

Розділ III

Економіка підприємства

УДК 331.108.4

О.В. Кагляк
здобувач,
старший викладач
кафедри менеджменту та маркетингу,
Університет економіки та права «КРОК»

Підходи та показники оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах

У статті визначено сутність ефективності розвитку людських ресурсів (РЛР) і представлено її класифікацію за різними критеріями. Запропоновано компаративний аналіз основних моделей оцінки ефективності РЛР, систематизовано їх типові недоліки в контексті перспектив і можливостей застосування на українських підприємствах. Розроблено систему ключових показників оцінки ефективності системи РЛР на підприємствах.

Ключові слова: розвиток людських ресурсів, ефективність розвитку людських ресурсів, показники ефективності розвитку людських ресурсів, оцінка ефективності розвитку людських ресурсів, підходи до оцінки ефективності розвитку людських ресурсів.

Е.В. Кагляк
соискатель, старший преподаватель
кафедры менеджмента и маркетинга,
Университет экономики и права «КРОК»

Подходы и показатели оценки эффективности развития человеческих ресурсов на предприятиях

В статье определена сущность эффективности развития человеческих ресурсов (РЧР) и представлена ее классификация по разным критериям. Предложен компаративный анализ основных моделей оценки эффективности РЧР, систематизированы их типичные недостатки в контексте перспектив и возможностей применения на украинских предприятиях. Разработана система ключевых показателей оценки эффективности системы РЧР на предприятиях.

Ключевые слова: развитие человеческих ресурсов, эффективность развития человеческих ресурсов, показатели эффективности развития человеческих ресурсов, оценка эффективности развития человеческих ресурсов, подходы к оценке эффективности развития человеческих ресурсов.

O.V. Kahliak
*External PhD Student, Senior Lecturer,
Management and Marketing Department,
“KROK” University*

Approaches and indexes of development efficiency of human resources at enterprises

The article defines the essence of efficiency of human resource development (HRD) and its classification according to different criteria was represented. The comparative analysis of main models of HRD efficiency evaluation was offered. The article deals with systemization of its typical weaknesses in the context of prospects and possibilities of application at the Ukrainian enterprises. The system of key indexes of evaluation of the HRD efficiency at enterprises was developed.

Keywords: human resource development, efficiency of human resource development, indexes of efficiency of human resource development, evaluation of efficiency of human resource development, approaches to human resources development efficiency evaluation.

Постановка проблеми

Розвиток людських ресурсів на всіх рівнях – особистому, організаційному, галузевому, регіональному, національному та міжнародному може стати важливим джерелом подолання складної економічної ситуації в Україні, що є наслідком політичної кризи 2013 року. У зв'язку з цим оцінка ефективності РЛР набуває важливого значення. Однак теорія цього напрямку недостатньо розроблена, а на практиці він реалізується частково і не завжди результативно лише на деяких підприємствах (у першу чергу, в українських відділеннях закордонних компаній) через некомпетентність управлінського персоналу та особистий опір учасників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Велику увагу теоретичним основам оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах приділяли вітчизняні науковці (А.Є. Матушко [1], І.Л. Петрова [3], З.О. Коваль [4], Г.М. Захарчин [5], Н.П. Любомужрова [5], Р.О. Винничук [5], Л.Р. Струтинська [5], В.А. Савченко [6], О.С. Заклекта-Берестовенко [11] та інші); російські дослідники (Ю.Б. Ужакіна [2], Н.Н. Опаріна [9] та інші); зарубіжні вчені (Д. Вернер [7], Р. Десімон [7], Р. Свансон [8], Е. Холтон [8] та інші). Однак переважна більшість авторів концентрувалася лише на сфері навчання персоналу.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

Існує низка невирішених наукових і практичних проблем, зокрема неоднозначне трактування фахівцями терміна «ефективність РЛР», оптимальних та адаптованих до вітчизняних умов і специфіки конкретних підприємств методів її оцінювання, відсутність єдиного, уніфікованого, системного підходу до вищезазначених сфер. Слід відмітити також недостатню увагу експертів до розроблення дієвої системи показників оцінки ефективності РЛР, яка охоплює не лише навчання, а й інші його елементи – мотивацію до розвитку людських ресурсів, оцінювання людських ресурсів, планування та реалізацію ділової кар'єри, адаптацію, формування кадрового резерву. Слабкою стороною в практиці українських підприємств на відміну від закордонних виступає низький рівень застосування методів і показників оцінки ефективності РЛР.

