

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.5.75](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.75)

УДК 658.078

*В. В. Ушкальов,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків  
ORCID ID: 0000-0002-2445-669X*

*М. П. Мартіянова,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємства та організації бізнесу, Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, м. Харків  
ORCID ID: 0000-0002-2624-0964*

## **ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

*V. Ushkalyov*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise and Business organization,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

*M. Martyanova*

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Economics of Enterprise and Business organization,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv*

### **THEORETICAL AND METHODOLOGICAL PRINCIPLES OF ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF STAFF DEVELOPMENT**

*У статті здійснено аналіз підходів до оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства. Визначено змістовні складові розвитку персоналу та існуючі особливості їх прояву. Проведено аналіз методів оцінки ефективності розвитку персоналу, що використовуються на підприємствах, та визначено їх переваги та недоліки. З огляду на провідну роль навчання у забезпеченні розвитку персоналу проведено аналіз основних моделей оцінки ефективності навчання. Узагальнено чинники, що впливають на ефективність розвитку персоналу на промислових підприємствах. Визначено особливості застосування однофакторних та комплексних підходів до оцінки ефективності розвитку та сформульовано теоретичний базис для обрання методу оцінювання. Уточнено критерії вибору методів оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства в контексті застосування ситуаційного підходу до управління підприємством.*

*Staff development, being a complex system of interaction of individual, organizational, social factors and external conditions, is a purposeful process that has its own value for the company, and can be characterized by different performance parameters. In view of this, it is in the context of practical interest for the company to find ways to evaluate and increase the efficiency of this process, which would increase the potential of staff and optimize the associated costs in the management system of the enterprise.*

*The purpose of the work is to study the theoretical and methodological principles of assessing the effectiveness of staff development at the enterprise.*

*Staff development as a purposeful process of increasing the potential of the employee and the realization of his abilities, includes: the formation of activity of the individual and his professional identity, the formation of new and integration of existing knowledge, skills, personal qualities, abilities, readiness to achieve business goals. In the work has been made an attempt to generalize the existing approaches to determining the effectiveness of this process.*

*Assessment of the effectiveness of staff development is the result of a comprehensive measurement of changes that occur in staff during the implementation of targeted development activities. It is always relative, situational determined and must take into account certain features:*

*economic results of staff development are contextually related to organizational goals and development goals;*

*the main purpose of staff development is to achieve the target state of the employee, rather than certain economic indicators of the enterprise as a whole;*

*the main place in the structure of the result of staff development is occupied by structural changes of professionally important qualities of the employee, the level of manifestation of which is to some extent determined by the external conditions of its functioning;*

*assessment of the effectiveness of development should take into account the impact of external conditions and determine their weight in the overall level of the result;*

*cost items of staff development should be considered in terms of impact on the formation of target conditions of the employee.*

*Based on the strategic goals of the enterprise to assess the effectiveness of staff development in each situation should be determined the structural elements of effective activity and their weight, which will characterize the impact of certain prerequisites for the formation of more effective ways of working. The assessment of the effectiveness of the applied development methods should be two-factor and based on a comparative assessment of the changes that have occurred in the staff relative to the initial level (before developmental intervention) and a relative assessment of development opportunities by other available intervention methods.*

***Ключові слова:*** *розвиток персоналу; ефективність; оцінка ефективності; методи оцінки ефективності; критерії розвитку; чинники розвитку.*

***Keywords:*** *personnel development; efficiency; performance evaluation; methods of performance evaluation; development criteria; development factors.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В епоху швидкого розвитку науки та техніки одним з найважливіших чинників забезпечення конкурентоздатності підприємства є використання людських ресурсів. Маючи велику кількість властивостей та характеристик, саме людина на виробництві стає ключовим елементом у системі створення конкурентних переваг. Втім, персонал підприємства – це не тільки елемент системи перетворення інших ресурсів, це також ресурс з унікальною властивістю збільшувати вартість інших ресурсів та здатністю до збільшення власної вартості. В процесі розвитку персоналу його властивості зазнають якісних змін, що призводять до підвищення потенціалу працівників та зростання можливостей у досягненні цілей підприємства.

Розвиток персоналу, являючи собою складну систему взаємодії індивідуальних, організаційних, суспільних факторів та зовнішніх умов, є цілеспрямованим процесом, що для підприємства має власну вартість, та, може характеризуватися різними параметрами результативності. Зважаючи на це, практичний інтерес для підприємства становить пошук шляхів оцінки та підвищення ефективності цього процесу, що надало б змогу забезпечити зростання потенціалу персоналу та оптимізувати пов'язані з ним витрати в системі управління підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Проблемам розвитку персоналу та оцінці ефективності заходів з навчання персоналу присвячено багато досліджень у сфері економіки праці, управління персоналом і людськими ресурсами. Теоретичні засади інвестицій в людський капітал розроблені такими дослідниками, як М. Армстронг, Г. Беккер, Н. Гавкалова, Л. Мельник, Г. Назарова, Я. Фітц-енц та іншими [1 – 6]. Проте, залишаються недостатньо дослідженими

питання щодо оцінки ефективності процесів розвитку персоналу підприємства, і, на їх основі – удосконалення системи розвитку персоналу в цілому.

**Метою роботи** є визначення теоретичних та методичних засад щодо здійснення оцінки ефективності розвитку персоналу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до поставленої мети, слід визначити змістовне наповнення категорій та понять предметної області, що будуть надалі використовуватися для аналізу та формування методичного апарату оцінки процесів розвитку.

