

DOI: <https://doi.org/10.32836/2521-666X/2019-66-10>
УДК 331.108.45

Череп О.Г.

доктор економічних наук, професор,
Запорізький національний університет

Тимошик В.Ю.

старший викладач,
Запорізький національний університет

Cherep Oleksandr, Tymoshyk Valeriia
Zaporizhzhya National University

**ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ЕФЕКТУ
ВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ НАВЧАННЯ І РОЗВИТКУ
ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**EVALUATION OF THE ECONOMIC EFFECT OF THE IMPLEMENTATION
OF THE SYSTEM OF TRAINING AND DEVELOPMENT
OF LABOR RESOURCES AT THE ENTERPRISE**

У сучасних умовах особливо велике значення має раціональне використання трудового потенціалу працівників на підприємстві. Оцінювання потенціалу працівника дає змогу визначити ступінь підготовки працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він буде займатися, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінювання перспектив зростання. Оцінка трудових ресурсів об'єднує всі елементи системи управління персоналом в єдине ціле. Тільки проводячи оцінювання відповідних ділових, особових та професійних якостей працівників, ставлячи несуперечливі цілі та застосовуючи доцільні методи оцінювання, ви можете ефективно здійснити управління персоналом за всіма напрямками. Поєднання заходів та способів, спрямованих на оцінювання персоналу, має дати можливість скласти якомога об'єктивний та повний портрет працівника з огляду на професійну та особистісну ефективність його трудової діяльності.

Ключові слова: трудові ресурси, персонал, оцінка, навчання, розвиток, економічний ефект.

В современных условиях особенно большое значение имеет рациональное использование трудового потенциала работников на предприятии. Оценка потенциала работника позволяет определить степень подготовки работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он будет заниматься, а также выявит уровень его потенциальных возможностей для оценивания перспектив роста. Оценка трудовых ресурсов объединяет все элементы системы управления персоналом в единое целое. Только проводя оценку соответствующих деловых, личностных и профессиональных качеств работников, ставя непротиворечивые цели и применяя целесообразные методы оценивания, вы можете эффективно осуществить управление персоналом по всем направлениям. Сочетание мер и способов, направленных на оценивание персонала, должно дать возможность составить как можно более объективный и полный портрет работника с учетом профессиональной и личностной эффективности его трудовой деятельности.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, персонал, оценка, обучение, развитие, экономический эффект.

In modern conditions, the rational use of the labor potential of employees at the enterprise is especially important. The work potential of an employee is a set of physical and spiritual qualities of a person, which determine the possibility and limits of his participation in work activity, the ability to achieve certain results in the given conditions, as well as to manifest them in the process of work. The higher the labor potential of the enterprise, the higher the potential of the hired labor force, the more complex problems can be solved by the working team (relative to production output, its quality, speed of development of its new types, efficiency of

production and economic activity). Assessing the potential of an employee allows you to determine the degree of preparation for the employee to perform exactly the type of activity that he will be engaged in, as well as identify the level of his potential to assess growth prospects. The staff assessment integrates all elements of the HR system into one. Only by evaluating the relevant business, personal and professional qualities of employees, setting consistent goals and using appropriate assessment methods, can effective management of personnel in all areas. The combination of measures and methods aimed at staff assessment should make it possible to have an objective and complete portrait of the employee, taking into account the professional and personal effectiveness of his work. Staff evaluation acts as a powerful tool for work motivation. Work motivation is an employee's desire to meet their needs; in the general sense, it is a set of internal and external driving forces that push a person to work and give him a purposeful purpose. The result of human work is particularly influenced by motivation for active and competent actions. That is why it is so important and necessary to address the problems of motivation and methods of solving them in enterprises. Properly designed system of motivation not only activates the potential of the person in the direction of achieving the goal, but also brings satisfaction to the employee in the process of work through meeting his needs and ensures safe conditions of activity of the whole enterprise.

Key words: labor resources, personnel, evaluation, training, development, economic effect.

