

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ – ОДИН ІЗ ШЛЯХІВ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ ТА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Меліхов І.В., Бойченко Ю.І.
Міжнародний університет фінансів

Розглянуто значення, підходи та методи оцінювання ефективності навчання персоналу підприємства. Проведено дослідження оцінки ефективності на прикладі базового навчання в фармацевтичній компанії. Зроблені висновки щодо результатів проведеного дослідження.

Ключові слова: оцінка ефективності навчання, система навчання та розвитку, модель Д. Кіркпатріка, належна виробнича практика, шляхи удосконалення системи навчання та розвитку, фармацевтичне підприємство.

Постановка проблеми. Розвиток соціально-орієнтованої ринкової економіки в Україні змінює роль та місце персоналу підприємства в сучасній системі господарювання. У всьому світі є загально визнаним, що головною продуктивною силою є людина. Кожний працівник, окремі групи і персонал підприємства в цілому мають можливості і здібності здійснювати й удосконалювати трудову діяльність, істотно підвищувати її ефективність. Саме персонал підприємства, будучи невичерпним резервом підвищення результативності його діяльності, впливає на конкурентоспроможність підприємства, визначає напрями його подальшого розвитку. Персонал підприємства розглядається як його основний ресурс, що зумовлює необхідність управління цим ресурсом [1]. Отже, підприємству обов'язково необхідно здійснювати істотні витрати власних коштів у розвиток та навчання персоналу. Такі витрати, як і будь-які інші витрати, мають бути відповідним чином оцінені, або має бути визначено їх ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ефективності навчання персоналу останнім часом набула неабиякої популярності. Різноманітність методів і моделей, за допомогою яких підприємства можуть визначити доцільність розвитку персоналу постійно розширюється від простого анкетування до складних статистичних процедур [2].

Серед авторів публікацій, що присвячені більш загальним завданням оцінювання ефективності витрат у розвиток людського капіталу можна назвати таких, як: П. Ромер [3], Р. Лукас, Р. Нельсон, Е. Фелпс [4], Т. Шульц, Г. Беккер, Дж. Р. Уолт та інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Світова теорія розробила методологічні принципи і моделі оцінювання витрат на навчання, і вони широко використовуються під час планування програм розвитку персоналу компаній. Однак вітчизняна практика не використовує досвід розвинених зарубіжних країн. Сьогодні це завдання є високоактуальним для України. Отже, невирішеною частиною загальної проблеми формування людського капіталу для підвищення конкурентоспроможності національної економіки є розвиток кадрів через вдосконалення методології економічного обґрунтування рішень щодо реалізації навчальних програм.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є аналіз та економічне обґрунтування доцільності використання на фармацевтичному підприємстві одного з шляхів удосконалення системи навчання та розвитку персоналу – оцінки ефективності навчання.

Виклад основного матеріалу. Конкурентоспроможність промислового підприємства в умовах сучасного ринку багато в чому залежить від здатності

підприємства випускати продукцію високої якості, щоб найбільш повно задовольнити потреби споживачів. Для кожної людини дуже важливо користуватись сучасними якісними лікарськими препаратами. У фармацевтичному виробництві гарантію високої якості продукції може забезпечити тільки дотримання міжнародних стандартів GMP (Good manufacturing practice – належна виробнича практика). Однією з основних вимог GMP є наявність на фармацевтичному підприємстві достатньої кількості кваліфікованого персоналу.

Виконати таку вимогу не так просто. З одного боку, традиційна система професійної освіти на даний момент не здатна повністю задовольнити потреби фармацевтичного виробництва: фахівців, необхідних спеціальностей, навчальні заклади, на жаль, не готують. З іншого боку, постійне вдосконалення виробництва, вимог належних практик, поява інноваційних технологій вимагають постійного підвищення рівня кваліфікації персоналу, що вже працює на підприємстві [5].

Визначення і оцінка ефективності капіталовкладень у навчання є актуальною і дуже складною проблемою. Очевидно, що:

- розробка програм розвитку управління персоналом повинна бути заснована на чіткому визначенні практичних потреб;
- оцінки віддачі можуть відрізнятись для різних учасників і клієнтів у залежності від їх індивідуальних і корпоративних цілей.

