



**Верхотурова Анастасия Алексеевна**  
*магистрант кафедры государственного управления  
управления человеческими ресурсами,  
Байкальский государственный университет,  
г. Иркутск, Россия  
e-mail: anastasiya.pchelnikova@yandex.ru*

## **ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ, ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ БУРЕНИЕМ НЕФТЕГАЗОВЫХ СКВАЖИН**

**Аннотация.** Процесс обучения состоит из несколько этапов, среди которых оценка эффективности обучения занимает особое положение. Она позволяет установить пользу от обучения для компании, увидеть более эффективные и подходящие формы и методы обучения персонала, заменить программы обучения, которые не дают нужных результатов. С целью дальнейшего выстраивания более продуктивной системы обучения персонала компании, занимающейся бурением нефтегазовых скважин, нами были разработаны анкеты для получения обратной связи по изучаемым программам обучения.

**Ключевые слова:** обучение, эффективность, оценка эффективности обучения, анкетирование, модель оценки эффективности обучения.

**Verkhoturova Anastasia Alekseevna**  
*undergraduate, Department of Public Administration and Human Resource  
Management,  
Baikal State University,  
Irkutsk, Russia  
e-mail: anastasiya.pchelnikova@yandex.ru*

## **ESTIMATION OF PERSONNEL TRAINING EFFICIENCY ON THE EXAMPLE OF A COMPANY ENGAGED IN DRILLING OIL AND GAS WELLS**

**Abstract.** The learning process consists of several stages, among which the evaluation of the effectiveness of training occupies a special position. It allows you to establish the benefits of training for the company, to see more effective and suitable forms and methods of staff training, to replace training programs that do not produce the desired results. In order to further build a more productive training system for the personnel of the company engaged in drilling oil and gas wells, we have developed questionnaires to obtain feedback on the training programs being studied.

**Keywords:** training, effectiveness, assessment of the effectiveness of training, questionnaires, model for assessing the effectiveness of training.

Современное развитие экономики, модернизация производства, освоение новых технологий, необходимость повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции требует привлечения большого количества ресурсов. Кадровый ресурс является одним из важнейших. При этом, речь идет не столько о количественном, сколько о качественном характере кадрового ресурса. Сложно переоценить потребность в высококвалифицированных профессиональных кадрах. Но, сегодня некоторым компаниям приходится сталкиваться с проблемой отсутствия специалистов нужной квалификации. Этому способствует развитие производства, сокращение его цикла, появление новых товаров и услуг. Для достижения максимального производственного эффекта, необходимо устранить барьеры между персоналом, оборудованием, программным обеспечением и целями компании. Поэтому главным фактором на пути к успеху таких компаний является вложение капитала в развитие и обучение персонала. Это вложение в будущее, которое позволит компании скорее возратить инвестиции и начать получать отдачу от новых технологий. Вложения в человеческий капитал, по мнению Г.С. Беккера, является инвестиционным проектом, наряду с другими инвестиционными проектами [2, с. 14].

Обеспечить поступательное развитие компании возможно только при эффективном, непрерывном развитии человеческих ресурсов и корпоративной образовательной системе компании. Корпоративная система обучения и развития персонала должна основываться на стратегических потребностях компании, бизнес-планах и должностных требованиях, выстраиваться по принципу приоритетности выявленных потребностей в обучении различных групп персонала, основанных на анализе расхождений между предъявляемыми к работникам требованиями и существующим уровнем компетентности, использовать весь арсенал средств и способов обучения исходя из экономической и методологической целесообразности их применения [6, с. 29].

Очевидно, что обучение персонала эффективно, если результаты обучения превосходят затраты на его проведение.

