

## **ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ**

## **THE EVALUATION FEATURES OF PROCESS EFFICIENCY PERSONNEL DEVELOPMENT**

### **АНОТАЦІЯ.**

У статті здійснено аналіз підходів до оцінки ефективності процесу розвитку персоналу підприємства. Визначено їх недоліки та проблемні аспекти. Визначено особливості оцінки ефективності розвитку. Узагальнено чинники, що обумовлюють достовірність оцінок процесу розвитку персоналу на промислових підприємствах. Уточнено структуру ключових чинників для оцінки ефективності процесу розвитку персоналу підприємства.

**Ключові слова:** розвиток персоналу, ефективність, оцінка ефективності, критерії розвитку, чинники розвитку.

### **АННОТАЦИЯ.**

В статье проведен анализ подходов к оценке эффективности процесса развития персонала предприятия. Определены их недостатки и проблемные аспекты. Определены особенности оценки эффективности развития. Обобщены факторы, обуславливающие достоверность оценок процесса развития персонала на промышленных предприятиях. Проведено уточнение структуры ключевых факторов для оценки эффективности процесса развития персонала предприятия.

**Ключевые слова:**

### **ANNOTATION.**

This article is considered the approaches analyzes to assessing the effectiveness of the process staff development at the enterprise. Their disadvantages and problematic aspects are determined. Peculiarities of evaluation development efficiency are determined. The factors determining the effectiveness of the personnel development process at industrial enterprises are summarized. The structure of key factors for the estimation of the efficiency of the process of personnel development of the enterprise is specified.

**Key words:** staff development, efficiency, performance evaluation, development criteria, development factors.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах динамічно зростає кількість викликів зовнішнього середовища, адаптуючись до яких, підприємство змушене вирішувати проблему відповідності кваліфікації персоналу новим

завданням та новим вимогам. І оскільки прискорення темпів науково-технічного прогресу не залишає підприємству часу на повільні адаптивні реакції, стає актуальною потреба у забезпеченні постійного випереджаючого розвитку персоналу та формування його компетентнісного потенціалу, який би відповідав не тільки поточним, а й перспективним цілям та завданням організації.

Існуючий часовий лаг, певна невизначеність у оцінці корисності результатів розвитку, а також витратність дій з корекції результатів розвитку значно ускладнюють управління цією сферою роботи з людськими ресурсами на підприємстві. Зважаючи на важливе місце, яке посідають процеси розвитку в структурі стратегічних цілей підприємства, актуальною стає проблема визначення ефективності дій, що застосовуються підприємством в процесі розвитку персоналу, а отже – актуальним є визначення особливостей оцінки ефективності розвитку персоналу та чинників, що зумовлюють достовірність оцінок, тим самим створюючи передумови забезпечення зростання ефективності розвиваючих процесів на підприємстві в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню процесів розвитку персоналу присвячена значна кількість робіт як закордонних, так і вітчизняних вчених. Такими дослідниками, як М. Армстронг, Л. Джуел, Д. Кірпатрік, Д. Філіпс, Н. Гавкалова, Т. Власенко, Г. Назарова та іншими, визначено концептуальні засади розвитку персоналу, методологічні та методичні основи забезпечення цього процесу на підприємстві, загальні підходи до оцінки ефективності заходів [1 – 6]. Незважаючи на те, що в сучасній науці відсутнє єдине розуміння змісту та структури цього процесу, більшість дослідників погоджується з тим, що в контексті кадрових завдань, які вирішує підприємство, розвиток персоналу утворює самостійний напрям і не може бути зведений до процесу навчання працівників [2, с. 218]. Охоплюючи значно ширший контекст змін, які відбуваються під час здійснення цього процесу, розвиток персоналу переважно спрямований на підвищення трудового потенціалу працівника, розширення його кола професійних та особистісних

компетентностей, забезпечення реалізації його задатків та здібностей, що є затребуваними для вирішення поточних та перспективних завдань підприємства, та які призводять до якісних змін у структурі свідомості працівника і його функціонуванні [3]. Це процес, де навчання виступає одним із засобів досягнення цілі, проте значна увага також приділяється створенню відповідних умов для розвитку працівника, формуванню організаційних, соціальних та інформаційних механізмів підтримки якісних змін, що спрямовані на підтримку нових поведінкових моделей, які реалізуються працівником на новому рівні функціонування у його професійній діяльності.

Значна кількість наукових робіт також приділена й оцінці ефективності менеджменту персоналу, оцінці ефективності процесів навчання. Втім, чинники, що обумовлюють ефективність розвитку персоналу, процесуальні характеристики та особливості оцінки ефективності процесу розвитку персоналу досліджено недостатньо і потребують подальшого вивчення.