В ідеалі ці цілі повинні бути єдині в тому, що стосується задоволення потреб.

Для підприємців, власників підприємств та вищих виконавчих керівників цими цілями будуть:

- підвищення продуктивності праці, ефективності і прибутку;
- одержання загальних конкурентних переваг; збільшення частки ринку і активів підприємства.

Для керівників вищої ланки цілями навчання є:

- підвищення ефективності управління підприємством і продуктивності праці, здійснення змін і нових проєктів;
- удосконалення колективної роботи і процесів;
- розробка нових засобів для досягнення корпоративних цілей.

Для менеджерів підприємств цілями навчання є:

- нові перспективи у кар'єрі;
- ширші можливості удосконалення роботи свого сектору;
- нові методи рішення задач;
- збільшення кількості клієнтів і більш повне задоволення їхніх потреб.

Для працівників підприємств цілями навчання є:

- удосконалення умов праці;
- більш активна участь у процесах прийняття рішень;

- ефективніше використання особистого потенціалу;
 - більше задоволення від трудової діяльності.
- Для суспільства цілями навчання персоналу є:
- внесок в економічний добробут країни; збільшення надходжень у бюджет;
 - нові шляхи рішення соціальних, регіональних і інших проблем [6].

Оцінка ефективності навчання є важливим етапом процесу навчання персоналу. Її зміст полягає в тому, щоб встановити, яку користь від навчання працівників отримує організація, або з'ясувати, чи є одна форма навчання більш ефективною, ніж інша. Оцінка ефективності навчання працівників організації дозволяє постійно працювати над підвищенням якості навчання, позбавляючись від таких навчальних програм і форм навчання, які не виправдали покладених на них надій відповідно до поставлених цілей та завдань програми. Керівники часто не звертають належної уваги на ефективність навчання персоналу.

Даний метод вимагає великих витрат часу і досить високої кваліфікації фахівців, які проводять цю оцінку, тому багато організацій відмовляються від такої оцінки і просто покладаються на те, що будь-яке навчання працівників приносить організації деяку користь і в кінцевому рахунку виправдує себе.

Ефективність проведеного навчання не завжди можна оцінити достатньою точно. По-перше, можливий відстрочений ефект, тобто навчання дасть результати не відразу після завершення, а тільки після певного періоду. Можливий також кумулятивний ефект, коли досить високих результатів можна очікувати після серії тренінгів. І, крім того, результати роботи окремих працівників, підрозділів або всієї компанії можуть покращитися з причин, які не мають ніякого відношення до навчання [7].

Розрізняють кількісні і якісні методи оцінки результатів. При кількісному методі результати навчання оцінюються за такими показниками, як: загальна кількість навчених, численність персоналу, що навчається, по категоріям, види форм підвищення кваліфікації, вартість коштів, витрачених на навчання.

Виділяють 4 основні рівні якісної оцінки результатів професійного навчання- класична модель Д. Кіркпатріка (табл. 1) [8].

За основу дослідження взято основне профільне навчання фармацевтичного підприємства «Базовий курс GMP», зазначене навчання повинно проводитись для працівників обов'язково 1 раз в 2 роки (згідно вимог законодавчих актів та контролюючих органів).

Основні характеристики дослідження:

- проведено аналіз 3 груп,
- формат навчання – зовнішнє, тобто навчання із залученням зовнішнього викладача,
- загальна кількість навченого персоналу – 102 співробітники,
- метод оцінки ефективності – класична модель Д. Кіркпатріка, адаптована під потреби фармацевтичного підприємства.

В рамках дослідження проведено наступні заходи:

- обов'язкову перевірку знань методом письмового тестування до і після навчального заходу. Тестування проводилось зовнішнім викладачем.
- анкетування рівня задоволеності слухачами навчального заходу по заданій анкеті оцінки заходу відразу після проведення навчання.
- анкетування навчених співробітників і безпосередніх керівників через 3 місяці після навчання –

виявлення оцінки того, чи змогли працівники освоїти нові знання і використовувать їх в роботі.

– аналіз інформації по кількості помилок в роботі аналізованих підрозділів на основі проведених самоінспекцій I рівня (за 3 місяці до та після професійного навчання).

