УДК 331.101.262:631

ПОКАЗНИКИ ОЦІНКИ В ОРГАНІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

Гірман А.П., Булава А.П.
Університет митної справи та фінансів

Статтю присвячено дослідженню системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу шляхом уточнення змісту та критеріїв оцінки існуючих і обгрунтування доцільності впровадження нових показників. Існуючі підходи до оцінки якості професійного розвитку в переважній більшості промислових підприємств мають ряд недоліків і не в повній мірі відповідають вимогам міжнародних стандартів, а також не враховують стратегічних завдань діяльності підприємств. Метою статті є узагальнення та систематизація на єдиній теоретико-методологічній основі різноманітних знань, пов'язаних з розвитком персоналу. Автори пропонують процедуру оцінки якості професійного розвитку персоналу здійснювати з врахуванням двох основних факторів – внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів забезпечення професійного розвитку). У запропонованій Картці оцінки якості професійного розвитку персоналу наведено можливі якісні та кількісні показники, а також показники оцінки результативності діяльності працівників.
Ключові слова: розвиток персоналу, персонал, управління розвитком персоналу, оцінка персоналу, методи оцінки персоналу.

Постановка проблеми. У сучасних умовах професійний розвиток персоналу набуває особливого значення і стає невід'ємною умовою успішного функціонування будь-якої організації. Розвиток персоналу є одним з ключових напрямків в справі здобуття виробничої організацією економічної стійкості і конкурентоспроможності. Персонал виробничої організації є носієм знань, генератором ідей щодо вдосконалення процесів і механізмів, джерелом забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів. Нові технології, товари та послуги з'являються тільки там, де присутній високий потенціал працівників, а їх компетентність відповідає найвищим вимогам.

Сучасний рівень інформаційних технологій і пов'язане з ним технологічне і технічне переоснащення підвищує вимоги роботодавців до професійно-кваліфікаційного рівня найманих працівників. У зв'язку з цим, метою політики підготовки кадрів на підприємстві стає підготовка конкурентоспроможного найманого працівника, що зацікавлений і докладає зусиль для підвищення якості продукції, в умовах економії ресурсів і зниженні собівартості продукції [3].

Проблема раціонального використання трудового потенціалу персоналу підприємств, його розвитку як фактору конкурентоспроможності підприємства ще не мають визначеного місця в системі загального управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Закордонні і вітчизняні вчені Ю. Одегов, А. Патрусова, А. Азарова, А. Власова, Л. Балабанова, В. Савченко, О. Заклекта-Барестовенко, О. Захарова, А. Кібанов, О. Грішнова, В. Рульєв, О. Іванісов, Т. Дерев'янко, А. Никитин [1–11] та інші, вказують, що на ринку праці формуються стійкі тенденції посилення уваги до якісних показників робочої сили, раціонального використання і розвитку найманих працівників підприємств.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Існуючі підходи до оцінки якості професійного розвитку в переважній більшості промислових підприємств мають ряд недоліків і не в повній мірі відповідають вимогам міжнародних стандартів, а також не враховують

© Гірман А.П., Булава А.П., 2017

стратегічних завдань діяльності підприємства. Отже, існує нагальна потреба в удосконаленні системи показників оцінки якості професійного розвитку персоналу шляхом уточнення змісту та критеріїв оцінки існуючих і обґрунтування доцільності впровадження нових показників.

Метою статті є узагальнення та систематизація на єдиній теоретико-методологічній основі різноманітних знань, пов'язаних з розвитком та оцінкою персоналу.

Виклад основного матеріалу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Ефективність діяльності підприємства багато в чому визначається здібностями і кваліфікацією його працівників. Аналізуючи чинники, що впливають на розвиток сучасних організацій, багато експертів і практики на перше місце за значимістю ставлять саме характеристику кадрового складу. Високий рівень конкурентоспроможності зумовлює виграш у боротьбі за переваги споживачів: підвищується ймовірність, що покупець вибере продукцію або послуги, які виробляє ця компанія. Поняття конкурентоспроможності персоналу пов'язано з функціонуванням ринку праці, як зовнішнього, так і внутрішнього (внутрішньофірмового). На зовнішньому ринку праці конкурентоспроможність особи залежить від пропозиції і попиту. На неї також впливають і технології, використовувані роботодавцем при підборі кандидата на посаду [16].

Розвиток персоналу – це безперервний процес, невід'ємний для будь-якого підприємства. Він спрямований на створення колективу, що відповідає потребам організації, і одночасно на дослідження та розвиток потенціалу її співробітників. Цей багатоаспектний питання має бути в центрі уваги будь-якого керівника, зацікавленого в майбутньому свого підприємства [2].

