

СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ

О.В. ЗАХАРОВА, д.е.н., профессор,  
Н.В. ГОРОДНИЧУК

ДВНЗ «Донецкий национальный технический университет»,  
м. Донецьк, Україна  
okcana1976@list.ru, natalina2007@mail.ru

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО  
РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Обґрунтовано необхідність систематизації та доповнення показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. Розроблено систему показників оцінки якості професійного розвитку персоналу. Запропоновано методику та критерії оцінки нових показників – коефіцієнта продуктивної віддачі від професійного навчання та коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу. Обґрунтовано показники та критерії їх оцінки для кожного етапу професійного розвитку персоналу.

**Ключові слова:** професійний розвиток, персонал, якість, ефективність, показники, критерії

О.В. Захарова, Н.В. Городничук

**Совершенствование системы показателей  
оценки качества профессионального развития  
персонала промышленного предприятия**

Обоснована необхідність систематизації та доповнення показателів оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. Розроблена система показателів оцінки якості професійного розвитку персоналу. Предложена методика и критерии оценки новых показателей – коэффициента продуктивной отдачи от профессионального обучения и коэффициента эффективности инвестирования в профессиональное развитие персонала. Обоснованы показатели и критерии их оценки для каждого этапа профессионального развития персонала.

**Ключевые слова:** профессиональное развитие, персонал, качество, эффективность, показатели, критерии

O.V. Zakharova, N.V. Gorodnichuk

**Improving the system of indicators to measure the  
quality of professional development of industrial  
enterprise**

The necessity of organizing and supplement quality indicators professional development of industrial enterprise. A system of indicators to measure the quality of professional development. A pro-

cedure and criteria for the evaluation of new indicators – productivity index returns on vocational training and the coefficient of efficiency of investment in the professional development of staff. Substantiated indicators and evaluation criteria for each stage of professional development.

**Keywords:** professional development, personnel, quality, efficiency, performance, criteria

Сучасний етап розвитку економіки України вимагає від промислових підприємств активізації зусиль для досягнення стабільних умов функціонування та набуття можливостей поступового економічного зростання у найближчій перспективі. В основу такої активізації має бути покладено інтенсифікацію всіх без виключення складових виробничо-господарської діяльності з акцентуванням уваги на управлінні персоналом як найбільш дієвому важелі розвитку та набуття конкурентоспроможності. При цьому, враховуючи той факт, що нагромадження та зростання професійного потенціалу працівника відбувається, у першу чергу, за рахунок безперервного здійснення процесу його професійного розвитку, високої актуальності та практичної значущості набувають питання оцінки досягнутого на підприємстві рівня якості професійного розвитку персоналу, використання результатів якої дозволить, у разі потреби, вчасно скорегувати заплановані процедури професійного розвитку з метою досягнення очікуваних соціальних та економічних переваг.

Для менеджерів з персоналу процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу викликає певні складності через відсутність збалансованої комплексної системи показників, які б давали змогу всебічно здійснити таку оцінку з мінімальними втратами часу та коштів. Крім того, більшість показників, які у достатній кількості представлено у спеціальній літературі, не можуть бути використаними у

© О.В. Захарова, Н.В. Городничук, 2014

<http://www.elibrary.ru/issues.asp?id=37579>

<http://www.instud.net>, <http://www.nbuu.gov.ua/>

практичних умовах через недостатність інформаційної бази, яка формується на основі офіційної статистичної звітності, недосконалості запропонованої автором методики розрахунку та відсутності обґрунтованих критеріїв трактування отриманого рівня показника. Отже, існує нагальна потреба у вдосконаленні системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу шляхом уточнення змісту та розробки критеріїв оцінки існуючих і обґрунтування доцільності впровадження нових показників, використання яких дозволить максимально наблизитися до реалізації принципу оцінки результативності навчання.

Враховуючи те, що професійний розвиток персоналу є складовим процесом системи менеджменту якості підприємства та згідно до вимог ДСТУ ISO 9001:2009, підприємство має здійснювати її оцінку шляхом розрахунку показників результативності кожного зі складових процесів [11]. Водночас існують труднощі з визначенням показників результативності, а саме, розрахунок показників здійснюється для системи в цілому, не враховуючи особливості всіх складових підсистем в межах системи розвитку персоналу. Отже, необхідно визначити систему показників оцінки якості розвитку персоналу з урахуванням особливостей дії всіх складових системи задля забезпечення результативності функціонування загальної системи менеджменту якості підприємства. При цьому якість системи позначається на якості процесів і, відповідно, на якості кінцевих результатів [6, с.27-28].

В економічній літературі досліджено й обґрунтовано застосування значної кількості показників, за допомогою яких можна оцінити різні аспекти ефективності та результативності професійного розвитку персоналу та якості даного процесу. Так, В.А. Савченко пропонує здійснювати розрахунок річного економічного ефекту від збільшення обсягу прибутку підприємства у результаті професійного навчання та інтегрального показника річного економічного ефекту від упровадження заходів із професійного навчання персоналу підприємства, який розраховується підсумуванням річних видів економічних ефектів за кількома складовими показниками, що комплексно характеризують даний процес [10, с. 104-105].

О.Б. Марцінковська визначає коефіцієнт якості персоналу як показник, що є прямо пропорційним рівню підготовки робочої сили та обернено пропорційним витратам на її здійснення [5]. Тобто, на думку автора, за умов ри-

нкових відносин має досягатися збалансованість між певним рівнем професійного розвитку робочої сили та витратами на її утримання.