Таблиця 1

Модель Д. Кіркпатріка

Рівні	Що оцінюється	Ключові питання
1 рівень – Реакція – ступінь засвоєння знань і навиків	Як учасники реагують на навчання	Сподобалось учасникам навчання? Що вони планують робити з новими знаннями і навиками?
2 рівень – Навчання – ступінь практичного використання отриманих знань	Оцінюється наскільки учасники засвоїли знання і навиків. Оцінка проводиться керівником через певний період часу	Які навички, знання, установки змінилися після навчання? Наскільки значні ці зміни?
3 рівень – Поведінка	Як учасники використовують ті знання, що отримали в період навчання	Чи змінили учасники свою поведінку на робочому місці після навчання?
4 рівень – Результат	В якому ступені по завершенні навчання досягнуті результати	Чи здійснюють зміни в поведінці учасників позитивний вплив на організацію?

Джерело: [8]

Опис результатів досліджень.

1. На початку навчання співробітники пройшли перевірку за допомогою вхідного письмового тестування. В останній день навчання також у вигляді письмового тестування проводилась оцінка рівня засвоєних знань і навичок (вихідний тест) по завершенні програми підвищення професійного рівня працівників.

На рис. 1 зображено результати вхідного і вихідного тестування.

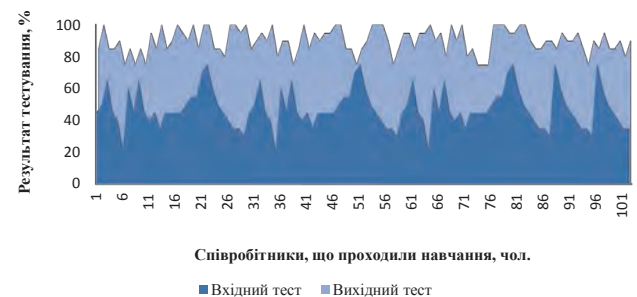


Рис. 1. Аналіз результатів тестування до і після навчання

Джерело: розроблено автором

Факторами оцінки є коефіцієнт результативності ефективності процесу навчання. Отже, ефективність процесу навчання визначається сумою процентних відношень кількості результатів тестових робіт співробітників, що склали тести, до загальної кількості співробітників, що проходили тестування.

Коефіцієнт результативності розраховується за формулою:

$$K_p = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n K_i = \frac{1}{n} (K_1 + \dots + K_n),$$

де K_p – коефіцієнт результативності; K_i – індивідуальні результати тестування співробітників (%); n – загальна кількість співробітників, що тестувались.

Коефіцієнт результативності вхідного тестування дорівнює:

$$K_p = \frac{1}{102} (4850) = 48\%,$$

де 102 – загальна кількість співробітників, що тестувались; 4850% – сума результатів вхідного тестування співробітників (%).

Коефіцієнт результативності вихідного тестування дорівнює:

$$K_p = \frac{1}{102} (9175) = 90\%,$$

де 102 – загальна кількість співробітників, що тестувались; 9175% – сума результатів вихідного тестування співробітників (%).

Результативність навчання становить різницю коефіцієнтів результативності вихідного і вхідного тестів. В даному дослідженні цей показник становить 42%. Це свідчить, що навчання персоналу є ефективним і доцільним, оскільки рівень володіння теоретичним матеріалом в групах значно збільшився.

2. Оцінка ефективності навчальних заходів в 3 аналізованих групах здійснювалась шляхом анкетування працівників, які брали участь, по завершенні програми навчання.

Учасники заповнили анкети оцінки навчального заходу за п'ятибальною шкалою, які складаються з розділів:

– програма навчального заходу (оптимальність змісту навчальної програми, відповідність програми цілям і завданням співробітника, доступність інформації для розуміння, практична корисність навчального матеріалу для повсякденної роботи),

– робота викладача (рівень володіння предметом викладання, володіння викладачем навичками викладання і презентації, якість відповідей викладача на запитання учасників, вміння викладача керувати групою учасників),

– навчальні / роздаткові матеріали (інформаційна наповненість навчальних матеріалів, зручність у користуванні),

– якість конференц-сервісу (якість приміщення, в якому проходив навчальний захід, якість та ефективність вирішення організаторами питань, що виникали в ході навчання).