Постановка проблеми. Найбільш актуальним питанням під час забезпечення достатнього рівня якості професійного розвитку трудових ресурсів підприємства залишається оцінювання досягнутого рівня якості професійного розвитку та навчання персоналу, оскільки саме від його вчасного та об'єктивного визначення залежать як ступінь вмотивованості працівників, так і зацікавленість керівництва у створенні відповідних умов професійного навчання персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми щодо методів оцінювання ефективності розвитку й навчання персоналу досліджувалися Дж. Філіпсом [5], Д. Кіркпатріком, М. Гі, А. Патрусовою [4]. Т. Афанасьєва, С. Ярушева [1], А. Кібанов [2] розглядали навчання персоналу як важливу особливість підвищення професіоналізму. Питання важливої ролі навчання персоналу знайшли відображення у працях таких вітчизняних науковців, як О. Босак, Т. Збрицька, Г. Савченко, М. Татаревська. О. Захарова [3] розглядала

процедури комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу.

Мета статті полягає в оцінюванні економічного ефекту від запровадження інноваційних технологій навчання й розвитку трудових ресурсів на промисловому підприємстві.

Виклад основного матеріалу. Нині здійснюється постійне зростання вимог до професійної підготовки працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня та загальної компетентності. Це пов'язано з тим, що якісні та кількісні характеристики персоналу визначають можливість реалізації стратегії розвитку підприємства, його структурної перебудови, розширення виробництва, підвищення якості продукції та продуктивності праці.

Навчання й розвиток персоналу є пов'язаними, але різними формами впливу на компетенції співробітників.

Навчання – розроблення й проведення програм щодо поліпшення конкретних аспектів роботи.



Рис. 1. Відмінності між навчанням і розвитком персоналу

Джерело: розроблено автором

Розвиток – розроблення й проведення програм з розвитку потенціалу співробітника загалом під час переходу на наступний рівень.

Розвиток персоналу забезпечується такими заходами, як оцінювання та атестація працівників, планування, адаптація до виробничого процесу, стимулювання, мотивація персоналу.

Професійний розвиток персоналу належить до основних показників прогресивності та розвитку науково-технічного прогресу. Планування й організація професійного розвитку персоналу стають одними з основних функцій служби з управління персоналу.

Заходи з розвитку, професійної підготовки та навчання персоналу не лише збільшують особистий потенціал працівників, але й збагачують загальний національний людський капітал країни. На думку Т. Афанасьєвої, С. Ярушевої, навчання персоналу – це важлива особливість підвищення професіоналізму, оскільки в основі підготовки перебуває розвиток професійних знань, умінь та навичок співробітників з урахуванням цілей відповідних підрозділів, які визначаються стратегією організації [1, с. 166]. А. Кібанов зазначає, що як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві навчання персоналу – це цілеспрямований, організований та систематично здійснюваний процес оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників [2, с. 425].

Процедура оцінювання якості професійного розвитку трудових ресурсів повинна враховувати два основні фактори, а саме внутрішні (якісні характеристики персоналу) та зовнішні (якість засобів забезпечення професійного розвитку) [3, с. 101]. Водночас урахування внутрішніх факторів визначення якості професійного розвитку персоналу є досить складним питанням через значний ступінь суб'єктивізму під час обґрунтування їх впливу, а зовнішніх – через відсутність дієвої методики їх оцінювання. Як внутрішні, так і зовнішні фактори здійснюють прямий та непрямий вплив на формування кінцевої

якості професійного розвитку персоналу [4, с. 26]. При цьому така оцінка має пов'язувати між собою та узагальнювати результати розрахунку показників, що характеризують різні аспекти інтенсивності, достатності, результативності та ефективності професійного розвитку персоналу.

Оцінювання ефективності навчання розглядається з позиції повернення інвестицій, які були вкладені в навчання. Вкладення коштів у розвиток персоналу нині вже розуміють як інвестиції в майбутнє, проте керівництво підприємства вимагає від фахівців щодо управління персоналом надавати докази віддачі від цих інвестицій.

У 1991 р. Дж. Філіпс для подолання відсутності кількісних показників ефективності навчання додав у модель Д. Кіркпатріка п'ятий рівень оцінювання, а саме ROI (віддача від інвестицій у навчання) [5]. Його модель сьогодні визнана Американською асоціацією тренінгу і розвитку (ASTD) й використовується в усьому світі. Формула для розрахунку показника ROI має такий вигляд:

$$ROI = \frac{\text{приріст доходів від навчання}}{\text{витрати на навчання}} * 100\% \quad (1)$$

За дослідженнями Д. Кіркпатріка та Дж. Філіпса за підтримки американських практиків вважається, що валовий прибуток підприємства, у якому більше 60% персоналу пройнуть навчання з підвищення кваліфікації, збільшиться у наступному році в середньому на 1,5% (не беручи до уваги зовнішні чинники впливу) [6].