Реализация процесса обучения персонала требует финансовых и временных затрат. Соответственно, руководитель компании ожидает скорейшего результата по этим направлениям. Каким образом и какими «инструментами» определить эту самую эффективность? Очевидно, что для определения действительно необходимы определенные профессиональные «инструменты», точнее сказать «... набор конкретных методов и приемов, которые применяются при сборе, обработке и анализе информации и при выработке управленческих решений, основанных на этой информации» [3, с 12]. Э. М. Коротков [1, с. 45] раскрывает понятие «инструменты» как

совокупности моделей и методов, используемых для принятия эффективных управленческих решений, помогающих найти целесообразный путь решения конкретных проблем и оптимальный путь развития предприятия.

Существует определенная процедура оценки эффективности, которая состоит из постановки целей обучения, сбора данных до обучения, сбора данных в процессе обучения и после обучения и сравнения полученных данных друг с другом. При этом эффективность обучения не всегда можно оценить достаточно точно, так как результаты обучения могут проявиться по прошествии определенного времени [4, с. 15].

Исследование выполнено на базе одной из компаний, занимающихся бурением нефтегазовых скважин.

Важнейшей функцией службы управления персоналом компании является обучение и развитие персонала.

Обучение персонала в изучаемой организации осуществляется с целью поддержания необходимого уровня квалификации персонала и укрепления конкурентного преимущества компании.

Организация стремится создавать своим сотрудникам все условия для развития их потенциала и реализации профессиональных качеств.

Система развития и повышения квалификации сотрудников предоставляет им возможности карьерного роста, повышения собственной востребованности на рынке труда и планирования своей занятости в будущем с учетом быстрой смены технологий и устаревания знаний и навыков, требующихся на современном производстве.

Подход компании основан на применении разнообразных обучающих программ и инструментов, с помощью которых свой профессиональный уровень могут повышать как рабочие, так и менеджеры высшего звена.

В изучаемой организации существует собственный Корпоративный учебный центр (далее КУЦ), деятельность которого направлена на построение эффективной системы непрерывной подготовки персонала компании. Центр эффективно реализует программы обучения, проводит семинары с привлечением ведущих экспертов, в том числе международного уровня. КУЦ обеспечивает функционирование внутренней системы обучения, разрабатывает и предлагает программы и методы обучения, соответствующие текущим и перспективным потребностям производства.

Обучение в компании имеет непрерывный характер, ежегодно обучение так или иначе проходят 30-35% всего персонала.

В компании процесс обучения сотрудников с каждым годом развивается и совершенствуется. Помимо стандартных методов обучения вводятся новые принципы и аспекты обучения персонала.

Однако в процессе организации обучения персонала была выявлена определенная проблема — отсутствие системы оценки эффективности обучения персонала.

Поскольку компания занимается бурением нефтегазовых скважин, она работает в условиях жесткой конкуренции и экологических ограничений. В

связи с этим, проблемы повышения качества услуг и оптимизации затрат становятся актуальными. Одним из важнейших аспектов является повышение эффективности обучения персонала.

Оценка эффективности обучения — это один из самых трудных аспектов всей оценочной деятельности. Для того, чтобы получать прибыль, любой организации, в первую очередь, нужно развивать систему оценки эффективности обучения работников, так как в противном случае компания будет тратить деньги на обучение, которое не окупится и, тем более, не принесет финансовой прибыли. В управленческой науке эффективной считается деятельность, которая полностью или частично решает поставленную задачу, дает ожидаемый результат, обеспечивая его достижение путем оптимального использования имеющихся ресурсов [5, с. 442].

Прежде всего, целесообразно начать с определения модели, по которой будет оцениваться эффективность обучения персонала. В научной литературе описано множество методов оценки эффективности обучения. Среди них: V-модель оценки эффективности обучения персонала Дж. Филиппса; Таксономия Б. Блума (Bloom's Taxonomy); Модель Стаффлбима (Stufflebeam) (CIPP); Модель Берна (Bern) (CIRO) и т.д.

Наше исследование мы бы хотели построить на основе модели оценки эффективности обучения Дональда Киркпатрика. Так как оценка эффективности — это не отдельная программа, а интегральная часть системы, поэтому оценку необходимо выполнять на всех этапах процесса обучения и благодаря этому подходу возможно сделать обучение экономически эффективным.

