

## КОМПАРАТИВНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

ОЛЕНА ЧУМАЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри управління персоналом і економіки праці  
Донецького національного технічного університету

СВІТЛАНА ФІЛЬЧАК,

Донецький національний технічний університет

У статті досліджуються існуючі моделі оцінки ефективності розвитку персоналу - Кіркпатріка, Філіпса, Тайлера, СІРР, Скрівенса, Берда, біпараметричної оцінки Мак Гі. Розглянута методика оцінки працівників відділу кадрів в умовах центру зайнятості; обґрунтована економічна доцільність навчання співробітників державної служби з урахуванням старіння знань. Показано, що для державних установ, а також для інших організацій, які займаються наданням послуг, для оцінки ефективності оптимальною є біпараметрична оцінка Мак Гі. Для підприємств, які виготовляють продукцію, оптимальною є модель ефективності Філіпса ROI.

*Ключові слова:* розвиток, моделі оцінки, персонал, ефективність, підвищення кваліфікації.

### Постановка проблеми та стан її вивчення.

Ефективність діяльності будь-якої організації визначається в першу чергу рівнем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань та практичних навичок постійний розвиток працівників - один із головних чинників забезпечення конкурентоспроможності організації на ринку оновлення та зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Сьогодні понад 85 % опитаних японських менеджерів на перше місце серед своїх задач ставлять розвиток людських ресурсів, тоді як введення нових технологій - 45 %, а просування на нові ринки - близько 20 %. І це не випадково, тому що фірми, які інвестують у розвиток співробітників, мають у цілому вдвічі вищі показники, ніж інші. За таких умов розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Теоретичні та практичні аспекти створення ефективних моделей оцінки ефективності розвитку персоналу знайшли своє відображення в працях багатьох учених-економістів. Базові проблеми розвитку персоналу ґрунтовно досліджені в працях І. Торндайка, Б. Скінера, М. Армстронга, Р. Гагна, Д. Колба, К. Роджерса, Х. Оуена, Дж. Коула, В. Савченко, О. Крушельницької, Н. Беляцького, В. Травіна. Разом із тим, визначення моделі оцінки ефективності розвитку персоналу залежно від виду діяльності організації до сьогодні не проводилось і підставою для такого визначення, на нашу думку, має бути компаративний аналіз найбільш поширених у світі моделей оцінки ефективності розвитку персоналу.

**Мета** статті - дослідження методів та моделей оцінки ефективності витрат із розвитку персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація завдань розвитку персоналу потребує значних витрат ре-

сурсів. Питома вага навантажень організацій на персонал в одиниці виробу або вартості послуг має тенденцію до зростання, тому важливого значення набувають економічні перспективи розвитку персоналу. Окрім того, витрати на розвиток персоналу супроводжуються соціальним ефектом, який достатньо важко оцінити за допомогою кількісних показників. Єдність економічної й соціальної складових ефективності роботи з персоналом одночасно визнається всіма фахівцями. Однак існуючі методики оцінки ефективності розвитку персоналу не дозволяють точно визначити та оцінити результати зусиль організації з розвитку персоналу. Разом із тим, вони достатньо складні й потребують великої кількості специфічної вихідної інформації. Тому виникає необхідність визначити найбільш прості та ефективні методи оцінки результатів розвитку персоналу.

Особливого значення набуває вирішення цього питання в бюджетних організаціях. Так, головним напрямком роботи служби зайнятості є надання соціальних послуг незайнятому населенню. Професійна орієнтація в державній службі зайнятості сьогодні спрямована на активізацію дій самої людини у вирішенні індивідуальних проблем зайнятості та має на меті сприяти громадянам, які звертаються до державної служби зайнятості, в отриманні в оптимально стислі терміни підходящого місця роботи відповідно до їх особистих інтересів, потреб роботодавців та вимог ринку праці. Від рівня підготовленості працівників служби зайнятості залежить як добробут окремої людини, так і суспільства в цілому.

У системі державної служби зайнятості важлива роль приділяється підготовці кадрів. У 1991 р. було створено Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України (ІПК ДСЗУ) як вищий навчальний заклад післядипломної освіти фахівців служби

зайнятості. У 2001 р. він був акредитований Міністерством освіти і науки України за III рівнем.

Стосовно підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників Донецька обласна служба зайнятості користується Положенням про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців (затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 8 лютого 1997 р. № 167).

Державну систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців становлять освітньо-професійні програми підготовки, перепідготовки та професійні програми підвищення кваліфікації державних службовців, додаткові програми функціональної спеціалізації "Дер-

жавне управління", акредитовані навчальні заклади, що реалізують зазначені програми, та органи, які здійснюють управління підготовкою, перепідготовкою та підвищенням кваліфікації державних службовців.