Складові процесу розвитку персоналу організації наведені на рис. 1.

Рис. 1. Складові процесу розвитку персоналу організації [14]

Розвиток персоналу тісно взаємопов'язаний та взаємообумовлений поняттями «освіта», «професійне навчання персоналу» і «професійно-кваліфікаційне просування персоналу». Одночасно розвиток персоналу сприяє підвищенню рівня конкурентоспроможності самих працівників на ринку праці.

На основі стратегії розвитку персоналу організації розробляються плани організаційно-технічних заходів. Таким чином, стратегія підприємництва створює значні можливості для професійного розвитку особистості [8].

При визначенні пріоритетів в розвитку персоналу вищим керівниками компанії слід враховувати окрім варіантів стратегії управління організації досвід та інтуїцію працівників служб управління персоналу, поради експертів консалтингових фірм тощо [1].

Найбільш складним питанням при забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу залишається безпосередня обґрунтована оцінка досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших навчальних і розвиваючих процедур у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання персоналу. Важливість такої оцінки підтверджується тим, що її результати мають бути покладеними у основу прийняття відповідних управлінських рішень щодо організації окремих процедур професійного навчання, вибору найбільш економічно ефективних та методологічно результативних зовнішніх провайдерів навчальних програм, розрахунку планової потреби у певному виді професійного навчання та визначення його оптимальної тривалості, коригування обсягів та напрямів спрямування інвестиційних потоків із метою інтенсифікації процесів нагромадження людського капіталу, обґрунтування вірності кадрових призначень і формування кадрового резерву на підприємстві тощо [7].

Сучасні підходи до оцінки ефективності та якості професійного розвитку персоналу засновані на комплексі показників оцінки, що передбачають врахування аспектів особистісного рівня, навчального закладу та підприємства.

Так, О.А. Грішнова звертається до такої техніки аналізу, як витрати-вигоди (cost-benefit analysis) та відповідно до цього методу пропонує ідентифікацію витрат та вигод із врахуванням фактору часу та порівняння розміру отриманих у результаті професійного навчання вигод із величиною витрат на його здійснення [4].

О.С. Заклекта-Берестовенко обґрунтувала наявність кореляційного зв'язку між розмірами прибутку досліджуваних підприємств та величиною витрат на навчання працівників, на основі використання статистичних методів досліджень. Для виявлення його сили та напряму дії використано метод порівняння паралельних рядів та коефіцієнт Фехнера, побудовано регресійні залежності впливу частки навченого персоналу у загальній чисельності працівників на обсяг валового прибутку у розрахунку на одного працюючого [6].

Т.А. Дерев'янко дослідила вплив витрат на навчання і розвиток персоналу на розмір показників фінансової і операційної діяльності підприємства. Дослідження кроскореляційних функцій на екстремум дозволило визначити лаг часу, що розділяє випереджаючі витрати на навчання і розвиток персоналу, і показники операційної діяльності підприємства та його фінансового стану. Визначено також максимальні значення коефіцієнтів парної кореляції (чисельник) і відповідні значення лага часу (знаменник) між оцінками витрат на навчання та розвиток персоналу і показників операційної діяльності (обсяг реалізованої продукції, оборотні кошти, основні фонди, прибуток) і фінансового стану підприємства [5].

На думку А.Я. Кібанова, оцінку якості навчання персоналу слід проводити шляхом складання схеми доходів і витрат підприємства, визначення сальдо грошового потоку, здійснення розрахунку чистого дисконтованого доходу згідно встановленої норми дисконту, та подальшого розрахунку чистої поточної вартості, середньорічної рентабельності й терміну окупності витрат проекту навчання персоналу. Автором також пропонується оцінювати вплив додаткового навчання робітників на рівень продуктивності їх праці [9].

В.А. Савченко визначено систему показників оцінки соціально-економічної ефективності професійного навчання персоналу та надано методичні рекомендації щодо визначення впливу зміни компетентності працівників на загальні результати діяльності суб'єктів господарювання [16, с. 131–144].