Враховуючи цю інформацію, можемо розрахувати умовне значення показника ROI для ПАТ «Запоріжсталь». На підприємстві станом на 2017 р. середньостатистична кількість працівників становила 12 640 осіб [7].

Отже, необхідно сформувати 400 груп приблизно по 19 осіб для того, щоб обучити 60% персоналу підприємства.

$$12\,640 \times 60 : 100 = 7\,584 \text{ (осіб)} - \\ 60\% \text{ від усього персоналу;}$$

$7\,584 : 400 = 19$ (осіб), тобто необхідно сформувати 400 груп по 19 осіб.

Якщо припустити, що вартість навчання кожної групи становить 10 000 грн., то сума витрат на навчання буде дорівнювати 4 000 000 грн.

Валовий прибуток станом на 2017 р. становить 9 459 230 000 грн., з урахуванням збільшення суми валового прибутку на 1,5% ця сума буде складати 9 601 118 450 грн.

$$ROI = \frac{9601118450 - 9459230000 - 4000000}{4000000} * 100\% = 3\,447,2\%$$

Отримане значення показника ROI є досить позитивним, адже віддача від інвестицій є відмінною від 100, отже, за кожен вкладений гривню у заходи з навчання персоналу у 2017 р. ПАТ «Запоріжсталь» отримує 34,47 грн. віддачі.

Для надання завершальної оцінки ефективності процесу навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь» доцільно провести SWOT-аналіз системи навчання персоналу підприємства (табл. 1).

М. Гі пропонує непараметричну оцінку, тобто розглядає й вводить поняття результативності та ефективності навчання, а також їх оптимальне поєднання, отже, виникає поняття продуктивності навчання.

Приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу, що викликали зміну вартості цього бізнес-процесу, можна визначити таким чином [8]

$$E = C_o - C_p \quad (2)$$

де E – приватний економічний ефект; C_o – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої

Таблиця 1

SWOT-аналіз системи навчання персоналу на ПАТ «Запоріжсталь»

Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> – Команда висококваліфікованих фахівців-тренерів; – сформована система професійного навчання та підвищення кваліфікації персоналу; – підтримка керівництвом заходів з навчання персоналу; – досвідчені наставники; – наявний затверджений стандарт навчання й оцінювання персоналу; – розподіл програм навчання для різних категорій співробітників (робітники та КДФС); – наявність обов'язкових та додаткових програм навчання персоналу; – наявність опрацьованого методичного забезпечення навчання (стандартна програма, презентації, щоденники учнів). 	<ul style="list-style-type: none"> – Запуск програми з підготовки корпоративних тренерів; – розроблення інсентив-програми для навчання персоналу; – відкриття профільного ВНЗ у регіоні; – використання інноваційних методів навчання; – збільшення кількості активних методів навчання персоналу; – підвищення якості виконання професійних обов'язків за рахунок вдосконалення системи навчання; – зниження плинності кадрів за рахунок поліпшення програм навчання; – збільшення лояльності та вмотивованості працівників через можливість самовдосконалення та саморозвитку.
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Після проведення навчання деякі навички співробітників залишаються недостатньо розвиненими; – навички, придбані на тренінгах, не закріплюються практичним шляхом; – наявні проблеми щодо закриття вакансій керівників відділів; – не виявлений взаємозв'язок між заходами з навчання персоналу та показниками ефективності працівників; – використання переважно пасивних методів навчання; – переважання в системі навчання персоналу традиційних методів. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання вартості послуг зовнішнього провайдера, який надавав послуги з навчання персоналу; – втрата лояльності персоналу через зниження якості заходів з навчання; – зниження ефективності співробітників через відсутність необхідних навичок; – співробітники, що пройшли навчання, можуть покинути організацію; – застарівання навчальних програм.

продукції) до навчання, грошова одиниця; C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грошова одиниця.