Т.В. Коваленко, з метою забезпечення принципу системності, пропонує одночасно використовувати декілька показників комплексної оцінки системи управління персоналом, серед яких, до показників, що характеризують якість процесу професійного розвитку, відносять такі: відсоток працівників, які мають суміжні професії та спеціальності; рівень забезпеченості кадровим резервом певних посад; відсоток робітників, які перевищують норми часу; відсоток працівників, які проходять навчання; кількість раціоналізаторських пропозицій та винаходів на одного працівника та ступінь участі персоналу в гуртках якості [3].

Діагностику ефективності інвестування у людський капітал пропонується проводити за допомогою цілісної системи показників, до складу яких серед іншого мають бути віднесені: рентабельність інвестування у людський капітал, коефіцієнт фінансової ефективності інвестування у людський капітал, інтенсивність вибуття перспективних працівників та ін. [1; 2, с. 226-244]. Комплексне використання запропонованих показників під час аналізу призвано забезпечити оцінку якісної складової результативності інвестування у людський капітал.

Досліджуючи досягнутий рівень інтенсивності процесів професійного розвитку персоналу на рівні підприємства, М.І. Хромов пропонує розраховувати відносні темпи зміни фактичних значень вихідних показників порівняно з їх рівнями, що спостерігалися у попередніх періодах [13, с. 88-91]. Як вихідні можуть бути обрані такі об'ємні показники як: заробітна плата; інвестиції у професійний розвиток персоналу; доходи підприємства від використання людського капіталу та капіталізація підприємства, що формується безпосередньо за рахунок людського чинника. Основним критерієм ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу підприємства, на думку автора, є наявність тенденції зростання перелічених показників. Оцінку ж ефективності професійного розвитку персоналу автор рекомендує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнта поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічної ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базового та досягнутого рівнів доходів підпри-

ємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення розміру заробітної плати та обсягу інвестованих у людський капітал коштів [13, с. 91-92].

О. Нікітін і К. Осмінін акцентують увагу на необхідності урахування таких складових результативності професійного навчання, як психологічна задоволеність працівника процесом навчання та обсяг нагромадженого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як: набуті навички і знання; задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх у роботі; задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника та цінністю їх для підприємства; підвищення продуктивності та складності завдань; зменшення витрат часу на виконання робіт, проектів, підвищення якості виконуваних робіт; економія матеріалу і зменшення зносу обладнання за рахунок підвищення професійних навичок і якості експлуатації [7, с.77-79]. Загальну результативність професійного навчання персоналу підприємства автори пропонують розраховувати шляхом співвідношення витрат на навчання персоналу, яке було визнано як результативне, до обсягу витрат, що були здійснені для забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду.

Ю.Г. Одегов пропонує здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції. Розрахунок даного показника спрямовано на підвищення рівня наочності процедури оцінки ефективності вкладень у професійний розвиток персоналу, розумінню впливу людського фактора на бізнес-результат та отриманню зручного інструменту контролю результативності заходів щодо навчання персоналу. Також, автор обґрунтовує необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання, як: ступінь задоволеності запитів у навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, що було реалізовано та доля робітників, які пройшли професійне навчання. Разом з тим, пропонується розрахунок комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом шляхом розрахунку інтегрального показника [9, с. 328-331]. Заслугує на увагу також запропонований автором підхід до розрахунку коефіцієнта якості набору персоналу, який має бути обов'язково врахованим при оцінці якості професійного розвитку персоналу [8, с.275].

О.В. Міхалкіна визначає та обґрунтовує

доцільність розрахунку таких показників оцінки професійного розвитку, як коефіцієнти: кваліфікованості, освітнього рівня робітників та фахівців, підвищення кваліфікації кадрів, стабільності кадрів та відповідності робочих місць типовим вимогам. Також, автором запропоновано визначення економічного ефекту від інвестицій як для працівника, так і для підприємства [12, с. 259, 396-397].

В.М. Колосок пропонує розраховувати відносний показник ефективності витрат із фінансування стратегії розвитку персоналу підприємства та абсолютний рівень витрат із фінансування його стратегії розвитку, у розрахунку на одного працівника. Водночас автором запропоновано систему показників розвитку персоналу промислового підприємства, до складу яких було включено: показник раціональності використання кадрів, коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів, питома вага працівників, що одержали за свою працю моральну винагороду, питома вага раціоналізаторів та винахідників серед працівників та ін. [4, с. 223-236].

Отже, за результатами дослідження було встановлено значну кількість показників, які з різних боків дозволяють здійснити оцінку окремих аспектів якості професійного розвитку персоналу. Однак, із метою стандартизації процедури оцінки якості процесу професійного розвитку персоналу та підвищення рівня обґрунтованості висновків, необхідно здійснити систематизацію та удосконалення наявних показників, для чого необхідно більш детально провести аналіз існуючих показників оцінки якості професійного розвитку персоналу, встановити критерії та особливості оцінки для кожного показника, запропонувати нові показники та на основі даного аналізу обрати достатню кількість показників, необхідну для здійснення обґрунтованої оцінки якості кожного етапу і підпроцесу професійного навчання.

*Метою статті є систематизація та удосконалення показників оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства.*

Проведене авторами дослідження дозволило встановити наявність значної кількості показників, які на практиці несистемно та здебільшого фрагментарно використовуються менеджерами з персоналу із метою оцінки інтенсивності або ефективності здійснення окремих складових загального процесу управління персоналом. Водночас кожен із показників за своїм змістом має обумовлені межі застосування,

тому може бути використаним для оцінки якості професійного розвитку персоналу виключно на відповідному його етапі, що суттєво обмежує презентативність загальних результатів аналізу та можливості їх подальшого використання з метою розробки обґрунтованих управлінських рішень. Відсутність же обґрунтованої критеріальної характеристики показників не дозволяє вірно трактувати отримані під час аналізу результати, що значно скорочує достовірність прогнозів щодо ефективності впровадження управлінських рішень відносно перспективного розвитку персоналу.