**Мета статті** полягає у визначенні особливостей оцінки ефективності процесу розвитку персоналу та уточненні чинників, що зумовлюють її повноту та достовірність.

### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Розвиток персоналу, за визначенням Л. Джуел, це «діяльність будь-якого типу, що здійснюється організацією з метою надання допомоги співробітника у досягненні професійного успіху шляхом розширення їх пізнань та умінь у галузі своєї професії, та усунення перепон на шляху до успіху» [2, с. 218]. Отже, розвиток персоналу – це сукупність заходів організації з комплексного забезпечення якісних перетворень у структурі діяльності працівника. Комплексний характер забезпечення процесу розвитку означає одночасне охоплення різних аспектів діяльності організації, наслідком яких повинне стати підвищення професійних можливостей працівника. А це означає, що заходи з навчання повинні бути узгодженими із заходами щодо створення умов розвитку, забезпечення мотивації розвитку, враховувати набуті рівні професійних та особистісних компетентностей, відповідати індивідуальним

характеристикам та зоні найближчого розвитку працівника. З огляду на це, першою особливістю оцінки ефективності розвитку персоналу є її комплексність, що спрямована на оцінку оптимальності обраних засобів розвитку наявній ситуації розвитку.

Комплексний характер дії засобів розвитку та значний рівень невизначеності тенденцій змін у зовнішньому середовищі дозволяють констатувати наступну особливість оцінки ефективності: її обумовленість організаційними цілями, що визначаються як цілі розвитку для працівника. Це означає, що будь-яка зміна цілей організації в майбутньому, яка не відповідатиме визначеним на поточний момент тенденціям, та яка призведе до зміни актуальних потреб, обов'язково призведе і до змін оцінок ефективності розвитку персоналу. При цьому ефективність процесу розвитку може як зрости, так і зменшитися, якщо набуті працівником компетентності чи кваліфікація в нових умовах не будуть затребуваними.

Характерною рисою процесів розвитку є їх особистісна орієнтованість: Л. Джуел наголошує на тому, що розвиток завжди є специфічним за своєю природою, він має базуватися на аналізі бажань чи потреб індивіда, що пов'язані з організаційними цілями організації та професійним успіхом працівника [2, с. 219]. Отже, особливістю оцінки ефективності процесів розвитку є її індивідуалізація й відносність стосовно базового рівня, що характеризується параметрами функціонування та рівнем компетентності працівника до початку процесу.

З огляду на те, що майбутню цінність набутих працівником компетентностей у багатьох випадках неможливо достовірно спрогнозувати до початку процесу розвитку, а оцінка після завершення процесу розвитку також не дає змоги розрахувати корисність набутої компетентності для вирішення майбутніх завдань, що будуть обумовлені викликами зовнішнього середовища, оцінка ефективності процесу розвитку може бути здійснена лише у прив'язці до певного моменту часу, на який корисність сформованої компетентності відома. З огляду на це, вартісні показники ефективності процесу розвитку є

обмеженими і не дозволяють визначити істинну цінність набутих компетентностей внаслідок невідомого терміну їх використання, та невідомості майбутніх результатів, до яких призведе їх наявність.

Обумовленість оцінки ефективності процесу розвитку зовнішніми умовами та змінами зовнішнього середовища являють собою наступну особливість. Зовнішні умови створюють той контекст, відносно якого і формується цінність набутих компетентностей. З огляду на те, що прогноз тенденцій змін зовнішнього середовища має ймовірнісний характер, тривалість дії тенденцій невідома – спроба оцінити майбутню ефективність процесу розвитку також має ймовірнісний характер з невідомими параметрами достовірності.

Оцінка ефективності процесу розвитку після завершення процесу – «пост-фактум» – надає мало інформації щодо оптимальності використаних засобів розвитку. Можливості внесення змін у програми розвитку на основі таких оцінок є обмеженими внаслідок суттєвих відмінностей ситуацій розвитку для різних працівників. Збільшення чи зменшення кількості певних засобів розвитку, що впливає на одного працівника, може ніяк не впливати на іншого. А отже, для підвищення ефективності процесу розвитку, зростає вага корекції програм розвитку ще до закінчення циклу розвиваючих дій. В той же час, не завжди процес розвитку можливо поділити на етапи, де можливо оцінити ефективність застосування тих чи інших засобів розвитку.

