

КОМПЛЕКСНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ОБУЧЕНИЯ КАДРОВ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

Киселева Г.С.

*Энгельское опытно-конструкторское бюро «Сигнал» им. А.И. Глухарева,
квартал 5, стр. 14, Энгельс-19, Саратовская область, 413119, Россия
e-mail: jigalenkovagalin@mail.ru*

Рассмотрены теоретические основы исследования эффективности системы внутрифирменного обучения кадров на промышленном предприятии: система внутрифирменного обучения кадров; факторы, влияющие на экономическую эффективность внутрифирменного обучения. Проанализирована система внутрифирменного обучения ОАО Энгельское опытно-конструкторское бюро «Сигнал» им. А.И. Глухарёва. Определены направления повышения эффективности системы внутрифирменного обучения кадров промышленного предприятия, и разработана методика оценки эффективности обучения, которая состоит из двух блоков эффективности — социальной и экономической.

Ключевые слова: обучение, параметры, критерии, показатель, эффективность, оценка, направление, методика.

Любая компания, чтобы выжить и стабильно развиваться, должна быть конкурентоспособной, что зависит, в том числе, от эффективности работы сотрудников. Проблема повышения квалификации кадров становится наиболее актуальной на промышленном предприятии, ведущем перспективные разработки и изготавливающим продукцию по новейшим технологиям.

В современных рыночных условиях предприятия регулярно осуществляют инвестиции в развитие сотрудников. Перед профессиональным обучением работников в настоящее время встал целый ряд принципиально важных задач, обусловленных потребностями адаптации предприятий к рынку, проведением модернизации и перепрофилирования производств, реструктуризацией занятости и изменением требований к качеству рабочей силы. Развитие персонала включает в себя следующие компоненты: развитие с целью соответствия имеющейся у работника квалификации (в настоящее время нормативной), развитие для соответствия будущим условиям и индивидуальное развитие каждого работника [1].

Квалификация (от лат. qualis — качество) — это профессиональная зрелость работников, их подготовленность к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта [2].

Процесс внутрифирменного обучения включает в себя этапы, отражающие структуру данного процесса:

- определение потребностей обучения,
- формирование бюджета обучения,
- определение целей обучения, определение критериев оценки его эффективности,
- определение содержания программ и выбор форм и методов обучения,
- процесс обучения,
- реализация профессиональных навыков и знаний,
- оценка эффективности обучения [3].

Критериями выбора вида обучения являются, с одной стороны, доходы (повышение квалификации приводит к росту экономических результатов работы), с другой — внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитываются расходы. Внепроизводственная профессиональная подготовка связана со значительными изменяющимися расходами, внутрипроизводственная — со значительными, но фиксированными расходами, поскольку в сфере обучения занято определенное количество человек и имеется соответствующая инфраструктура, связанная с отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывает-

ся от повседневной работы. Основу планирования систематического обучения на рабочем месте составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения.

На наш взгляд, обучение квалифицированных кадров непосредственно на производстве имеет преимущества: методика обучения составляется с учетом специфики предприятия, передача знаний осуществляется простым наглядным способом, результат легко контролируется. В противоположность этому, внепроизводственное обучение квалифицированных кадров проводят, как правило, опытные преподаватели в широком диапазоне своего опыта, однако потребности предприятия при этом не всегда в достаточной степени учитываются.

Систему факторов можно классифицировать следующим образом.

— Факторы внутренней среды. Представляют собой совокупность переменных, которые встречаются в непосредственной трудовой деятельности. Непосредственно факторы внутренней среды можно разделить на экономические и социальные. Базой определения экономических факторов является наличие экономического потенциала организации. Под экономическим потенциалом понимается совокупность ресурсов и возможностей предприятия, в том числе осуществляющие переподготовку и повышение квалификации кадров, определяющих перспективы деятельности при различных внешних условиях.

— Факторы внешней среды. Традиционно делятся на среды прямого и косвенного воздействия. Факторы, оказывающие влияние на предприятие, относятся к среде прямого воздействия, все другие — к среде косвенного воздействия.