Формулювання цілей статті

Метою статті є систематизація основних підходів і показників оцінки ефективності розвитку людських ресурсів на підприємствах.

Виклад основного матеріалу дослідження

Розвиток людських ресурсів, на нашу думку, є їх безповоротною, спрямованою, закономірною та тривалою змінною, результатом якої є новий їх якісний стан і зміна структури. Програми РЛР на підприємствах, на думку Р. Брінкерхоффа, майже ніколи не є цілком успішними, коли 100% працівників використовують усі набуті знання та вміння на робочому місці [1, с. 4]. З іншого боку, жодна програма РЛР не буває на 100% провальною, коли жоден її учасник ніколи не вживає нічого з набутих знань, умінь і навичок. На думку Ю.Б. Ужакіної, ефективність системи РЛР є вимірюваною корисністю для бізнесу від її роботи, одержаної оптимальним способом [2, с. 4]. Як підкреслює І.Л. Петрова, ефективність визначається ступенем досягнення цілей підприємств [3, с. 422]. Вона зазначає, що метою оцінювання ефективності управління людськими ресурсами є визначення його реального внеску в реалізацію коротко-, середньо- та довгострокових економічних і соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових і часових витрат.

Сконцентрувавши дослідження З.О. Коваль на фокус нашої уваги, ми будемо розуміти під ефективністю РЛР показник, що надає характеристику якості, корисності управління РЛР як здатності забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації виробництва та праці, а також соціальної вигоди для працівників [4, с. 417].

Розвинувши ідеї Г.М. Захарчина, Л.Р. Струтинської, Н.П. Любомужрова та Р.О. Винничук, ефективність РЛР можна трактувати як категорію, що визначає суму одержаних позитивних результатів у процесі використання ресурсів і співвідношення суми їх витрат до одержаного економічного та соціального ефекту [5, с. 228].

Дослідник З.О. Коваль виділяє три найпоширеніші підходи до оцінювання ефективності (у нашому разі, РЛР) [4, с. 417-418]:

- інтегральний – полягає в побудові синтетичного показника, який охоплює декілька часткових показників ефективності з найважливіших аспектів управлінської діяльності;
- рівневий – полягає у виділенні та визначенні в процесі оцінювання окремих рівнів ефективності та узагальненні їх з урахуванням синергічного ефекту;
- часовий – полягає у виокремленні в процесі оцінювання коротко-, середньо- та довгострокових періодів управління та визначенні для кожного з них специфічних критеріїв оцінювання.

Більшість експертів класифікує ефективність РЛР на сучасних підприємствах на такі види: за рівнем об'єкта оцінювання – на індивідуальну, групову та організаційну; за наслідками – на економічну та соціальну. На підставі дослідження В.А. Савченко, ми вважаємо, що економічна ефективність РЛР розраховується як відношення отриманого економічного ефекту до витрат, а соціальна – як відношення соціального ефекту до витрат [6, с. 128]. Вищеназвані феномени потрібно розглядати в тісному взаємозв'язку, оскільки соціальні результати позначаються на економічному ефекті, а підвищення економічної ефективності неможливе за рахунок зниження соціальної.

Індивідуальна ефективність, як підкреслює З.О. Коваль, відображає рівень виконання завдань конкретними працівниками, у той час як групова – рівень

ефективності діяльності всіх членів групи (бригади, дільниці, колективу, підрозділу підприємства тощо) з урахуванням синергічного ефекту, а організаційна – загальний рівень ефективності діяльності всіх груп з урахуванням синергічного ефекту [4, с. 418].

