

УДК 331.544

*Захарова О.В., д.е.н., проф., зав. кафедри «Менеджмент і маркетинг» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (м. Красноармійськ)*

*Городничук Н.В., асистент кафедри «Менеджмент і маркетинг» ДВНЗ «Донецький національний технічний університет» (м. Красноармійськ)*

### **ПРОЦЕДУРА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

У статті здійснено обґрунтування процедури комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу та запропоновано використання методики оцінки якості професійного розвитку персоналу через заповнення спеціальних картки та матриці, що дозволить наочно здійснити діагностику досягнутого рівня якості досліджуваних процесів на підприємстві.

*Ключові слова:* *якість, професійний розвиток, персонал, підприємство, оцінка.*

Табл. 1, рис. 3, літ. 14.

*Захарова О.В., Городничук Н.В.*

### **ПРОЦЕДУРА КОМПЛЕКСНОЇ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕСИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРОМІШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.**

В статье осуществлено обоснование процедуры комплексной оценки качества профессионального развития персонала и предложено использование методики оценки качества профессионального развития персонала с помощью заполнения специальных карты и матрицы, что позволит наглядно осуществить диагностику достигнутого уровня качества исследуемых процессов на предприятии.

*Ключевые слова:* *качество, профессиональное развитие, персонал, предприятие, оценка.*

*Zakharova O.V., Gorodnichuk N.V.*

### **THE PROCEDURE FOR A COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE QUALITY OF PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT AT THE ENTERPRISE.**

It was emphasizes the need for a comprehensive assessment for the quality of professional development and the proposed use of methods for evaluating the quality professional development through the completion of special cards and matrices that will clearly make a diagnosis made as of the studied processes in the enterprise.

*Keywords:* *quality, professional development, staff, enterprise, assessment.*

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 покладені 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.

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. Грیشнова 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 [1, с.42-45]. 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 [2]. Т.А. Дерев'янка досліджено вплив витрат на навчання і розвиток персоналу на розмір показників фінансової і операційної діяльності підприємства. Дослідження кроскореляційних функцій на екстремум визначило лаг часу, що розділяє випереджаючі витрати на навчання і розвиток персоналу, і запізнюючи 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 [3]. 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 [4]. 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 [5, с.131-144].

Отже, можна констатувати, що сучасні дослідження у сфері оцінки різних аспектів ефективності професійного розвитку персоналу характеризуються досить широким спектром використання економіко-математичного апарату, що дозволяє не лише продіагностувати наявний стан функціонування даного процесу, а й здійснити прогнозування тенденцій зміни результуючих показників діяльності підприємства на перспективу за умови виконання вихідних умов. Проте використання всіх перелічених та інших підходів до оцінки не дозволяє здійснити комплексного аналізу якості процесу професійного розвитку персоналу через значну кількість обмежень як особистісного, так й інформаційно-методологічного характеру [5, с.120; 6, с.34; 7, с.22-23; 8]. Наприклад, 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.

Мета роботи полягає у визначенні процедури комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства.

Наявність значної кількості обмежень різного характеру скорочує ступінь об'єктивності та комплексності висновків відносно досягнутого на підприємстві рівня якості професійного розвитку персоналу. Водночас, в умовах коли сучасними промисловими підприємствами такий аналіз взагалі не виконується, а оцінка результативності й ефективності окремих процедур професійного розвитку здійснюється несистемно, шляхом розрахунку двох-трьох неінформативних показників (методика розрахунку яких здебільшого є залученою та неадаптованою до українських реалій), навіть не досконала спроба оцінки якості процесу організації навчальних та розвиваючих процедур забезпечить керівництво підприємства підґрунтям до вчасного коригування управлінських рішень відносно різних аспектів здійснення процесу професійного розвитку персоналу, а отже наблизить до окупності інвестованих коштів.

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), рис. 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 [9, с.26]. При цьому така оцінка має взаємоув'язувати та узагальнювати результати розрахунку показників, що характеризують різні аспекти інтенсивності, достатності, результативності та ефективності професійного розвитку 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;
- 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.

	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	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

Рис. 1. Картка оцінки якості професійного розвитку персоналу на підприємстві

Максимального врахування перелічених вимог можливо досягти при використанні картки оцінки якості професійного розвитку персоналу, яку пропонується запровадити у роботі, рис. 2.