Рассматривать степень экономической эффективности процесса внутрифирменного обучения кадров напрямую по текущим и конечным результатам производственной деятельности отдельного работника либо структурного подразделения в целом в условиях производства достаточно сложно, так как трудно доказать их прямую взаимосвязь с профессиональным обучением. Разработанная автором классификация факторов определяет наличие внешних и внутренних причин, влияющих на конечные результаты производственной деятельности промышленного предприятия. Учет данных факторов позволяет оптимизировать систему внутрифирменного обучения на предприятии: выявить конкретную потребность в обучении, определить субъекты и методы обучения, избежать возможных срывов случаев обучения, разработать всестороннюю методику оценки эффективности обучения.

Оценка результатов внутрифирменного обучения кадров способствует повышению достоверности получаемой информации, обеспечивает объективность данных, качество обучения. Однако процедура может повлечь за собой и ряд негативных последствий, таких, как снижение уровня доверия, субъективный характер получаемых результатов, трудности с доказательством причинно-следственных связей.

Необходимо отметить, что промышленные предприятия используют традиционные внешние и внутрифирменные способы получения и пополнения знаний. В контексте управления человеческими ресурсами для современных промышленных предприятий специфика выбора тех или иных особенностей системы наставничества связана со способами управления социальной структурой предприятия и с выбором менеджментом допустимого для работника уровня контроля над производственным процессом.

Современное производство предъявляет высокие требования к кадрам и системе внутрифирменного обучения в условиях рыночных отношений. В ходе научно-технического прогресса одни профессии теряют значимость на рынке труда, другие — появляются; уплотняется трудовой ритм, меняются технические средства. Всё это порождает необходимость в новых формах внутрифирменного обучения кадров.

Процесс внутрифирменного обучения на промышленном предприятии можно рассмотреть на примере Открытого Акционерного Общества Энгельсского опытно-конструкторского бюро «Сигнал» им. А.И.Глухарёва (ОАО ЭОКБ «Сигнал»), которое входит в состав Государственной корпорации «Ростехнологии», является акционером ОАО «Авиапром», членом Ассоциации «Союз Авиационного Двигателестроения» (АССАД).

Основной вид деятельности предприятия — разработка, производство и ремонт датчиков, сигнализаторов, манометров и систем измерения давления для объектов авиационной, ракетно-космической техники, наземных газотурбинных установок.

В ОАО ЭОКБ «Сигнал» регулярно проводится как внутреннее, так и внешнее обучение: за 2012 год на повышение квалификации и переподготовку сотрудников затрачено более 400 000 рублей, обучено более 25% от общей численности персонала. Внутреннее обучение произошло в 184 случаях, главным образом в виде курсов целевого назначения для руководящего состава, курсов целевого назначения для специалистов и руководителей, производственно-технических курсов для рабочих, при

освоении смежных профессий для рабочих. Внешнее обучение осуществлено в 41 случае, рост данного показателя увеличился на 2,5 % по сравнению с 2011 годом. К внешнему обучению на промышленных предприятиях относят долгосрочные академические программы, специальные программы учебных центров (курсы переподготовки, повышения квалификации, тренинги, семинары), обучение и аттестацию сотрудников, проходящих обязательное периодическое обучение. Для эффективного распределения инвестиций работник, прошедший внешнее обучение, нередко дорогостоящее, возвращаясь в ОКБ, передает полученные знания другим работникам в виде курсов целевого направления на территории предприятия.

Целью разработки и внедрения методики оценки внутрифирменного обучения является повышение отдачи от инвестиций в развитие персонала путем оценки и выявления ресурсов для повышения социально-экономической эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров.

Основными задачами разработанных методик являются:

- оценка и выявление ресурсов повышения компетентности персонала;
- оценка и выявление ресурсов повышения производительности труда;
- оценка и выявление ресурсов сокращения издержек на обучение;
- оценка и выявление ресурсов повышения отдачи от инвестиций в развитие персонала.

В ОАО ЭОКБ «Сигнал» посредством обсуждения возможного перечня параметров сотрудниками отдела кадров и ведущими специалистами был определен основной перечень и процентное соотношение самих параметров в оценке эффективности системы переподготовки и повышения квалификации кадров в целом. Параметры эффективности: организационная часть обучения, содержательная часть обучения, результативная часть обучения

В связи со спецификой обучения на промышленных предприятиях были разработаны две методики, рассчитанные на различные целевые аудитории: руководители и специалисты, рабочие. Различие программ оценки связано с различием критериев эффективности переподготовки и повышения квалификации кадров. Так, для рабочих критерии основываются на премии обученных работников с учетом затрат на учебный процесс, для специалистов и руководителей — инновационные предложения, идеи.