Досліджуючи досягнутий рівень інтенсивності процесів професійного розвитку персоналу на рівні підприємства, М.І. Хромов пропонує розраховувати відносні темпи зміни фактичних значень вихідних показників у порівнянні з їх рівнями, які спостерігалися в попередніх періодах. В якості вихідних можуть бути обрані такі об'ємні показники як: заробітна плата; інвестиції в професійний розвиток персоналу, доходи підприємства від використання людського капіталу та капіталізація підприємства, безпосередньо формується за рахунок людського фактора. Основним критерієм ефективності обраної політики професійного розвитку персоналу підприємства на думку автора є наявність тенденції зростання розрахованих показників. Оцінку ж ефективності професійного розвитку автор пропонує здійснювати за допомогою розрахунку коефіцієнтів поточної ефективності використання людського капіталу, стратегічного ефективності та ефективності інвестицій в людський капітал, які пропонується визначати як для роботодавця, шляхом співвідношення базової та досягнутого рівня доходів підприємства, так і безпосередньо для працівника через співвідношення заробітної плати та обсягу інвестованих коштів [17].

А. Нікітін і К. Осмінін акцентують увагу на необхідності врахування такої складової результативності професійного навчання, як психологічна задоволеність працівника процесом навчання і обсяг накопиченого під час нього людського капіталу, для чого обґрунтовують необхідність розрахунку таких показників, як:

– набуті навички та знання;

– задоволеність співробітника набутими знаннями, навичками і рівень практичного застосування їх в роботі;

– задоволеність керівника набутими знаннями і навичками працівника і цінністю їх для підприємства;

– підвищення продуктивності; підвищення 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 експлуатації.

Загальну результативність професійного навчання персоналу підприємства автори пропонують розраховувати як співвідношення витрат на навчання персоналу, яке за результатами був визнаний результативне, до обсягу витрат, які були спрямовані на забезпечення процесу навчання протягом оцінюваного періоду [11].

Ю.Г. Одегов пропонує здійснювати розрахунок ефекту впливу програми навчання на підвищення продуктивності праці і якості продукції. Розрахунок даного показника направлено на підвищення рівня наочності процедури оцінки ефективності вкладень в професійний розвиток персоналу, розуміння впливу людського фактора на бізнес-результат і отримання зручного інструменту контролю результативності заходів щодо навчання персоналу. Також автор обґрунтовує необхідність здійснення розрахунку таких показників ефективності навчання як: ступінь задоволеності запитів в навчанні, кількість раціоналізаторських та інноваційних ініціатив, частка робітників, які пройшли професійне навчання. Разом з тим, пропонується розрахунок комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом шляхом розрахунку інтегрального показника. Заслуговує на увагу також запропонований автором підхід до розрахунку коефіцієнта якості набору персоналу, який повинен бути обов'язково врахований при оцінці якості професійного розвитку персоналу [12].

А.В. Михалкина визначає і обґрунтовує доцільність розрахунку таких показників оцінки професійного розвитку, як коефіцієнти:

– кваліфікованості,

– освітнього рівня робітників і фахівців,

– підвищення кваліфікації кадрів,

– стабільності кадрів і відповідності робочих місць типовим.

Також автором запропоновано визначення економічного ефекту від інвестицій як для робітника, вчиться, так і для підприємства.

В.М. Колосок пропонує розраховувати показники ефективності витрат по фінансуванню стратегії розвитку персоналу підприємства і показник суми витрат по фінансуванню стратегії розвитку персоналу, в розрахунку на одного працівника. У той же час автором запропонована система показників розвитку персоналу промислового підприємства, до складу яких були включені наступні:

– показник раціональності використання кадрів;

– коефіцієнт відповідності кваліфікації кадрів;

– питома вага працівників, які отримали за свою працю моральна винагорода;

– питома вага раціоналізаторів і винахідників серед працівників та ін. [10].

Зазначимо: головна мета оцінки – це максимальна об'єктивність. Для реалізації цієї вельми складної задачі важливо правильно підготувати екзаменаторів, яких в цьому випадку називають спостерігачами. Їх відбирають серед спеціалістів, що мають досвід в сфері, в якій співробітників навчають. Наприклад, для оцінки консультантів сервісу потрібні люди з досвідом роботи в автомобільному сервісі, бажано ті, хто раніше теж працював на посаді консультанта сервісу. Це може бути і майстер цеху, і керівник сервісу і співробітники розвитку дилерської мережі (якщо це імпортер) і відповідальні за якість обслуговування клієнтів.