Оцінка ефективності процесів розвитку персоналу може здійснюватися використанням існуючих методологічних підходів, що застосовуються до оцінки менеджменту персоналу. Так, Н. Гавкалова та Т. Власенко виділяють шість можливих підходів:

- ефективність як відношення результату до витрат на його одержання;
- ефективність як досягнення цілей та міра виконання завдань;
- ефективність як досягнення певного стану системи;
- ефективність як досягнення балансу інтересів зацікавлених груп;

Парето-ефективність – як досягнення такого стану системи, за якого неможливо провести будь-яке поліпшення без пов'язаного з ним погіршення інших її параметрів [4].

Наведені підходи характеризуються різною мірою придатності для застосування в оцінці загальної ефективності розвитку персоналу, проте можуть успішно використовуватися для оцінки ефективності окремих складових цього процесу. Зважаючи на те, що процес розвитку є комплексним, доцільно дослідити фактори, що зумовлюють ефективність його окремих складових.

Одним з ключових елементів процесу розвитку є заходи щодо навчання [1; 2].

Найбільш поширеним підходом до оцінки результатів навчання є цільовий: встановлюються певні цілі розвитку, міра досягнення яких контролюється після здійснення навчання. При цьому кількість досягнутих цілей у відношенні до кількості поставлених цілей розвитку й характеризує ефективність процесу. Як практичний інструмент такої оцінки ефективності набула значного поширення методика Д. Киркпатрика, у якій оцінка ефективності навчання здійснюється за чотирма рівнями, які виступають у якості критеріїв:

Рівень 1. Оцінка реакції – суб'єктивна оцінка рівня задоволеності учасників процесом та результатами навчання.

Рівень 2. Оцінка засвоєння – контроль рівня знань, умінь, навичок, отриманого досвіду, набуття яких було передбачено програмою навчання.

Рівень 3. Оцінка поведінки – частота та тривалість застосування нових форм трудової поведінки в організаційній діяльності.

Рівень 4. Оцінка результатів – порівняння досягнутих організацією результатів зі здійсненими витратами на навчання персоналу [5].

Методика Д. Киркпатрика дає можливість здійснювати моніторинг окремих важливих змінних процесу розвитку, проте має дуже обмежені можливості щодо порівняння різних процесів та визначення ефективності засобів, що використані в них. І якщо першу проблему певною мірою вдалося вирішити Д.

Філіпсу, який запропонував впровадити ще один рівень оцінки: повернення на вкладений інвестиції (ROI), що визначається як фінансові результати навчання (додана вартість) віднесені до витрат на навчання [6]. Втім, таке удосконалення все одно не дозволяє визначати вплив на ефективність використаних в процесі розвитку засобів, а отже «чорний ящик» цього процесу залишається за межами цілеспрямованих поліпшень і удосконалень.

В більшості випадків для оцінки результатів навчання інформативними можуть виявитися часткові критерії, що дозволяють порівнювати працівників, що пройшли навчання, з працівниками, які навчання не проходили. В якості таких критеріїв можуть виступати: кількість помилок у роботі; кількість нещасних випадків; зменшення плинності кадрів; підвищення продуктивності та інші [2].

Визначення ефективності навчальних заходів з розвитку персоналу вбачається можливим здійснювати за допомогою моделей, що виникли та дістали поширення у сфері освіти. Однією з найбільш відомих таких моделей є Таксономія Блума. В адаптованому Л. Андерсон сучасному варіанті, ця модель передбачає оцінку навчального впливу за шістьма критеріями: запам'ятовування, розуміння, застосування, аналіз, оцінка, створення [7]. Кожний з критеріїв пов'язаний з певним когнітивним процесом (або їх групою), формування навичок на якому свідчить про якісно новий рівень оволодіння знанням. Таким чином, оцінка ефективності навчання може бути здійснена шляхом визначення досягнутого рівня в ієрархії навичок. Подібний підхід значно спрощує процедуру оцінювання та вибір засобів корекції, проте не може бути застосований до супутніх чинників успішного навчання, а саме – визначення рівня мотивації до навчання та визначення впливу умов розвитку.

Для великих підприємств останнім часом характерним є використання в оцінці ефективності навчання методу «центрів оцінки та розвитку». Характерною особливістю цього методу є виконання групою учасників різноманітних вправ, які імітують реальні виробничі ситуації, за присутності спеціально підготовлених спостерігачів, які оцінюють кожного учасника за

визначеними критеріями, що безпосередньо пов'язані з еталонними зразками виробничої поведінки, та які приймають рішення про рівень професійної майстерності учасників після обговорення результатів спостережень. Після кожної справи учасникам надається детальний зворотний зв'язок щодо участі у справі, припущених помилок та можливих засобів їх подолання [8; 9].