Інтерпретація результату така: якщо $E \geq 0$, то успіх був досягнутий, принаймні мета зниження витрат була досягнута, проте виникає питання щодо ціни, тому необхідно визначити «чистий» ефект. «Чистий» приватний економічний ефект від заходів щодо навчання персоналу визначається таким чином:

$$E_N = C_o - C_t - C_e, \quad (3)$$

де E_N – «чистий» приватний економічний ефект; C_o – вартість бізнес-процесу (одиниці виробленої продукції) до навчання, грошова одиниця; C_t – вартість бізнес-процесу після навчання, грошова одиниця; C_e – вартість програми навчання (витрати компанії на утримання навчального центру), грошова одиниця.

Визначення абсолютного значення приватного ефекту дає змогу порівняти результат від діяльності з витратами на навчання (перевищують вигоди витрати чи ні).

Інтерпретація результату така: якщо $E_N \geq 0$, то позитивний результат був досягнутий, принаймні зниження витрат перевищило витрати, отже, діяльність приносить «чистий» ефект.

Така послідовність розрахунків доцільна для оцінювання ефективності навчання саме лінійного персоналу.

Отже, на основі вихідних даних компанії ПрАТ «Плутон» побудуємо таблицю для розрахунку приватного економічного ефекту від вжиття заходів щодо навчання персоналу [9].

Таблиця 2

Приватний економічний ефект

Рік	Вартість бізнес-процесу до навчання (C_o) (тис. грн.)	Вартість бізнес-процесу після навчання (C_t) (тис. грн.)
2015	70	63
2016	80	58
2017	100	70

Визначаємо значення абсолютного ефекту таким чином:

$$E = (70 - 63) + (80 - 58) + (100 - 70) = 59 \text{ тис. грн.}$$

Як засвідчують результати, на підприємстві спостерігається позитивна тенденція вартості бізнес-процесу після навчання. Визначення абсолютного значення ефекту дає змогу лише з'ясувати тенденції, масштаб і напрям ефекту від навчання (позитивний, нейтральний, негативний), тому доцільно зіставити значення ефекту з витратами, спрямованими на навчання персоналу.

Таблиця 3

Приватний економічний ефект від вжиття заходів щодо навчання персоналу

Рік	Вартість навчання (C_e) (тис. грн.)
2015	15
2016	18
2017	25

$$E_N = (70 - 63 - 15) + (80 - 58 - 18) + (100 - 70 - 25) = 1 \text{ тис. грн.}$$

Таким чином, $1 \geq 0$, отже, позитивний результат був досягнутий.



Рис. 2. Значення абсолютного ефекту

SWOT-аналіз розвитку персоналу на підприємстві

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Широкий асортимент продукції, наявність високотехнологічного обладнання, що відповідає інноваційній тенденції розвитку підприємства та потребує від фахівців високих знань і постійного оновлення теоретико-практичних навичок і вмінь; – високий рівень організаційної культури; – широка група підрозділів компанії «Плутон» у країнах світу; – налагоджена система управління розвитком персоналу. 	<ul style="list-style-type: none"> – Нестача інженерного і технологічного персоналу; – проведення атестації керівництвом і співробітниками компанії, а не зовнішніми рецензентами; – недосконала система професійного навчання персоналу на підприємстві.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Займати більше позиції на конкурентному ринку; – вдосконалювати й поширювати мотивацію персоналу нематеріальним чином; – вдосконалювати систему нормування праці. 	<ul style="list-style-type: none"> – Вітчизняні й закордонні конкуренти, які сучасними способами переймають спеціалістів і фахівців до себе в компанію; – законодавчі акти, політична ситуація в країні, податкова система, які відповідають збільшенню плинності кадрів на підприємстві та виїзду фахівців за кордон; – зниження купівельної спроможності споживачів, як наслідок, зменшення виробничого обсягу, замовлень, що приведе до застою підприємства й ліквідації, оскільки виникають борги, наслідком чого є банкрутство.

За наведеною характеристикою підприємства, його економічного стану та аналізу кадрової політики досліджуємо розвиток персоналу на підприємстві за допомогою SWOT-аналізу.

Таким чином, в ході аналізу було встановлено, що стратегія розвитку та вдосконалення системи навчання персоналу повинна бути такою, яка б дала змогу підприємствам ПАТ «Запоріжсталь» та ПрАТ «Плутон» позбутися проаналізованих слабких сторін і спробувати запобігти загрозам, що надходять із внутрішнього та зовнішнього середовища за рахунок використання наявних сильних сторін та виявлених можливостей.