Дослідження предметної області, якою у даному випадку є «розвиток персоналу», дозволяє констатувати наступне: в традиційному розумінні існує консенсус стосовно тлумачення поняття «розвиток», що розуміється як закономірна, спрямована і незворотна зміна об'єкту, яка призводить до виникнення нової якості [3; 4; 7], втім, на сьогодні серед науковців не існує єдиної точки зору стосовно визначення змістовного наповнення поняття «розвиток персоналу». Поширеним є розуміння розвитку персоналу як сукупності організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в сфері навчання персоналу, його перепідготовки й підвищення кваліфікації. Зосередження уваги на освітній процесуальній стороні розвитку персоналу дозволяє зводити розвиток до збільшення кількості знань, умінь, навичок працівника, які підвищують вартість людського капіталу підприємства. Завданням розвитку при цьому виступає процес переведення працівника з одного стану в інший, що в більшій мірі відповідає досягненню цілей підприємства. Формальним критерієм розвитку в цьому випадку є кваліфікація. Підтверджена документами наявність певних компетентностей, кваліфікація характеризує певний рівень майстерності та трудового потенціалу, що притаманні працівнику. Втім, такий підхід до змістовного наповнення розвитку персоналу є занадто спрощеним і механістичним, внаслідок чого втрачається комплекс змін у потенціалі працівника, що обумовлюють його вартість та цінність для підприємства.

В. Веснін під «розвитком персоналу» розуміє «проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистого потенціалу працівників і росту їх здатності вносити вклад у діяльність організації [8, с. 190]. При цьому окремо виділяється «професійний розвиток» як процес підготовки співробітників до виконання нових виробничих функцій, займання посад, вирішення нових завдань, спрямований на подолання розбіжності між вимогами до працівника і якостями реальної людини [8, с. 190]. Тим самим, у даному підході ключовими виділяються здатності і якості, що розвиваються. Певна обмеженість такої точки зору проявляється у розкритті лише наявного потенціалу та невизначеності особистісних якостей, що розвиваються, адже не всі потенційні можливості працівників можуть бути корисними та доцільними для підприємства.

Н. Беляцький визначає основну мету розвитку персоналу підприємства як «розвиток інтелектуального потенціалу співробітника», а до завдань відносить: підвищення кваліфікації, здатності до комунікації, роботи в групі, формування відповідальності, самостійності в розвитку професійних навичок і знань, поліпшення адаптаційних здатностей та інноваційних якостей [9, с. 143-145]. Це дозволяє акцентувати увагу на ключових властивостях індивіда, що становлять сутність людського капіталу: інтелект, здатності, особисті якості, професійні навички й знання. Підвищення потенціалу працівника в цьому випадку виступає як критерій розвитку. Втім, за такого підходу розвиток набуває лише психологічного сенсу та стає майже непов'язаним з практичними цілями і завданнями підприємства.

В. Співак пропонує розглядати розвиток персоналу через оцінку потенціалу людини, яку здійснює за такими аспектами, як: морально-мотиваційний, творчий, комунікаційний, адміністративний, лідерський потенціал, працездатність, стресостійкість, компетентність, асертивність, гнучкість [10]. В такому трактуванні розвиток персоналу набуває змістовного наповнення через виділення сукупності професійно-важливих якостей і стає більш практичноорієнтованим.

В. Травін у структурі розвитку персоналу виділяє такі компоненти як: робота з резервом, оцінка результативності праці, добір і розміщення персоналу, навчання персоналу, ротація персоналу, виявлення здатностей [11, с. 48]. Даний функціональний підхід до розуміння розвитку персоналу, дозволяє формалізувати етапи роботи з персоналом в процесі розвитку, проте залишає поза увагою чинники, що призводять до якісних змін у діяльності та особистості працівника.

У відомій моделі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго критерієм розвитку є час, що витрачений людиною на вирішення проблеми і професійну комунікацію [12]. Це дозволяє значно спростити загальну оцінку рівня розвитку працівників системи управління та певних виробничих професій, проте не є універсальним і не розкриває структури чинників, що призводять до змін у рівні ефективності функціонування персоналу.

Узагальнюючи існуючі точки зору, розвиток персоналу доцільно розглядати як цілеспрямований процес підвищення потенціалу працівника та реалізації його здібностей, який включає: формування активності особистості і її професійної самосвідомості, формування нових і інтеграцію існуючих знань, умінь, навичок, особистісних якостей, здатностей, готовності до діяльності, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Згідно до поширеного найбільш загального тлумачення, ефективність визначається як співвідношення результату і витрат [7]. При цьому існує декілька підходів у тлумаченні цих економічних категорій.

Оскільки не всі витрати підприємства безпосередньо спрямовані на досягнення економічних цілей, то в економічній науці ефективність традиційно поділяють на власне економічну, організаційну та соціальну ефективність [2].

Економічна ефективність характеризується показниками, що відображають результати діяльності підприємства та може бути кількісно виміряна в натуральних або ж вартісних одиницях.

Організаційна ефективність визначає міру раціональності побудованої структури підприємства та системи управління в аспекті досягнення цілей підприємства. Будучи опосередковано пов'язаною з економічною ефективністю, організаційна ефективність, таким чином, характеризує оптимальність структури та системи управління підприємством.