Середні значення результатів по критеріям відображено на рис. 2.

По анкетах оцінки проведено аналіз проведення навчання, на основі якого зроблено висновок щодо подальшої співпраці з цим постачальником, але із наданням рекомендацій щодо усунення недоліків в майбутньому. Основними виявленими недоліками програми в результаті даного аналізу є: недостатня кількість часу для розгляду всіх питань заданої теми, не включена можливість пост-тренінгової підтримки для вирішення можливих запитань в результаті діяльності, недостатня кількість практичних завдань.

Для анкет першої групи навчання (кількість експертів – 31 чол.) проведено наукове обґрунтування щодо ступеню узгодженості думок за допомогою методу експертних оцінок. Аналіз проведено по 4 основних складових анкети.

За результатами анкетування з використанням формул математичної статистики розраховано середньозважені оцінки по кожному показнику, дис-

персію індивідуальних бальних оцінок та коефіцієнти варіації. Зведені статистичні дані наведено в табл. 2 [9].

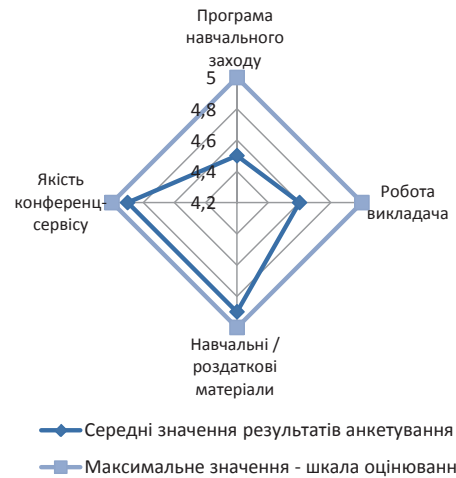


Рис. 2. Результати оцінки навчального заходу

Джерело: розроблено автором

Коефіцієнт варіації свідчить про надійність і узгодженість думок експертів. Значення коефіцієнту менше 33% свідчить про те, що думки експертів узгоджені та не потрібно проводити повторне оцінювання навчального заходу.

Таблиця 2

Результати статистичної обробки даних анкет

	Програма навчального заходу	Робота викладача	Навчальні / роздаткові матеріали	Якість конференц-сервісу
Середньозважені значення оцінок співробітників	1,47	1,22	1,17	0,87
Дисперсія індивідуальних бальних оцінок	0,09	0,04	0,07	0,06
Коефіцієнт варіації, %	0,65	0,51	0,73	0,93

Джерело: розроблено автором

3. Анкетування навчених співробітників і безпосередніх керівників проведено через 3 місяці після навчання по заданій анкеті. Це допомагає виявити оцінку того, чи змогли працівники освоїти нові знання і використовувати їх в роботі. Керівники структурних підрозділів протягом 3 місяців спостерігали за роботою співробітників та відмітили: частоту застосування отриманих знань та навичок у повсякденній діяльності, зміни показників якості діяльності та продуктивності у роботі.

Тест оцінки ефективності складається з питань для оцінки за п'ятибальною шкалою та відкритих питань. Результати наведено в табл. 3. Проаналізовані анкети оцінки ефективності через 3 місяці свідчать про те, що співробітники використовують знання і навички, отримані в результаті навчання, а також оцінюють користь отриманих знань і відповідність матеріалу курсу роботи на високому рівні.

Відкриті питання дають змогу врахувати в майбутній програмі труднощі і бажання співробітників. Узагальнені побажання: більш поглиблене навчання з практичними кейсами, розробленими у відповідності до специфіки підприємства, вивчення валідації обладнання, як окремої теми, практичний

майстер-клас з перевдягання для різних класів чистоти чистих виробничих зон підприємства.