Виходячи з того, що процес професійного розвитку персоналу складається з чотирьох послідовних підпроцесів (планування, організація, набір та відбір персоналу; профорієнтація та адаптація персоналу; оцінка персоналу та професійне навчання персоналу), то кожен із них має бути забезпеченим відповідним методичним апаратом оцінки, практичне використання якого буде призваним сприяти створенню моніторингу якості професійного розвитку персоналу. Необхідність виконання цієї умови пов'язана із тим, що якість здійснення підпроцесу професійного розвитку персоналу формується за результатами передуючих йому підпроцесів, та у результаті забезпечує очікуваний рівень якості загальних результатів праці. Базою цього апарату має стати система показників, комплексне використання якої надасть змогу оцінити досягнутий та прогнозований у найближчому майбутньому рівень якості професійного розвитку персоналу, рис. 1.

Виходячи із того, що переважно більшість показників за змістом було віднесено до групи показників, які мають бути використаними для оцінки якості здійснення підпроцесу «Професійне навчання персоналу», тому, з метою їх упорядкування, виокремлення та уточнення провідної характеристики оцінки, їх було класифіковано залежно від тих висновків, що вони дозволяють отримати за результатами аналізу. Так, для характеристики досягнутого рівня інтенсивності професійного навчання пропонується використовувати абсолютні й відносні показники, які кількісно характеризують ступінь фактичної та прогнозованої залученості різних професійно-кваліфікаційних категорій персоналу до процесів професійного розвитку та фактичний рівень періодичності здійснення цих процесів. Вартісна оцінка обсягів інвестицій, спрямованих керівництвом підприємства на цілі професійного розвитку персоналу із визначенням пріоритетів у напрямках

інвестування, питомої ваги інвестицій у людський капітал від фонду оплати праці та фактичних сум, спрямованих на професійне навчання одного середньооблікового працівника, характеризують таку складову оцінки якості професійного розвитку персоналу, як достатність. Отже, показники, що дозволяють оцінити інтенсивність та достатність професійного розвитку персоналу, являються базовими та мають бути розрахованими на перших трьох етапах професійного розвитку – підготовчому, етапі планування навчання та безпосередньо на етапі навчання. Такі розрахунки можуть носити як плановий або прогнозний характер, так і бути здійсненими за фактичними даними, тобто характеризувати досягнутий на підприємстві рівень інтенсивності й достатності інвестування у людський капітал.

На етапі оцінки ефективності професійного навчання необхідно встановити рівень його результативності та ефективності, що дасть змогу вірно приймати подальші управлінські рішення, спрямовані на всебічне забезпечення якості професійного розвитку персоналу. При цьому результативність навчання пропонується визначати за допомогою показників, що дозволяють встановити конкретний результат від інвестування у людський капітал, який серед іншого може бути вираженим у збільшенні продуктивності праці навченого персоналу та питомої ваги працівників, що виконують встановлені норми праці, скороченні рівня плинності й вибуття працівників, що пройшли професійне навчання та підвищенні рівня оплати праці й матеріального стимулювання працівників за результатами зростання їх реальної компетентності, професійно-кваліфікаційного і освітнього рівня.

Ефективність професійного навчання пропонується визначати за допомогою показників, які з різних боків характеризують фактичний розмір продуктивної віддачі, отриманої у розрахунку на одиницю інвестованих підприємством коштів у професійний розвиток персоналу. При цьому роль віддачі може відігравати чистий прибуток, отриманий підприємством, продуктивність праці одного робітника або працівника, скорочення обсягу непродуктивних витрат та втрат робочого часу тощо. Дана група показників є визначальною при обґрунтованому прийнятті рішень відносно доцільності здійснення одних та недоцільності здійснення інших видів професійного розвитку персоналу.