Як зазначає Н.Н. Опаріна, акцент при оцінці ефективності РЛР залежить від суб'єкта, який її здійснює. Так, для акціонерів і керівників підприємства ключовим питанням стає віддача від інвестицій у РЛР, для працівників відділу РЛР і спеціалістів з РЛР – ступінь ефективності самого процесу РЛР і досягнення його цілей, для учасників РЛР – здобуті знання, уміння, навички та їх вплив на індивідуальну ефективність [9, с. 3]. Найбільш ефективною є модель оцінки, яка враховує всі три аспекти. На підставі досліджень Д. Вернера, Р. Десімона [7, с. 206], Р. Свансона, Е. Холтона [8, с. 375], А.Є. Матушко [1, с. 4], було здійснено компаративний аналіз основних моделей оцінки ефективності РЛР, які можна застосовувати як альтернативні або в поєднанні, у вигляді табл. 1.

У результаті проведеного аналізу нами визначено типові недоліки більшості методик оцінки ефективності РЛР у контексті їх перспектив і можливостей застосування на українських підприємствах, зокрема:

- складність вимірювання деяких рівнів оцінки (наприклад, поведінки) та можливості чіткого виділення конкретного результату від різних інвестицій та програм з РЛР;
- нечіткість окремих методик і процедур оцінки ефективності РЛР, відсутність детальних рекомендацій щодо їх застосування та стандартів оцінки, неоднозначне трактування спеціалістами, занадто теоретичний характер;
- неготовність учасників проходити процедури оцінки до, під час та після процедури РЛР;
- брак кваліфікованих та об'єктивних спеціалістів з оцінки РЛР (наприклад, особистих коучів для оцінки змін у поведінці);
- складність підтримки системи формування, оцінки, обліку та аналізу показників ефективності РЛР, необхідність її автоматизації, детального опису функцій і процесів у організації;
- неможливість передбачення результатів РЛР у деяких моделях до його початку для прийняття обґрунтованих рішень про вкладення коштів і визначення причини низької ефективності РЛР, характеру та величини зовнішніх ефектів;
- складність застосування деяких методик для довгострокових програм;
- схожість деяких моделей між собою, дублювання окремих рівнів оцінки;
- відмова деяких методик від оцінки за фінансовими показниками;
- необхідність ведення повноцінного управлінського фінансового обліку на підприємстві та великих часових витрат для розрахунку повернення інвестицій;
- неможливість та необов'язковість визначення ефективності всіх програм РЛР із досягнення бізнес-показників і повернення інвестицій (актуально тільки для 5-10% – довгострокових, стратегічних, комплексних і високовартісних);
- наявність парадоксу: деякі види РЛР (тренінги), які видаються корисними для співробітників, не проходять випробування поверненням інвестицій (ROI);
- концентрація всіх розглянутих моделей виключно на оцінці ефективності навчання, що є лише одним із шести елементів РЛР.

Дослідник І.Л. Петрова звертає увагу, що система оцінювання ефективності (у нашому разі, РЛР) у загальному вигляді повинна містити чотири блоки [3, с. 431]: зміст оцінювання (об'єкт аналізу, цілі та конкретні напрями діяльності, бізнес-процеси, результати); система показників оцінювання та їх вимірювання;

Компаративний аналіз основних підходів до оцінки ефективності РЛР

Автори	Напрями оцінювання ефективності РЛР
Kirkpatrick (1967, 1987, 1994)	Чотири рівні: реакція, навчання (засвоєння), поведінка та результати
War, Bird & Rackson (1970)	Чотири рівні: контекст, вхід, реакція та результати
Stufflebeam (1983)	Чотири рівні: контекст, вхід, процес і продукт
Brinkerhoff (1987)	Шість етапів: постановка завдання, розроблення програми, реалізація програми, безпосередній результат, використання результату, вплив і значення
Bushnell (1990)	Чотири рівні: вхід, процес, продукт і наслідки
Kraiger, Ford and Salas (1993)	Три категорії результатів: когнітивні, на основі навичок, емоційні
Fitz-Enz (1994)	Чотири рівні: ситуація, інтервенція, вплив і значення
Kaufman, Keller and Watkins (1994, 1995, 1998, 2000)	П'ять рівнів: пристосування, реакція, оволодіння, застосування, організаційна продуктивність, соціальні наслідки
Holton (1996)	П'ять категорій: вторинні впливи, мотиваційні елементи, елементи середовища, результати, здатність/дозволяючий елемент
Phillips (1996)	П'ять рівнів: реакція і планування дій, навчання, застосування навчання в роботі, бізнес-результати, повернення інвестицій
Kaplan and Norton (1996)	П'ять показників: задоволеність працівників, збереження кадрової бази, ефективність працівників, стратегічні вміння, рівні навчання, важелі вмінь
Ulrich Zengea and Smallwood (1999)	Два рівні: кількісні колективні показники та компетенції у розрізі вертикальних, горизонтальних, зовнішніх і глобальних меж (кордонів)
Swanson and Holton (1999)	Чотири рівні: параметри «виходу» системи й фінансові результати, досягнуті рівні знань, досвіду та реакції учасників і зацікавлених сторін
Becker, Huselid and Ulrich (2001)	Три групи системи збалансованих показників у розрізі HR: показники високоефективних робочих систем (для РЛР), показники ефективного HR (для РЛР) і показники ефективного процесу (для РЛР)
Tyler (2007)	Сім кроків: формулювання стратегічних цілей і завдань; їх класифікація; визначення цілей і завдань у термінах поведінки; пошук ситуацій, у яких можна перевірити досягнення цілей; розроблення чи відбір технік оцінювання; збір даних з ефективності РЛР; порівняння даних про ефективність РЛР із даними про ефективність досягнення бажаних моделей поведінки