Таблиця 3

**Результати анкетування
через 3 місяці після навчання**

№	Критерії оцінки – задані питання	Середнє значення оцінки ефективності заданого критерію – анкета від співробітника	Середнє значення оцінки ефективності заданого критерію – анкета від керівника
1	Оцінка користі знань, здобутих внаслідок навчання	4,80	4,75
2	Відповідність матеріалу курсу роботі (функціональним обов'язкам співробітника)	4,65	4,90
3	Які саме знання з курсу використовуються в своїй роботі?	Відкриті питання	Відкриті питання
4	Які нові ідеї, методики, підходи засвоєно?		
5	Які труднощі виникають при роботі в даному напрямку?		
6	З якими темами (питаннями) в подальшому хотіли б ознайомитись?		

Джерело: розроблено автором

4. Проаналізовано кількість помилок за проведенням самоінспекціями I рівня в підрозділах, співробітниками, яких навчалися.

Самоінспекції I рівня – це аудити, що проводить сама організація для внутрішніх цілей. Особи, відповідальні за проведення самоінспекцій, керуючись затвердженими графіками і використовуючи робочі шаблони затверджених чек-листів, проводять самоінспекції відповідно до переліку питань, які в ньому викладені. У разі позитивної відповіді проставляється відмітка «Так», у разі негативної відповіді – «Ні» та робиться коментар у колонці «Пояснення».

Всі виявлені невідповідності за ступенем впливу класифікують на критичні, суттєві та несуттєві. Критичні невідповідності можуть вплинути на безпеку пацієнтів, якість та ефективність продукту, репутацію компанії, отримання значних фінансових втрат. Суттєві невідповідності можуть вплинути на

якість продукту, але не призводять до загрози безпеці пацієнтів та втрати ефективності; можуть вплинути на ефективність функціонування процесу, що перевіряється, та процесів, які з ним пов'язані. Несуттєві невідповідності не призводять до впливу на якість, безпеку, репутацію, ефективність функціонування системи, але є свідченням неправильного виконання даного виду робіт, що є загрозою для майбутнього виконання роботи.

Результати проаналізованої кількості невідповідностей в результаті проведення самоінспекції I рівня відображені на рис. 3.

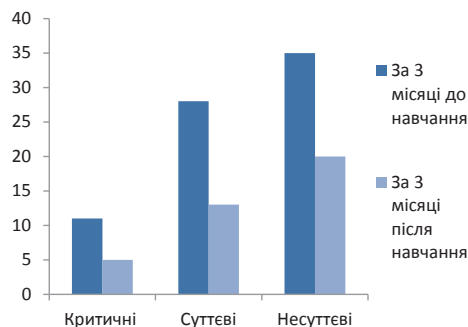


Рис. 3. Результати кількості невідповідностей по самоінспекціям I рівня

Джерело: розроблено автором

Отже, проаналізувавши графік, ми можемо зробити висновок, що проведення навчального заходу прямо чи опосередковано через 3 місяці після навчання дало змогу знизити кількість невідповідностей на 49% від кількості невідповідностей, виявлених в досліджуваних підрозділах за 3 місяці до навчання. Це позитивно впливає на безпеку пацієнтів, якість препаратів, ефективність функціонування процесів роботи та репутацію компанії.

Висновки і пропозиції. Витрати матеріальних, часових, людських ресурсів на організацію проведення навчання доцільні лише тоді, коли досягається мета навчання, а набуті знання і навички сприяють реалізації стратегії розвитку підприємства. Проведений аналіз в фармацевтичній компанії показує, що інвестування в навчання дає позитивні результати в роботі підрозділів, а оцінка ефективності навчальної програми допомагає доповнити програму необхідними бажаними аспектами для подальшого навчання. Це позитивно впливає на якість і засвоєння знань в майбутньому.

Таким чином, зважаючи на важливість професійного розвитку персоналу для забезпечення необхідного рівня їх конкурентоспроможності, питання сприйняття зарубіжного досвіду оцінювання ефективності програм навчання є істотно значущим для України.