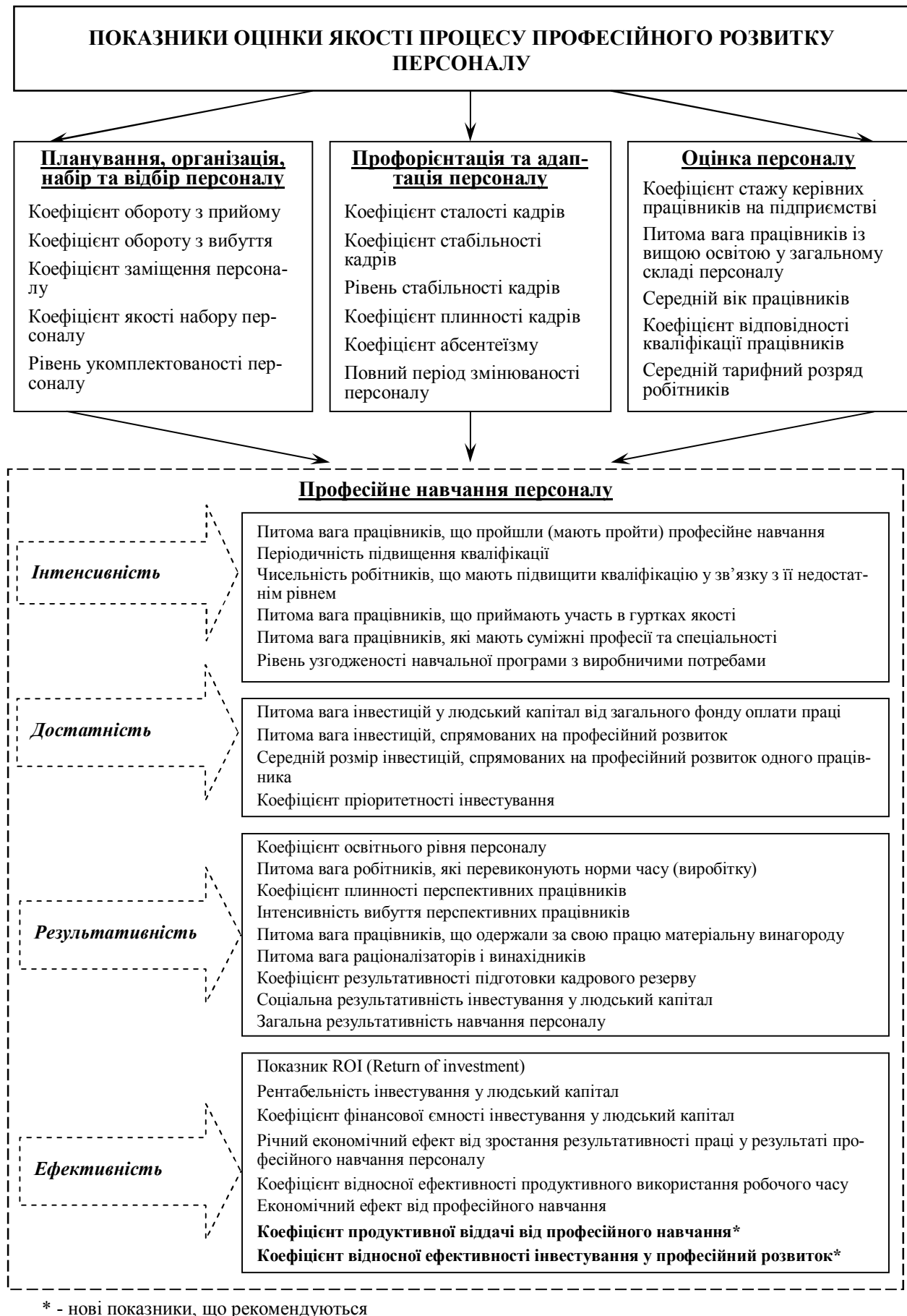


Рис. 1. Система показників оцінки якості професійного розвитку персоналу

Одночасне та постійне використання кожного з показників запропонованої системи на всіх етапах інвестування у людський капітал є недоцільним та досить витратним, тому оперативну оцінку і діагностику якості професійного розвитку персоналу рекомендується проводити за показниками, що дозволяють

зробити комплексні висновки відносно досягнутого стану інтенсивності, достатності, результативності та ефективності професійного розвитку, табл.1. Розрахунок інших показників кожної групи може бути здійсненим додатково у разі виникнення потреби у висновках більш глибокого рівня.

Таблиця 1

**Рекомендовані показники оцінки якості процесу професійного розвитку персоналу за його етапами та під процесами**

Етапи	Підпроцес	Показник	
		назва	особливості оцінки
1	2	3	4
Підготовчий	Визначення потреби у навчанні	Коефіцієнт якості набору персоналу	Показник має розраховуватися щорічно за результатами останньої атестації персоналу. Зростання значення показника буде свідчити про первісно високу якість підбору персоналу, а також про поступове покращення умов праці на підприємстві та достатню ефективність створеної системи мотивації персоналу
		Рівень укомплектованості персоналом	Тенденція до скорочення значення показника, при умові наявності технологічних можливостей та зростанні обсягів виробництва підрозділу, буде свідчити про підвищення професійно-кваліфікаційного рівня персоналу, набуття працівниками полівалентної кваліфікації, підвищення рівня їх компетенції
		Коефіцієнт обороту з прийому	При здійсненні оцінки динаміки рівня показника значну увагу слід приділити професійно-кваліфікаційному рівню, віку та накопиченому досвіду попередньої роботи працівників, яких було прийнято на підприємство. Позитивною є тенденція зростання чисельності молодого, досвідченого та компетентного персоналу у віці до 35 років
	Оцінка персоналу	Питома вага працівників, що мають пройти професійне навчання	Розрахунок даного показника має здійснюватися систематично з метою обґрунтування чисельності різних професійно-кваліфікаційних категорій персоналу, що мають у звітному періоді пройти певний вид професійного навчання. Скорочення значення показника буде свідчити про підвищення професійно-кваліфікаційного та компетентнісного рівня працівників (за умови відсутності процесів оновлення персоналу)
		Питома вага працівників із вищою освітою у загальному складі персоналу	Зростання значення показника буде свідчити про підвищення рівня професійної компетентності персоналу, що має супроводжуватися покращенням якості продукції та виконуваних робіт, підвищенням рівня продуктивності праці та зростанням економічної ефективності діяльності підприємства
		Коефіцієнт освітнього рівня персоналу	Зростання значення даного показника буде свідчити про підвищення освітнього рівня працівників та посилення їх професійної компетентності, що має позитивним чином позначитися на загальній результативності діяльності. Проте, виходячи з того, що при зростанні освітнього рівня має спостерігатися тенденція до підвищення рівня оплати праці, доцільно одночасно здійснювати моніторинг динаміки рівня продуктивної віддачі, отриманої з одиниці витрат на оплату праці персоналу
		Середній тарифний розряд робітників	Зростання значення показника буде свідчити про позитивну тенденцію підвищення професійного рівня робітничого персоналу та достатню результативність сформованої на підприємстві системи підвищення кваліфікації