Підвищення кваліфікації державних службовців за професійними програмами здійснюється не менше одного разу на п'ять років при зарахуванні до кадрового резерву, зайнятті посад вищої категорії, перед черговою атестацією державного службовця, а для фахівців, уперше прийнятих на державну службу, - протягом першого року їх роботи. Основні види підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечують її безперервність, наведені в табл. 1.

**Таблиця 1. - Основні види підвищення кваліфікації державних службовців**

Вид підвищення кваліфікації	Спрямування	Термін навчання	Підсумок
1. Навчання за професійними програмами	Фахове вдосконалення та оновлення знань й умінь державних службовців, а також осіб, зарахованих до кадрового резерву.	Терміни й форми підвищення кваліфікації визначаються обласними центрами зайнятості.	Оцінка знань за професійними програмами та отримання свідоцтва про підвищення кваліфікації.
2. Систематичне самостійне навчання (самоосвіта)	Самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань.	Термін навчання – постійний.	Удосконалення фізичних, розумових і моральних якостей людини та найповніше вираження її індивідуальності.
3. Тематичні семінари: - постійно діючі  - короткотермінові	Проводяться за програмами та планами, що розробляються навчальними закладами. Вивчення актуальних проблем державного управління, нових актів законодавства, передового вітчизняного та зарубіжного досвіду управлінської діяльності тощо.	Термін навчання визначається програмою семінару. Термін навчання на тематичних семінарах визначається програмою, але не повинен перевищувати п'яти днів.	Складання заліків або підготовка та захист слухачами рефератів.
4. Стажування на державній службі та закордоном	Вивчення досвіду управлінської діяльності, здобуття практичних та організаційних навичок за фахом тощо.	Термін навчання не обмежується.	Подання звіту про виконання плану стажування директора установи.

Форми й методи організації навчального процесу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників підприємств обираються відповідно до Положення про систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників державних підприємств, установ та організацій. Державне замовлення на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації державних службовців формується за результатами аналізу кадрового забезпечення Головердслужбою або іншими органами, на які поширюється чинність Закону "Про державну службу", а також Академією державного управління в межах повноважень. Разом із тим, оцінка ефективності підвищення кваліфікації в державній службі зайнятості не проводиться.

Розглянемо ефективність підвищення кваліфікації державних службовців на прикладі Донецького обласного центру зайнятості (ДОЦЗ). Забезпечення стабільної ефективної роботи співробітників тут покладено на відділ кадрів. У відділі кадрів ДОЦЗ працює 7 співробітників: начальник відділу, заступник начальника відділу й 5 головних спеціалістів.

Загальна чисельність співробітників ДОЦЗ становить 120 осіб (не включаючи 7 із відділу кадрів). Розвитком персоналу ДОЦЗ займається відділ кадрів, тому на ньому лежить відповідальність за роботу всієї служби в цілому.

Ефективність від навчання працівників відділу кадрів була оцінена за допомогою чотирьох рівнів Кіркпатрика (Evaluating Training Programs: the Four Levels) [5]; повернення інвестицій Філіпса (Return on Investments - ROI) [7]; цільового підходу Тайлера (Tyler's Objectives Approach) [6]; моделі Скрівенса, націленої на результат (Scriven's Focus On Outcomes); моделі Стафлебіма CIPP (Stufflebeam) [8], яка розшифровується: Context valuation (Контекстне оцінювання), Input evaluation (Оцінювання на вході), Process evaluation (Оцінювання процесу) і Product evaluation (Оцінювання продукту); моделі Берда CIRO: Content evaluation (Оцінювання контексту), Input evaluation (Оцінювання на вході), Reaction evaluation (Оцінювання реакції), Outcome evaluation (Оцінювання результату). Розглянемо їх докладніше (табл. 2).