Методика оценки эффективности переподготовки и повышения квалификации кадров для специ-

алистов и руководителей определяется на основе социальной и экономической эффективности обучения.

Социальная оценка эффективности была составлена на основе компетентностного и психологического подходов, параметры эффективности которых отражены в табл. 1.

На втором уровне сотрудники отдела кадров и внешний эксперт определяют степень влияния (весовой коэффициент $K_{пар}$) четырех параметров оценки на итоговую оценку социальной эффективности внутрифирменного обучения.

Таким образом, оценка складывается из эффективности организации, содержания и результатов внутрифирменного обучения. Каждый из перечисленных параметров влияет на подсчет конечной оценки социальной эффективности обучения персонала в ОАО ЭОКБ «Сигнал» ($K_{пар}$): результативная часть обучения (50 %), содержательная часть обучения (25%), организационная часть обучения (25 %).

Расчет социальной эффективности обучения производится по формуле

$$Э_{соб} = (P_{эпо} * K_{пар1}) + (P_{эоо} * K_{пар2}) + (P_{эк} * K_{пар3}),$$

где $P_{эпо}$ — параметр оценки организации обучения; $P_{эоо}$ — параметр результативности обучения; $P_{эк}$ — параметр содержания обучения; $K_{пар1}$, $K_{пар2}$, $K_{пар3}$ — весовые коэффициенты влияния параметра.

Расчет параметров оценки эффективности обучения производится по формуле

$$P_{соц.эф} = \sum_{i=1}^{13} B_{bai} / N,$$

где $P_{соц.эф}$ — каждый из трех параметров оценки эффективности процесса обучения ($P_{эпо}$, $P_{эоо}$, $P_{эк}$); B_{bai} — балл (или сумма баллов) по i -му вопросу анкеты слушателя; N — количество слушателей, заполнивших анкету.

Экономическая эффективность обучения была разработана на основе инвестиционного подхода, экономические результаты ее различны для рабочих и специалистов, руководителей в связи с различными методами обучения и возможностью оценки параметров в процессе трудовой деятельности. Критерии экономической эффективности внутрифирменного обучения для специалистов, руководителей и рабочих (учитывая, что у большинства работающих на предприятии ОАО ЭОКБ «Сигнал» сдельная форма оплаты труда) отражены в табл. 2.

Вышеупомянутые критерии результативности обучения делятся на затраты, связанные с проведе-

Таблица 1

Оценка социальной эффективности обучения

Оценка социальной эффективности обучения	Организационная часть обучения, коэффициент влияния — 25 %	Критерии	Отношение непосредственного руководителя к обучению слушателя
			Инициатор обучения слушателя
			Мнение слушателя о продолжительности курса
			Соответствие материала потребностям обучаемого
			Мнение слушателя о доступности излагаемого материала
			Мнение слушателя о компетентности преподавателя
	Содержательная часть обучения, коэффициент влияния — 25 %	Критерии	Изменение уровня владения вопросами до и после обучения (теоретические вопросы)
			Направленность курса
			Объем приобретенных знаний, умений, навыков
	Результативная часть обучения, коэффициент влияния — 50 %	Критерии	Своевременность обучения по курсу, практическая значимость
			Ожидаемые результаты (ожидание работника/подтвержденные руководителем)
			Соотношение полученных знаний, умений, навыков к применимым на практике
Удовлетворенность слушателя местом и условиями проведения обучения			

нием, планированием и оценкой внутрифирменного обучения.

Таким образом, экономическая эффективность *i*-го случая обучения определяется по формуле

$$\Theta_{\text{эк.эф}} = \sum r_i / z_i,$$

где r_i — экономический результат; z_i — затраты.

Для анализа каждого параметра и критерия оценки определяется своя отдельная шкала с пятью зонами эффективности:

- зона низких значений (0—21 балл);
- зона ниже средних значений (22—43 балла);
- зона средних значений (44—56 балла);
- зона выше средних значений (57—78 баллов);
- зона высоких значений (79—100 баллов).