Джерело: складено автором за [1, с. 4; 7, с. 206; 8, с. 375].

система способів, методів та інструментів оцінювання; процедура оцінювання (порядок, місце проведення, суб'єкти, терміни та періодичність, організаційні та технічні засоби). Як наголошує А.С. Матушко, в основі методології оцінювання ефективності програм РЛР необхідно використовувати системний підхід [1]. Засновані на ньому моделі не лише визнають різні фактори, що впливають на окремих осіб, програми та процеси, а також фактори, що зумовлюють власне якість оцінювання. Таким чином, знання, компетенції оцінювача та процедури, що використовуються під час оцінювання, можуть вплинути на результати і ви-

сновки так, як і конструкція програми, мотивація учасників, а також наявність підтримки з боку колег і керівників [1, с. 4].

На підставі дослідження В.А. Савченко слід зазначити, що в процесі оцінювання ефективності РЛР необхідно враховувати ту обставину, що навіть якісні програми РЛР можуть не досягати намічених цілей унаслідок їх невідповідності навчальним потребам підприємства, незадовільної організації самого процесу, низької мотивації учасників до РЛР, відсутності належного матеріально-ресурсного забезпечення, невисокого рівня кваліфікації викладачів тощо [6, с. 130]. Як наголошує В.А. Савченко, ефективність програм РЛР доволі складно оцінити безпосередньо, адже їхні результати очікують отримати впродовж тривалого проміжку часу, вони пов'язані з поведінкою й свідомістю людей, а також не піддаються точному кількісному виміру [6, с. 130]. На оцінку ефективності РЛР, на його думку, повинно бути спрямоване з'ясування ставлення учасників програм до РЛР (реакція), рівня їх засвоєння навчального матеріалу (результати діяльності в процесі навчання), поведінки працівників як у процесі навчання, так і після його закінчення, результатів трудової діяльності персоналу після проходження навчання, співвідношення витрат та отриманого ефекту [6, с. 130]. Найбільш ефективним методом оцінки РЛР може стати тільки збалансована система ключових показників ефективності (КПЕ), яка дає змогу дуже точно сформулювати цілі та результати РЛР, виходячи зі стратегії компанії та функцій співробітників, а також мотивувати співробітників на досягнення результатів, через їх зв'язок із матеріальним заохоченням (бонуси тощо) [2, с. 9-10].

На думку Ю.Б. Ужакіної, ефективність системи РЛР оцінюється за сукупністю ключових показників ефективності (КПЕ) [9, с. 5-6], які можна поділити на три групи:

- ресурсні показники, які описують засоби, що є у системи РЛР на момент її розгортання (стартапу) на підприємстві або нового циклу (як правило, річного): бюджет навчання на одного співробітника, у тому числі за категоріями персоналу; кількість заяв на навчання (тренінг-план); бюджет на навчання як відсоток ФОП або відсоток HR-бюджету; кількість співробітників компанії на одного співробітника системи РЛР;