Соціальна ефективність характеризує спроможність підприємства до створення сприятливих умов щодо функціонування персоналу й сприяння його розвитку. Оскільки не всі цілі, потреби та інтереси працівника співпадають з цілями підприємства – то й, відповідно, не всі витрати в соціальній сфері будуть сприяти зростанню економічних показників. Втім, опосередковано формуючи стан задоволеності, соціальні витрати впливають на трудову поведінку працівника в стратегічній перспективі, підвищують його трудову мотивацію й сприяють професійній діяльності.

Ключовою проблемою оцінки ефективності розвитку є змістовне наповнення поняття «результат розвитку». І, оскільки розвиток є багатоаспектним системним явищем, що може розглядатися і як процес, і як стан, і як рівень вираженості певної якості, то виникають декілька варіантів тлумачення результатів розвитку. Так, на думку Х. Рамперсада, результативність є мірою досягнення цілей. Завданням менеджменту підприємства є постановка правильних цілей, досягнення яких і буде свідчити про результативність. Способи досягнення цілей можуть значно різнитися за величиною витрат, часом, та іншими параметрами. Тож, ефективність Х. Рамперсадом визначається як спроможність до удосконалення способів досягнення цілі [13, с. 52]. Отже, в межах такого підходу для оцінки ефективності, фокус уваги зміщується з безпосереднього результату діяльності підприємства на результативність способу досягнення цілі.

Розглядаючи результативність розвитку персоналу як комплекс індивідуальних професійних новоутворень, що відповідають цілям підприємства, слід зазначити, що ці особистісно-професійні зміни можуть бути представлені як комплекс стійких ціннісно-мотиваційних, когнітивних, емоційно-вольових, психофізіологічних змін. В цьому випадку результат розвитку буде характеризуватися формальним зростанням кваліфікації або ж зростанням рівня професійної майстерності чи набуттям нових компетентностей [10; 14].

Розвиток персоналу, що розуміється як системні зміни у структурі професійно-важливих якостей персоналу, відповідно представлений структурними змінами в системах: ціннісно-мотиваційній; когнітивній; психофізіологічній; емоційно-вольовій.

За такого підходу результат розвитку персоналу становить низку стійких суб'єктивних змін, що обумовлюють зміни у трудовій поведінці. Перш за все – це усвідомлення цілей і завдань, а також потреби у формуванні нових способів діяльності. Останнє вимагає здійснення змін у системі ціннісних орієнтацій працівника, де потреба у набутті нових якостей має зайняти один з найвищих щаблів. Отже, для з'ясування результатів розвитку має бути здійснено оцінку розуміння і значення цілей розвитку, а також визначено відносну вагу останніх у загальній системі цінностей працівника відповідно до бажаного (еталонного) рівня їх вираженості.

Оцінка мотиваційної складової визначає міру відповідності індивідуальних інтенцій (інтереси, прихильності, актуальні потреби, бажання та прагнення, ставлення до змісту професійної діяльності) майбутнім умовам розвитку. Результатом розвитку в цьому випадку є усвідомлення ключових чинників мотивації, актуальних існуючих потреб та активізація трудової діяльності для їх задоволення.

Когнітивна складова розвитку визначається як сукупність нових знань, умінь, навичок, способів діяльності, наявність індивідуальних переконань та установок, що сприятимуть набуттю нових якостей, володіння навичками рефлексії та диференціації впливу різних чинників на елементи діяльності.

Психофізіологічна компонента результативності розвитку передбачає якісні зміни у рівні використання відповідних задатків та здібностей, компенсаторних механізмів, забезпеченості змін індивідуальними можливостями когнітивних процесів, що притаманні індивіду.

У найбільш загальному вигляді ефективність розвитку персоналу обумовлюється трьома групами чинників: цільовими, дидактичними та середовищними.

Цільовий аспект розвитку персоналу включає цілі підприємства та завдання, що необхідно вирішити для переведення працівника в стан, що надає можливість їх досягнення. При цьому цілепокладання в системі розвитку персоналу не спрямоване на реалізацію усіх потенційних можливостей, якими володіє працівник, а передбачає лише розвиток тих якостей, що можуть бути використані для досягнення поточних або майбутніх цілей організації. Цілі розвитку є потенційно найдинамічнішим та найкерованишим елементом у системі управління розвитком персоналу. Проте їх динаміка обумовлюється часовими межами реалізації економічних проєктів, на протязі виконання яких їх зміна є ускладненою внаслідок настання економічних втрат через незавершеність проєкту.

Дидактичний аспект розвитку передбачає вибір найбільш доцільних форм та методів навчання персоналу, в наслідок яких набуття останнім нових професійних якостей та компетентностей відбудеться в найкоротший термін, а рівень сформованості якостей та компетентностей буде відповідати бажаному чи мінімально достатньому.

Середовищний аспект розвитку полягає у формуванні умов, в яких буде відбуватися формування професійних якостей та компетентностей персоналу, а також формуванні умов для реалізації набутих новоутворень в майбутньому. Будучи найбільш інертним елементом у системі розвитку, середовище має й

найбільший «інерційний» ефект, та може виступати і як каталізатор особистісних змін працівника, так і як їх гальмівник.

Інша складова оцінки ефективності – це витрати, що пов'язані з розвитком персоналу.

В загальному розумінні витрати на персонал – це частка витрат підприємства, яка без посередньо пов'язана з підсистемами управління персоналом та забезпеченням їх ефективності [15].

В більш специфічному розумінні під витратами розуміють інвестиції в людські ресурси, що призводять до зростання вартості людського капіталу [1; 6].

