

## МОДЕЛЬ ОЦІНКИ РІВНЯ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

УДК 005.95:005.21

*Дериховська В. І.*

Проаналізовано значення розвитку працівників як провідного та невід'ємного напрямку стратегічного управління персоналом. Визначено необхідність оцінки професійно-кваліфікаційного рівня працівників. Розглянуто сутність інтегрального показника рівня розвитку працівників. Надано перелік компетенцій, які мають бути притаманні виробничому персоналу для підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Запропоновано відповідні методичні рекомендації щодо оцінки поточного стану рівня розвитку персоналу підприємства.

*Ключові слова:* стратегічне управління персоналом, розвиток персоналу, компетенції, оцінка рівня розвитку персоналу.

---

## МОДЕЛЬ ОЦЕНКИ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

УДК 005.95:005.21

*Дериховская В. И.*

Проанализировано значение развития персонала как важного и неотъемлемого направления стратегического управления персоналом. Определена необходимость оценки профессионально-квалификационного уровня рабочих. Рассмотрена сущность интегрального показателя уровня развития рабочих. Предоставлен перечень компетенций, которые должны быть присущи производственному персоналу для повышения эффективности деятельности и достижения стратегических целей развития предприятия. Предложены соответствующие методические рекомендации по оценке текущего состояния уровня развития персонала предприятия.

*Ключевые слова:* стратегическое управление персоналом, развитие персонала, компетенции, оценка уровня развития персонала.

---

## LEVEL EVALUATION MODEL OF STUFF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

UDC 005.95:005.21

*Derykhovska V. I.*

The value of staff development as an important and inherent area of strategic human resource management is analyzed, the need to assess the vocational skill level of workers is identified, the essence of an integral indicator of the level of personnel development and the essence of the integral indicator of the level of employees are considered. The article contains a list of competencies that should be inherent to the production staff to improve performance and achieve strategic goals of development. Proper methodological recommendations to assess the level of staff are offered.

*Key words:* strategic personnel management, personnel development, competences, assessment of the level of staff development.

Жорстка конкурентна боротьба, інтенсивний розвиток науково-технічного прогресу вимагають від керівництва сучасних підприємств динамічної реакції та адаптивності до мінливих змін навколишнього середовища, тим самим висувають особливі вимоги до працівників як центрального елемента будь-якої виробничої системи. За цих умов персонал має володіти повним арсеналом професійних знань і практичних навичок, використовувати творче мислення та креативний підхід до вирішення нестандартних складних завдань, бути готовим відповідати за делеговані повноваження, проявляти постійну потребу як у професійному розвитку, так і саморозвитку.

На сьогоднішній день запорукою успішного розвитку підприємства є стратегічне управління персоналом, що, на думку автора, як головний напрямок має саме розвиток персоналу. Однак сучасна практика управління демонструє відсутність зацікавленості керівних кадрів у розвитку працівників, стимулюванні їх професійно-кваліфікаційного зростання. Нівелювання даної проблеми, зазвичай, пояснюється браком коштів на впровадження програм розвитку персоналу, а також нерозумінням стратегічного значення даного напрямку управління персоналом як передумови довгострокового успішного розвитку підприємства.

Ефективне використання трудового потенціалу робітників без знання їх кваліфікаційного рівня, оцінки їх професійного досвіду, особистих якостей та їх трудового внеску в кінцеві результати виробничої діяльності стає неможливим. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває гармонічне поєднання постійного розвитку персоналу з періодичною оцінкою його рівня. Отже, мета написання даної статті полягає у визначенні сутності рівня розвитку працівників та наданні відповідних методичних рекомендацій щодо його оцінки.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених: Е. Майо, Г. Десслера, М. Армстронга, А. Томпсона, Дж. Стрікланда, В. Савченко, Л. Ніколаєнко, Г. Дмитренко, Н. Федорової та О. Мінченкової [1 – 8], надав можливість дійти висновку, що, на жаль, сьогоднішня практика менеджменту не має одностайної думки дослідників стосовно методів, методики та підходів щодо визначення рівня розвитку персоналу.

З огляду на це особливої актуальності набуває розробка власної методики визначення рівня розвитку персоналу, що змогла б поєднати елементи кількісної та якісної оцінки, носитиме комплексний характер і дозволить більш точно визначити кваліфікаційний рівень працівника, детально проаналізувати його професійні та особисті компетенції, оцінити результативність праці й рівень професійних досягнень, виявити резерви розвитку трудового потенціалу та гармонічно поєднати потребу розвитку персоналу зі стратегічними цілями підприємства.