Побудову картки виконано таким чином, щоб максимально урахувати такі вимоги, як наочність, інформативність та простота. Наочність забезпечується обраними принципами складання та заповнення картки, інформативність – ступенем охоплення факторів, що визначають та формують рівень якості професійного розвитку персоналу, простота – відсутністю складних розрахунків та легкістю у обґрунтуванні подальших висновків.

Відповідно до пропонованого формату побудови картки, її загальне поле оцінки містить у собі три зони, відокремлені одна від одної графічно та за кольором – зону якісної оцінки, зону кількісної оцінки та зону оцінки результативності професійного розвитку персоналу. Призначенням зони якісної оцінки є встановлення ступеня узгодженості обраної програми навчання із конкретними потребами виробництва, визначення рівня складності програми для слухачів та оцінка досягнутого під час навчання рівня засвоєння нових знань і навичок. Зона кількісної оцінки призвана охарактеризувати ступінь інтенсивності і достатності заходів професійного розвитку персоналу. Зона оцінки результативності визначає досягнутий рівень продуктивної віддачі від впроваджених протягом періоду дослідження програм професійного розвитку персоналу.

Оцінку із використанням пропонованої картки слід здійснювати систематично і за певний період часу, у якості якого може бути обрано рік, півріччя, квартал або місяць. При цьому вибір періоду оцінки має бути обумовленим трьома основними чинниками: інтенсивністю здійснення та тривалістю програм професійного розвитку персоналу, обсягами інвестованих у людський капітал коштів та стадією життєвого циклу, на якій під час дослідження знаходиться підприємство. Матеріали такої оцінки за ряд періодів аналізуються і систематизуються, на підставі чого робляться конкретні висновки та обґрунтовується план заходів щодо поліпшення організації процесу професійного розвитку персоналу із метою підвищення якості даного процесу.

У межах кожної з трьох зон оцінки пропонується розраховувати три показники, вибір яких за критерієм інформативності у роботі було здійснено із обґрунтованих у табл. 1 показників експрес-діагностики оцінки якості процесу професійного розвитку персоналу, яких було доповнено новими, пропонованими у роботі показниками. Така кількість показників є мінімальною для здійснення об'єктивної оцінки, а у практичних умовах вона може бути збільшеною до п'яти-семи показників за кожною зоною оцінки. Водночас кожен із трьох обраних для оцінки у рамках зони показників також рішенням керівника відділу розвитку персоналу підприємства може бути заміненим на інший, розрахунок якого є доцільним виходячи із особливостей виробничо-господарської діяльності та характеристик професійного розвитку персоналу конкретного підприємства.

Показники зони кількісної оцінки та зони оцінки результативності розраховуються на основі фактичних даних за відповідними методиками. Визначення показників якісної оцінки є більш складним

та трудомістким, а його результати характеризуються певним рівнем суб'єктивізму через необхідність використання експертних методів оцінки. Із метою мінімізації можливого негативного впливу, для розрахунку значень показників даної зони пропонується запрошувати представників всіх зацікавлених боків – самих працівників, що пройшли процедуру навчання, представників відділу розвитку персоналу або будь-якого іншого кадрового відділу, що на підприємстві виконує відповідні функції та керівників виробничого відділу, де працює працівник, для якого здійснюється оцінка якості професійного розвитку. Кожен із респондентів при цьому по завершенню програми навчання має заповнювати відповідну анкету, яка у бальній формі дозволяє визначити значення кожного з трьох показників зони для певного навченого працівника. Загальний рівень показників за відповідною програмою професійного розвитку визначається шляхом розрахунку середньої геометричної зі значень кожного показника, розрахованого окремо для певного навченого працівника. У зв'язку з тим, що одночасно на підприємстві проводиться декілька різнопланових програм професійного розвитку, то остаточне значення кожного з трьох показників зони якісної оцінки визначається також із використанням середньої геометричної.

