

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*Ушкальов Володимир Васильович
к.е.н., доцент Харківського
національного
економічного університету
e-mail: u-vla@mail.ru*

Розвиток персоналу підприємства в умовах динамічної зміни конкурентного середовища є одним з головних чинників, що вирішальною мірою впливає на формування всіх ключових компетенцій підприємства. Маючи на меті якнайповніше розкриття здібностей та потенціалу працівників, розвиток персоналу обумовлює здатність підприємства гнучко реагувати на виклики й надає можливість задовольняти нові потреби споживачів.

Розвиток персоналу надає можливість сформувати конкурентні переваги підприємства. Водночас зростає вага рішень, що пов'язані з інвестиціями в людські ресурси і стає актуальною проблема їх ефективності й доцільності.

Розв'язанню проблем оцінки персоналу присвячена значна кількість досліджень. У роботах Г. Беккера, М. Армстронга, Я. Фитц-енца та інших [1–4] визначені основи економічної оцінки інвестицій в людський капітал, проте, питання щодо оцінки результатів процесу розвитку персоналу залишаються дослідженими недостатньо.

Процес розвитку – це процес якісних змін у структурі професійної діяльності й професійної свідомості працівника [2]. На відміну від процесів професійного зростання, результати процесу розвитку персоналу не завжди є очевидними та легкими для вимірювання, їх отримання може супроводжувати значний часовий лаг. З огляду на зазначене, а також існуючі відмінності у механізмах зростання та розвитку, використання для оцінки розвитку персоналу інструментарію та підходів, що застосовуються при оцінці результатів професійного зростання чи навчання не є коректним. Отже, існує потреба у визначенні теоретичних підходів до оцінки розвитку персоналу для здійснення поточного моніторингу й своєчасної корекції розвиваючих програм підприємства.

Оцінка є невід'ємною частиною навчання. У своїй найпростішій формі вона становить порівняння цілей (еталонної поведінки) з

отриманими результатами (кінцевою поведінкою), що надає змогу відповісти на питання про результативність навчання [2]. Стосовно процесу розвитку така процедура не може дати об'єктивну картину дійсності, оскільки процеси розвитку лише частково детерміновані зовнішнім впливом і, як правило, супроводжуються комплексними змінами в особистісних структурах працівника. Результатом процесу розвитку може бути набуття працівником нових якостей та компетентностей, що не передбачені програмою еталонної поведінки, проте які можуть позитивно впливати на його професійну діяльність.

Слід зазначити, що процеси розвитку та професійного зростання у багатьох випадках відбуваються одночасно. Отже, для забезпечення точності у оцінці результатів розвитку слід також диференціювати результати цих процесів.

З огляду на те, що навчання є спільною складовою для обох процесів, доцільним буде проаналізувати можливості оцінки, що сформувались в межах підходів до оцінки навчання. Все розмаїття існуючих методик формує два кластери: систематичні методики оцінювання (включають оцінку цінності процесу та засобів його поліпшення) та методики цільової оцінки (встановлюють відповідність результату цілі).

За визначенням А. Хембліна процес оцінки навчання це: «будь-яка спроба одержати інформацію (зворотний зв'язок) про результати навчальної програми й визначити цінність навчання у світлі цієї інформації» [5]. Метою оцінки в цьому випадку є контроль змін, що відбулися у персоналі, та їх вимірювання за критерієм «вигода» з подальшим визначенням того, які поліпшення потрібні для підвищення рентабельності навчання. Складність у визначенні впливу окремих складових процесу на результати розвитку не дозволяє визнати такий підхід придатним.

У класичній цільовій методиці її автор – Д. Киркпатрик, пропонує чотири рівні-критерії оцінки навчання:

Рівень 1. Оцінка реакції – суб'єктивна задоволеність учасників і безпосереднього замовника процесом і отриманими результатами.

Рівень 2. Оцінка засвоєння – ступінь досягнення цілей навчання. Оцінка знань, умінь, навичок, отриманого досвіду в контексті досягнення цілей, які були поставлені.

Рівень 3. Оцінка поведінки – оцінка змін у трудовій поведінці і їх характеристик.