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Планування навчання	Формування бюджету навчання	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці	Як оптимальну межу значення даного показника можна використовувати його рівень, що спостерігається на великих підприємствах економічно розвинених країн світу – від 0,1 до 8,0% фонду оплати праці. Зростання значення показника буде свідчити про посилення позитивних тенденцій
		Питома вага інвестицій, спрямованих на професійний розвиток	Зростання значення показника буде свідчити про те, що підприємство здійснювало перерозподіл коштів, спрямованих на різні цілі інвестування у людський капітал на користь професійного розвитку персоналу, що має позитивно позначитися на рівні продуктивної віддачі від 1 грн. інвестицій
		Середній розмір інвестицій, спрямованих на професійний розвиток одного працівника	Зростання значення показника буде свідчити про збільшення розміру інвестицій, спрямованих на професійне навчання одного працівника та розширення можливостей підприємства щодо забезпечення достатньої якості організації та здійснення професійного розвитку персоналу
	Планування навчання	Чисельність робітників, що мають підвищити кваліфікацію у зв'язку з її недостатнім рівнем	Розрахунок даного показника має здійснюватися систематично з метою обґрунтування чисельності різних професійно-кваліфікаційних категорій персоналу, що мають у звітному періоді пройти певний вид професійного навчання. Скорочення значення показника буде свідчити про підвищення професійно-кваліфікаційного та компетентнісного рівня працівників (за умови відсутності процесів оновлення персоналу)
		Коефіцієнт пріоритетності інвестування	Зростання значення показника є позитивною тенденцією та буде свідчити про підвищення пріоритетності інвестування у людський капітал (відносно розмірів коштів, спрямованих на оновлення основних фондів) у стратегії розвитку підприємства
		Питома вага працівників, які мають суміжні професії та спеціальності	Зростання значення показника буде свідчити про підвищення зацікавленості керівництва підприємства у професійному розвитку персоналу та набуття ним полівалентної кваліфікації. Така тенденція дозволить не лише підвищити результативність інвестованих у людський капітал коштів, а й провести оптимізацію чисельності персоналу та отримати стійку тенденцію зростання фінансово-економічних показників діяльності підприємства
	Розробка програми навчання та критеріїв оцінки результативності	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами	Характеризує ступінь узгодженості кожної навчальної програми із конкретними потребами робочого місця щодо обсягу знань та практичних навичок, які мають бути набутими працівниками під час проходження конкретного виду навчання. Оцінка показника має здійснюватися експертним шляхом через триразове опитування керівників відповідних підрозділів: перед початком розробки програми, під час її узгодження та на етапі практичного використання отриманих знань та навичок (через деякий час після здійснення процедури професійного навчання)

Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Навчання	Проведення навчання	Питома вага працівників, що проходять професійне навчання	Зростання показника буде свідчити про підвищення професійного рівня працівників підприємства, що має супроводжуватися покращенням якості виконуваних робіт, підвищенням продуктивності праці та зростанням фінансово-економічних показників при умові досягнення соціально-економічної ефективності інвестованих коштів у професійне навчання
		Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів	Зростання значення даного показника буде свідчити про підвищення рівня сприйняття навчальної програми (через підвищення якості програми та викладання матеріалу; посилення мотивації слухачів тощо), що має визначатися під час всього процесу навчання через зворотній зв'язок викладача з кожним слухачем
Оцінка ефективності навчання	Оцінка рівня засвоєння нових знань	Рівень засвоєння нових знань і навичок	Зростання значення показника буде свідчити про підвищення рівня професійної компетентності персоналу та ступеня його мотивації до опанування нових знань і навичок. Визначається викладачами після закінчення навчального курсу шляхом проведення тестування, співбесіди та/або практичної перевірки набутих навичок на навчальному або виробничому обладнанні
		Питома вага раціоналізаторів і винахідників	Зростання значення даного показника буде свідчити про підвищення зацікавленості працівників у інноваційному та технологічному розвитку підприємства. Якщо дана тенденція додатково є підкріпленою зростанням професійного рівня персоналу через посилення інтенсивності процесів навчання, то результативність інноваційної праці буде постійно зростати, що має сприяти як забезпеченню окупності інвестицій у людський капітал, так і досягненню фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства і зацікавленості персоналу
	Оцінка і аналіз ефективності навчання	Показник ROI (Return of investment)	Зростання значення показника у часі буде свідчити про підвищення ефективності інвестицій у людський капітал, що сприятиме збільшенню економічних вигод для підприємства
		Рентабельність інвестування у людський капітал	Зростання показника буде свідчити про наявність позитивних тенденцій, пов'язаних із настанням періоду окупності інвестованих у людський капітал коштів. При цьому особливістю даного виду інвестиційних витрат є досить тривалий період окупності порівняно з іншими фінансовими інвестиціями
		Коефіцієнт плінності перспективних працівників	Скорочення значення показника буде свідчити про підвищення рівня закріплення перспективних працівників на підприємстві (через задоволення створеними умовами праці; лояльність до підприємства; бачення власних перспектив професійного становлення тощо), у результаті чого можна очікувати зростання результативності і ефективності інвестованих у професійний розвиток персоналу коштів
	Оцінка задоволеності персоналу від навчання	Інтенсивність вибуття перспективних працівників	Скорочення значення показника буде свідчити про покращення умов праці та, як наслідок, про підвищення ступеня зацікавленості та задоволеності перспективних працівників у роботі на підприємстві. Позитивним результатом дії такої тенденції є забезпечення окупності інвестованих у людський капітал коштів та підвищення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства
		Соціальна результативність інвестування у людський капітал	Зростання значення показника буде свідчити про підвищення рівня соціальної складової ефективності інвестування та має супроводжуватися посиленням лояльності працівників до підприємства та зростанням рівня їх мотивації до підвищення результатів праці