Відповідно до обраної методики побудови картки, значення кожного показника може бути подано трьома характеристиками оцінки за ступенем прояву – незадовільний (надалі він має оцінку «1»), задовільний (надалі він має оцінку «2») та високий (надалі він має оцінку «3») рівні. Кожен із рівнів представлено можливими діапазонами зміни значення відповідного показника, розподіл яких за трьома виділеними оцінками було здійснено спираючись на досвід діяльності таких визнаних флагманів української промисловості, як ПАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» (НКМЗ), ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг», ТОВ «Донбаська паливно-енергетична компанія» (ДТЕК), ПАТ «Перший український міжнародний банк» (ПУМБ) [10; 11; 12; 13; 14]. Отже, на рис. 2. представлено наближені до оптимальних діапазони зміни значень показників, що було обрано для оцінки якості професійного розвитку персоналу. Водночас, якщо підприємство, яке буде використовувати у своїй кадровій діяльності рекомендовану картку оцінки якості, кардинально відрізняється за рівнем економічного розвитку та масштабами виробничо-господарської діяльності від еталонних підприємств, то фахівці відділу управління персоналом можуть у автономному режимі здійснювати коригування виокремлених діапазонів зміни значень показників відповідно до фактичних умов і результативності використання різних категорій персоналу. При цьому коригування може здійснюватися як у бік збільшення, так і у бік зменшення розмірності діапазону значень одного або відразу кількох показників, що відповідають певній якісній оцінці. Така можливість дозволяє кадровим підрозділам підприємства при оцінці якості більш ретельно враховувати особливості організації власної системи професійного розвитку персоналу, кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, окремі аспекти створеної системи мотивації трудової діяльності тощо.

Практичне використання пропонованої картки оцінки якості здійснюється шляхом нанесення на її поле фактичних значень кожного показника та з'єднання отриманих крапок прямими відрізками. У результаті на карту буде нанесено три криві лінії (у окремих випадках лінії можуть приймати форму прямої), окремо у межах кожної зони. Наступним кроком у здійсненні процедури оцінки якості професійного розвитку персоналу є перенесення отриманих кривих на відповідну матрицю, яка наочно дозволяє у динаміці за ряд років простежити тенденції, що спостерігалися у аналізованій сфері. Матриця також дозволяє визначити сумарний рівень якості у межах кожної зони та середній рівень якості професійного розвитку персоналу за рік. Сумарний рівень якості розраховується шляхом підсумовування фактичного рівня (від одного до трьох) кожного з трьох показників у межах зони. Отже, максимальний сумарний рівень за зоною буде дорівнювати дев'яти, а мінімальний – трьом. Середній рівень якості за рік визначається за допомогою середньої геометричної із сумарних рівнів за рік. Висновки відносно досягнутого рівня якості професійного розвитку персоналу як у межах окремої зони, так і взагалі на підприємстві пропонується робити відповідно до такої шкали:

3,00-4,50 – низька якість;

4,51-6,50 – середня якість;

6,51-9,00 – висока якість.

При цьому досить значну увагу під час аналізу слід приділити тенденціям зміни досягнутого рівня якості у межах кожної зони та виявленню наявних перекосів у співвідношенні між зонами. Наприклад, незадовільним буде той факт, якщо підприємство досить інтенсивно інвестує у людський капітал, залучає передові та прогресивні програми професійного розвитку і високооплачуваних викладачів, а у результаті отримує високу плінність навченого персоналу та низьку продуктивну віддачу від здійснених заходів. Можливість своєчасного викриття таких незадовільних тенденцій дозволить керівництву кадрових підрозділів робити коригування управлінських рішень та спрямовувати інвестиційні потоки у тих напрямках, які дозволяють швидко отримати соціально-економічну віддачу.

Практичне застосування пропонованої методики оцінки якості професійного розвитку персоналу продемонструємо на прикладі ПАТ «Харцизький трубний завод» (ХТЗ). На першому етапі аналізу було заповнено картку оцінки якості професійного розвитку для кожного року протягом аналізованого



періоду. Результати розрахунку значень показників зони якісної оцінки для звітного періоду, встановлені на підставі обробки заповнених респондентами анкет, наведено у табл. 1.