Необхідно розуміти, що навіть якщо до програми професійного навчання буде залучено найкращого, а отже високооплачуваного тренера, проте він не зможе знайти спільної мови із слухачами, то вкладені підприємством кошти у дану програму розвитку не принесуть очікуваної віддачі, а тому загальна якість здійсненої процедури професійного навчання буде досить низькою. В умовах, коли організацію процесу професійного навчання здійснено на досить низькому рівні, коли не виконується обґрунтування планової потреби у навчанні, а отримані слухачами нові знання та набуті під час занять навички не знаходять практичного використання у подальшій трудовій діяльності на підприємстві, очікувати високу якість програм професійного розвитку також недоцільно і безпідставно. Відсутність же налагодженого інформаційного супроводу кожного із підпроцесів професійного розвитку персоналу та дієвого методичного апарату оцінки їх ефективності буде виступати стримуючим чинником у справі досягнення у найближчій перспективі соціально-економічної окупності коштів, інвестованих у людський капітал.

Процедуру оцінки якості професійного розвитку персоналу має бути засновано на врахуванні двох основних факторів – внутрішніх (якісні характеристики персоналу) та зовнішніх (якість засобів забезпечення професійного розвитку) (див. табл. 1).

Водночас урахування внутрішніх факторів визначення якості професійного розвитку персоналу є досить складним питанням через значний ступінь суб'єктивізму при обґрунтуванні їх впливу, а зовнішніх – через відсутність дієвої методики їх оцінки. Як внутрішні, так і зовнішні фактори здійснюються прямий та непрямий вплив на формування кінцевої якості професійного розвитку персоналу [13].

При цьому така оцінка має взаємоув'язувати та узагальнювати результати розрахунку показників, що характеризують різні аспекти інтенсивності, достатності, результативності та ефективності професійного розвитку персоналу.

Висновки і пропозиції. Отже, розвиток персоналу – це безперервний процес, невід'ємний для будь-якого підприємства. Він спрямований на створення колективу, що відповідає потребам організації, і одночасно на дослідження та розвиток потенціалу її співробітників. Цей багатоаспектний питання має бути в центрі уваги будь-якого керівника, зацікавленого в майбутньому свого підприємства.

Інвестиції в розвиток персоналу підприємства мають довгострокове стратегічне значення для економіки в цілому, тому, позитивний вплив на рівень прибутковості підприємства має досягатися поступово.

Найбільш складним питанням при забезпеченні достатнього рівня якості професійного розвитку персоналу залишається безпосередня обґрунтована оцінка досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу, так як саме від його вчасного і об'єктивного визначення залежить як ступінь вмотивованості працівників до активізації подальших навчальних і розвиваючих процедур у обраній сфері діяльності, так і зацікавленість лінійних керівників у створенні відповідних умов для професійного навчання персоналу.

Виходячи з цього процедура оцінки якості професійного розвитку персоналу має відповідати таким основним вимогам:

– бути універсальною, тобто сприяти приведенню різних складових оцінки якості професійного розвитку персоналу на всіх ланках його здійснення до уніфікованого виду;

– бути низьковитратною як із позиції необхідності залучення грошових коштів, так і з позиції використання часу і людських ресурсів, необхідних на її проведення;

Таблиця 1

Картка оцінки якості професійного розвитку персоналу на підприємстві [13]

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	*задовільний*	*високий*
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0–49	50–79	80–100
	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів, балів	0–49	50–79	80–100
	Рівень засвоєння нових знань і навичок, балів	0–49	50–79	80–100
Зона кількісної оцінки (ЗКО)	Питома вага працівників, що пройшли професійне навчання, %	0–29,9	30,0–49,9	50,0–100,0
	Питома вага інвестицій у людський капітал від загального фонду оплати праці, %	0–0,39	0,40–1,29	Понад 1,30
	Періодичність підвищення кваліфікації, років	Понад 5	3–5	1–3
Зона оцінки результативності (ЗОР)	Коефіцієнт плинності перспективних працівників, %	Понад 3,00	2,90–0,30	0 – 0,29
	Коефіцієнт фінансової ємності інвестування у людський капітал, %	0–0,59	0,60–0,99	Понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	0–99	100–110	Понад 110

– забезпечувати легкість та однозначність у інтерпретації висновків за результатами оцінки;

– надавати можливість здійснення оцінки якості як на рівні окремої програми професійного навчання, так і загальної оцінки якості всієї системи професійного розвитку персоналу;

– бути нескладною в експлуатації, наочною та доступною для розуміння рядовими працівниками.

В Україні поки не склалася єдина національна система оцінки, і через її відсутність часто застосовують атестацію за підсумками календарного року або розробляють власну систему. Але вже зараз ясно, що формування єдиної системи оцінки персоналу вже необхідне, саме тому в останні роки стали з'являтися центри по оцінці персоналу, де ведеться активна робота по формуванню єдиного бачення системи оцінки.

