

УДК 331.108

**Вороніна А.В.***кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій і адміністрування,  
Дніпровського державного технічного університету***Ніколаєва К.М.***студентка кафедри менеджменту організацій і адміністрування  
Дніпровського державного технічного університету***ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ НАВЧАННЯ  
ПЕРСОНАЛУ ВИРОБНИЧОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ****IMPROVING THE SYSTEM OF QUALITY CONTROL OF STAFF TRAINING  
OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES****АНОТАЦІЯ**

В статті виявлено основні недоліки форм контролю якості навчання персоналу на підприємствах металургійної галузі. Розроблено методичні рекомендації з організації контролю якості навчання персоналу підприємства. Запропоновано створення багатоетапної системи контролю якості навчання персоналу. Для кожного з запропонованих видів контролю розроблено структурні схеми їх практичної реалізації. Обґрунтовано використання методів психологічної діагностики на етапі вхідного контролю.

**Ключові слова:** персонал, якість навчання, вхідний контроль, поточний контроль, підсумковий контроль.

**АННОТАЦИЯ**

В статье выявлены основные недостатки форм контроля качества обучения персонала на предприятиях металлургической отрасли. Разработаны методические рекомендации по организации контроля качества обучения персонала предприятия. Предложено создание многоэтапной системы контроля качества обучения персонала. Для каждого из предложенных видов контроля разработаны структурные схемы их практической реализации. Обосновано использование методов психологической диагностики на этапе входного контроля.

**Ключевые слова:** персонал, качество обучения, входной контроль, текущий контроль, итоговый контроль.

**ANNOTATION**

The article was identified the main shortcomings of the quality control staff training at the enterprises of metallurgical industry. The methodological recommendations on organization of quality control of personnel training of the enterprise were developed. There was proposed the creation of a multi-stage system of quality control of staff training. There were developed a structural schemes of their practical implementation for each of the proposed kind of control. There was justified the use of methods of psychological diagnostics at the stage of input control.

**Keywords:** staff, quality of training, input control, current control, final control.

**Постановка проблеми.** В умовах внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування промислових підприємств керівники усвідомлюють, що успішне здійснення процесу підвищення кваліфікації і перепідготовки персоналу значним чином залежить від правильно організованого контролю якості навчання персоналу підприємства.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методичні і прикладні питання контролю якості розвитку персоналу підприємства є предметом наукових досліджень багатьох вчених, зокрема таких відомих україн-

ських та зарубіжних вчених-економістів, як В. Верхоглядової [1], Ю. Лисенка [2], Ф. Хміль [3], О. Крушельницької [4], М. Мескона [5], М. Альберта [5], Ф. Хедоурі [5] та ін. Наукові дослідження вказаних вчених були спрямовані на обґрунтування та визначення змісту контролю ефективності розвитку персоналу, основних його форм тощо. У той же час в існуючих наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється проблемам формування системи контролю якості навчання персоналу підприємств металургійної галузі.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Металургійні підприємства, в сучасних умовах, використовують політику оптимізації чисельності персоналу та поряд з цим здійснюють розвиток наявного складу працівників, тому вважаємо доцільним створити багатоетапну систему контролю якості навчання персоналу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є вдосконалення системи контролю якості навчання персоналу металургійного підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Основними формами контролю якості навчання персоналу, що використовуються на більшості промислових підприємств, є поточний та підсумковий, у вигляді тестування. Однак досвід вітчизняних металургійних підприємств (ПАТ «Інтерпайп», ПАТ «Євраз ДМЗ», ПАТ «Дніпровський металургійний комбінат» тощо) показує, що форми традиційного контролю якості навчання сьогодні недостатньо ефективні. Вони мають ряд серйозних недоліків:

- основна спрямованість – на підсумки розвитку, навчання персоналу;
- недостатня інформативність, оскільки для визначення результатів навчання використовується недостатня кількість методик, що не дозволяє з'ясувати, які конкретно (і якою мірою) елементи змісту програми навчання засвоїли або не засвоїли слухачі.

Враховуючи виявлені недоліки традиційного контролю якості навчання персоналу, вважаємо доцільним виділити наступні види контролю – вхідний (попередній), поточний (проміжний) і

підсумковий (заключний) контроль. Кожний з видів контролю повинен застосовуватись на визначеному етапі процесу навчання працівників з метою виявлення ступеня ефективності організації навчального процесу, професійної освіченості та розуміння навчального матеріалу, рівня його засвоєння й здібності конкретного працівника застосувати отримані знання при вирішенні практичних завдань.