- процесні показники, що демонструють, як були використані наявні ресурси, та описують оперативну діяльність системи РЛР і параметри її процесів. Серед них: фінансові показники (виконання бюджету на навчання, вартість внутрішнього та зовнішнього навчання); показники проведення навчання (відвідуваність навчання або навчальний абсентеїзм; відвідування обов'язкових програм у термін, покриття навчанням персоналу; співвідношення зовнішнього та внутрішнього навчання; кількість тренінг-днів/годин навчання на підприємство, на підрозділ, на співробітника, у тому числі за категоріями персоналу; відсоток виконання індивідуальних програм розвитку; сервісні показники (задоволеність співробітників навчанням і сервісом системи РЛР); поведінкові показники (прогрес у розвитку компетенцій навчених співробітників і персоналу в цілому);

- бізнес-показники та HR-показники, що є значимими для підприємства і повинні змінитися в результаті роботи всієї системи РЛР. Бізнес КПЕ: лояльність клієнтів, якість виробленої продукції, обсяг продажів, прибутковість підприємства; частка ринку; продуктивність персоналу; помилки фронт-офісу/скарги клієнтів. HR КПЕ: плинність кадрів у цілому та за категоріями персоналу; рівень захворюваності персоналу; індекс залученості персоналу; якість управління (керівництва компанії); індекс лідерства.

Як підкреслює І.Л. Петрова, система показників ефективності управління людськими ресурсами повинна охоплювати економічні та соціальні, кількісні та якісні аспекти діяльності, враховувати часові та просторові горизонти бізнесу [3, с. 423]. Важливою вимогою до системи вимірювання результатів діяльності компанії вона вважає можливість їх порівняння з аналогічними показниками діяльності інших підприємств, що оперують у тому ж бізнесі для оцінки конкурентоспроможності на ринку, а також можливість порівняти результати діяльності різних структурних підрозділів між собою на основі однакових оціночних критеріїв [3, с. 423-424].

Сукупний аналіз ключових показників ефективності системи РЛР, на думку Ю.Б. Ужакіної [2, с. 8], дає змогу оцінити, які ресурси мала ця система для вирішення завдань, наскільки ефективно вони були використані, а також, які показники змінилися в результаті її роботи. Наявність системи показників оцінки ефективності РЛР на підприємстві дає менеджерам усіх рівнів упевненість у прийнятті оптимальних рішень.

Дослідник В.А. Савченко зазначає, що складність розрахунку економічної та соціальної ефективності РЛР полягає в тому, що деякі показники важко подати в кількісному вимірі [6, с. 128]. Він підкреслює, що розрахувати ефективність РЛР на основі одного показника неможливо, оскільки кожен із них відображає конкретну мить діяльності підприємства, а також окремі показники ефективності можуть зазнавати зміни в протилежних напрямках. Лише аналіз системи показників дає уявлення про ефективність РЛР підприємства [6, с. 129].

Ми розробили систему ключових показників оцінки ефективності системи РЛР на підприємствах (вартісних, кількісних та якісних), яка охоплює шість її основних елементів: мотивацію до розвитку людських ресурсів, оцінювання людських ресурсів, планування та реалізацію ділової кар'єри, навчання, адаптацію, формування кадрового резерву. Її можна представити у вигляді табл. 2.

Однак на більшості вітчизняних підприємств вищезазначені показники не розраховуються, охоплюють лише сферу навчання персоналу або не представлені взагалі. Цілісна система показників ефективної оцінки розвитку людських ресурсів більшою мірою характерна для транснаціональних компаній, які здійснюють свою діяльність на Україні та мають міжнародні стандарти діяльності.

На підставі аналізу досліджень експертів [10] було виділено основні причини відсутності або неналежного виконання оцінки ефективності РЛР на українських підприємствах. По-перше, це недооцінка керівниками всіх рівнів ролі та значення оцінки ефективності РЛР. По-друге, це відсутність спеціальних підрозділів з питань РЛР і відповідних посад у структурі більшості підприємств. По-третє, це недосконалість системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів для реалізації РЛР на підприємствах. Окремо слід зазначити повільну інтеграцію національної системи РЛР у міжнародний і європейський освітні простори.