Таблиця 2. - Аналіз моделей оцінки ефективності за перевагами та недоліками

Назва моделі	Короткий опис	Переваги	Недоліки
Модель Кіркпатріка	Сформулював відомі 4 рівні – Рівень 1 – Реакція (Reaction) – яка реакція того, хто навчається, на саме навчання. – Рівень 2 – Навчання (Learning) – що було засвоєно. – Рівень 3 – Поводження (Behavior) – як змінилась поведінка співробітника після навчання. – Рівень 4 – Результати (Results) – зміни, які відбулися у зв'язку з тим, що учасники пройшли навчання.	1. Модель добре розроблена теоретично. 2. Докладний опис того, що оцінюється, на кожному рівні. 3. Тренери після закінчення тренінгу можуть отримати відповідь на питання, чи досяг тренінг поставлених цілей (рівень 4).	1. Модель не дозволяє роботодавцям приймати обґрунтоване рішення про вкладення коштів до того, як ці кошти не будуть вкладені й не з'явиться результат тренінгу. 2. Сам автор моделі ніколи не брав участі в практичній оцінці ефективності, і тому в моделі відсутні конкретні кроки та стандарти оцінки.
Модель Філіпса	$ROI = (D - Z) / Z \times 100\%$ , де D – доходи від навчання; Z – затрати на навчання	Кількісна оцінка ефективності (конкретна цифра, скільки отримаємо «чистими» на вкладену 1 грош. од.).	1. Багато тренінгів, які здаються корисними для співробітників, не проходять випробування ROI. 2. Спочатку необхідно провести тренінг, а потім з'явиться можливість оцінити його.
Модель Тайлера	Цільовий підхід в основі процесу оцінки: постановка цілей, їх класифікація, визначення техніки оцінювання.	1. Автор звернув увагу на важливість і необхідність постановки чітких цілей і створив структуровану методику оцінки за цілями. 2. Оцінювання безпосередньо навчання.	1. Поведінкові цілі та завдання в рамках цієї моделі здаються практично не пов'язаними з результатами, що впливають на ефективність навчання в ROI. 2. У моделі нічого не сказано про вплив таких факторів, як культура, структура, цілі тощо. 3. На кроці 7 можна порівняти поведінку з тією, яку планувалося досягти навчанням, а не з тією, яка була до навчання.
Модель Скрівенса	Модель Скрівенса, націлена на результат, потребує зовнішнього оцінювача, не обізнаного з поставленими перед навчанням цілями й завданнями. Він повинен визначити цінність програми за підсумками навчання.	Модель зручно використовувати, коли стоїть мета перевірити ефективність роботи компанії, оскільки перед оцінювачем буде ефективність окремого співробітника або ефективність досягнення поставлених цілей.	1. Оцінювач може бути необ'єктивним через те, що він нічого не знає про компанію. 2. Ця модель не може передбачити результати навчання й не може використовуватися для розрахунку коефіцієнта ROI, оскільки вона практично не має стосунку до визначення причин низької ефективності або небажаних моделей поведінки.
Модель Стафлєбіма	Модель CIPP відома як системна модель і складається з чотирьох основних компонентів: контекст, вхід, процес, продукт.	1. Ця модель вивчає і сам процес, і його результат. 2. Має попередні оцінки способів поліпшення тренінгу (навчальної програми тощо) 3. Використання контрольних груп.	1. Не проводиться оцінювання ймовірних результатів безпосередньо перед навчанням, отже, модель не годиться для оцінки ROI без подальшого доопрацювання. 2. Брак деталей і рекомендацій із використання 4 компонентів.
Модель Берда	Модель CIRO охоплює кілька рівнів моделі Кіркпатріка (рівні 1 і 4) у випадку, якщо оцінюється ефективність підготовки (а не тільки результативність). Основними компонентами є контекст, вхід, реакція й результат.	1. Охоплює I і IV рівні Кіркпатріка. 2. Ця модель вивчає і сам процес, і його результат. 3. Використання контрольних груп.	Брак деталей і рекомендацій із використання 4 компонентів.

Розглянувши існуючі моделі оцінки ефективності, можна зробити висновок, що кожна з них має свої переваги та недоліки. Але в усіх цих моделей (окрім ROI) існує вагомий недолік - відсутність кількісної оцінки ефективності.

Тому найбільш доцільною методикою оцінки ефек-

тивності підвищення кваліфікації в цьому випадку видається біпараметрична оцінка Мак Гі, зокрема формула економічної ефективності навчання ( $e_N$ ):

$$e_N = \frac{C_0 - C_t}{C_e}, \quad (1)$$

№ 1 (115) січень-лютий 2012 р.

де  $C_0$  - вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грош. од.;  $C_t$  - вартість бізнес-процесу після навчання, грош. од.;  $C_e$  - вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грош. од.

Інтерпретація результату: якщо  $e_N < 1$  навчання неефективне, а якщо  $e_N > 1$  навчання ефективне.