Досліджуючи ефективність управлінського персоналу, Г. Назарова для проведення оцінки пропонує застосовувати такі елементи витрат, як:

витрати на соціальний пакет;

витрати на навчання управлінського персоналу;

витрати на винагороду управлінського персоналу;

витрати на оплату праці управлінського персоналу;

витрати на автоматизацію роботи управлінського персоналу;

витрати на атестацію управлінського персоналу;

витрати на професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри управлінського персоналу [5].

Такий підхід враховує витрати, що спрямовані на підвищення професійного рівня працівника, його задоволеність та мотивацію. Відповідно, з урахуванням специфіки праці інших категорій персоналу, за аналогією можна оцінити загальну суму витрат, що пов'язані з їх розвитком.

Окреме місце в системі витрат, пов'язаних з розвитком персоналу, займають витрати на навчання. Зокрема до числа останніх В. Співаком віднесено такі:

створення та утримання навчальних закладів;

на відволікання обладнання та матеріальних засобів від основного виробництва;

на компенсацію зростання браку та зниження темпів роботи в період навчання;

на відволікання спеціалістів для навчання й наставництва від основної діяльності та на залучення сторонніх спеціалістів;

на організацію навчального процесу;

на відправлення на навчання та підвищення кваліфікації в освітніх закладах [10, с. 378].

Однак, оскільки результати розвитку персоналу обумовлюються не тільки традиційними процедурами з управління персоналом та навчанням, а також значною мірою обумовлені особистісно-професійними факторами та факторами оточуючого середовища, то перелік витратних статей може бути розширено витратами на проведення діагностики індивідуального потенціалу (відбору) та витратами на створення розвиваючих умов.

Діагностика індивідуального потенціалу розвитку працівника покликана максимізувати відповідність задатків, інтенцій та мотивації людини способам навчання. Це також дозволяє сформувати навчальні групи та забезпечити відповідність індивідуальних характеристик персоналу й тренерсько-викладацького складу, зменшити втрати комунікаційного та семантичного характеру, а отже – скоротити час на навчання й підвищити якість його результатів.

Витрати на створення розвиваючих умов передбачають формування відповідного матеріального, дидактичного, психологічного та мотиваційного забезпечення для створення потокових станів, що підвищують концентрацію уваги працівника й прискорюють формування професійних новоутворень.

Отже, узагальнюючи, слід констатувати, що розвиток персоналу має певні особливості, які слід враховувати під час проведення оцінки ефективності цього процесу:

економічні результати розвитку персоналу, як правило, неможливо оцінити без контекстуального визначення цілей розвитку. Так, навички, що набуті персоналом під час навчання, не вичерпуються виконанням виробничого завдання й також можуть бути використані для інших цілей, граничну вартість та прибутковість яких неможливо спрогнозувати;

при визначенні економічної ефективності процесів розвитку в контексті конкретних цілей підприємства можливе застосування граничної корисності витрат, пов'язаних з розвитком персоналу. Оптимум витрат для досягнення цілі підприємства в цьому разі буде характеризувати максимальну ефективність процесів розвитку;

метою розвитку персоналу є досягнення цільового стану працівника, а не економічні показники функціонування підприємства в цілому. Міра впливу цільового стану працівника на економічні показники діяльності підприємства характеризує якість цілепокладання менеджменту підприємства та ефективність управління персоналом, а не ефективність процесу розвитку персоналу;

основне місце в структурі результату розвитку персоналу займають структурні зміни професійно-важливих якостей працівника, рівень прояву яких певною мірою обумовлений зовнішніми умовами його функціонування. Оцінка ефективності розвитку, таким чином, повинна враховувати вплив зовнішніх умов та визначати їх вагу в загальному рівні отриманого результату;

витратні статті розвитку персоналу мають розглядатися з точки зору впливу на формування цільових станів працівника.

Застосування традиційних підходів та показників ефективності проектів (чистого дисконтованого доходу, індексу доходності, строку окупності, внутрішньої норми доходності, рентабельності інвестицій) для оцінки розвитку персоналу є малоприматним внаслідок того, що визначити вагу розвиваючих заходів у складному системному комплексі чинників, які призвели до отримання остаточного економічного результату часто не є можливим.

Узагальнення підходів до оцінки ефективності витрат на персонал, що було виконане в роботі Н. Гавкалової, певною мірою може бути застосоване і для вирішення проблеми оцінки ефективності розвитку персоналу. Методи оцінки та їх особливості з урахуванням специфіки предмета дослідження представлено в табл. 1.