Розглянемо більш детально кожний вид контролю. Вхідний (попередній) контроль (рис. 1) повинен здійснюватись на початковому етапі навчання персоналу виробничої організації [1-5].

В межах даного виду контролю повинен бути визначений рівень професійної підготовки слухачів перед початком навчання. Необхідною складовою вхідного контролю має бути використання методів психологічної діагностики. При цьому акцент повинен бути зроблений не на вивчення особистості працівника, а на вивчення тих його характеристик і якостей, які повинні стати предметом професійної підготовки (визначення поведінкових компетенцій). Вхідний контроль покликаний реалізувати діагностичну функцію системи контролю якості навчання. У нашому випадку діагностика безпосередньо пов'язана з процесом виявлення рівня знань, умінь, навичок та оцінки ділових і особистісних характерологічних якостей персо-

налу підприємства. На етапі вхідного контролю необхідно визначити форми і методи проведення навчальних занять, їх зміст і глибину вивчення матеріалу. Вважаємо доцільним здійснювати даний етап контролю шляхом залучення викладачів навчальних закладів (центрів) та штатних фахівців-професіоналів.

Доцільно ознайомитись з анкетними даними слухачів програми навчання. Для цього слід використовувати індивідуальні анкетні дані (стать, вік, освіта, займана посада і т. д.) і дані спеціальних реєстраційних анкет (які містять інформацію про характер посадових обов'язків працівника, раніше пройдених формах підвищення кваліфікації та перепідготовки і т. д.). Результати анкетування, індивідуальної та/або групової співбесіди необхідно використовувати для суб'єктивної оцінки рівня професійної підготовки та визначення очікувань працівників від процесу навчання. Тестування доцільно використовувати для оцінки ділових, професійних і особистісних якостей слухачів програми навчання. Проводити тестування слід викладачам навчального закладу (центру). До проведення тестування також необхідно залучати працівники служби управління персоналом (відділу кадрів) виробничої організації. Важливою складовою частиною даного контролю є психологічне тестування. Використання тестових психологічних методик дасть можливість