Список літератури:

1. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М. С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013. – 427 с. – ISBN 978-966-2361-90-2.
2. Левченко О. Сучасна безперервна професійна освіта та підготовка кадрів в Україні: основні проблеми та напрями трансформації в контексті міжнародного досвіду [Текст] // Україна: аспекти праці. – 2006. – № 1. – С. 30-35.
3. Romer P. Human Capital and Growth: Theory and Evidence. NBER Working Paper № w3173 November 1989.
4. Nelson R., Phelps E. Investment in Humans, Technological Diffusion and Economic Growth // The American Economic Review. – 1966. – № 56. – Р. 69-75.
5. Матушко А. С. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. С. Матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «Економіка», Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. – 2010. – Випуск 132, Т. 145. – С. 108-114.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст]: навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – Донецьк.: ДонДУЕТ, 2006. – 471 с. – ISBN 966-385-021-3.

7. Музыченко В. В. Управление персоналом. Лекции: Учебник для студентов высших учебных заведений / В. В. Музыченко. – М.: Академия, 2003. – 528 с.
8. Киркпатрик Д. Л., Киркпатрик Д. Д. «Четыре ступеньки к успешному тренингу: практическое руководство по оценке эффективности обучения» Москва 2008 г. – С. 50-51.
9. Мармоза А. Т. Теория статистики [текст] / підручник / А. Т. Мармоза – 2-ге вид. перероб. та доп. – К.: «Центр учебної літератури», 2013. – 592 с. – ISBN978-617-673-163-4.

Мелихов И.В., Бойченко Ю.И.
Международный университет финансов

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ – ОДИН ИЗ ПУТЕЙ УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация

Рассмотрены значение, подходы и методы оценки эффективности обучения персонала предприятия. Проведено исследование оценки эффективности на примере базового обучения в фармацевтической компании. Сделаны выводы по результатам проведенного исследования.

Ключевые слова: оценка эффективности обучения, система обучения и развития, модель Д. Киркпатрика, надлежащая производственная практика, пути совершенствования системы обучения и развития, фармацевтическое предприятие.

Melikhov I.V., Boychenko Yu.I.
Private Higher Educational Institution «International University of Finance»

ESTIMATION OF EFFECTIVENESS AS ONE OF THE WAYS OF IMPROVING TRAINING AND DEVELOPMENT SYSTEM OF THE ENTERPRISE

Summary

The importance of approaches and methods for evaluating the effectiveness of training personnel was reviewed. The research of effectiveness evaluation based on the example of basic training in the pharmaceutical company was held. Conclusions on the results of the study were made.

Keywords: evaluation of the effectiveness of training, education and development, D. Kirkpatrick's model, good manufacturing practice, ways of improving the system of training and development, pharmaceutical enterprise.

УДК 330.341.2:633

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ КРУП'ЯНОГО ВИРОБНИЦТВА В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Нісходовська О.Ю.

Подільський державний аграрно-технічний університет

Розглянуті особливості організації ринку круп'яної продукції. Визначені його структура, обсяги, тенденції та проблеми розвитку. Обґрунтовані заходи державної підтримки та цінового регулювання. Визначені пріоритети функціонування, у т.ч. на рівні експортно-імпорتنних операцій, фінансування, впровадження інновацій.

Ключові слова: круп'яне виробництво, організація, структура, проблеми розвитку, державна підтримка, цінове регулювання, сільськогосподарські підприємства.

Постановка проблеми. Формування круп'яного ринку як на регіональному рівні, так і країни в цілому, передбачає перш за все розвиток горизонтальних зв'язків, що спираються на ринкову інфраструктуру, яка дозволяє підтримувати і відповідно регулювати ринкові відносини в круп'яному господарстві. В зв'язку з цим виникає необхідність розвитку нових елементів ринкової інфраструктури, надавши їм необхідної правової і економічної сили.

Для удосконалення ринкових відносин у круп'яному виробництві потрібен перехід від адміністративних, централізовано встановлених цін на зерно, до гнучкого ринкового механізму ціно-

утворення, який враховує попит і пропозицію та направлений на підтримку цінової рівноваги між ними. Це передбачає наявність ринкової системи цін, яка здатна ефективно обслуговувати виробництво та попит споживача [2, с. 27]. Хоча в більшості країн із високо розвинутим круп'яним господарством ціни на зерно регулюються державою, проте, вільне ціноутворення на круп'яному ринку є необхідним елементом його функціонування. Саме воно сприяє рівній конкуренції між товаровиробниками та підвищенню їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремим проблемам формування ринку зерна круп'яних