Согласно модели Киркпатрика, эффективность обучения оценивается на четырех уровнях:

- 1) реакция участников — степень их удовлетворенности программой обучения и действия, которые они планируют предпринять в дальнейшем;
- 2) уровень знаний — изменение знаний, навыков, установок участников после обучения.
- 3) применение знаний — измерение рабочего поведения сотрудника в ходе выполнения его должностных обязанностей;
- 4) влияние на бизнес-результаты — влияние проведенной программы обучения на бизнес-показатели сотрудника или подразделения.

На данном этапе исследования, мы рассмотрели более подробно первый уровень оценки эффективности обучения, а именно реакцию участников на обучение и третий уровень — применение знаний.

Нам важно было выяснить, как участвующие в обучении реагируют, непосредственно, на само обучение — нравится ли оно им, и как они используют полученные навыки и знания.

Для оценки эффективности этих уровней мы использовали метод анкетирования.

Анкетирование — это процедура проведения опроса в письменной форме с помощью заранее подготовленных бланков. Анкеты самостоятельно заполняются респондентами.

Анкеты содержат список вопросов, на каждый из которых нужно поставить от 1 до 10 баллов.

В данных анкетах работник отвечает на вопросы по каждому обучающему курсу, оценивая пройденное обучение по 10-балльной шкале.

В целом для группы сотрудников, проходивших обучение по определенному курсу, значения будут определяться по следующей шкале средних значений:

- 10-8 баллов — отлично;
- 7-6 баллов — хорошо;
- 5-3 баллов — удовлетворительно;
- менее 2 баллов — неудовлетворительно.

По результатам анкетирования, менеджер по персоналу может получить оценку пройденного обучения: доступность пройденного материала, актуальность полученных знаний, соответствие программы обучения потребностям сотрудника, новизна информации для работника, преподнесение материала преподавателем и возможность применять их в своей работе.

Нами было проанализировано 18 курсов, по которым обучались сотрудники компании, работающие в офисе.

Исходя из полученных результатов, мы видим, что в целом пройденные курсы сотрудники компании оценивают на “отлично”, однако есть некоторые отклонения. Три курса работники, проходившие обучение, оценивают на “хорошо” (рис. 1).