Оцінку якості професійного розвитку персоналу слід здійснювати комплексно з урахуванням всіх етапів його протікання та інтересів всіх зацікавлених сторін. Якісна підготовка та проведення процедури професійного навчання персоналу вимагає якомога більш повного врахування організаційних умов, здатних вплинути на його результати, і подальшого визначення досягнутого рівня продуктивної та ефективної віддачі від навчання. Чим ретельніше буде визначеною потреба у певному виді професійного навчання персоналу, тим кращим чином зміст і форми навчання будуть співвіднесені з цілями і завданнями діяльності підприємства, а тим самим скоріше буде отримано соціально-економічний ефект від професійного розвитку персоналу. Висока віддача від професійного навчання можлива лише в тому випадку, якщо керівництво буде тримати під постійним контролем динаміку фактичного рівня ефективності професійного розвитку персоналу. Саме тому існує необхідність у доповненні існуючої системи показників оцінки ефективності професійного розвитку персоналу узагальнюючими показниками, які би дозволили встановити залежність між кінцевим результатом діяльності підприємства та розміром інвестицій, спрямованих на професійний розвиток персоналу. Одним з таких показників пропонується коефіцієнт продуктивної віддачі від професійного навчання, визначення якого має здійснюватися за формулою:

$$K_{\text{впн}} = \frac{ПП_1 - ПП_0}{I_{\text{пр}}},$$

де  $ПП_0$ ,  $ПП_1$  – середня продуктивність праці одного працівника до та після здійснення процедури професійного навчання, грн.;

$I_{\text{пр}}$  – середній обсяг коштів, які було інвестовано у професійний розвиток одного працівника протягом досліджуваного періоду, грн.

Коефіцієнт продуктивної віддачі від професійного навчання дозволяє встановити фактичний розмір приросту продуктивності праці персоналу, досягнутого в результаті професійного навчання, який було отримано у розрахунку на одну гривню інвестованих у професійний розвиток працівників коштів. При цьому показник доцільно розраховувати як безпосередньо для перспективних працівників (у розвиток яких протягом останніх трьох років було інвестовано кошти), так і для всього персоналу підприємства, що дозволить оцінити фактичний рівень наступності та передачі знань і практичних навичок між працівниками у підрозділах. Зростання значення показника, розрахованого для всього персоналу, за інших незмінних умов, буде свідчити про досягнення синергетичного ефекту від інвестування у людський капітал.

Для надання конкретних рекомендацій відносно досягнутого рівня даного показника та прийняття рішення щодо доцільності подальшого інвестування у конкретний вид професійного розвитку персоналу слід обґрунтувати інтерпретацію можливих його рівнів, табл. 2.

Таблиця 2

Інтерпретація можливого рівня коефіцієнту продуктивної віддачі від професійного навчання

Рівень показника	Загальна інтерпретація отриманого рівня показника	Особливості оцінки
$K_{\text{впн}} > 0$	Спостерігається високий рівень ефективності професійного навчання, в результаті чого відбулося зростання продуктивності праці перспективного та/або всього персоналу	Виходячи з того, що інвестиції у професійний розвиток персоналу носять довгостроковий характер і настання окупності не співпадає з моментом інвестування (існує певний часовий лаг між цими моментами), для отримання достовірних висновків слід проводити аналіз динаміки значення коефіцієнта протягом не менше, ніж за три роки після здійснення певної процедури професійного навчання
$K_{\text{впн}} = 0$	Протягом досліджуваного періоду не відбувалося підвищення продуктивності праці персоналу, який пройшов професійне навчання (або всього персоналу), що може бути пов'язано як із об'єктивними (технологічні можливості обладнання; нетривалий термін, що пройшов від моменту навчання до розрахунку показника) так і суб'єктивними (опір та небажання працівників змінювати умови і інтенсивність праці) причинами	
$K_{\text{впн}} < 0$	Спостерігається падіння рівня продуктивності праці персоналу, що могло бути викликаним позитивним процесом відволікання найбільш продуктивних працівників до певних процедур професійного навчання, або негативними процесами плинності перспективних працівників; скорочення стимулюючої дії мотиваційних важелів; зміною технології виробництва і оновленням парку обладнання тощо	

Кількісне значення коефіцієнта продуктивної віддачі від професійного навчання в динаміці за ряд років буде характеризувати підвищення (при зростанні його позитивного значення) або скорочення (при зменшенні його позитивного значення або при будь-якому негативному його рівні) ефективності професійного розвитку персоналу.

Другим показником, що пропонується ввести до складу пропонованої системи показників для підвищення рівня обґрунтованості висновків щодо оцінки досягнутого рівня ефективності професійного навчання, є коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, що дозволяє кількісно охарактеризувати фінансово-економічну та непрямо соціальну складові ефективності інвестування та може бути розрахованим шляхом співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та інвестицій у професійний розвиток персоналу за формулою:

$$K_{\text{спр}} = \frac{T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}}{T_{\text{зр}}^{\text{Іпр}}},$$

де  $T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}$  – темпи зростання прибутку підприємства;

$T_{\text{зр}}^{\text{Іпр}}$  – темпи зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу.

Для здійснення вірних висновків та обґрунтування практичних рекомендацій щодо доцільності подальшого інвестування у конкретний вид професійного розвитку персоналу недостатньо знати лише кінцеве значення пропонованого показника. Більш важливим є визначення фактичних напрямів зміни кожного зі складових показника та співвідношення їх між собою. З цією метою було проаналізовано всі можливі співвідношення темпів зростання прибутку підприємства та інвестицій у професійний розвиток персоналу і визначено їх взаємний вплив, за інших незмінних умов, на значення пропонованого коефіцієнта, табл. 3.

