

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



ЛКС Центр
Видавництво ТОВ «ДКС-центр»

Ефективна економіка № 7, 2017

УДК 331.108

Р. М. Федоряк,

*Кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, факультет економіки та бізнесу,
Київський національний університет технологій та дизайну*

М. Б. Качанович,

магістр, Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ

ВПЛИВ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ НА РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

R. Fedoryak,

*Ph.D., Associate Professor of Management, Faculty of Economics and Business
Kyiv National University of Technology and Design*

M. B. Kachanovych,

*Magister, Faculty of Economics and Business
Kyiv National University of Technology and Design*

THE IMPACT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT ON ENTERPRISE PERFORMANCE

У статті визначено аспекти оцінювання професійного розвитку у контексті результатів діяльності підприємства. Використано основні засади моделі Дональда Кирпатріка та Дж. Філіпса. Запропоновано розрахунок віддачі від інвестицій, як одного з елементів інтегрального показника, що показує ефективність служби управління персоналом підприємства.

In the article the evaluation aspects of professional development in the context of enterprise performance. Used the basic principles of the model Donald Kyrpatrik. and J. Phillips. A calculation of return on investment, as an element integral indicator that shows the effectiveness of HR services company.

Ключові слова: персонал, професійний розвиток, модель Дональда Кирпатріка.

Keywords: staff, professional development, model D Kyrpatrik.

Постановка проблеми. Одним з складних питань у своєму визначенні є оцінювання результатів професійного навчання на базі інструментів, що можуть бути співставлені з показниками економічної ефективності діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий дослідницький внесок з вирішення цього питання мають такі вітчизняні науковці: І. Бондар, Т. Білорус, В. Воронкова, В. Гончаров, Ю. Гончаров, О. Данілов, А. Добрина, С. Дятел, Т. Заєць, І. Ігнатєва, В. Костюк, Ю. Краснов, В. Лич, Е. Ліанова, Л. Симкіна, О. Чумаченько, Г. Ярошенко, також дане питання досліджені у працях таких зарубіжних вчених: Л. Туроу, Ф. Махлуп, Т. Шульц, Г. Беккер, І. Бен-Порет, М. Крит та ін. При цьому однак дане питання потребує подальших досліджень

Формулювання цілей статті. Основною метою даної статті є аналіз впливу професійного розвитку персоналу на результати діяльності підприємства на базі сучасного світового досвіду.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наприкінці 50-х рр. ХХ ст Д. Кіркпатріком було розроблено модель визначення ефективності Одним з найбільш поширених методів якісної оцінки ефективності інвестування у людський капітал є розроблена наприкінці модель визначення ефективності навчання працівників підприємства, яка полягає в оцінці та співставленні знань, навичок та поведінки працівників до навчання, під час навчання, відразу після здійснення процесу навчання та через певний проміжок часу, необхідний для засвоєння викладеного матеріалу [1,3,4].

Модель має чотири послідовні рівня оцінки ефективності навчання працівників.

1. Реакція – визначення ступеня задоволеності слухачів процесом навчання, яке включає встановлення за допомогою анкетного опитування важливості цілей навчання для особистісного та професійного зростання працівника, оцінку ступеня інтенсивності та насиченості занять практичними вправами, визначення рівня доступності та простоти викладення матеріалу.

2. Засвоєння – визначення за допомогою тестових та ситуаційних завдань зміни настанов, знань та вмінь працівників, які відбулися в результаті навчання як їх безпосередній результат. Очікувана зміна визначається шляхом співставлення відповідей, які працівники дали на поставлені завдання до та після навчання.

3. Поведінка – визначення зміни професійної поведінки працівника, яка відбулася в результаті професійного навчання. Оцінка зміни поведінки працівника здійснюється шляхом безпосереднього спостереження за його діями на робочому місці у процесі праці до та після навчання із подальшим порівнянням отриманої кількості вірних виробничих дій та прийомів праці.

4. Результат – визначення економічного результату, який отримало підприємство в результаті навчання працівників у вигляді підвищення рівня продуктивності їх праці та покращення якості роботи.