На думку автора, визначення рівня розвитку персоналу доцільно проводити за допомогою розрахунку комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу підприємства (ІРП), що становить певну синтетичну величину поточного стану професійно-кваліфікаційного рівня працівників, необхідного для виконання нових виробничих функцій, розвитку компетенцій, формування та планування кадрового резерву, кар'єрного просування та вдосконалення організаційної культури персоналу, що дозволить реалізувати стратегічні цілі діяльності підприємства (формула (1)):

$$I_{РП} = Z_{ЗП} \times Z_{ГрНд} \times Z_{КНв} \times Z_{ККв} \times Z_{ВН} \times Z_{ЧП} \times Z_{К}, \quad (1)$$

де  $Z_{ЗП}$  – стандартизоване значення розміру середньорічної заробітної плати на 1-го працюючого;

$Z_{ГрНд}$  – стандартизоване значення середньорічного розміру премій та надбавок до заробітної плати 1-го працівника;

$Z_{КНв}$  – стандартизоване значення кількості працівників, які пройшли підготовку (навчені новій професії);

$Z_{ККв}$  – стандартизоване значення кількості працівників, які підвищили кваліфікацію;

$Z_{ВН}$  – стандартизоване значення розміру середньорічних витрат на професійне навчання на 1-го працюючого;

$Z_{ЧП}$  – стандартизоване значення середньооблікової чисельності персоналу;

$Z_{К}$  – стандартизоване значення комплексної оцінки компетентності працівника.

Слід зазначити, що стандартизація вихідних даних, що увійшли до складу ІРП, проводиться за формулою (2) [9]:

$$Z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_i}{\sigma_i}, \quad (2)$$

де  $Z_{ij}$  – нормоване значення  $i$ -го показника для  $j$ -го підприємства;

$x_{ij}$  – значення  $i$ -го показника для  $j$ -го підприємства;

$\bar{x}_i$  – середнє значення  $i$ -го показника;

$\sigma_i$  – середньоквадратичне відхилення  $i$ -го показника.

Вибір вищезазначеної системи кількісно-якісних показників не був спонтанним, а пояснюється заздалегідь проведеним морфологічним аналізом відповідних літературних джерел [1 – 5; 8; 10], а також перевірений за допомогою проведеного регресійного аналізу та на підставі побудованих кореляційних матриць, за результатами яких було вивчено характер і змодельовано зв'язок між досліджуваними факторами, та виявлено, що саме ці показники мають найбільш тісний зв'язок, а отже, забезпечують істотний вплив на рівень розвитку персоналу підприємства.

Математичною основою для розрахунку даного показника виступив таксономічний показник рівня розвитку, запропонований З. Хельвігом [9]. Отриманий за даною методикою інтегральний показник виступає нормованою величиною і змінюється в межах від 0 до 1, тобто чим ближче отримане значення  $I_{РП}$  до одиниці, тим вище та, відповідно, краще рівень розвитку персоналу на підприємстві.

Більшість теоретиків та практиків у сфері управління персоналом [11] схильні вважати головним критерієм, за яким слід оцінювати рівень підготовки кадрів, професійну компетенцію, що становить певний перелік якісних показників, яким повинен відповідати зазвичай керівний склад підприємства. Однак автор пропонує зосередитись на вивченні та оцінці професійних компетенцій звичайного виробничого персоналу, оскільки у стратегічному управлінні персоналом важливим напрямком є формування кадрового резерву, що передбачає відбір до управлінської ланки працівників з найбільшим проявом лідерських, організаційних та відповідальних якостей. Більш того, оцінка виробничого персоналу лише через призму кількісних показників результативності праці є досить застарілою методикою, що вкрай негативно позначається на ефективності використання працівників та знижує загальний рівень результативності функціонування підприємства. Цього також вимагає інтенсифікація таких процесів, як інноваційність, висока науковість сучасного виробництва,

впровадження на підприємствах системи та технології управління якістю. За цих умов роль звичайного працівника як елемента виробничої системи, що піклується про підвищення ефективності виробництва, істотно важливіша, ніж у традиційній системі виробництва, де робітничий персонал повинен просто виконувати виробничий план. Саме тому для сучасного керівництва розвиток компетенцій виробничого персоналу є актуальним стратегічним напрямком управління.

Перелік компетенцій, якими повинен, на думку автора, володіти виробничий персонал для успішного виконання професійних завдань та успішної реалізації стратегічних цілей управління, наведено в таблиці.

Таблиця

**Перелік компетенцій виробничого персоналу**

Група компетенцій	Перелік компетенцій
Корпоративні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розуміння стратегії та специфіки діяльності.</li> <li>2. Орієнтація на якість праці.</li> <li>3. Спрямованість на результат.</li> <li>4. Прихильність цілям підприємства</li> </ol>
Професійні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знання нормативних стандартів праці.</li> <li>2. Рівень професійної підготовки.</li> <li>3. Володіння комп'ютерними технологіями.</li> <li>4. Навички планування та організації власної праці.</li> <li>5. Складність виконуваних завдань.</li> <li>6. Ефективне використання робочого часу.</li> <li>7. Дотримання строків виконання робіт.</li> <li>8. Наявність браку.</li> <li>9. Виконання техніки безпеки (рівень виробничого травматизму).</li> <li>10. Прагнення до професійного зростання</li> </ol>
Поведінкові	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідальність.</li> <li>2. Самостійність, самоорганізованість.</li> <li>3. Адаптивність.</li> <li>4. Наполегливість у досягненні цілей.</li> <li>5. Авторитет у колективі.</li> <li>6. Робота в команді (навички побудови взаємовідносин).</li> <li>7. Ініціативність.</li> <li>8. Дисциплінованість</li> </ol>

Вищезазначений набір компетенцій може бути доповнений або змінений з урахуванням специфіки діяльності підприємства та індивідуальних особливостей виконуваних працівником завдань, його категорії, однак має бути обов'язково скоригований відповідно до стратегічних цілей розвитку підприємства.