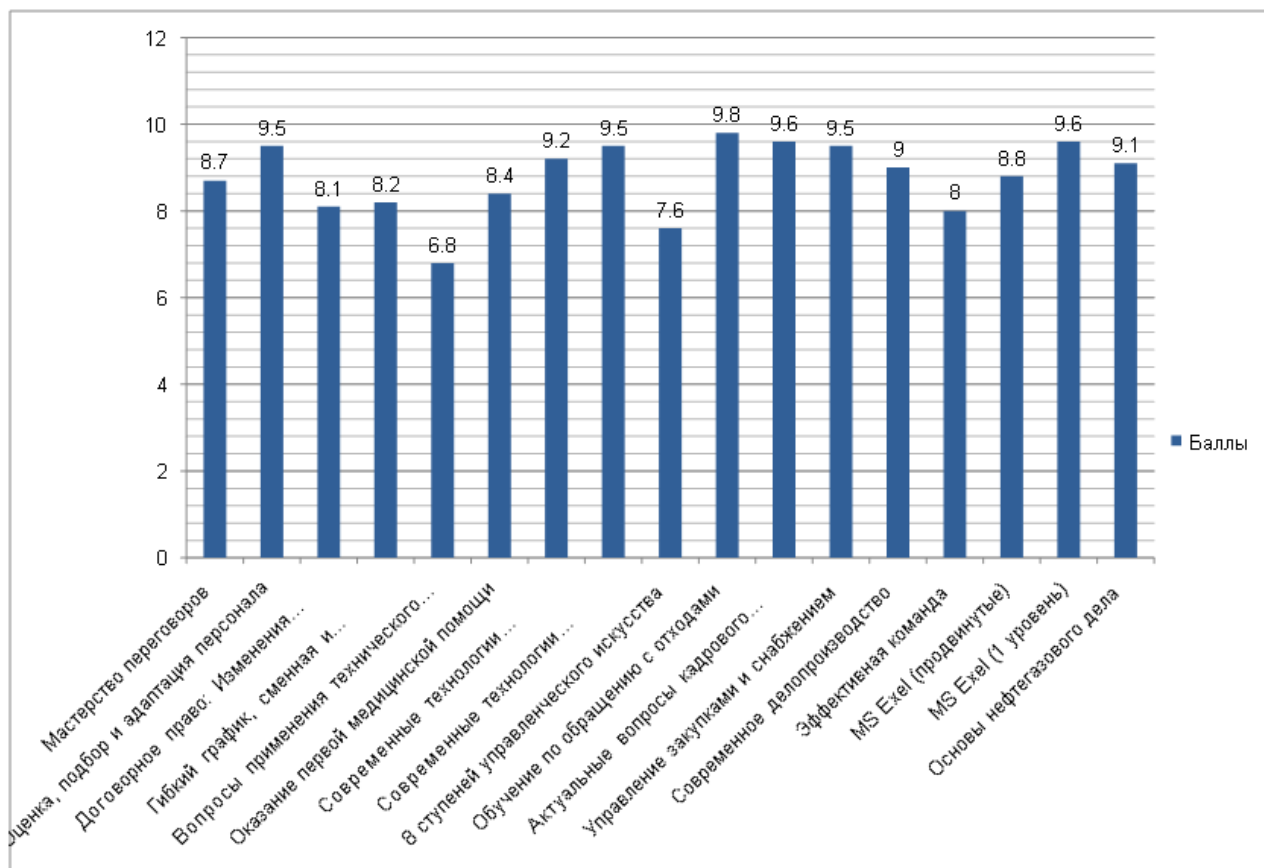


Рис. 1. Динамика баллов реакции участников обучения

Из полученных результатов мы видим, что самый низкий балл, хоть и относящийся к категории “хорошо”, был получен по программе «О безопасности оборудования, работающего под избыточным давлением». Сотрудник, проходивший обучение по данной программе, не узнал то, что его интересовало, т.е. информация не была преподнесена в полном объеме. Можно предположить, что сотрудник уже работает в данной сфере и полученная им информация не была актуальной. Высокий балл, в основном, стоит по тем вопросам, которые отвечают за “внешнее” содержание программы, а не за ее наполнение.

Низкий балл, мы видим по программе обучения “8 ступеней управленческого искусства”. Причинами низкого балла были: неудовлетворительные условия и время проведения обучения, полученная информация оказалась не новой.

Также, в процессе исследования, мы изучили возможности внедрения знаний, полученных сотрудниками на курсах повышения квалификации.

Из рис. 2 мы видим, что не по всем изученным курсам у сотрудников есть большие возможности для применения знаний, полученных в теории.