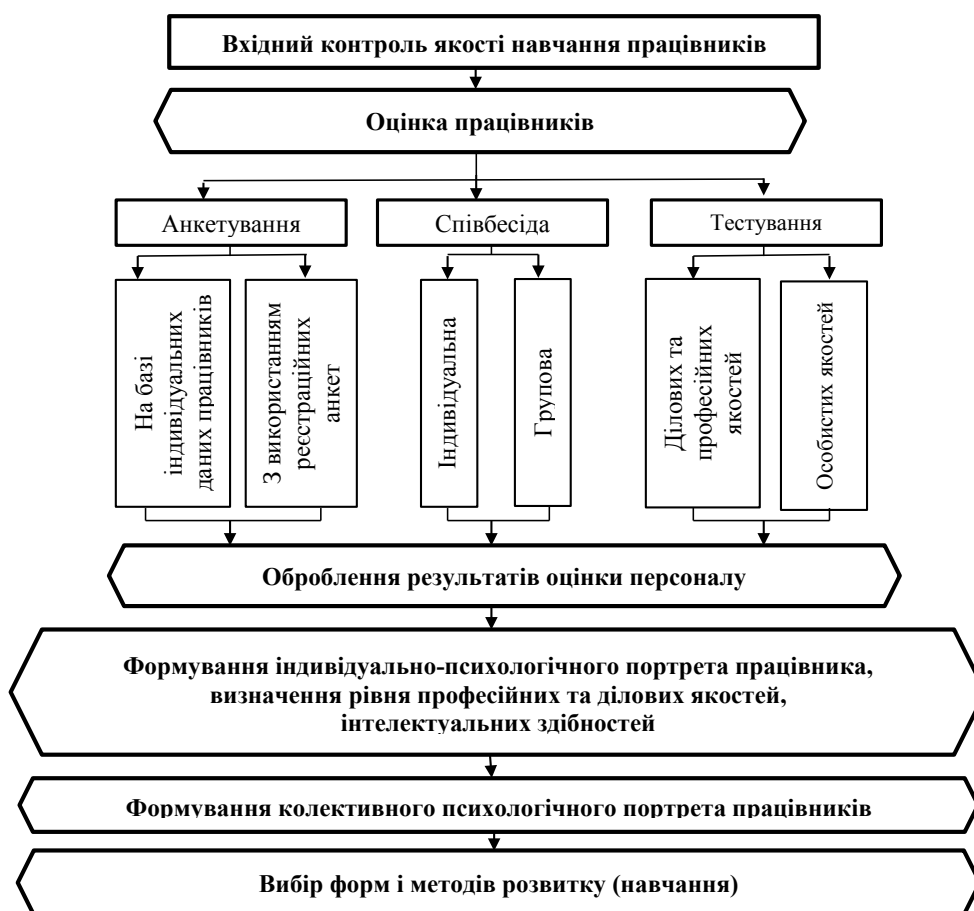


Рис. 1. Структура вхідного контролю якості навчання персоналу

визначити особливості емоційно-мотиваційної сфери працівників, що сприятиме виявленню мотиваційних установок працівника та рівня його інтелектуального розвитку. Таким чином з'явиться можливість встановити індивідуальні особливості та здібності до навчання, індивідуально-психологічні якості, темперамент слухача навчальної програми та визначити систему цінностей і прагнень кожного працівника, стан його психічного здоров'я. Психологічне тестування, як метод психодіагностики, повинен використовувати стандартизовані запитання і завдання (тести), що мають певну шкалу значень і дозволять отримати ряд особистісних характеристик, які важливі при професійній підготовці [3, с. 309]. Для вирішення поставлених завдань і визначення відповідних якостей та інших характеристик слухачів навчальної програми, необхідно сформувати пакет адаптованих тестових методик, так як тестування з одного – двох тестів не є доцільним, оскільки містить слабку інформативність та високу можливість спотворення достовірності даних тестування. У адаптований пакет текстів, доцільно включити 6-9 методик для того, щоб отримати

всбічну характеристику працівника. Тестування необхідно проводити індивідуально або в групі. Результати по кожному тесту слід інтегрувати у вигляді практичних рекомендацій, які повинні бути використані викладачами при індивідуальній роботі зі слухачами навчальної програми, а також працівниками кадрової служби підприємства (при проведенні атестації, формуванні резерву, планування кар'єри тощо). Дані, отримані в процесі анкетування, співбесіди та тестування необхідно узагальнити і в подальшому використати для формування індивідуального психологічного портрета кожного працівника, оцінки його базових (до початку навчання) професійних і ділових якостей, індивідуальних здібностей. У свою чергу, дана інформація повинна бути використана при формуванні колективного психологічного портрета слухачів.

В одну групу, для проходження навчання, слід відбирати слухачів з близькими інтелектуальними та психомоторними показниками, що стане запорукою ефективного навчання і рівномірного засвоєння працівниками матеріалу програми. Заключним етапом вхідного контролю



Рис. 2. Структура поточного контролю якості навчального процесу

має бути вибір (формуванням) форм і методів навчання, які становитимуть основу процесу навчання персоналу.

Структура поточного контролю якості навчання персоналу наведена на рис. 2 [1-5]. Поточний (проміжний) контроль може бути реалізований за допомогою різних видів програмного і проблемного навчання.

Даний вид контролю, будучи основним засобом забезпечення зворотного зв'язку від слухача навчальної програми до викладача, покликаний виконувати наступні функції: оціночну, оскільки результати контролю дозволять отримати оцінку ступеня засвоєння кожним слухачем навчальних матеріалів і, при наявності, виявити причини їх недостатнього вивчення та проблемні моменти організації навчального процесу; комунікативну, шляхом встановлення

ефективного діалогу між слухачами та викладачами за допомогою зворотного зв'язку, який в даному випадку функціонуватиме не тільки для вироблення постійних, коригуючих впливів на навчальний процес, але й для встановлення взаємного діалогу; оптимізаційну, так як володіючи інформацією про ступінь фактичної підготовленості слухачів до засвоєння нового матеріалу, викладач матиме можливість більш ефективно управляти навчальним процесом; мотиваційну, оскільки поточний контроль забезпечить необхідну мотивацію слухачів за допомогою диференційованого підходу до них, в залежності від ступеня засвоєння навчального матеріалу. Диференційованість підходу полягає у тому, що кожен працівник повинен здійснювати вивчення нового матеріалу з урахуванням особливостей психологічного і функціонального