Проведення «центрів оцінки та розвитку» дозволяє підприємству здійснити достатньо точну оцінку рівня поточних компетентностей учасників, визначити існуючий «розрив» між наявним рівнем та бажаним, оцінити індивідуальний потенціал працівника і його готовність до розвитку. Формування комплексної та достовірної оцінки працівника є важливим чинником розвитку, оскільки дозволяє в подальшому визначити індивідуальну сукупність засобів, що будуть використані в процесі досягнення цільового стану. Інший важливий чинник – це зворотний зв'язок, що виконує як навчальну, так і мотиваційну функції. Якість зворотного зв'язку обумовлює активізацію когнітивних процесів працівника, а отже – наступні зміни в структурі діяльності й стійкість нових набутих форм поведінки.

Важливим чинником ефективності «центрів» є чітке уявлення спостерігачів про структуру компетентностей, що формуються. А отже, існують певні обмеження щодо застосування цього методу до розвитку професійних здібностей та якостей, що важко алгоритмізувати чи представити як сукупність навичок. Також існують певні труднощі у застосуванні такого підходу до оцінки рівня мотивації розвитку працівника.

Певні можливості щодо оцінки ефективності розвиваючих заходів в аспекті забезпечення трудової мотивації може надати використання моделі Д. Хекмана, що дістала назву «Теорія характеристик праці». Будучи подальшим розвитком досліджень Ф. Герцберга щодо підвищення мотивації персоналу збагаченням праці, в інтерпретації Д. Хекмана модель дістала завершений вигляд діагностичного інструменту, що може надати інформацію про поточний рівень трудової активності індивіда, а також певною мірою оцінити вплив зовнішніх умов, що рефлексуються людиною, та які супроводжують процес праці.



Ключовими характеристиками роботи, які використовуються в моделі є: різноманіття у застосуванні навичок; ототожнення себе із завданням; важливість завдання; самостійність; зворотний зв'язок. Сукупний вплив цих характеристик формує три суб'єктивні відчуття: відчуття значимості роботи; відчуття відповідальності за результати; знання реальних результатів роботи. Визначення рівня п'яти ключових характеристик дозволяє визначати «потенційний рівень мотивації» людини по відношенню до певної роботи чи завдання. Втім, суттєвим обмеженням моделі є те, що за визнанням авторів, вона не може бути застосована до людей, які не мають потреби у внутрішній мотивації [10]. Отже, необхідним стає визначення рівня готовності до розвитку, а також засоби корекції рівня готовності у випадку, коли готовність виявиться недостатньою.

**Висновки:** таким чином, до особливостей оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність оцінки; значну залежність показників ефективності від цілей розвитку; необхідність урахування індивідуальних особливостей та суб'єктивних чинників; низьку інформативність та відносність грошових показників; обумовленість зовнішніми умовами та чинниками; складність здійснення до завершення етапу процесу розвитку або процесу розвитку взагалі.

На основі узагальнення існуючих наукових досліджень, до ключових факторів, які обумовлюють достовірність оцінки ефективності процесу розвитку персоналу слід віднести: комплексність; контекстуальну обумовленість цілями підприємства, впливом зовнішнього середовища та особливостями функціонування когнітивної сфери працівника; релевантність методів оцінки та їх практичну спрямованість. Використання зазначених особливостей та переліку факторів у якості основи для формування моделі оцінки ефективності процесу розвитку персоналу надасть можливість зменшити вплив ситуаційних чинників та підвищити якість управлінських рішень, що стосуються розвитку персоналу.

## **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Санкт-Петербург [и др.], 2009. 846 с.
2. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология : учебник для вузов. Санкт-Петербург, 2001. 720 с.
3. Назарова Г. В., Гончарова С. Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 216 с.
4. Гавкалова Н. Л. Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу : монографія. – Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
5. Kirkpatrick D. I. Evaluating Training Programs. Berret-Koehler, San Francisco, 2006. XVII, 379 p.
6. Phillips J. J. Handbook of training evaluation and measurement methods. Houston: Gulf Pub. Co., Book Division, 1983. XI, 316 p.
7. Anderson L. W. Rethinking Bloom's Taxonomy: Implications for testing and assessment. 1999. ED 435630. URL: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED435630.pdf> (дата звернення 15.04.2018)
8. Вудраф Ч. Центры развития и оценки. Определение и развитие компетенций. Москва, 2005. – 384 с.
9. Баллантайн И., Пова Н. Центры Оценки и Развития. Пер. с англ. Москва, 2003. 201 с.
10. Хэкман Дж. Р., Олдхэм Г., Дженсон Р., Пэди К. Новая стратегия обогащения работы. *Антология организационной психологии* / Б. М. Стоу. Пер. с англ. С. Е. Пале. Москва, 2005. С. 70–92.