Таблиця 3

**Висновки щодо досягнутого рівня ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу на базі аналізу можливих співвідношень складових показників**

Рівень показника			Висновки щодо доцільності інвестування у професійний розвиток персоналу
$T_{\text{зр}}^{\text{Пр}}$	$T_{\text{зр}}^{\text{Іпр}}$	$K_{\text{спр}}$	
$\geq 1$	$> 1$	$> 1$	Зростання продуктивної віддачі від коштів, інвестованих у професійний розвиток персоналу, що підтверджує достатній рівень ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу
	$> 1$	$< 1$	Уповільнення продуктивної віддачі від інвестицій у професійний розвиток персоналу. Для прийняття вірного управлінського рішення необхідно додатково здійснити аналіз динаміки значень таких показників, як рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами та коефіцієнта продуктивної віддачі від професійного навчання
		$= 1$	Однакове зростання прибутку підприємства та обсягів інвестицій, спрямованих на професійний розвиток персоналу, що може бути визнаним досить ефективним на нетривалому проміжку часу
$\geq 1$	$\leq 1$	$> 1$	Зростання прибутку підприємства відбувається більшими темпами ніж зростання інвестицій у професійний розвиток персоналу, що характеризується високою продуктивною віддачею та ефективністю коштів, інвестованих у професійний розвиток персоналу
$< 1$	$< 1$	$< 1$	Скорочення або незмінні обсяги інвестування у людський капітал, що супроводжується падінням прибутку підприємства. За будь-яких умов така тенденція є незадовільною, так як ілюструє передкризовий стан підприємства та недостатність позитивного ефекту від інвестицій у професійний розвиток персоналу, здійснених протягом останніх років
	$< 1$	$> 1$	Зменшення прибутку підприємства відбувається меншими темпами ніж скорочення обсягів інвестицій у професійний розвиток персоналу, що можна вважати позитивною тенденцією протягом нетривалого часу
		$= 1$	Темпи скорочення прибутку підприємства за значенням дорівнюють темпам скорочення обсягів коштів, інвестованих у професійний розвиток персоналу, що свідчить про недостатність позитивного ефекту від інвестицій у професійний розвиток персоналу, здійснених протягом останніх років
$< 1$	$> 1$	$< 1$	Уповільнення темпів зростання прибутку підприємства при зростанні обсягів коштів, спрямованих на професійний розвиток персоналу, що є незадовільною тенденцією скорочення продуктивної віддачі від інвестованих коштів та для прийняття вірного управлінського рішення необхідно додатково здійснити аналіз динаміки значень таких показників, як рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами та коефіцієнта продуктивної віддачі від професійного навчання

Розрахунок пропонованих показників слід здійснювати з певною періодичністю, а отримані результати мають слугувати вихідною інформаційною базою для здійснення моніторингу якості створеної на підприємстві системи професійного розвитку персоналу, результативності діючої системи управління персоналом та ефективності управління підприємством загалом.

Отже, на підставі аналізу вітчизняного та зарубіжного досвіду щодо інструментального забезпечення оцінки якості професійного розвитку персоналу за різними напрямками, у роботі було здійснено узагальнення та систематизацію кількісних та якісних показників. Запропонована система показників охоплює всі підпроцеси професійного розвитку персоналу та дозволяє встановити такі характеристики професійного навчання, як інтенсивність, достатність, результативність та ефективність. Із метою мінімізації витрат на здійснення моніторингу якості професійного розвитку персоналу обґрунтовано вибір окремих показників для кожного етапу професійного розвитку персоналу, розрахунок яких дозволить зробити комплексні висновки. Для кожного з обраних показників встановлено особливості та критерії оцінки. Блок показників, що мають бути використаними для оцінки ефективності професійного навчання, доповнено двома новими показниками – коефіцієнтом продуктивної віддачі від професійного навчання та коефіцієнтом відносної ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу. Для кожного із запропонованих показників, залежно від їх значень або тенденцій зміни складових показників, розроблено конкретні критерії оцінки якості професійного розвитку персоналу. Результати розрахунку показників оцінки якості професійного розвитку персоналу у динаміці за ряд років мають стати інформаційною базою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо здійснення, активізації або скорочення тих або інших напрямів інвестування у людський капітал. Розроблену систему показників оцінки якості професійного розвитку персоналу, доповнену запропонованими показниками та із обґрунтуванням критеріїв зміни кожного показника, має бути покладено в основу розробки комплексної системи забезпечення якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства.

#### Література

1. Захарова О.В. Розвиток класифікації показників оцінки ефективності інвестицій у

людський капітал / О.В. Захарова // Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму. – 2010. – №1 (3). – Том 2. – С.123-131.

2. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія / О.В. Захарова. – Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2010. – 378 с.

3. Коваленко Т. Система показників комплексної оцінки управління персоналом / Т. Коваленко // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 148-153.

4. Колосок В.М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств: монографія / В.М. Колосок, О.А. Богачов, А.В. Алістаєва; Міністерство освіти і науки України, ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет». – Маріуполь: ПДТУ, 2011. – 244 с.

5. Марцінковська О. Вплив конкурентоспроможності персоналу на ефективність роботи організації / О. Марцінковська, О. Легкий // Економічний аналіз: зб. наук праць каф. екон. аналізу і статистика Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2011. – Вип. 9, ч. 1. – 2011. – С. 203-206.

6. Момот А.И. Экономический механизм управления качеством: монография / А.И. Момот. – Донецк: Норд-Пресс, 2005. – 383 с.

7. Никитин А. Как требует стандарт / А. Никитин, К. Осминин // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 1. – С. 76-79.

8. Одегов Ю. Г. Аудит и контролинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 560 с.