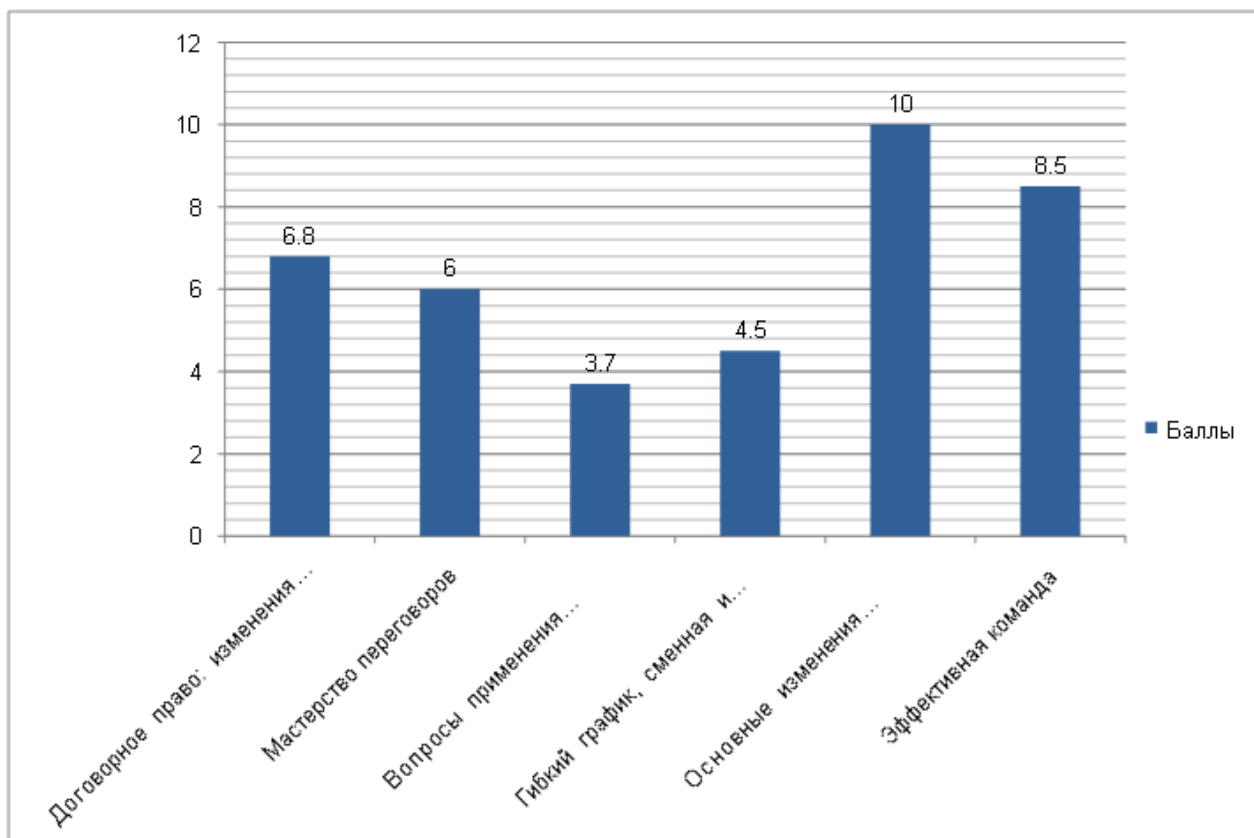


Рис. 2. Динамика баллов внедрения полученных знаний

По программе обучения на тему «Безопасности оборудования, работающего под избыточным давлением» был получен низкий балл и по возможности применения знаний в компании. Сотрудник считает, что он активно использует полученные знания в своей работе и руководитель поддерживает его во внедрении полученных знаний. Однако эти знания не помогают ему в планировании рабочей деятельности, не получается сократить затраты рабочего времени на необходимые функции и т.д.

Низкий балл по программе “Гибкий график, сменная и сверхурочная работа” можно объяснить тем, что полученные знания не помогают обучившемуся во взаимодействии с другими подразделениями, в планировании рабочей деятельности и сокращении затрат рабочего времени на необходимые функции.

Использование данной модели позволит совершенствовать в дальнейшем учебные программы, а также повысить эффективность подготовки сотрудников.

Для того, чтобы получить гарантированные результаты, прежде чем начинать обучение, нужно определить ожидаемые результаты, ключевые показатели и методы, с помощью которых будет осуществляться измерение и оценка.

Таким образом, правильный выбор и постановка целей обучения, в соответствии со стратегическими задачами развития компании, позволит повысить мотивацию работников, эффективность индивидуальной и групповой работы. Оценка качества и эффективности обучения позволит не

## Список использованной литературы

1. Коротков Э.М. Концепции менеджмента: Учебное пособие –М: Дека, 2006. –112 с.

- [illegible]