Під час досліджень складовими для розрахунку ефективності були виділені основні функції відділу кадрів:

- підготовка методичних матеріалів з питань кадрової роботи та державної служби;
- розробка річних планів роботи з кадрами, визначення щорічної та перспективної (на 5 років) потреби в кадрах, формування замовлення на підготовку, перепідготовку й підвищення кваліфікації державних службовців та керівників, забезпечення укладання відповідних угод із закладами освіти;
- ведення звітно-облікової документації (готує державну статистичну звітність із кадрових питань, аналізує якісний склад державних службовців, а також керівників підпорядкованих установ);
- робота з кадровим резервом (здійснює організаційно-методичне керівництво формуванням кадрового резерву, аналізує та узагальнює практику формування кадрового резерву в структурних підрозділах, вносить директору пропозиції щодо його вдосконалення; вносить рекомендації про зарахування до кадрового резерву державних службовців при плануванні періодичного переміщення по службі (ротації));
- облік стажу роботи, відпусток (обчислює стаж роботи на державній службі, здійснює контроль за встановленням надбавок за вислугу років та наданням відпусток відповідної тривалості, складає графіки щорічних відпусток працівників апарату);
- прийом та звільнення співробітників (вивчає особисті, професійні, ділові якості осіб, які претендують на зайняття посад у ДОЦЗ, попереджає їх про

встановлені законодавством обмеження, пов'язані з прийняттям на державну службу та проходженням державної служби, ознайомлює із Загальними правилами поведінки державного службовця, контролює добір і розстановку кадрів; приймає від претендентів на посади державних службовців відповідні документи та подає їх на розгляд конкурсної комісії, здійснює інші заходи щодо організації конкурсного відбору; готує матеріали про призначення на посади та звільнення з посад працівників органів виконавчої влади та керівників підпорядкованих установ);

- забезпечення трудової дисципліни й заохочень та нагороджень працівників (здійснює заходи для забезпечення трудової дисципліни, оформляє документи, пов'язані з проведенням службового розслідування та застосуванням заходів дисциплінарного впливу; розглядає матеріали та готує документи для заохочення й нагородження, веде відповідний облік);

- здійснення організаційного забезпечення й участь у роботі атестаційної комісії та проведенні щорічної оцінки виконання державними службовцями покладених на них завдань та обов'язків, а також контроль за проведенням цієї роботи.

Річний фонд оплати праці на одного працівника становить 26400 грн, а часова тарифна ставка - 13,19 грн.

Показником результативності було використано час на виконання функціональних обов'язків до та після навчання. Показники результатів роботи відділу кадрів наведено в таблиці 3.

Таким чином, економія від навчання співробітника відділу кадрів складає

$$C_0 - C_t = 1890 \div 60 \cdot 13,19 = 415,5 \text{ грн на місяць.}$$

Річне скорочення витрат на виконання функцій працівником відділу кадрів у результаті навчання складає 4980 грн.

Згідно з дослідженням Н. П. Беляцького [9], знання співробітників морально застарівають, їх необхідно оновлювати відповідно до розвитку тих областей знань, які їм потрібні в роботі.

**Таблиця 3. - Розрахунок економії часу в результаті навчання**

Основні функції ВК	Час на виконання функції		Різниця, хв
	до навчання, хв	після навчання, хв	
Підготовка методичних матеріалів	1260	945	315
Розробка річних планів роботи з кадрами, формування замовлень на підвищення кваліфікації	1680	1260	420
Ведення звітно-облікової документації	1680	1365	315
Робота з кадровим резервом	630	525	105
Облік стажу роботи, відпусток	1050	840	210
Прийом та звільнення співробітників	1050	735	315
Забезпечення трудової дисципліни та заохочень	840	735	105
Організація та участь у щорічній оцінці	420	315	105
Сума	8610	6720	1890

На рис. 1 показано, як із плином часу відбувається "старіння" знань, а отже, зменшення їхньої цінності. Як правило, базові знання, отримані в школі, застарівають повільно, але в поповненні спеціальних знань, необхідних для успішної роботи, персонал має потребу досить часто. Знання є основою розвитку здібностей персоналу, вони сприяють формуванню особистісного потенціалу людини. Знання, необхідні для вирішення поточних завдань, не можуть бути визначені посадовими обов'язками. Це

професійні знання, які персонал набуває разом із досвідом роботи. Загальні професійні знання отримуються в процесі отримання освіти й подальшої підготовки кадрів.

Без урахування старіння знань економія від скорочення витрат виконання функціональних обов'язків унаслідок підвищення кваліфікації через 5 років становить  $4980 \times 5 = 24900$  грн. Економію від підвищення кваліфікації співробітника відділу кадрів із урахуванням "старіння" знань наведено в табл. 4.