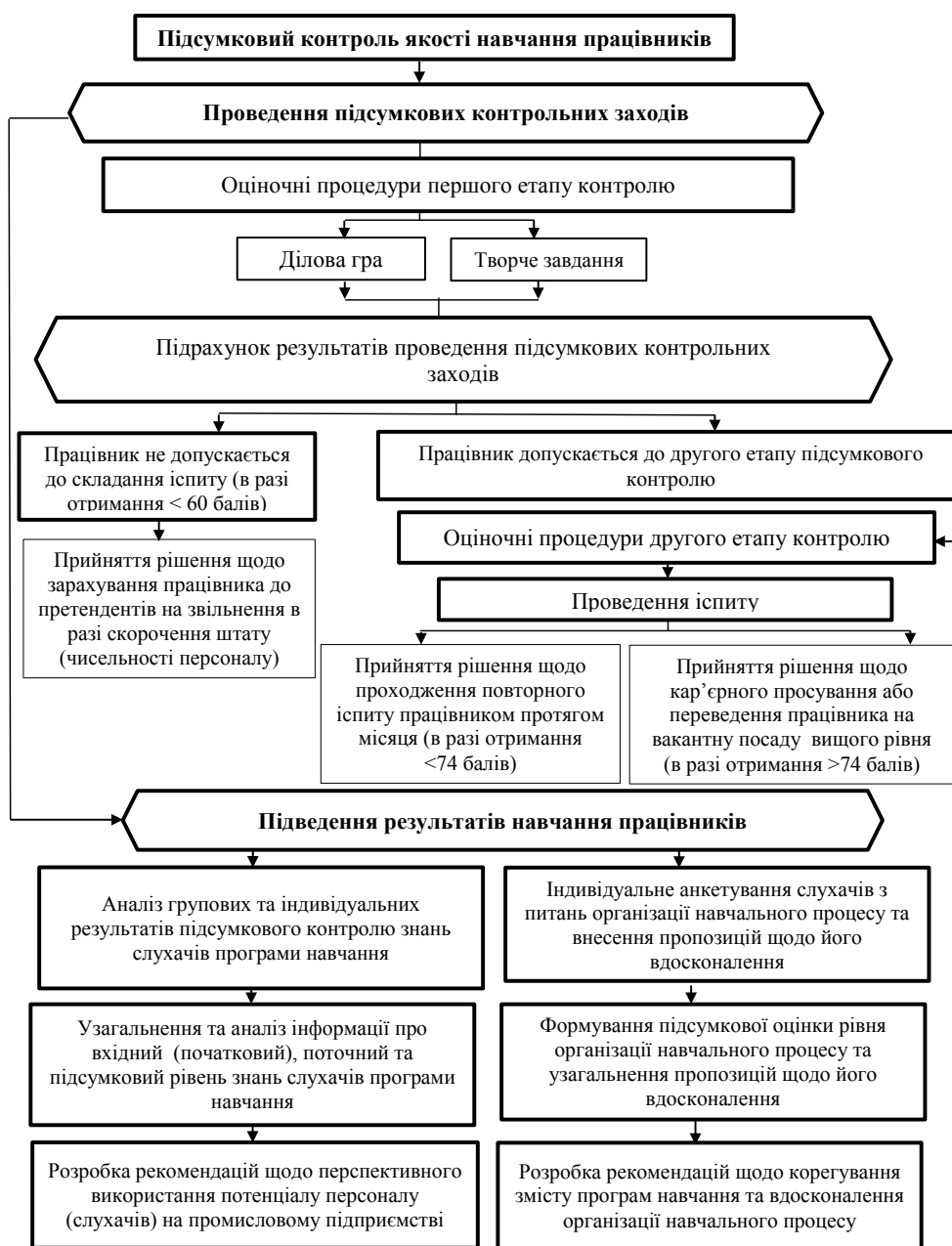


Рис. 3. Структура підсумкового контролю якості навчання персоналу

стану, ступеня засвоєння ним попереднього матеріалу. Використання в процесі контролю технічних засобів дозволить слухачеві навчальної програми здійснити самодіагностику прогалин в знаннях і прийняти своєчасні заходи щодо їх усунення. Слухач повинен мати можливість повернутися до повторного вивчення того навчального матеріалу, який недостатньо засвоєний ним. На практиці етап необхідно реалізовувати на базі використання методів анкетування, співбесіди, тестування і застосування різних форм контрольних заходів. Мета даного етапу – встановлення відхилень від запланованого рівня засвоєння навчального матеріалу, як окремими слухачами, так і в цілому навчальною групою та їх швидке усунення. Для цього за допомогою вищезазначених методів необхідно проводити контрольні заміри рівня засвоєння навчальних матеріалів кожним слухачем. При наявності серйозних відхилень слід встановити їх причину (нераціональні методи й способи подачі навчального матеріалу, використання неефективних форм і методів проведення навчальних занять, помилки в організації навчального процесу тощо) Тому, доцільним є встановлення, як групових, так і індивідуальних причин відхилень, які мають бути підґрунтям для коригування форм, методів навчання та планів індивідуальної підготовки слухачів.