С целью определения степени удовлетворенности заказчиков (начальников подразделений) процессом организации обучения, а также для выявления изменений в поведении сотрудников после обучения в организации была разработана анкета. Руководитель соответствующего подразделения

проходит анкетирование два раза — через месяц и через полгода после обучения своего сотрудника. Руководитель оценивает инновационные идеи, предложенные сотрудником, и уровень их воплощения. Эти результаты учитываются при планировании и организации обучения на следующий календарный год.

Данная методика оценки обучения внедряется и корректируется в ОАО ЭОКБ «Сигнал» им. А. И. Глухарева, а в январе 2015 года после отработки будет прописана в стандарт предприятия СТП 07551861.12.04-2012 СМК Управление персоналом. Процедура «Профессиональное развитие персонала». Для написания методики автором была разработана классификация подходов к повышению эффективности подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров: инвестиционный, психологический и компетентностный, так как оценка результата должна содержать в себе экономические и социальные аспекты, результаты которых внутренне взаимообусловлены, экономический

Таблица 2

Критерии экономической эффективности внутрифирменного обучения для специалистов

Субъект	Экономический результат g_i	Затраты z_i
Руководители, специалисты	<ul style="list-style-type: none"> - экономический эффект от инновационных предложений от обучившегося работника; - снижение, отсутствие текучести обученного персонала; - выполнение новых (дополнительных) видов работ, отражающееся в увеличении производительности отдела до обучения и после обучения сотрудника, экономии денежных средств организации на дополнительного сотрудника или аутстаффинга, выплата индивидуальной премии; - прохождение аттестации специалистов и руководителей с заключением «полностью соответствует занимаемой должности»; - патентные разработки 	<ul style="list-style-type: none"> - затраты, связанные с отсутствием на рабочем месте обучившегося сотрудника;
Рабочие	<ul style="list-style-type: none"> - повышение норм выработки; - уменьшение времени на выполнение работ; - экономия материальных (стоимостных) затрат, уменьшение удельного веса сырья, полуфабрикатов, топлива и т.д. на производство продукции; - увеличение выпуска продукции; - улучшение качества продукции; - ликвидация (уменьшение) дефицита рабочих высокой квалификации; - процент улучшения производственных показателей после обучения, отмеченный рост производительности труда (выработки); - прибыль в расчете на одного работника (в сравнении с аналогичными количественными показателями до обучения); - уровень индивидуальной премии; - сдача продукции с первого предъявления или отсутствие возвратов продукции с контрольных операций; - соблюдение технологической дисциплины; - соблюдение культуры производства; - соблюдение правил и норм техники безопасности; - отсутствие претензий со стороны руководства цеха в отношении сроков и качества изготовления выпускаемой продукции; - участие в освоении новой или модернизированной продукции; - участие в исследовании и ремонте рекламационных изделий по непроизводственным дефектам; - регулярное выполнение сменных заданий 	<ul style="list-style-type: none"> - затраты, связанные с доплатами работнику, выполнявшему должностные обязанности обучившегося сотрудника; - стоимость обучения (расходы, связанные с субъектом, проводящим обучение, с организацией места проведения обучения, раздаточным материалом); - расходы на выплату заработной платы сотруднику, организующему и оценивающему процесс внутрифирменного обучения; - косвенные расходы (командировочные выплаты, выплаты на проезд сотрудника до места проведения обучения); - выплаты, связанные с размещением сотрудника по прибытии к месту проведения обучения

результат является социально значимым, достижение высоких экономических показателей создаёт объективные возможности для более полного удовлетворения материальных и духовных потребностей, предоставление же благоприятных условий для всестороннего развития личности повышает стремление работника к активному и высокоэффективному труду. Изучая различные направления по повышению эффективности системы внутрифирменного обучения кадров, можно наиболее полно и всесторонне подойти к определению эффективности обучения, выявлению основных факторов; взаимосвязь подходов позволит наиболее полно опрелделить результаты развития персонала промышленных предприятий.

