРАКТЕРИСТИК РЕЗУЛЬТАТІВ НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ

к.е.н, доц. Лук'янихін В. О., студент Провозін Н. В.

У сучасній управлінській діяльності все більшою мірою переважають тенденції стимулювання процесів розвитку персоналу та підвищення їх ефективності. При цьому навчання персоналу орієнтоване на сьогоденні реалії і майбутні потреби ринку, воно вже не обмежується передачею працівникам окремих знань та формуванням потрібних навиків. Нова парадигма навчання стає пріоритетним засобом досягнення стратегічних цілей організації. Таким чином, в умовах ринкової економіки ефективним може бути таке навчання, яке є інструментом ефективного вирішення стратегічних цілей компанії.

Існує значна різноманітність методів, способів проведення оцінки ефективності навчання персоналу. Однак існує проблема, яка пов'язана з відсутністю єдиного підходу, певного алгоритму проведення даної оцінки. Стандартного способу для визначення ефективності діяльності HR-служб також немає ні в Україні, ні у світі. Тому, на сьогоднішній день, сутність вище означеної проблеми не у формулюванні необхідності оцінки ефективності навчання, а у виборі її конкретного алгоритму.

Для вирішення сформульованих проблем та відповідних цілей дослідження пропонується наступний алгоритм оцінки ефективності навчання, який включає такі 5 пунктів:

1. *Аналіз фінансової спроможності організації щодо забезпечення процесу навчання.* При цьому розраховуються ряд фінансових показників (табл.1), аналізуються витрати на навчання за попередні роки.

Таблиця 1 – Показниками ефективності діяльності персоналу

№	Показник	Періоди	
1	Відн. повних витрат на персонал до чис. персоналу, грн/особу		
2	Частка витрат на оплату праці у заг. витратах на персонал, %		
3	Відн. вартості додаткових пільг до витрат на оплату праці, %		
4	Відн. витрат на навчання до витрат на оплату праці персон., %		
5	Витрати на навчання на 1 співробітника, грн/особу		
6	Відн. чистого доходу до чисельності персоналу, грн/особу		
...	...	...	...

2. *Аналіз переваг та недоліків різних форм навчання, які застосовує організація.* Кожна форма навчання спрямована на конкретну сферу трудової діяльності. Наприклад, тренінги проводять для ознайомлення працівників з новими продуктами чи послугами, новими методами управління і т.п., e-learning направлено на ознайомлення з виконанням відповідних процесів трудової діяльності (що і як конкретно потрібно робити).

3. *Розробка моделі процесу навчання працівників.* Етапи процесу навчання працівників повинні включати: 1) складання моделей компетенцій; 2) визначення та планування потреби у навчанні; 3) розробка навчальних програм; 4) організація та проведення навчальних заходів; 5) оцінка ефективності навчальних програм та кадрової служби; 6) проведення оптимізації та удосконалення процесу навчання.

4. *Проведення оцінки ефективності: а) навчання персоналу; б) роботи кадрової служби.* Для оцінки ефективності навчальних програм організація можна обрати один або декілька із існуючих методів. Основна причина, за якою організація повинна оцінювати ефективність навчальних програм, - це з'ясування того, якою мірою були досягнуті цілі навчання. Навчальна програма, яка не в змозі стимулювати працівника до досягнення необхідного рівня виробничих показників, до формування необхідних навичок та мотивуючих стимулів, повинна бути змінена або замінена іншою програмою. При цьому для оцінки ефективності процесу навчання можна застосувати такі науково-методичні підходи: методика Філіпса, експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, методика Дейва Ульріха та ін. Таку оцінку слід проводити для того, щоб з'ясувати ефективність адміністрування кадровою службою процесу навчання працівників та раціонального використання виділених на це ресурсів.

5. *Вдосконалення (постійне) процесів навчання у відповідності до ідентифікованих проблем та напрямків розвитку персоналу для підвищення організаційної ефективності.* Для збільшення ефекту від навчання необхідно використовувати різні шляхи підвищення ефективності навчання. Критеріальні ознаки при цьому можуть бути: в залежності від мети навчання, від джерел фінансування, від вдосконалення / зміни місця проведення навчання, від об'єкту вдосконалення, від розробки навчальних програм, які враховують вікові можливості працівників та ін.

Використання даного алгоритму допоможе оптимізувати витрати пов'язані не тільки з навчанням, але і з витратами на персонал в цілому, збільшить зацікавленість персоналу до навчання, допоможе працівникам більш повніше використовувати ті можливості, які надає організація для розвитку та отримання нових знань та вмінь.