**Таблиця 1.**  
**Методи оцінки ефективності розвитку персоналу**

Назва методу	Сутність методу	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Метод узагальнених оцінок	Оцінка отримується шляхом співставлення узагальнених економічних результатів до витрат на розвиток персоналу	Простота та інформативність в умовах відсутності впливу інших чинників	Неможливість застосування при дії комплексу факторів, що обумовлюють результат діяльності
Метод експертних оцінок	Представляє собою узагальнення суб'єктивних оцінок фахівців стосовно змін, що відбулися в наслідок розвитку	Оперативність, гнучкість, можливість стандартизації	Значна суб'єктивність, ймовірний характер результату
Статистичний метод	Передбачає виявлення статистичних закономірностей та прийняття рішення на їх основі	Дозволяє враховувати значну кількість факторів	Необхідність наявності валідної статистичної моделі та масивів даних
Метод бенчмаркінгу	Полягає у порівнянні показників підприємства з показниками інших підприємств галузі	Оперативність, можливість стандартизації	Необхідність інформації про внутрішні процеси інших підприємств
Аудит персоналу	Комплексна оцінка стану працівників на предмет виявлення недоліків та слабких сторін	Багатопараметрична характеристика впливу розвиваючих чинників	Необхідність залучення кваліфікованих фахівців та неявний характер результатів
Метод оцінки рентабельності	Полягає у визначенні окупності витрат на персонал	Простота та наочність	Вузька сфера застосування
Метод ключових показників ефективності	Визначення еталонних значень ключових показників та міри наближення до них	Значний мотивуючий ефект, можливість моніторингу	Складність урахування впливу заходів на системну ефективність
Контролінг персоналу	Орієнтація на контроль процесів, що пов'язані з витратами на персонал	Можливість інтеграції кількох методів оцінки	Необхідність підрозділу з контролінгу
Система збалансованих показників	Комплексна оцінка витрат та результативності за показниками бізнес-процесів	Можливість врахування системних ефектів	Необхідність процесної організації управління підприємством
Методи оцінки ефективності навчання	Передбачають оцінку динаміки особистісних новоутворень та професійних якостей	Дозволяють оцінити результативність заходів з навчання	Обмежуються оцінкою результативності заходів з навчання

(узагальнено з використанням [14; 15])

Не зважаючи на суттєві обмеження, окремі елементи економічної оцінки можуть бути певною мірою пристосовані для оцінки ефективності розвитку персоналу. За умови відсутності інших змін у структурі виробництва, для оцінки можуть бути використані: індекс ефективності використання ресурсів, а також показник виробітку продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу.

Виходячи з того, що персонал є одним з видів ресурсів підприємства, для загальної оцінки економічної ефективності може бути використано Індекс ефективності використання ресурсів при виробництві продукції J,

що характеризує динаміку показників обсягу продукції, який припадає на одиницю вартості виробничих ресурсів, що брали участь у створенні продукції в даній галузі промисловості за певний період [16]:

$$J_{\text{чп}} = \frac{E_{\text{чп1}}}{E_{\text{чп0}}} \quad (1)$$

де:  $E_{\text{чп0}}$  і  $E_{\text{чп1}}$  — обсяг продукції, що припадає на одиницю вартості виробничих ресурсів, що брали участь у виробництві.

Ще одним показником є вироблення продукції на одного працівника промислово-виробничого персоналу. Він характеризує рівень продуктивності праці у вартісній вираженні й визначається відношенням обсягу валової (або товарної) продукції, виробленої за даний період (місяць, квартал, рік), у порівнянних оптових цінах підприємств  $B$  (у тис. грн.) до середньооблікової чисельності працівників промислово-виробничого персоналу  $P_{\text{п}}$  (чол.), тобто [16]:

$$B_{\text{на1прац.}} = \frac{B}{P_{\text{п}}} \quad (2)$$

У вузькому розумінні оцінка ефективності розвитку персоналу може бути зведена до оцінки ефективності навчання. При цьому можуть використовуватися як кількісні, так і якісні виміри, а також їх комбінування. Немировський І. та Старожукова І. поділяють показники на дві групи: ранні та пізні індикатори, і наводять перелік показників, що можуть використовуватися для оцінки результативності навчання.

До групи ранніх індикаторів віднесено такі поведінкові, діяльнісні та особистісні прояви, як:

- подальше навчання співробітників;
- мотивацію співробітників;
- пропозиції з раціоналізації;
- орієнтацію на досягнення мети;
- здатність працювати в команді;
- інформаційну інфраструктуру.

Групу пізніх індикаторів утворюють такі:

- ступінь задоволеності співробітників;
- вірність співробітників;
- продуктивність співробітників [17].

Даний підхід дозволяє швидко ідентифікувати зміни у трудовій поведінці персоналу та приймати своєчасні управлінські рішення. Він характеризується високою швидкістю зворотного зв'язку і є достатньо наочним для розуміння, втім, запропоновані показники свідчать лише про зовнішні ознаки результативності, а не про ефективність процесу в загалі.

Для оцінки ефективності підсистеми розвитку персоналу Н. Гавкалова пропонує використовувати такі показники:

- коефіцієнт розвитку персоналу;
- рентабельність витрат на розвиток персоналу;
- частка витрат на професійне навчання персоналу в загальних витратах на персонал;
- вартість навчання на одного працівника;
- частка працівників, які мають вищу освіту;
- частка працівників, що займаються самонавчанням [2].

Аналіз ефективності за частковими показниками не дозволяє дійти висновку про ефективність процесів розвитку в цілому. Така задача вирішується шляхом розрахунку інтегрального показника. Для цього Г. Назарова пропонує розраховувати інтегральний показник ефективності інвестицій за елементами витрат:

- ефективність інвестицій в соціальний пакет;
- ефективність інвестицій в навчання;
- ефективність інвестицій на винагороду;
- ефективність інвестицій на оплату праці;
- ефективність інвестицій на автоматизацію роботи управлінського персоналу;
- ефективність інвестицій на атестацію управлінського персоналу;
- ефективність інвестицій на професійно-кваліфікаційне просування та планування трудової кар'єри управлінського персоналу [5].

Кожний елемент ефективності за такого підходу розраховується як різниця виручки від реалізації продукції за звітний та попередній періоди за винятком суми непродуктивних витрат, віднесення до обсягів інвестування у даний напрям розвитку персоналу. Надалі, визначення ваги кожного з показників ефективності дозволяє розрахувати інтегральний показник ефективності розвитку.