Список літератури:

1. Азарова А. О. Управління персоналом: навч. посіб. / А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом: Навч. посібник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Професіонал, 2006. – 512 с.
3. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами / Власова А., Левицькі Ж. / Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2004. – № 7. – С. 57–61.
4. Грішнова О. А. Людський капітал:формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О. А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
5. Дерев'янко Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства / Т. А. Дерев'янко // Схід. – 2009. – № 2(93). – С. 20–22.
6. Заклекта-Барестовенко О. С. Підвищення ефективності інвестицій у розвиток персоналу як результат вдосконалення управління / О. С. Заклекта-Барестовенко // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – Тернопіль: Економічна думка, 2009. – Вип. 4. – С. 77–84.
7. Захарова О. В. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства / Захарова О. В. Городничук Н. В. / Економіка і організація управління, № 3(19)–4(20). – 2014. – С. 100–107.
8. Іванісов О. В. Управління трудовим потенціалом Навчально-практичний посібник / Іванісов О. В., Єрмоленко О. А., Доровської О. Ф. // – Харків: Вид. ХНЕУ, 2008. – 392 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А. Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
10. Колосок В. М. Стратегічне управління розвитком персоналу промислових підприємств Монографія / Колосок В. М., Богачов О. С., Алістаєва А. А., Колосок В. М., та інші / Маріуполь, 2011, с. 326. – http://eir.pstu.edu/handle/123456789/1876
11. Никитин А. Как требует стандарт / А. Никитин, К. Осминин // Служба кадров и персонал. – 2009. – № 1. – С. 76–79.
12. Одегов Ю. Г. Оценка эффективности работы с персоналом. Методологический подход / Ю. Г. Одегов, К. Х. Абдурахманов, Л. Р. Котова / М.: РАГС, 2011, с. 752. ISBN 978–5–94280–510–4.
13. Патрусова А. М. Качество профессионального образования: проблемы оценки / А. М. Патрусова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2012. – № 1(7). – С. 26–32.
14. Рульєв В. А. Управління персоналом / Рульєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Навч. посіб. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ: КНЕУ,2002. – 351 с.
16. Савченко В. А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. / В. А. Савченко. – К.: НАПНУ, 2012. – 152 с.
17. Хромов М. І. Інвестиції в людський капітал: особливості визначення та критерії оцінки ефективності / М. І. Хромов // Економіка промисловості. – 2010. – № 2. – С. 188–195. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2010_2_30

Гирман А.П., Булава А.П.
Университет таможенного дела и финансов

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ В ОРГАНИЗАЦИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

Аннотация
Статья посвящена исследованию системы показателей оценки качества профессионального развития персонала путем уточнения содержания и критериев оценки существующих и обоснования целесообразности внедрения новых показателей. Существующие подходы к оценке качества профессионального развития на большинстве промышленных предприятий имеют ряд недостатков и не в полной мере соответствуют требованиям международных стандартов, а также не учитывают стратегические задачи деятельности предприятий. Целью статьи является обобщение и систематизация на единой теоретической основе разнообразных знаний, связанных с развитием персонала. Авторы предлагают процедуру оценки качества профессионального развития персонала осуществлять с учетом двух групп основных факторов – внутренних (качественные характеристики персонала) и внешних (качество средств обеспечения профессионального развития). В предлагаемой Карте оценки качества профессионального развития персонала приведены возможны качественные и количественные показатели, а также показатели оценки результативности деятельности работников.
Ключевые слова: развитие персонала, персонал, управление развитием персонала, оценка персонала, методы оценки персонала.

Girman A.P., Bulava A.P.
University of Customs and Finance

PERFORMANCE EVALUATION OF THE STAFF DEVELOPMENT IN THE ORGANIZATION

Summary
The article is devoted to the study of the system of indicators to measure the quality of professional development of the staff by clarifying the content and evaluation criteria of existing and rationale for introducing the new indicators. Existing approaches to assessing the quality of professional development in the vast majority of industrial enterprises have a number of disadvantages and do not fully meet international standards and do not take into account the strategic objectives of the enterprises. The aim of the article is the generalization and systematization of unified theoretical and methodological basis of a variety of knowledge related to staff development. The authors propose a procedure for assessing the quality of professional staff development to be based on two main factors – internal (qualitative characteristics of personnel) and external (as a means of providing professional development). In the proposed Map estimation of quality of professional staff development the possible qualitative and quantitative indicators as well as indicators of performance evaluation of employees.
Keywords: staff development, staff management, staff development, personnel evaluation, personnel evaluation methods.