Висновки. Навчання персоналу як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві є цілеспрямованим, організованим і систематично здійснюваним процесом оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників. Навчання персоналу в сучасних організаціях є складним та безперервним процесом, що

складається з кількох послідовних етапів, де кожен етап – це окремий захід, що розробляє та обґрунтовує служба управління персоналом або спеціальний структурний підрозділ. Навчання персоналу є важливим напрямом кадрової роботи підприємства, оскільки в сучасному світі гостро стоїть проблема оновлення набутих знань і навичок.

Існує ціла низка методів навчання персоналу (як традиційних, так і досить інноваційних), що мають свої переваги й недоліки. Вибір співвідношення форм і методів навчання персоналу залежить від категорії працівників (керівники, фахівці, службовці та робітники), що потребують навчання, з огляду на специфіку діяльності самого підприємства.

Необхідно відзначити, що найкращий ефект досягається за рахунок комплексного використання декількох методів навчання, тому для проведення ефективного процесу навчання персоналу доцільно розробляти диференційовані навчальні програми, які повинні враховувати специфіку підприємств та індивідуальні особливості тих, хто буде навчатися.

Список літератури:

1. Афанасьева Т., Ярушева С. Обучение персонала на рабочем месте. *Наука XXI века: проблемы, поиски, решения* : материалы XI научно-практической конференции. Миасс : Геотур, 2016, С. 166–169.
2. Кибанов А. Управление персоналом организации : учебник. Москва : ИНФРА, 2010. 695 с.
3. Захарова О. Процедура комплексної оцінки якості професійного розвитку персоналу промислового підприємства. *Економіка організації та управління*. 2014. № 3. С. 100–107.
4. Патрусова А. Качество профессионального образования: проблемы оценки. *Проблемы социально-экономического развития Сибири*. 2012. № 1. С. 26–32.
5. Phillips J.J. ROI at Work: Best Practice, Case Studies from the Real World [s. l.] : ASTD press, 2008. 340 p.
6. Финценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / пер. с англ. М. Меньшикова, Ю. Леонова. Москва : Вершина, 2006. 320 с.
7. Річна інформація емітента цінних паперів за 2016 р. URL: <https://www.zaporizhstal.com/ru/investoram/otchetnost> (дата звернення: 10.12.19).
8. Оцінка ефективності проведеного навчання. Управління персоналом. *Консультант кадрівка*. 2015. № 23 (107).
9. Компанія ПрАТ «Плутон». URL: <http://pluton.ua> (дата звернення: 10.12.19).

References:

1. Afanas'eva T., Yarusheva S. (2016) Obuchenye personala na rabochem meste [Staff training in the workplace]. *Science of the XXI century: problems, searches, solutions*, pp. 166–169.
2. Kybanov A. (2010) *Upravlenye personalom orhanyzatsyy* [Personnel management of the organization]. Moscow : INFRA (in Russian).
3. Zaxarova O. (2014) Procedura kompleksnoy ocinky'yakosti profesijnogo rozvy'tku personalu promy'slovogo pidpr'yemstva [The procedure for a comprehensive assessment of professional development of personnel for industrial production]. *Economy of organization and management*, no. 3, pp. 100–107.
4. Patrusova A. (2012) Kachestvo professional'nogo obrazovaniya: problemy ocenki [The quality of vocational education: assessment problems]. *Problems of socio-economic development of Siberia*, no. 1, pp. 26–32.
5. Phillips J.J. ROI at Work: Best Practice, CaseStudies from the Real World [s. l.] : ASTD press, 2008. 340 p.
6. Fincenc Y. (2006) Rentabel'nost' investicij v personal: izmerenie ekonomicheskoy cennosti personala [Return on investment in staff: measuring the economic value of staff]. Moscow : Verшина (in Russian).
7. Richna informacija emitenta cinnykh paperiv za 2016 r. [Annual information of the issuer of securities for 2016]. Available at <https://www.zaporizhstal.com/ru/investoram/otchetnost> (accessed: 10 December 2019).
8. Ocinka efektyvnosti provedenogho navchannja. Upravlinnja personalom (2015) [Evaluation of the effectiveness of the day before. HR management]. *Konsuljtant kadrovyka*, vol. 107, no. 23.
9. Kompanija PrAT "Pluton" [Pluton PJSC Company]. Available at: <http://pluton.ua> (accessed: 10 December 2019).