Рівень 4. Оцінка результатів – оцінка організаційних результатів і вигід від навчання, у порівнянні з витратами на нього [6].

Для оцінки результатів розвитку перший рівень буде також інформативним: задоволеність визначає сформоване ставлення працівника до змін, що відбулися. Всі наступні рівні потребують певних уточнень та корекції.

Набуті нові професійні утворення можуть різнитися за своєю природою. Цінність навичок і компетентностей, що набуті за рахунок розвитку, буде відрізнятися від тих, що набуті лише за рахунок отримання інформації. Основа для перших (особистісні зміни) може бути надалі використана й для вирішення широкого спектру інших проблем. В той же час, навички й компетентності, що набуті в процесі росту – в більшості випадків стануть у нагоді лише для вирішення подібних та типових завдань.

Визначаючи рівень оцінки змін у трудовій поведінці, слід мати на увазі, що проявленню результатів розвитку властива залежність від контексту, а процесу розвитку притаманні нерівномірність та інерція. Отже, дана оцінка може бути справедливою лише для певного моменту часу і для конкретних умов.

Економічна ефективність навчання та розвитку є доволі складним завданням з огляду на її багатомірність та невизначеність ваги окремих компонент процесу у кінцевому результаті. Зважаючи на це, Дж. Філіпс запропонував до методики Киркпатрика додати п'ятий рівень оцінки: повернення на вкладений капітал (ПВК), що визначається як фінансові результати навчання (додана вартість) віднесені до витрат на навчання [7]. Втім, як і будь-які інші узагальнені оцінки в цьому випадку цей варіант також містить похибку, адже в процесі оцінки не враховується комплексна дія інших чинників (індивідуальні процеси, групова комунікація, організаційні чинники та ін.) на кінцевий результат.

Оцінка результатів розвитку має містити принаймні ще один рівень: оцінки змін у структурі професійної свідомості працівника. Важливість цієї складової обумовлюється тим, що саме функціонування структури особистісної спрямованості, як довів у своїх дослідженнях Дж. Холланд, визначає сталість і характер змін у професійній поведінці. За його теорією особистісні особливості людини спонукають її до пошуку відповідного професійного середовища, що надало б змогу реалізувати притаманні їй здібності, схильності та задовольнити значимі інтереси та цінності [8]. Отже,

отримання в результаті розвитку змін у структурі спрямованості може з часом принести значно більші економічні результати організації, оскільки саме вони можуть зумовлювати мотивацію до праці, прагнення до навчання і саморозвитку, докладання вольових зусиль при подоланні перешкод тощо.

Таким чином, для оцінки результатів розвитку персоналу пропонується застосовувати підхід, що містить комплексну багаторівневу цільову оцінку за суб'єктивними, результативними, поведінковими, економічними та показниками змін у структурі спрямованості персоналу. Здійснення оцінки має бути контекстно орієнтованим та враховувати елементи динаміки професійно-особистісних утворень.

Література

1. Беккер Г. С. Человеческое поведение: экономический подход. Избр. труд. по эк. теории / Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003. – 672 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб. [и др.] : Питер, 2009. – 846 с.
3. Даринская В. М. Оценка и развитие персонала методом «Ассесмент-центр» / В. М. Даринская, И. Н. Чаплыгин. – СПб. : Речь, 2008. – 224 с.
4. Фитц-енц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитц-енц ; пер. с англ. – М. : Вершина, 2006. – 320 с.
5. Hamblin A. C. Evaluation and control of training / A. C. Hamblin. – London : McGraw-Hill, Maidenhead, 1974. – VIII, 208 p.
6. Kirkpatrick D. I. Evaluating Training Programs / D. I. Kirkpatrick. –Berret-Koehler, San Francisco, 2006. – XVII, 379 p.
7. Phillips J. J. Handbook of training evaluation and measurement methods / J. J. Phillips. – Houston : Gulf Pub. Co., Book Division, 1983. – XI, 316 p.
8. Holland J. A theory of vocational choice / J. Holland // J. Couns. Psychol. – 1959. – № 6. – P. 35–45.