ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОГРАММ ДПО

О.Г. Фокина
проректор по экономике и финансам
ФГБОУ ДПО «Государственная академия
промышленного менеджмента имени
Н.П. Пастухова»

Дополнительное профессиональное образование требует от работодателя финансовых вложений, однако далеко не всегда оправдывает его ожидания. В качестве критерия успешности обучения автор предлагает рассматривать экономический эффект программ ДПО, который позволит образовательной организации наиболее полно удовлетворять потребности заказчиков в совершенствовании компетенций и росте профессионального уровня сотрудников.

Развитие организаций, изменяющиеся условия профессиональной деятельности требуют от работников совершенствования и обновления компетенций, повышения профессионального уровня. Для применения новых методов, технологий, для генерации и коммерциализации инноваций необходимы знания, умения, навыки, которые могут быть получены только путем повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Это понимают руководители многих организаций, направляя на обучение своих сотрудников, ожидая при этом безусловный эффект в виде повышения качества их работы и конечного результата.

Тем не менее на практике ожидаемый эффект возникает далеко не всегда. Бывают случаи, когда сотрудники проходят дополнительное обучение в расчете на карьерный рост, не исключая при этом смену компании и сферы деятельности. Это вступает в противоречие с интересами работодателя, который теряет не только работника, но и деньги, вложенные в его обучение. Вследствие этого инвестиции в персонал становятся неокупаемыми, а значит, и неэффективными. Ковать кадры для конкурентов и других работодателей не вписывается в стратегию ни одной коммерческой организации. Для работодателя важно, чтобы повышение компетентности специалиста непременно сопровождалось экономическим эффектом для организации.

Неоправданные ожидания от обучения переходят в аккумулированный опыт работодателей и становятся основной проблемой, препятствующей выделению средств на обучение. Для сотрудника негативными последствиями этого бывают снижение удовлетворенности и мотивации, устаревание знаний и навыков, неспособность справляться с новыми задачами.

В поисках выхода работодатели стали заключать с сотрудниками, проходящими дорогостоящее обучение, срочные трудовые договоры, предусматривающие фиксацию минимального срока работы и обязательство возврата денег, потраченных на обучение, в случае досрочного увольнения. Но и это не явилось действенным инструментом, поскольку накладывало на сотрудников дополнительные обязательства.

В настоящее время назрела необходимость коренного пересмотра самого подхода к обучению за счет средств работодателя. При этом фокус внимания должен сместиться с продажи образовательной программы к продаже экономического эффекта. Предприятиям и организациям нужны не просто образовательные услуги, а потенциальный

The vocational education and training demand financial investments from employers but the results often fail to meet their expectations. As a criterion for measuring training success the author suggests considering the economic effect of VET program. It helps an educational institution to meet the customer needs for improving competencies and personnel professional development.

экономический эффект, который может быть достигнут за счет применения полученных знаний и умений на практике, в конкретной компании. Предлагая ту или иную услугу, образовательное учреждение должно понимать, какую пользу принесет клиенту – организации, которой важно не просто обладать компетентными сотрудниками, а получать тот или иной экономический эффект, необходимый именно этой организации на данном этапе развития.

И тут возникает ряд вопросов. Готовы ли образовательные учреждения гарантировать работодателям получение такого эффекта? Способны ли они вообще понять, в чем состоит эффект от той или иной образовательной программы? Могут ли они помочь заказчику выявить и оценить этот эффект?

Вопросы не праздные. Опыт академии Пастухова в области реализации образовательных программ и проектов в разработке и внедрении систем менеджмента, бюджетирования, управления финансами, управленческого учета показывает, что все большее количество руководителей задумываются об эффективности обучения и его влиянии на достижение целей организации.

На каждом этапе своего развития организация ставит конкретные цели, определяющие тот или иной вид желаемого эффекта. Это могут быть увеличение доли рынка, выпуск и продвижение новой продукции, выход на международный рынок, внедрение инновационных технологий, защита от конкуренции путем применения специфических стратегий и средств. Планируемый экономический эффект представляет собой цель, выраженную в конкретных количественных и качественных показателях, достичь которую можно разными способами: за счет концентрации усилий и ресурсов на конкретных направлениях, путем применения новых технологий, в том числе управленческих, за счет повышения мастерства и получения новых знаний.

Исходя из этого вытекают новые требования к планам повышения квалификации организаций. При определении потребностей в обучении специалисты по управлению персоналом должны исходить прежде всего из целей организации. Анализируя разрывы между текущими компетенциями и необходимыми для стратегического соответствия, они должны выявлять области для совершенствования. Новая или усовершенствованная компетенция становится ресурсом, необходимым для достижения целей, не менее важным, чем оборудование, материалы, инфраструктура и производственная среда.

Следование данному алгоритму приводит к осознанию необходимости обучения не только отдельных сотрудников, а целых команд. Очень часто на практике подтверждается старая пословица – «Один в поле не воин». В большинстве случаев нельзя достигнуть эффекта, обучив одного-двух сотрудников. Для изменения организации должна быть критическая масса сил, движущих изменения.

Вопросы оценки эффективности вложений возникают всякий раз, когда средства направляются на достижение какой-либо цели. Если речь идет об инвестировании в развитие производства, в выпуск нового продукта или завоевание нового рынка, то проблема оценки эффективности решается сравнительно просто, для этого давно и успешно используются методы, основанные на расчете дополнительной прибыли, чистой текущей стоимости, индексов доходности, срока окупаемости и других финансовых показателей.

Основные трудности определения эффективности возникают тогда, когда речь идет о таких эффектах, которые не просто оценить в рублях: например, более быстрое и качественное принятие решений, повышение инновационной активности и ответственности сотрудников, рост интеллектуального потенциала компании. При этом особенность этих эффектов такова, что рано или поздно они отразятся на доходности организации.