Під час розробки моделі основну увагу було спрямовано виключно на оцінку результативності тренінгових заходів, проте із часом її було адаптовано для визначення загального рівня ефективності інших видів інвестування у людський капітал. Модель розроблено таким чином, що оцінка на кожному наступному етапі є більш складною та вимагає більше часу, ніж на попередньому рівні [5].

Саме тому, для запобігання випадків перевищення витрат, потрібних для здійснення оцінки, над економічним ефектом, отриманим в результаті навчання, необхідно кожного разу при здійсненні оцінки обґрунтувати доцільність її проведення.

Основними перевагами запропонованої Д. Кіркпатріком моделі є простота у її практичному використанні та прийняття процесу оцінки як однієї із складових загального процесу професійного навчання працівників замість статусу окремого інструменту контролю та визначення ефективності інвестованих коштів. Модель може бути використана як для оцінки результативності професійного навчання рядових працівників підприємства, так і для забезпечення моніторингу ефективності підвищення кваліфікації управлінського персоналу.

Поруч із використанням методик тестування знань працівників модель Д. Кіркпатріка припускає проведення анкетного опитування слухачів одразу після навчання, що дозволяє виявити фактичну реакцію працівника на процес навчання та отримати первинну суб'єктивну оцінку рівня його результативності. Відповідно до моделі, головним чинником ефективності певного тренінгу або виду професійного навчання вважається саме зміна професійної поведінки працівників як безпосередній результат здійсненого навчання [6].

Проте визначення наявних економічних індикаторів без комплексного аналізу зміни поведінки працівників є необ'єктивним та не дозволяє чітко виокремити результативність саме здійсненого виду професійного навчання [7].

Визначити ефект від навчання за допомогою моделі Д. Кіркпатріка у вартісному вираженні досить складно та трудомістко, а, отже, це вимагає додаткових коштів та витрат значного часу на дослідження. Зважаючи на це Д. Кіркпатрік, припускає, що кінцеву економічну оцінку ефективності навчання не завжди доцільно проводити. Наявність обмежень створює перешкоди для використання моделі в якості універсального та досконалого методу оцінки ефективності інвестування у професійний та особистісний розвиток працівників підприємства.

Разом із тим модель Д. Кіркпатріка може бути використана як альтернативний метод оцінки для встановлення психологічного рівня доцільності та результативності інвестування з погляду працівників, які пройшли навчання. Результати такого дослідження слід враховувати при подальшому обґрунтуванні виду, програми та тривалості професійного навчання, що дозволить підвищити загальну результативність інвестування.

Поглиблення та розвиток якісної методики оцінки ефективності інвестування у навчання працівників на основі моделі Д. Кіркпатріка було здійснено на початку 90-х рр. XX ст. Д. Філіпсом [8,9]. Модель також має чотири рівня оцінки, перші три з яких співпадають за сутністю та методикою оцінки із моделлю Д. Кіркпатріка. Кінцевим та найбільш важливим етапом моделі оцінки Д. Філіпса є визначення економічного результату інвестування за допомогою розрахунку показника ROI (Return of investment – „повернення на інвестиції”). Завдяки розрахунку показника ROI модель Д. Філіпса дозволяє визначити й оцінити результативність навчання працівників у грошовому вираженні.

Однак модель, як і попередня, є досить працезатратною та трудомісткою, що також обмежує сферу її практичного використання. Разом із тим, для методологічного забезпечення комплексного визначення показника ROI підприємству необхідно буде витратити 4-5% загальної суми коштів бюджету професійного розвитку [8, с. 529] Отже, доцільним є використання моделі відразу після навчання із метою встановлення доцільності подальшого застосування даного виду та методики навчання як для підприємства в цілому, так і для окремих професійних груп працівників.

Проте в подальшому, задля забезпечення можливості прийняття обґрунтованих рішень відносно доцільності інвестування у людський капітал, поряд із моделлю Д. Філіпса слід використовувати й інші методики та показники оцінки соціально-економічної ефективності інвестування у професійний розвиток працівників.

Оцінка ефективності процесу використання персоналу, як система показників складається з трьох рівнів: часткові (базові) показники, групові показники (узагальнюючі) та загальний показник.