З метою оптимізації ситуації, що склалася у сфері РЛР на підприємствах України, на підставі аналізу досліджень експертів [10] рекомендуємо низку ефективних заходів. На організаційному рівні такими кроками можуть стати: модернізація методів оцінки ефективності РЛР на засадах системного, стратегічного, компетентнісного та інноваційного підходів; створення спеціальних підрозділів з питань РЛР і відповідних посад у структурі сучасних підприємств; посилення ролі та взаємодії всіх суб'єктів РЛР на підприємствах, зокрема, залучення працівників і керівників усіх рівнів до управління процесами РЛР.

Типологія ключових показників оцінки ефективності системи РЛР на підприємствах

Елемент системи РЛР	Вартісні показники (абсолютні, відносні)	Кількісні показники (абсолютні, відносні)	Якісні показники
1	2	3	4
Мотивація до розвитку людських ресурсів	Бюджет (сукупні витрати) на мотивацію до розвитку персоналу від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахування ФОП	Відсоток співробітників з планом розвитку; відсоток співробітників, які виконали план з розвитку; частка співробітників, залучених до системи збалансованих показників (у сфері РЛР зокрема)	Ієрархія цінностей (навчально-пізнавальна самореалізація); рівень наполегливості у досягненні цілей навчальної діяльності; рівень творчої активності; позитивне ставлення до навчальної діяльності; навчальний абсентеїзм
Оцінювання людських ресурсів	Дохід від інвестування в людський капітал; прибуток (дохід) на одного штатного співробітника; бюджет (сукупні витрати) на оцінювання персоналу від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахування ФОП	Відсоток максимально продуктивних співробітників; кількість патентів, винаходів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого; питома вага раціоналізаторів і винахідників; відсоток програм РЛР, які оцінюються за кожним рівнем Кіркпатріка/Філіпса	Показник рівня кваліфікації співробітників; середній розряд працівників; відсоток браку продукції; кількість помилок у роботі; якість виробленої продукції; обсяг продажів прибутковості компанії; частка ринку компанії; продуктивність праці
Планування та реалізація ділової кар'єри людських ресурсів	Бюджет (сукупні витрати) на планування та реалізацію ділової кар'єри від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахуванням ФОП	Відсоток працівників з планом розвитку кар'єри (кар'єрограмою); відсоток працівників, які пройшли програму профорієнтації та профдобору	Відсоток призначень та/або переміщень за рік і на ключові посади зокрема; період, через який співробітник одержує нове призначення
Навчання людських ресурсів	Бюджет (сукупні витрати) на навчання персоналу від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахуванням ФОП; бюджет на закупівлю послуг зовнішніх провайдерів (у % загального бюджету на РЛР); середня вартість навчання одного співробітника у рік (у цілому по підприємству і за окремими категоріями персоналу)	Відсоток співробітників, які пройшли очне/ дистанційне навчання у звітному періоді (у цілому по підприємству та за категоріями персоналу); кількість внутрішніх тренерів; витрати часу на підготовку одного працівника; відсоток співвідношення внутрішніх і зовнішніх ресурсів при покритті навчання	Рівень задоволеності працівників навчальними програмами; рівень кваліфікації навчених працівників; відсоток співробітників, які пройшли навчання і підтвердили підвищення свого рівня професіоналізму і продуктивності; частота і ступінь нещасних випадків; частота і ступінь важкості нещасних випадків

1	2	3	4
Адаптація людських ресурсів	Бюджет (сукупні витрати) на адаптацію персоналу від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахування ФОП	Відсоток виконання плану новоприбулими під час випробувального терміну; відсоток новоприбулих співробітників, які пройшли випробувальний термін; відсоток новоприбулих співробітників, звільнених протягом перших шести місяців	Оцінка задоволеності нових співробітників; середня оцінка новоприбулих співробітників через шість місяців/рік після початку роботи/в кінці року; відсоток найпродуктивніших співробітників серед новоприбулих; час, необхідний новому працівникові для досягнення продуктивності
Формування кадрового резерву людських ресурсів	Бюджет (сукупні витрати) на формування кадрового резерву від ФОП, від обороту, від прибутку, від HR-бюджету з урахуванням ФОП, від HR-бюджету без урахування ФОП)	Відсоток призначень та/або переміщень резервістів за рік і на ключові посади зокрема; період, через який резервіст одержує нове призначення; середня кількість резервістів з різним ступенем готовності на одну цільову позицію; плінність резервістів	Частка співробітників з (високим) управлінським потенціалом; зміна рівня розвитку на думку резервістів; відсоток відмови керівників від призначених резервістів

Джерело: складено автором за [11, с. 14]

На національному рівні пропонуємо створити дієву систему державної підтримки процесу РЛР на підприємствах, моніторингу й оцінювання його ефективності; удосконалити відповідну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації педагогічних та управлінських кадрів; інтегрувати національну систему РЛР на підприємствах у європейські та світові освітні процеси.