Внедрение методики оценки эффективности обучения на промышленном предприятии позволит сократить не только временные, но и денежные его ресурсы. В процессе обучения работник не только приобретает новые теоретические знания, необходимые для осуществления трудовой деятельности, повышается способность адаптироваться к изменяющимся экономическим и производственным условиям, что позволяет предприятию в целом более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности. При этом снижается текучесть кадров, повышается интерес сотрудников к корпоративным ценностям и приоритетам развития организации. Использование оценочных методик может гарантировать, что обучение и развитие персонала будут отвечать реальным потребностям как отдельных сотрудников, заинтересованных в обучении, так и предприятия в

целом, что особенно важно при переходе к инновационному обществу.

Система внутрифирменного обучения кадров промышленного предприятия выступает в качестве важного звена в сбалансированности спроса и предложения рабочей силы. Меняя профессиональную направленность подготовки, уровень квалификации, а также осуществляя первичную подготовку для конкретных рабочих мест, предприятие может обеспечить наиболее полное соответствие структуры работников структуре рабочих мест с учетом всего спектра требований, предъявляемых последними к качеству рабочей силы. Система переподготовки кадров должна учитывать как интересы предприятия в более быстром заполнении вакантных рабочих мест, экономии на издержках, так и интересы работника — получить полноценную профессиональную переподготовку. Отсюда и требования к гибкости (подвижности) системы переподготовки и повышения квалификации, к ее способности быстро менять содержание, методы, организационные формы в соответствии с потребностями производства и ситуацией на рынке труда.

Библиографический список

1. Кузьмина Ю.А. Особенности развития персонала в исследовательском университете // Вестник Волгоградского института бизнеса. Серия Бизнес. Образование. Право. 2010. № 2 (12). С. 41-44.
2. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 495 с.
3. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. — 368 с.

INTEGRATED ASSESSMENT OF THE IN-HOUSE STUFF TRAINING EFFECTIVENESS AT A PRODUCTION ENTERPRISE

Kiseleva G.S.

*Engels Design Bureau «Signal» named after A.I. Glukharev,
14, quarter 5, Engels-19, Saratov region, 413119, Russia
e-mail: jgalenkovagalin@mail.ru*

Abstract

Purpose

The goal of development and implementation of the assessment of in-house staff training effectiveness of a production enterprise is the increase of the return on the stuff of an organization education investment by

assessing and identifying resources to improve the socio-economic benefits of training, retraining and skills development.

Design/methodology/approach

To create this methodology the author developed a classification of approaches to efficiency upgrading of

training, retraining and professional development of the staff: investment, psychological and competency, institutional. As far as the assessment of the result should contain economic and social aspects, which results are internally interdependent, economic outcome is socially significant, and achievement of economic performances creates objective possibilities for more complete satisfaction of material and moral needs.

Conclusions

Implementation of the methodology for assessing the effectiveness of training at production enterprise will reduce not only time, but also the financial resources of the organization. In general, professional development plays an important role, since in the course of the learning process the worker acquires a new theoretical knowledge required for the implementation of labor activity. It increases the ability of the personnel to adapt to changing economic and working conditions as well.

Practical recommendations

The methodology of assessment of the in-house staff training efficiency at a machine-building enterprise is developed, differentiated depending on the purpose of assessment. It consists of: 1) effectiveness assessment by staff levels - a separate employee, department, organization; 2) effectiveness assessment by staff categories: workers, specialists, executives; 3) determination of economic, social effectiveness, the degree of meeting a set goal objective.

Originality / value

The methodological approaches for improvement of in-house training and evaluation proposed by the author can improve its effectiveness. Investment, psychological, institutional and competence approaches contribute to the optimal planning and content of the educational process, determining the effectiveness of training and identifying the main factors affecting the in-house training in general.

Keywords: training, parameters, criteria, indicator, efficiency, evaluation, direction, methodology.

References

1. Kuz'mina Yu.A. *Vestnik Volgogradskogo instituta biznesa. Biznes. Obrazovanie. Pravo*, 2010, no. 2 (12), pp. 41-44.
2. Raizberg B.A., Lozovskii L.Sh., Starodubtseva E.B. *Sovremenniy ekonomicheskii slovar'* (Modern Dictionary of Economics), Moscow, INFRA-M, 2006, 495 p.
3. Shekshnya S.V. *Upravlenie personalom sovremennoi organizatsii* (Personnel management at the modern organization), Moscow, Biznes-shkola "Intel-Sintez", 2002, 368 p.