1) системи часткових та узагальнюючих показників, що характеризують ефективність використання персоналу через аналіз методів задіяних при виконанні функцій управління службою персоналу підприємства;

2) процедури оцінювання економічної ефективності служб персоналу, що базується на зазначеній вище системі та полягає у встановленні фактичних значень показників ефективності, співвіднесення їх з результатами діяльності підприємства в цілому;

3) використання результатів процедури оцінки у процесі прийняття рішень щодо застосування того чи іншого методу роботи з персоналом з метою подальшого підвищення ефективності роботи підприємства.

Загальний показник ефективності використання персоналу на підприємстві є сумарним по відношенню до групових, оскільки загальна ефективність є результатом взаємодії окремих складових відповідно його відображає залежність наведена у формулі (1).

$$I_{hr} = f(G_i), \quad (1)$$

де I_{hr} – загальний показник ефективності кадрової служби;

G_i – груповий показник i -групи – ефективність (i – функції управління персоналом);

m – кількість груп показників, пропонується використовувати такі групи: підбір персоналу, розвиток персоналу, оплата праці та мотивація праці, стабільність персоналу.

Групові показники розраховуються на базі часткових показників, набір котрих залежить від кількості аспектів, що мають бути враховані у межах визначення ефективності певного функціонального спрямування діяльності служби персоналу та загалом розраховуються як різниця між ефектом та витратами що призвели до даного результату.

Груповий показник ефективності від навчання та розвитку персоналу визначається через співставлення обсягів витрат на навчання та розвиток персоналу із обсягами збільшення виробництва (продажів), що створені у результаті. Отриманий завдяки програмам навчання прибуток необхідно скорегувати через коефіцієнт впливу навчання на продуктивність праці (враховується рівень підвищення продуктивності праці, вплив навчання на ріст продуктивності праці, час на оволодіння навичками, вплив консерватизму та невпевненості).

Витрати на розвиток та навчання складаються з:

- витрат на навчання (оплата навчання працівників, підвищення кваліфікації, професійної підготовки або перепідготовки) на базі сторонніх організацій;

- витрат на навчання на базі підприємства (витрати на організацію навчального процесу: на утримання і оренду приміщень для проведення навчання, оплата викладачів, що не перебувають у основному складі працівників); витрат на оплату праці працівників, які навчаються;

- витрат пов'язаних із стимулюванням саморозвитку;

- витрат пов'язаних з плануванням та забезпеченням кар'єрного зростання працівників;

Розрахунок показника ефективності навчання та розвитку пропонується виконувати через визначення віддачі від витрат на навчання персоналу

$$ROI = \frac{(\overline{W} \times \Delta P \times t_1 \times t_2 \times t_3) - C}{C} \times 100\%, \quad (2)$$

де ROI – віддача від витрат на навчання персоналу;

W – середньомісячна заробітна плата працівника, грн.;

ΔP – загальне підвищення продуктивності праці (зміна обсягів продажу);

t_1 – доля підвищення продуктивності праці за рахунок навчання;

t_2 – продуктивність праці під час адаптації працівника з новими навичками;

t_3 – коефіцієнт впливу невпевненості та консерватизму на зміну продуктивності праці;

C – вартість навчання одного працівника, грн.

Альтернативний варіант ефекту впливу програми розвитку працівників на підвищення продуктивності праці і поліпшення якості товарів може бути визначений за формулою:

$$ROI = \frac{T_v \times N \times V \times K - N \times Z}{N \times Z}, \quad (3)$$

де T_v – тривалість впливу програми на продуктивність праці й інші чинники результативності;

N – кількість працівників, які пройшли навчання;

V – вартісна оцінка розходження у результативності праці кращих і середніх працівників, що виконують однакову роботу;

K – коефіцієнт, що характеризує ефект навчання працівників (зростання результативності, виражене у частках);

Z – витрати на навчання одного працівника.

Висновки. Таким чином, професійне навчання та розвиток потрібно оцінювати з позиції моделі Кіркпатріка та доцільно розширювати систему оцінки за рахунок ROI з включенням у них елементів, що відповідають рівням моделі Кіркпатріка та можуть бути включені у систему інтегральної оцінки ефективності роботи служб персоналу підприємства. Дане питання буде досліджуватись нами у подальшій науковій роботі.