Эффекты от инвестирования в развитие персонала многочисленны и неоднородны, их можно объединить в две основные группы:

а) прямой экономический эффект (прирост прибыли, сокращение затрат, снижение потерь, прирост рентабельности, увеличение стоимости компании, рост отдачи, оборачиваемости);

б) косвенный экономический эффект (повышение удовлетворенности персонала и клиентов, улучшение качества решений, рост компетентности персонала и прочее).

Косвенные экономические эффекты можно рассматривать в разрезе следующих групп:

1. организационные эффекты:

- повышение мотивации работников, прошедших обучение;
- повышение универсальности сотрудников;
- улучшение взаимоотношений между подразделениями;
- повышение прозрачности бизнеса;
- сокращение сроков согласования документов;
- сокращение текучести кадров;
- повышение исполнительской дисциплины;

2. рыночные эффекты:

- повышение удовлетворенности клиентов;
- предложение новых форм обслуживания;
- внедрение гибкой ценовой политики;
- расширение ассортимента;
- улучшение работы в цепи поставок;
- прирост количества партнеров;
- повышение надежности организации;

3. инновационные эффекты:

- выпуск на рынок нового изделия;
- увеличение количества рационализаторских предложений;

- сокращение сроков разработки новой продукции;
- рост количества инновационных идей.

Методику оценки эффективности целесообразно строить на сопоставлении экономического эффекта (при планировании – ожидаемого, при оценке фактической эффективности – реального) и затрат на обучение. Таким образом, возникает специфический показатель – рентабельность обучения, который может варьироваться в широких пределах в зависимости от эффекта и затрат. Очевидно, что совокупный эффект должен превышать затраты на обучение.

Оценка эффективности затрат на обучение может осуществляться в четыре этапа:

1. определение эффектов от обучения;
2. оценка прямого и косвенного экономического эффекта;
3. определение суммы затрат на обучение;
4. расчет показателей эффективности по группам эффектов.

В случае если эффект достигается не только за счет обучения, но и за счет других средств – таких, как приобретение нового оборудования, программного обеспечения и т.п., целесообразно выделить часть эффекта косвенным методом, используя такую универсальную базу, как затраты.

Например, если затраты на обучение составят 20% от стоимости проекта, то в таком же соотношении нужно определять эффект, достигаемый за счет обучения. Можно использовать и более точные методы, но на практике такая возможность, как правило, ограничена.

Наиболее сложной является оценка косвенного экономического эффекта, но и это вопрос решаемый. Главное здесь – сформировать систему показателей для его оценки. Для большинства косвенных экономических эффектов не представляет особой сложности подобрать показатели оценки. Например, универсальность работников может быть выражена через количество функций, приходящихся на одного работника, а инновационность персонала может измеряться количеством внедренных рационализаторских предложений в расчете на одного сотрудника. После обучения эти показатели должны возрастать.

Тем не менее необходимо стремиться к тому, чтобы затраты на обучение покрывались прямым экономическим эффектом, а косвенный эффект – рассматривать в качестве дополнительного бонуса. Если годовой прямой экономический эффект ниже затрат, то имеет смысл определять срок окупаемости вложений. При этом целесообразно учитывать постепенное возрастание годового эффекта за счет коммерциализации косвенных эффектов. Вообще, любые вложения в обучение персонала правильнее рассматривать не как текущие затраты, требующие возмещения в краткосрочном периоде, а как инвестиции в развитие организации.

Наибольшую эффективность обучение имеет тогда, когда оно нацелено на решение конкретной задачи и включено в программу организационных изменений. В последние годы такие программы в большинстве организаций направлены на внедрение систем менеджмента на основе международных стандартов, управления затратами и управленческого учета, на реструктуризацию и реформирование предприятий, на стимулирование инновационного развития организаций.

Обучение, с одной стороны, является методом преодоления сопротивления организационным изменениям, с другой стороны, обеспечивает компетенции, необходимые для успешного проведения изменений. В таких условиях само обучение целесообразно проводить в составе проекта организационных изменений, имеющего свои цели и задачи, временные ограничения, ресурсы и специфическое управление. Для крупных организаций руководителями таких проектов могут являться топ-менеджеры, например, директор по персоналу, директор по качеству или директор по развитию. Команда проекта должна включать тех сотрудников, которые непосредственно будут участвовать в разработке и реализации программы изменений и в создании новых систем управления. Кроме них в команду проекта включаются преподаватели и консультанты, являющиеся носителями новых знаний и технологий, которые строят программы обучения таким образом, чтобы учесть специфические особенности и потребности организации и достичь максимального эффекта от обучения. До и после реализации таких проектов целесообразно проводить оценку эффективности проекта – как ожидаемой, так и фактической. При этом основные показатели для оценки разрабатываются совместно на инновационных семинарах, предваряющих начало реализации проекта.

Участие сотрудников образовательных учреждений в проектах, инициируемых организациями-клиентами, является одним из важных средств, обеспечивающих согласование интересов всех участников образовательного процесса. При таком подходе программы обучения строятся так, чтобы наиболее точно соответствовать потребностям организаций, в круг обучаемых вовлекаются именно те люди, от которых зависит развитие организации. Критерием успешности обучения становится экономический эффект, получаемый от проводимых изменений, исходя из него разрабатывается рекламная и ценовая политика. Акцент на экономический эффект позволяет расставить приоритеты, освободить учреждение от ненужных, неэффективных программ и наиболее полно удовлетворить потребности организаций в совершенствовании компетенций и росте профессионального уровня сотрудников.