Висновки

Ефективністю розвитку людських ресурсів є його вимірювана корисність для бізнесу, здатність забезпечувати потрібний ефект у вигляді економічної вигоди для підприємства, удосконалення організації праці, а також соціальної вигоди для працівників. Метою оцінювання ефективності РЛР є визначення його реального внеску в реалізацію коротко, середньо- та довгострокових економічних і соціальних цілей організації з урахуванням фінансових, матеріальних, трудових і часових витрат. Компаративний аналіз основних підходів до оцінки ефективності РЛР свідчить про їх різноманітність, складність та широкі можливості застосування на українських підприємствах. В основі методології оцінювання ефективності програм РЛР повинен застосовуватися системний підхід. Найбільше ефективним методом оцінки РЛР може стати запропонована система ключових показників ефективності, яка повинна складатися з трьох видів (вартісних, кількісних і якісних) та охоплювати всі шість основних елементів РЛР: мотивацію до розвитку людських ресурсів, оцінювання людських ресурсів, планування та реалізацію ділової кар'єри, навчання, адаптацію та формування кадрового резерву.

Література

1. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу / А. Є. Матушко // Науково-методичний журнал «Наукові праці», серія «Економіка», Державний гуманітарний університет ім. П. Могили. – 2010. – Випуск 132, Т. 145. – С. 108-114.
2. Ужакина Ю. Б. Оценка эффективности системы обучения и развития персонала. Группа компаний «Малакут» / Ю. Б. Ужакина // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.slideshare.net/Malakut_HR/td-system-measurement-td-kpi-panel
3. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами : навч. посіб. / І. Л. Петрова. – К. : КНЕУ, 2013. – 466 с.
4. Коваль З. О. Менеджмент персоналу [Текст] : навч. посіб. / З. О. Коваль. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. – 451 с. : рис., табл.
5. Управління персоналом [Текст] : навч. посіб. / [Г. М. Захарчин, Л. Р. Струтинська, Н. П. Любомудрова, Р. О. Винничук]. – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 259 с. : рис., табл.
6. Савченко В. А. Розвиток персоналу: Підручник / В. А. Савченко. – К., КНЕУ, 2008. – 512 с.
7. Human resource development / Jon M. Werner, Randy L. DeSimone. – 6th ed. Hardcover. Cengage Learning. – 2011. – 688 pages.
8. Foundations of Human Resource Development / Richard A. Swanson, Elwood F. Holton. – Hardcover. Berrett-Koehler Publishers ; Second Edition. – 2009. – 538 pages.
9. Опарина Н. Н. Оценка эффективности обучения и развития топ-менеджеров / Н. Н. Опарина // Справочник по управлению персоналом. 2011. – № 12. – С. 22-28.
10. Указ Президента України «Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року» №344/2013 від 25 червня 2013 р. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
11. Заклекта-Берестовенко О. С. Ефективність інвестицій у розвиток персоналу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / О. С. Заклекта-Берестовенко ; Київ. нац. ун-т імені Тараса Шевченка. – К., 2008. – 20 с. – укр.

УДК 338.4:330.3:658

М.І. Копитко
*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Львівський державний університет внутрішніх справ*

Вплив факторів кадрової сфери на економічну безпеку підприємств транспортного машинобудування

У статті досліджено фактори впливу персоналу на економічну безпеку підприємств транспортного машинобудування в ретроспективі та спрогнозовано можливий вплив у майбутньому. Розроблено модель управління персоналом у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства на тактичному та стратегічному рівнях.

Ключові слова: підприємства транспортного машинобудування, персонал, загрози, економічна безпека, модель управління персоналом.