Ототожнення процесів розвитку і процесів навчання дозволяє в окремих випадках оцінювати ефективність розвиваючих заходів використанням моделей оцінки ефективності навчання. Характеристика сутності основних моделей оцінки наведена в табл. 2.

Базовою для всіх зазначених моделей оцінки ефективності навчання слід вважати модель Д. Кіркпатрика. Її ідея полягає у виділенні рівнів, на яких відслідковуються зміни, що відбуваються після процесу навчання та, відповідно, фіксуються погіршення або покращення стану внаслідок змін у самому процесі [19]. Рівень 1 моделі передбачає виявлення емоційної реакції та загального ставлення до навчання, що відбулося. Застосовується анкетування учасників, за результатами якого і робляться висновки.

Рівень 2 моделі спрямований на визначення об'єктивних результатів навчання. За допомогою дидактичного інструментарію визначається якість та кількість сформованих знань, умінь та навичок.

Рівень 3 моделі характеризує зміни робочої поведінки та визначає прагнення до застосування нових способів отримання результату у практичній діяльності на робочому місці. За допомогою спостереження, анкетування або опитування сторонніх осіб визначається кількість застосування нових форм поведінки, що були засвоєні під час навчання, та оцінюються їх якість та сталість під час виконання виробничих завдань.

Рівень 4 моделі визначає, яким чином проведене навчання вплинуло на бізнес-результати компанії. На основі виявленого зв'язку робиться висновок про ефективність навчання [19].

**Таблиця 2.**  
**Основні моделі оцінки ефективності навчання [6; 18; 19]**

Моделі оцінки ефективності навчання	Сутність моделі	Особливості застосування
Модель рівнів навчання Д. Хемблїна	Комплексна оцінка емоційних, когнітивних та поведінкових змін стосовно їх впливу на результати за рівнями: 1) реакція; 2) навчання; 3) робоча поведінка; 4) вплив на показники роботи відділу та організації	Комплексний підхід до оцінювання. Неможливість достовірної оцінки змін у разі впливу на результат окрім навчання інших чинників. Відсутність оцінки витрат
Модель рівнів навчання Д. Кіркпатрика	Комплексна оцінка емоційних, когнітивних та поведінкових змін стосовно їх впливу на результати за рівнями: 1) реакція; 2) навчання; 3) поведінка; 4) результати	Неможливість достовірної оцінки змін у разі впливу на результат окрім навчання інших чинників. Відсутність оцінки витрат
Цільовий підхід Р. Тайлера	Оцінка поведінкових змін у контексті цілей розвитку	Залежність від цілепокладання. Висока варіативність критеріїв оцінювання
Модель Скрівенса	Залучення зовнішнього оцінювача для визначення цінності навчання з огляду на отримані результати	Тільки констатуючий ефект. Не може застосовуватися для виявлення причин низької ефективності навчання
Модель Д. Стафлебіма CIPP	Оцінка за рівнями: 1) контекстне оцінювання (цілі); 2) оцінювання на вході (ресурси); 3) оцінювання процесу (процеси); 4) оцінювання продукту (результати)	Поза увагою залишається початковий потенціал працівника. Відсутність оцінки витрат
Модель CIRO	Оцінка за складовими: 1) контент; 2) вхід; 3) реакція; 4) результат	Початковий потенціал працівника не враховується. Відсутність оцінки витрат
модель "V" Б. Аарона	Аналіз і розробка: 1) бізнес-потреби; 2) вимоги до роботи; 3) вимоги до ефективності. Вимірювання й оцінка: 1) коефіцієнт повернення на інвестиції; 2) стан працівника; 3) вплив людського чинника	Модель дозволяє визначити зв'язки між елементами оцінювання та показник ROI. Проте прогностичність отриманих результатів є низькою



Доданий Д. Філіпсом до моделі Д. Кіркпатрика п'ятий рівень оцінки, дозволяє оцінити власне вплив інвестицій на кінцеві результати. Запропонований ним показник – ROI – це різниця між прибутком, що отриманий внаслідок проведення заходу (на виході) та витратами (на вході). Розрахунок ROI (повернення на інвестицію) здійснюється за формулою [6]:

$$ROI = \frac{D - B_n}{B_n} \cdot 100\% \quad (3)$$

де  $D$  – дохід від навчання;  
 $B_n$  – витрати на навчання.

Зважаючи на простоту розрахунку та наявність економічного змісту показник ROI набув широкого застосування й часто використовується окремо від моделі Д. Кіркпатрика для оцінки економічної привабливості проектів, пов'язаних з інвестуванням у персонал. Втім, для оцінки соціальної ефективності цей показник непридатний і потребує комплексного застосування поряд з іншими.

Концентрація уваги лише на результатуючих показниках діяльності не дозволяє сформувати об'єктивну картину розвиваючих процесів, що, як зазначалось, обумовлена значним розмаїттям чинників та має також індивідуально-психологічне та середовищне навантаження.

Оцінка психофізіологічної компоненти результатів розвитку може бути здійснена за об'єктивними показниками існуючих психодіагностичних методик, що обираються в залежності від специфіки ситуації розвитку. Підхід, що застосований раніше Дж. Хакманом та Г. Олджемом для оцінки ступеня мотивації роботою [20], може бути використаний і в більш широкому контексті – для визначення когнітивної та ціннісно-мотиваційної компонент ефективності розвиваючих заходів.