Таблиця 1

**Результати розрахунку показників зони якісної оцінки професійного розвитку персоналу ПАТ «ХТЗ» за 2013 р., балів**

Програма розвитку персоналу	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами	Рівень відповідності навчальної програми можливостям сприйняття слухачів	Рівень засвоєння нових знань і навичок
Підвищення кваліфікації електромонтерів «Ремонт і обслуговування електроустаткування»	55	51	85
Підвищення кваліфікації слюсарів-ремонтників «Експлуатація енергетичного обладнання»	64	28	73
Підвищення кваліфікації електромонтерів «Обслуговування та ремонт електрообладнання з комплексними тиристорами»	65	32	74
Підвищення кваліфікації слюсарів-ремонтників «Гідроприводи. Пневмоприводи. Мазильні системи. Основні пристрої, експлуатація, ремонт»	67	45	63
Підвищення кваліфікації працівників лабораторії метрології «Метрологічне забезпечення вимірювань хімічного складу матеріалів металургійного виробництва»	43	53	92
Підвищення кваліфікації газорятувальників «Право роботи в газозахисній апаратурі»	52	47	65
Підвищення кваліфікації зварювальників «Обладнання і технологія зварювальних робіт»	41	38	88
Програма переатестації зварювальників у КП «Промавтоматика», м. Горлівка	70	56	80
Спеціальне навчання робітників з питань охорони праці «Пожежно-технічний мінімум»	45	41	71
Підвищення кваліфікації електромонтерів «Ремонт і обслуговування електроустаткування»	40	39	75
<b>Середній рівень за рік</b>	<b>53</b>	<b>42</b>	<b>76</b>

Приклад заповненої картки оцінки якості професійного розвитку персоналу для умов досліджуваного підприємства за 2013 р. наведено на рис. 2.

На другому етапі аналізу було здійснено зведення всіх отриманих кривих на єдиний графік (матрицю) оцінки, рис. 3. У зв'язку із тим, що методика визначення коефіцієнта ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу базується на розрахунку темпів зростання, то оцінку якості професійного розвитку персоналу було зроблено тільки за чотири роки – з 2010 по 2013 рр.

Аналіз проведених розрахунків за запропонованою методикою оцінки дозволив зробити висновок про відносно позитивні тенденції, що спостерігалися протягом досліджуваного періоду із якістю професійного розвитку персоналу в умовах ПАТ «ХТЗ». Із середнього рівня якості, який було встановлено за результатами розрахунків у 2010 р., у 2013 та 2012 рр. було досягнуто високу якість професійного розвитку персоналу. Це стало можливим через зростання у 2011 р. якісної характеристики професійного розвитку, що дозволило досягти кількісного підвищення значень показників результативності інвестування у людський капітал. У 2012 р. додатково спостерігалася зростання інтенсивності процесів професійного розвитку персоналу, що також сприяло позитивній віддачі. Надалі у 2013 р. відбулося різке скорочення значень якісних показників оцінки професійного розвитку при практично незмінній високій інтенсивності цього процесу. У результаті відбулося падіння значень результуючого блоку показників.

Крім того, застосування графічного методу аналізу дозволило наочно встановити наявність хронічного дисбалансу між всіма трьома зонами картки оцінки якості, заповненої для досліджуваного підприємства. Так, протягом всього періоду оцінки на підприємстві спостерігалася досить висока інтенсивність професійного розвитку персоналу, визначена як у абсолютних, так і у вартісних вимірниках. До того ж, у 2012 р. інтенсивність даних процесів на підприємстві досягла за методикою максимально можливого рівня. Натомість якісні показники протягом всього періоду відставали від

показників інтенсивності процесів професійного розвитку, що свідчить як про неефективність використання коштів, спрямованих на навчання персоналу, так і про певні втрати робочого часу на навчання працівників та про втрачені обсяги продукції, які не було виготовлено через високу інтенсивність програм професійного розвитку персоналу. Результатом такого дисбалансу між якісними характеристиками навчального процесу та інтенсивністю програм розвитку персоналу є середній рівень результативності професійного розвитку персоналу на підприємстві.

	Показник	Можливий рівень показника		
		незадовільний	задовільний	високий
Зона якісної оцінки (ЗЯО)	Рівень узгодженості навчальної програми з виробничими потребами, балів	0-49	<del>50-79</del>	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	<del>50-79</del>	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	<del>0,60-0,99</del>	понад 1,00
	Коефіцієнт ефективності інвестування у професійний розвиток персоналу, %	<del>0-99</del>	100-110	понад 110

Рис. 2. Заповнена картка оцінки якості професійного розвитку персоналу ПАТ «ХТЗ» за 2013 р.