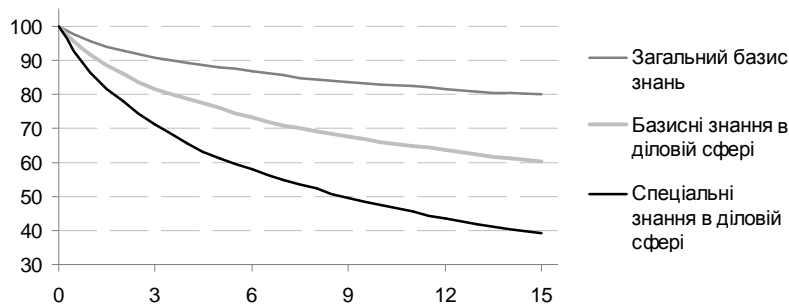


Рис. 1. Зменшення користі від початково набутих знань у різних галузях ("старіння" знань).

Таблиця 4. - Розрахунок економії від навчання із урахуванням "старіння" знань

Рік	% знань	Розрахунок ефективності, грн
1	86	$4980 \times 0,86 = 4282,8$
2	78	$4980 \times 0,78 = 3884,4$
3	71	$4980 \times 0,71 = 3535,8$
4	65	$4980 \times 0,65 = 3237$
5	61	$4980 \times 0,65 = 3037,8$
Сума	361	17977,8

Витрати на навчання складають 6460 грн. Порівнюючи економію за рік з урахуванням "старіння знань" (4282,8 грн) з витратами (6460 грн) можна зробити висновок, що в перший рік після підвищення кваліфікації вкладені гроші не окуповуються. Але вже за 2 роки після навчання затрати повністю окупляться й принесуть дохід:

$e_N = (4282,8 + 3884,4)/6460 = 1,26 > 1$  навчання ефективне.

Через 5 років  $e_N = 17977,8/6460 = 2,78$ .

#### Висновок

Точно виміряти результативність та ефективність навчання та відповідність навченого співробітника запропонованим до його професійної діяльності вимогам досить нелегко. Проаналізувавши існуючі моделі оцінки ефективності, можна зробити висновок, що для державних установ, а також для інших організацій, які займаються наданням послуг для оцінки ефективності оптимальною є біпараметрична оцінка Мак Гі. Для підприємств, які виготовляють продукцію, оптимальною є модель ефективності Філіпса ROI. Що стосується моделей Кіркпатріка, Тайлера, Скрівенса, Стафлєбіма та Берда, то їх можна використовувати як допоміжні моделі.

**O. Chumachenko, S. Phil'chak**

### COMPARATIVE ANALYSIS OF MODELS ASSESSMENT EFFECTIVENESS OF STAFF DEVELOPMENT

In the article researches the existing methods of efficiency evaluation of the staff development - Kirkpatrick, Phillips, Tyler, CIPP, Scrivens, Berd, McGi. Was considered the methodology of the personnel assessment of personnel department in the conditions of employment center; grounded the economic effectiveness of the workers training with an allowance for ageing of knowledge. In the article show that for government institutions and other organizations which provide services the optimal model for assessment effectiveness is McGi's assessment. The best model for companies that manufacture products is the Phillip's effectiveness (ROI).

**Key words:** development, assessment methods, staff, efficiency, qualification improvement.

© О. Чумаченко, С. Фільчак

Надійшла до редакції 16.01.2012

№ 1 (115) січень-лютий 2012 р.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Думченко О. Е. Методики оценки эффективности обучения и развития персонала / О. Е. Думченко, В. В. Козлов [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.finexpert-training.ru/index.php?ID=196&articleID=354>.
2. Скиба Е. Оценка эффективности обучения. Дайджест по девяти основным моделям оценки / Е. Скиба [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.trainings.ru/library/articles/?id=6328>.
3. Подготовка персонала. Оценка результативности подготовки персонала [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.rostehcert.ru/publications/1240818065>.
4. Хабибуллина С. А. Построение системы обучения в компании / С. А. Хабибуллина, Е. М. Козлова // Управление развитием персонала. - 2009. - № 3 (19). - С. 198-204.
5. The Kirkpatrick Philosophy. Kirkpatrick Foundational Principles [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.kirkpatrickpartners.com/OurPhilosophy/tabid/66/Default.aspx>.
6. Ralph Tyler's Little Book [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.coedu.usf.edu/agents/dlewis/publications/tyler.htm>.
7. Return On Investment-ROI [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.investopedia.com/terms/r/returnoninvestment.asp#axzz1hAg32Ly>.
8. CIPP Model of Course Evaluation Stufflebeam [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <http://www.docstoc.com/docs/32335475/CIPP-Model-of-Course-Evaluation-%28Stufflebeam%29>.
9. Беляцкий Н. П. Управление персоналом / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. - Мн. : Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. - 352 с.