Для цього оцінка суб'єктивного ставлення індивіда до структурних елементів роботи і процесу навчання може розглядатися в якості суб'єктивного показника змін, що відбулися в процесі розвитку. Втім, як і всі методи, засновані на суб'єктивних оцінках, такий підхід може надати лише первинну інформацію про ефективність, а достовірність отриманих даних значною мірою буде обумовлена здатністю опитуваного працівника до рефлексії результатів своєї діяльності та власного стану.

Розуміючи під розвитком персоналу збільшення варіантів трудової поведінки працівника, що є більш ефективними за наявні, слід зазначити, що при цьому змінюється і специфіка підходів до вирішення завдань розвитку. Розвиток персоналу вбачається процесом, що має внутрішнє першоджерело виникнення та фізіологічне й психосоціальне підґрунтя, проте, зумовлений зовнішнім оточенням, що може прискорювати, уповільнювати чи зупиняти процеси якісної перебудови внутрішньої структури діяльності працівника. Власне це й визначає інтегральні складові оцінки рівня професійного розвитку персоналу ( $P_p$ ):

індивідуальні особливості працівника (знання, уміння, інтелект, швидкість навчання тощо) ( $K_1$ );

особливості міжособистісної та внутрігрупової взаємодії (соціально-психологічний мікроклімат, організаційна культура, сталість та ефективність комунікаційних зв'язків тощо) ( $K_2$ );

організаційно-виробничі особливості (технологія виробництва, виробничі процеси, володіння окремими діями та операціями тощо) ( $K_3$ );

індивідуальні особливості керівника (стиль управління, мотивуючі стратегії, індивідуальний підхід, спосіб делегування повноважень тощо) ( $K_4$ ).

З огляду на те, що узгодженість управлінських впливів у зазначених аспектах призводить до підвищення мотивації працівника, активізації його внутрішніх процесів розвитку та концентрації уваги на визначених пріоритетах, можна констатувати наявність в цьому випадку синергетичного ефекту, що в моделі оцінки, яка пропонується, може бути представлений у вигляді коефіцієнту синергії ( $S$ ). Оцінка даних аспектів повинна здійснюватися з урахуванням ваги кожного із зазначених елементів у нових, більш ефективних способах діяльності працівника ( $g_1 - g_4$ ).

$$P_p = (K_1 g_1 + K_2 g_2 + K_3 g_3 + K_4 g_4) S \quad (4)$$

Рівень ефективності професійного розвитку персоналу, що визначається як сукупність зазначених характеристик, не є абсолютною постійною величиною і є ситуаційно обумовленим. Його практична корисність може бути оцінена шляхом співвіднесення фактичного стану зазначених характеристик персоналу ( $P_\phi$ ) відповідно характеристик еталонних способів ефективної трудової поведінки персоналу, що сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства ( $P_e$ ) і отриманням на цій основі коефіцієнту розвитку персоналу відповідно до цілей підприємства ( $K_{рвщ}$ ).

$$K_{рвщ} = \frac{P_\phi}{P_e} \quad (5)$$

**Висновки.** Ефективність розвитку персоналу є комплексною характеристикою управління цілеспрямованими змінами потенціалу персоналу. З огляду на це розвиток персоналу доцільно розглядати як системні зміни у структурі особистісних та професійно-важливих якостей персоналу: в ціннісно-мотиваційній, когнітивній, психофізіологічній, емоційно-вольовій сферах.

Оцінка ефективності розвитку персоналу завжди є ситуаційно детермінованою, що проявляється в таких її особливостях, як:

економічні результати розвитку персоналу є контекстуально пов'язаними з організаційними цілями та цілями розвитку;

головною метою розвитку персоналу є досягнення цільового стану працівника, а не певних економічних показників функціонування підприємства в цілому;

основне місце в структурі результату розвитку персоналу займають структурні зміни професійно-важливих якостей працівника, рівень прояву яких певною мірою обумовлений зовнішніми умовами його функціонування;

оцінка ефективності розвитку має враховувати вплив зовнішніх умов та визначати їх вагу в загальному рівні отриманого результату;

витратні статті розвитку персоналу мають розглядатися з точки зору впливу на формування цільових станів працівника.

Виходячи зі стратегічних цілей підприємства для оцінки ефективності розвитку персоналу у кожній конкретній ситуації слід визначати структурні елементи ефективної діяльності та їх вагу, що характеризуватиме величину впливу окремих передумов розвитку на формування більш ефективних способів діяльності працівників. Оцінка ефективності застосованих методів розвитку має бути двофакторною та базуватися на порівняльній оцінці змін, що відбулися в персоналі відносно початкового рівня (до розвиваючого втручання), і відносній оцінці можливостей розвитку іншими доступними методами втручання.