Отже, можна зробити висновок, що підприємству слід приділити більше уваги підвищенню таких якісних характеристик процесу професійного розвитку персоналу, як доступність, практична спрямованість, прогресивність та результативність навчальних програм, їх узгодженість із виробничими потребами, ступінь вмотивованості слухачів на досягнення високих результатів під час навчання. Такі заходи дозволять значно підвищити рівень засвоєння нових знань і навичок слухачами, що поступово, через налагоджену систему наступності передового досвіду буде створювати умови для підвищення соціально-економічної ефективності заходів із професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу на підприємстві. Максимально повне виконання даної умови дозволить одночасно декілька зменшити інтенсивність заходів із професійного розвитку при незмінній, або навіть зростаючій соціально-економічній віддачі. Тобто підприємство зможе отримати одночасно два позитивні ефекти – економію коштів, спрямованих на професійний розвиток персоналу та підвищення результативних показників виробничо-господарської діяльності.

Використання запропонованої у роботі методики оцінки якості професійного розвитку персоналу через заповнення спеціальних картки та матриці дозволило наочно здійснити діагностику досягнутого рівня якості досліджуваних процесів на підприємстві. Методика є досить простою у використанні та може бути швидко трансформованою під будь-які особливості виробничо-господарської діяльності підприємства та вимоги ринку – коригуванню можуть підлягати як кількість показників у кожній з трьох зон оцінки, градація діапазонів оцінок кожного показника, так і самі показники, вибір яких для кожної зони є досить значним. Крім того, використання методики дозволяє наочно простежити у динаміці за ряд років зміну показників у кожній з трьох виокремлених зон, що надає можливість виявити наявні дисбаланси та перекози між якісними характеристиками навчальних програм та інтенсивністю процесів професійного розвитку персоналу. Вчасно діагностовані дисбаланси будуть сприяти запобіганню у майбутньому помилок в управлінських рішеннях щодо організації процесів професійного розвитку персоналу, а, отже, й підвищенню результативності навчальних програм і загальної фінансово-економічної ефективності діяльності підприємства.