Структура підсумкового (заключного) контролю наведена на рис. 3 [1-5].

Даний вид контролю необхідно здійснювати після проходження всього навчального курсу, в межах якого слід підводити підсумок вивчення навчальних дисциплін, і виявити індивідуальні досягнення слухачів. На заключному етапі контролю, екзаменаційні випробування рекомендовано проводити комісією, яка повинна прийняти колегіальне рішення про результати підготовки кожного слухача. До складу комісії доцільно включити викладачів навчального закладу (центру) та керівників служби управління персоналом (відділу кадрів) виробничої організації. На етапі підсумкового контролю відбувається оцінка отриманих в ході навчання знань, умінь, навичок, необхідних слухачам у їх повсякденній роботі й для кар'єрного росту на підприємстві. Підсумковий контроль пропонуємо здійснювати в два етапи. На першому етапі необхідно застосувати комбінацію таких заходів, як ділова гра (як метод розробки ефективного управлінського рішення в умовах конкретної практичної ситуації) та творчого завдання. Творче завдання повинно бути направлене на розробку шляхів та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності управління підприємством (структурним відділом). На основі проведення оціночних процедур необхідно здійснити розрахунок загального показника оцінки навчання та прийняти рішення щодо допуску/не допуску працівника до іспиту (другого етапу контролю). Максимальна кількість балів, яку слухачі навчальної програми можуть набрати

становить 100 балів: ділова гра – 40 балів, творче завдання – 60 балів. Якщо оцінка результатів 1-го етапу контролю становитиме нижче 60 балів, приймається рішення щодо не допуску працівника до іспиту та зарахування його до претендентів на звільнення.

На другий етап підсумкового контролю допускаються працівники, які отримали більше 60 балів. Якщо за результатами іспиту працівник отримав менше 74 балів, комісією приймається рішення щодо проходження повторного іспиту протягом місяця. Якщо працівник отримав оцінку вище 74 балів, екзаменаційна комісія приймає рішення щодо кар'єрного просування або переведення працівника на вакантну посаду вищого рівня (при наявності).

**Висновки.** Контроль якості навчання персоналу є важливою складовою системи професійного розвитку персоналу підприємства, оскільки дає можливість отримати інформацію та уявлення про стан керованої і керуючої систем у процесі реалізації наміченої цілі навчання персоналу в відповідності з розробленим планом. Ефективно налагоджений контроль дозволить своєчасно вдосконалити діяльність як керованої, так і керуючої систем та задіяти наявні резерви. Рекомендована система контролю якості навчання персоналу підприємства забезпечить: фіксування вхідного, поточного та підсумкового рівнів знань, умінь, навичок слухачів навчальної програми з наступним їх використанням при вдосконаленні організації навчального процесу, коригуванні змісту навчальних планів і програм; оцінку індивідуально-психологічних особливостей слухачів; узагальнення інформації про рівень знань слухачів, з метою їх порівняльного аналізу та розробки рекомендацій щодо перспективного використання потенціалу працівників підприємства.

Вважаємо, що використання запропонованої системи контролю якості навчання персоналу підприємства дозволить: диференціювати та індивідуалізувати навчання слухачів; оптимізувати організацію й управління навчальним процесом; вчасно коригувати навчальні програми (при необхідності); забезпечити раціональне комплектування навчальних груп; провести об'єктивну й суб'єктивну оцінку та аналіз засвоєння навчальних матеріалів слухачами; посилити відповідальність слухачів за результати навчання. До перспектив подальших досліджень слід віднести розробку інструментарію оцінювання ефективності інвестицій у розвиток персоналу, враховуючи нестабільність внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування виробничої організації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Верхоглядова В. І. Управління розвитком людських ресурсів: монографія / В. І. Верхоглядова, С. Б. Ільвіна, Н. А. Іваннікова, О. В. Лавріченко. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2006. – 317 с.

2. Лисенко Ю. Р. Стратегічне управління персоналом / Ю. Р. Лисенко, Ст. Н. Андрієнко, Т. Ю. Белікова. – Вид. друге, перероб. і доповн. – Донецьк: ТОВ «Юго-восток, Лтд», 2005. – 201 с.
3. Хміль Ф. І. Управління персоналом: Підручник для студентів вищих навчальних закладів. – К.: Академвидав, 2006. – 488 с.
4. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К.: Коридор, 2003. – 296 с.
5. Мескон М. Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Вильямс, 2007. – 702 с.