#### **Список літератури.**

1. Armstrong, M., Taylor S. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement*. 13th ed. Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, 2014. 880 p.
2. Becker G. S. *The Economic Approach to Human Behavior*. Wiley; University of Chicago Press, 1978. 320 p.
3. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. *Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
4. Мельник Л. Г. *Фундаментальные основы развития*. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003. 288 с.
5. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеищикова О. О. *Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія*. Харків: Вид ХНЕУ, 2012. 216 с.
6. Fitz-enz J. *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. New York: AMACOM, 2009. 337 p.
7. *Философский энциклопедический словарь / Гл. редакция: Л. Ф. Ильичёв, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалёв, В. Г. Панов*. Москва: Советская энциклопедия, 1983. 840 с.
8. Веснин В. Р. *Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе*. Москва: Юристъ, 2003. 495 с.
9. Беляцкий Н. П., Велесько Н. П., Ройш П. *Управление персоналом*. Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. 352 с.
10. Спивак В. А. *Развивающее управление персоналом*. Санкт-Петербург: Изд. дом «Нева», 2004. 440 с.
11. Травин В. В. *Менеджмент персонала предприятия*. Москва: Дело, 2003. 272 с.
12. Vroom V. H., Yago A. C. *Decision Making as a Social Process. Normative and Descriptive Models of Leader Behavior. Decision sciences*. 1974. Vol. 5. P. 743 – 769.
13. Rampersad H. *Total Performance Scorecard*. Routledge, 2004. – 332 p.
14. Згалат-Лозинська Л. О. *Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>
15. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. *Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу: монографія*. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 232 с.
16. Смирницкий Е. К. *Экономические показатели бизнеса*. Москва: Экзамен, 2002. 512 с.
17. Немировский И., Старожукова И. *Внедрение системы сбалансированных показателей: оценка деятельности компании*. Москва: АБЕРС, 2008. 224 с.
18. Чуланова О. Л., Тимченко Я. А. *Корпоративное обучение персонала и методы его оценки: подходы, инструментарий, проблемы и пути их преодоления. Науковедение*. 2016. Том 8, №1. URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf>
19. Kirkpatrick D. L. *Techniques for evaluating training programs. Journal of the American Society of Training Directors*. 1959. №13. P. 3 – 26.

20. Hackman J. R., Oldham G. R. Motivation through the Design of Work: Test of Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*. 1976. № 16. P. 250 – 279.

#### References.

1. Armstrong, M. and Taylor, S. (2014), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement*, 13th ed. , Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, UK.
2. Becker, G. S. (1978), *The Economic Approach to Human Behavior*, Wiley, University of Chicago Press, USA.
3. Havkalova, N. L. and Vlasenko, T. A. (2011), *Upravlinnia efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Personnel efficiency management], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
4. Mel'nik, L. G. (2003), *Fundamental'nye osnovy razvitija* [Foundations of development], ITD «Universitetskaja kniga», Sumy, Ukraine.
5. Nazarova, H. V. Honcharova S. Yu. and Zatiejschykova O. O. (2012), *Rozvytok ta vykorystannia upravlins'koho personalu – stratehichnyj pidkhid* [Development and use of management staff – a strategic approach], Vyd KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
6. Fitz-enz, J. (2009), *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*, AMACOM, New York, USA.
7. Il'ichjov, L. F. Fedoseev, P. N. Kovaljov, S. M. Panov, V. G. (1983), *Filosofskij jenciklopedicheskij slovar'* [Philosophical encyclopedic dictionary], Sovetskaja jenciklopedija, Moskva, USSR.
8. Vesnin, V. R. (2003), *Prakticheskij menedzhment personala : Posobie po kadrovoj rabote* [Practical personnel management: a manual on personnel work], Jurist, Moskva, Russia Federation.
9. Beljackij, N. P. Veles'ko, N. P. and Rojsh, P. (2002), *Upravlenie personalom* [Personnel management], Interpresservis, Jekoperspektiva, Minsk, Belarus.
10. Spivak, V. A. (2004), *Razvivajushhee upravlenie personalom* [Developing personnel management], Izd. dom «Neva», Sankt-Peterburg, Russian Federation.
11. Travin, V. V. (2003), *Menedzhment personala predprijatija* [Enterprise personnel management], Delo, Moskva, RF.
12. Vroom, V. H. and Yago, A. C. (1974), “Decision Making as a Social Process. Normative and Descriptive Models of Leader Behavior”, *Decision sciences*, Vol. 5, pp. 743–769.
13. Rampersad, H. (2004), *Total Performance Scorecard*, Routledge, London, GB.
14. Zhgalat-Lozynska, L. O. (2017), “Methods of assessing the effectiveness of the managerial staff development at the enterprise”, *Efektyvna ekonomika*, [Online], vol . 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 11 May 2021).
15. Havkalova, N. L. and Kryvoruchko, A. S. (2012), *Upravlinnia vytratamy na personal – osnova efektyvnosti menedzhmentu personalu* [Personnel cost management is the basis of effective personnel management], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
16. Smirnickij, E. K. (2002), *Jekonomicheskie pokazateli biznesa* [Economic indicators of business], Jekzamen, Moskva, RF.
17. Nemirovskij, I. and Starozhukova, I. (2008), *Vnedrenie sistemy sbalansirovannyh pokazatelej: oценка dejatel'nosti kompanii* [Implementation of a system of balanced scores: evaluation of the company's activities], AVERS, Moskva, RF.
18. Chulanova, O. L. and Timchenko, J. A. (2016), “Corporate training of personnel and methods of its assessment: approaches, tools, problems and ways to overcome them”, *Naukovedenie*, [Online], vol. 8, no. 1, available at: <http://naukovedenie.ru/PDF/13EVN116.pdf> (Accessed 11 May 2021).
19. Kirkpatrick, D. L. (1959), “Techniques for evaluating training programs”, *Journal of the American Society of Training Directors*, Vol. 13, pp. 3 – 26.
20. Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976), “Motivation through the Design of Work: Test of Theory”, *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, pp. 250 – 279.

Стаття надійшла до редакції 12.05.2021 р.