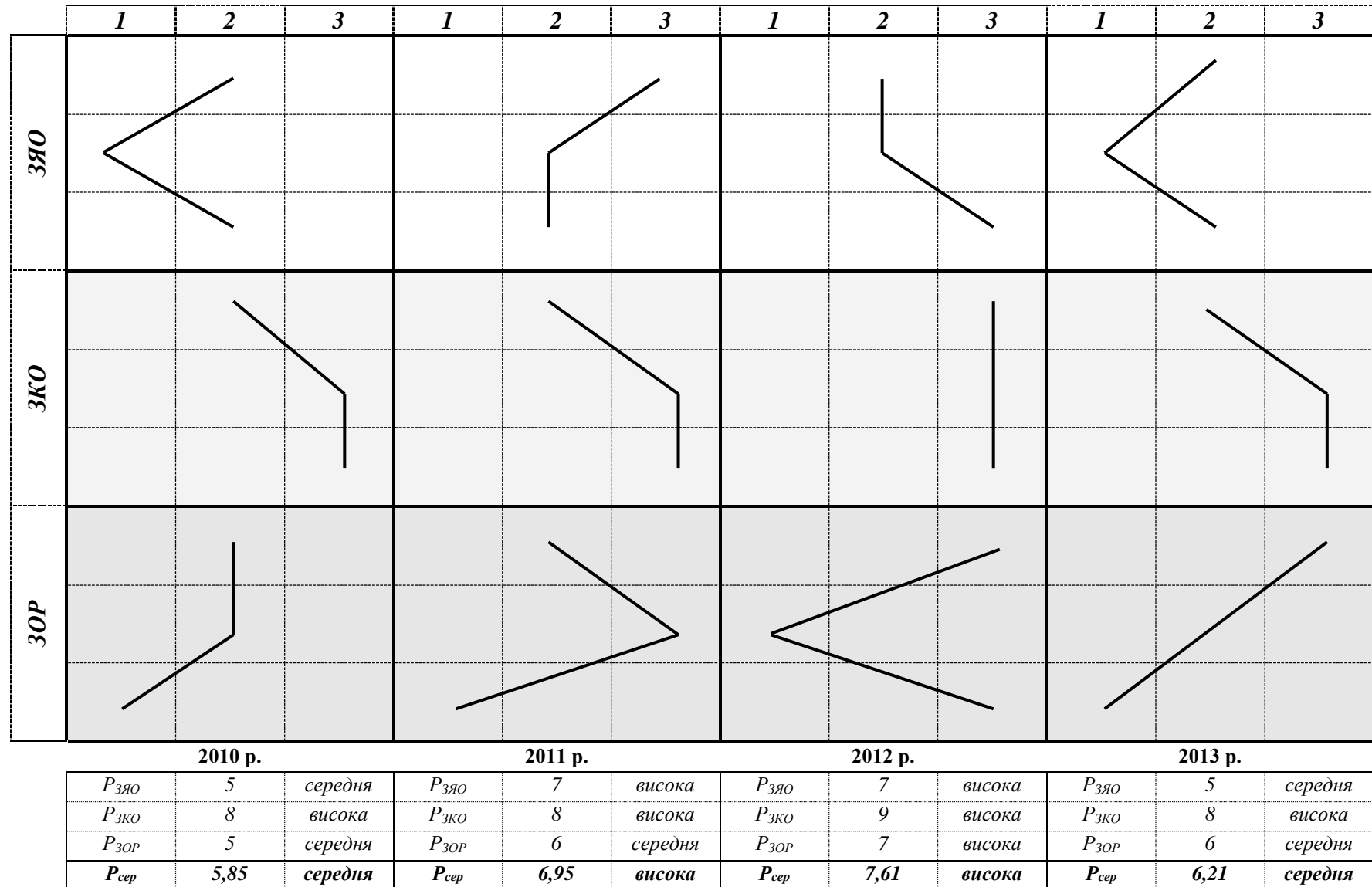


Рис. 3. Матриця оцінки якості професійного розвитку персоналу ПАТ «ХТЗ»

Висновки, отримані за результатами проведеної оцінки якості професійного розвитку персоналу мають бути покладеними в основу розробки або коригування діючої стратегії управління персоналом підприємства у сегменті, що відповідає за нагромадження людського капіталу. Одночасно, при формуванні портфелю програм професійного розвитку персоналу та обґрунтуванні чисельності осіб, що мають пройти певний вид навчання або підвищення кваліфікації, у першу чергу мають бути врахованими пріоритетні для всього підприємства напрями і види діяльності. Виконання цих умов дозволить підприємству наблизити момент отримання соціально-економічної окупності від коштів, спрямованих на нагромадження людського капіталу.

#### СПИСОК ДЖЕРЕЛ

1. Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: монографія / О.А. Грішнова. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
2. 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.
3. Дерев'яно Т. А. Визначення лагу часу між витратами на навчання та розвиток персоналу й результатами діяльності підприємства / Т.А. Дерев'яно // Схід. – 2009. - № 2 (93). – С. 20-22.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 695 с.
5. Савченко В.А. Організаційно-економічні аспекти професійного навчання на виробництві: моногр. / В.А. Савченко. – К.: НАПНУ, 2012. – 152 с.
6. Штутман П.Л. Професійний розвиток персоналу як чинник підвищення ефективності діяльності підприємств / П.Л. Штутман // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 33-37.
7. Лукіна Т.О. Оцінювання ефективності професійного навчання / Т.О. Лукіна, Л.В. Чайка // Науковий вісник Академії муніципального управління: Зб. наук. пр.: Серія “Управління”. – К.: Вид-во АМУ. – 2010. – Вип. 1. – С. 21-28.
8. Меренкова В.І. Професійний розвиток персоналу і його вплив на результати діяльності підприємства / В.І. Меренкова, В.І. Бокій // Вісник КНУТД. Проблеми економіки організацій та управління підприємствами. – К.: КНУТД, 2012. – №6. – С. 309-314.
9. Патрусова А.М. Качество профессионального образования: проблемы оценки / А.М. Патрусова // Проблемы социально-экономического развития Сибири. – 2012. – №1 (7). – С. 26-32.
10. Тупик И. Управление знаниями на промышленном предприятии / И. Тупик, В. Плещач // Менеджер по персоналу. – 2009. – № 3. – С. 8–21.
11. Ефимчук И.П. Оценка персонала как инструмент оптимизации численности и развития талантов / И.П. Ефимчук // Менеджер по персоналу. – 2012. – № 6. – С. 16–27.
12. Олейник И.Н. Оценка эффективности обучения на производственном предприятии / И.Н. Олейник // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 4. – С. 44–51.
13. Кучеренко А.А. Система управления персоналом ДТЭК / А.А. Кучеренко, Е.И. Бондаренко // Менеджер по персоналу. – 2010. – № 5. – С. 10–18.
14. Дятлова Е.А. Система управления эффективностью деятельности персонала / Е.А. Дятлова, В.Н. Ковалев // Менеджер по персоналу. – 2013. – № 1. – С. 22–33.