Література.

1. Захарова О.В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія/ О.В. Захарова. – Донецьк: «ДВНЗ ДонНТУ», 2010. – 378 с.
2. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Т. П. Збрицька, Г. О. Савченко, М. С. Татаревська. За заг. ред. М.С. Татаревської. – Одеса: Атлант, 2013.
3. Принова А. Обучили! А как измерить результат? / А. Принова // Управление персоналом. – 2006. – № 2 (132). – С. 32-34.
4. Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels / D.L. Kirkpatrick. – San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. – 285 p.
5. Киркпатрик Д.Л. Четыре ступеньки к успешному тренингу. Практическое руководство по оценке эффективности обучения / Д.Л. Киркпатрик, Д.Д. Киркпатрик. – М.: Изд-во „Эйч Ар Медиа”, 2008. – 240 с
6. Kirkpatrick James D. Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation For the Future / James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick. – Kirkpatrick Publishing, 2009. – 146 p.
7. The Kirkpatrick Philosophy. Kirkpatrick Foundational Principles [Електроний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>
8. Phillips J.J. Technology's Return on Investment / Jack J. Phillips, Patti P. Phillips // Advances in Developing Human Resources. – 2002. – Vol. 4. – P. 512-532
9. Захарова О.В. Модели оценки экономической эффективности инвестиций в персонал / О.В. Захарова // Тенденции развития современного общества: пути преодоления экономического кризиса: материалы междунар. науч.- практич. конф. (27 апреля 2009 г.). – В 2-х частях. – Ч. 1 / Отв. ред. В.И. Долгий. – Саратов: Науч. книга, 2009. – С. 105-106.

References.

1. Zakharova, O.V. (2010), *Upravlinnia investuvanniam u liudskiy kapital: metodolohiia, otsinka, planuvannia* [Management of investment in human capital: methodology, assessment, planning], «DVNZ DonNTU», Donetsk, Ukraine, p. 378.
2. Zbrytska, T. P. Savchenko, H. O. and Tatarevska, M. S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu: Navchalnyi posibnyk* [Personnel Development Management: Training Manual], Atlant, Odesa.
3. Prinova, A. (2006), "Educated! And how to measure the result?", *Upravlenie personalom*, vol. 2 (132), pp. 32-34.
4. Kirkpatrick D.L. Evaluating training programs: the four levels / D.L. Kirkpatrick. – San-Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc., 1998. – 285 p.

5. Kirkpatrick, D.L. and Kirkpatrick, D.D. (2008), *Chetyre stupen'ki k uspeshnomu treningu. Prakticheskoe rukovodstvo po ocenke jeffektivnosti obuchenija* [Four steps to a successful training. A practical guide to assessing the effectiveness of teaching], Izd-vo „Jeich Ar Media”, Moscow, Russia, p. 240.

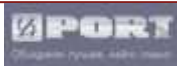
6. Kirkpatrick James D. Kirkpatrick Then and Now: A Strong Foundation For the Future / James D. Kirkpatrick, Wendy Kayser Kirkpatrick. – Kirkpatrick Publishing, 2009. – 146 p.

7. The Kirkpatrick Philosophy. Kirkpatrick Foundational Principles, [Online], available at: <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>

8. Phillips J.J. Technologys Return on Investment / Jack J. Phillips, Patti P. Phillips // *Advances in Developing Human Resources*. – 2002. – Vol. 4. – p. 512-532

9. Zaharova, O.V. (2009), "Models for assessing the economic efficiency of investments in personnel", Trends in the development of modern society: ways to overcome the economic crisis: materials of the international. Scientific-practical. Conf. (April 27, 2009). - In 2 parts. - Part 1 / Otv. Ed. IN AND. Long. - Saratov: Scientific. Book, 2009, pp. 105-106.

Стаття надійшла до редакції 30.06.2017 р.



bigmir)net

1493 1038

Вропу.

ТОВ "ДКС Центр"