9. Одегов Ю.Г. Оценка эффективности работы с персоналом: методический подход / Ю.Г. Одегов, К.Х. Абдурахманов, Л.Р. Котова. – М.: Альфа-Пресс, 2011. – 752 с.

10. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

11. Системи управління якістю. Вимоги. (ISO 9001:2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – [Чинний від 2009-09-01]. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 26 с.

12. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии. Монография / под. ред. Михалкиной Е.В. Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2013. – 428 с.

13. Хромов М.І. Імперативи розвитку людського капіталу: монографія / М.І. Хромов. – Донецьк: Ноулідж, 2011. – 326 с.

## References

1. Zaharova O.V. Rozvytok klasyfikacii' pokaznykiv ocinky efektyvnosti investytsij u ljuds'kyj kapital / O.V. Zaharova // Bjuleten' Mizhnarodnogo Nobelivs'kogo ekonomichnogo forumu. – 2010. – №1 (3). – Tom 2. – S.123-131.
2. Zakharova O.V. Upravlinnja investuvannjam u ljuds'kyj kapital: metodologija, ocinka, planuvannja: monografija / O.V. Zakharova. – Donec'k: DVNZ «DonNTU», 2010. – 378 s.
3. Kovalenko T. Systema pokaznykiv kompleksnoi' ocinky upravlinnja personalom / T. Kovalenko // Ekonomichnyj analiz: zb. nauk prac' kaf. ekon. analizu i statystyka Ternop. nac. ekon. un-tu. – Ternopil', 2011. – Vyp. 9, ch. 1. – 2011. – S. 148-153.
4. Kolosok V.M. Strategichne upravlinnja rozvytkom personalu promyslovyh pidpryjemstv: monografija / V.M. Kolosok, O.A. Bogachov, A.V. Alistajeva; Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy, DVNZ «Pryazovs'kyj derzhavnyj tehnicnyj universytet». – Mariupol': PDTU, 2011. – 244 s.
5. Marcinkovs'ka O. Vplyv konkurentospromozhnosti personalu na efektyvnist' roboty organizacii' / O. Marcinkovs'ka, O. Legkyj // Ekonomichnyj analiz: zb. nauk prac' kaf. ekon. analizu i statystyka Ternop. nac. ekon. un-tu. – Ternopil', 2011. – Vyp. 9, ch. 1. – 2011. – S. 203-206.
6. Momot A.I. Jekonomicheskij mehanizm upravlenija kachestvom: monografija / A.I. Momot. – Donec: Nord-Press, 2005. – 383 s.
7. Nikitin A. Kak trebuet standart / A. Nikitin, K. Osminin // Sluzhba kadrov i personal. – 2009. – № 1. – S. 76-79.
8. Odegov Ju. G. Audit i kontroling personala / Ju.G. Odegov, T.V. Nikonova. – M.: Al'fa-Press, 2006. – 560 s.
9. Odegov Ju.G. Ocenka jeffektivnosti raboty s personalom: metodicheskij podhod / Ju.G. Odegov, K.H. Abdurahmanov, L.R. Kotova. – M.: Al'fa-Press, 2011. – 752 s.
10. Savchenko V.A. Upravlinnja rozvytkom personalu / V.A. Savchenko. – K.: KNEU, 2002. – 351 s.
11. Systemy upravlinnja jakistju. Vymogy. (ISO 9001:2008, IDT): DSTU ISO 9001:2009. – [Chynnyj vid 2009-09-01]. – K.: Derzhspozhyvstandart Ukrainy, 2009. – 26 s.
12. Upravlenie chelovecheskimi resursami organizacii: teorija, processy, tehnologii. Monografija / pod. red. Mihalkinoj E.V. Juzhnyj federal'nyj universitet. – Rostov-na-Donu: Izd-vo JuFU, 2013. – 428 s.
13. Hromov M.I. Imperatyvy rozvytku ljuds'kogo kapitalu: monografija / M.I. Hromov. – Donec'k: Noulidzh, 2011. – 326 s.

Статья поступила в редакцию 28.02.2014

**Г.Т. КУЛИКОВ**, д.е.н., ст.наук.співр.

*ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»*,

*м. Київ, Україна*

*cde976@voliacable.com*

## ОЦЕНКА СТАНУ І ТЕНДЕНЦІЙ ВИТРАТ НА УТРИМАННЯ РОБОЧОЇ СИЛИ

Виявлено стан і тенденції витрат роботодавців на утримання робочої сили і тенденції структурних елементів витрат, надано оцінку наявних тенденцій. Проведено порівняльний аналіз витрат на робочу силу і їх тенденцій в Україні, країнах Митного союзу і Європейського союзу. Обґрунтовано необхідність щорічного обстеження витрат на утримання робочої сили.

**Ключові слова:** витрати на утримання робочої сили, заробітна плата, соціальне забезпечення, вартість робочої сили

**Г.Т. Куликов**

*Оценка состояния и тенденций затрат на содержание рабочей силы*

Виявлены состояние и тенденции затрат работодателей на содержание рабочей силы и

тенденции структурных элементов затрат, дана оценка тенденций. Проведен сравнительный анализ затрат на рабочую силу и их тенденций в Украине, странах Таможенного союза и Европейского союза. Обоснована необходимость ежегодного обследования затрат на содержание рабочей силы.

**Ключевые слова:** затраты на содержание рабочей силы, заработная плата, социальное обеспечение, стоимость рабочей силы

**G.T. Kulikov**

*Assessment of the status and trends of the cost of maintaining labor*

Status and trends identified cost employers on labor content and structural elements of the trend of

© Г.Т. Куликов, 2014

<http://www.elibrary.ru/issues.asp?id=37579>

<http://www.instud.net>, <http://www.nbu.gov.ua/>