Розподіл компетенцій на три групи відповідає широко розповсюдженій у літературних джерелах класифікації [4 – 6; 10; 11], тому її використання автор вважає за прийнятне. Так, до групи корпоративних компетенцій було віднесено якості, що мають бути притаманні кожному працівнику на підприємстві, оскільки вони пов'язані з розумінням цілей діяльності, цінностей корпоративної етики, культури підприємства та закріплені у загальній стратегії його розвитку. Аналіз цих компетенцій дозволяє визначити загальний трудовий потенціал підприємства, оцінити раціональне сполучення знань, навичок та здібностей працівників, що визначає систематичний успіх і рівень конкурентоспроможності підприємства [4]. Корпоративна компетенція має довгостроковий характер, забезпечує формування та підтримку стійкої стратегічної конкурентної переваги підприємства, а тому потребує як постійного вдоско-

налення існуючих, так і розвитку нових компетенцій працівників, що, у свою чергу, є актуальним напрямком стратегічного управління персоналом.

Друга група компетенцій представлена переліком тих професійних якостей, якими повинен володіти кваліфікований працівник для виконання своїх прямих виробничих обов'язків. Оцінка професійних компетенцій дає змогу моделювати виробничі процеси, сприяє професійному самовизначенню персоналу, дозволяє співставити майстерність, професіоналізм та досвід роботи працівника на посаді, що він обіймає [10]. Так, працівник, який володіє нормативними стандартами праці, виконує правила техніки безпеки, демонструє високий рівень професійної підготовки, здатен істотно підвищити якість праці, знизити рівень браку, самостійно визначати складність виконуваних завдань, тим самим ефективно використовувати робочий час з дотриманням строків виконання робіт та підвищувати ефективність власної праці. Саме тому професійні компетенції виступають певним критерієм відбору необхідних працівників, передумовою для формування кадрового резерву та вибору напрямків навчання персоналу, важливим елементом його оцінки й заохочення.

Поведінкові (особистісні) компетенції представлені у вигляді природних здібностей, особливостей характеру, мотивів та моделі поведінки працівника під час виконання своїх професійних обов'язків [6]. Завдяки їх аналізу можуть бути виявлені більш перспективні працівники з кола тих, хто обіймає однакову посаду та має один і той самий кваліфікаційний рівень. Одночасно рівень розвитку поведінкових компетенцій є індикатором соціалізації працівника, його вміння будувати взаємовідносини у трудовому колективі, вирішувати конфлікти та проявляти комунікативні навички. Більш того, дані компетенції є важливим аспектом у процесі прийому нових кандидатів на роботу, їхнього переміщення, просування в службовій діяльності у межах підприємства та власне розвитку персоналу.

Після того як було сформовано комплексну модель компетенцій виробничого персоналу промислового підприємства, доцільно перейти до оцінки їх безпосереднього прояву, алгоритм проведення якої рекомендовано взяти в роботі І. Грузіної [10]. Запропонована вченим система оцінки компетенцій персоналу, на погляд автора, є найбільш вдалою та об'єктивною, оскільки містить логічну послідовність етапів проведення, чіткий математичний апарат розрахунків, а аналіз її результатів стане міцним фундаментом для розробки справедливих та ефективних програм розвитку працівників у процесі стратегічного управління підприємством. Також розроблена модель допоможе вищій гілці управління отримати більш повну картину щодо особливостей, мотивів та властивостей, якими мають володіти висококваліфіковані працівники, а детальний аналіз їхнього прояву дозволить скоординувати відповідні програми розвитку компетенцій, а отже, й удосконалити стратегію управління персоналом у цілому.

Запропонована автором статті модель оцінки рівня розвитку персоналу становить ядро системи стратегічного управління підприємством, оскільки покликана не тільки систематично визначати, контролювати та всебічно розвивати наявний професійно-кваліфікаційний рівень персоналу, виявляти слабкі місця в діяльності підприємства, розробляти ефективні програми навчання та мотивації працівників, підвищення їх зацікавленості у розвитку власного потенціалу, компетентності, заповзятості, прояву креативності й загальної мобілізації сил на стратегію розвитку підприємства, але й забезпечити на цій основі розкриття резервів зростання продуктивності праці та конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей управ-

ління і максимальної ефективності функціонування підприємства.

Отже, запропонована автором формула розрахунку комплексного інтегрального показника рівня розвитку персоналу та зазначений перелік компетенцій, якими має володіти виробничий персонал, повинні стати у нагоді для керівництва у процесі стратегічного управління персоналом та підприємством у цілому.

**Література:** 1. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посібн. / Савченко В. А. – К. : КНЕУ, 2002. – 351 с. 2. Николаенко Л. Ф. Подбор статистических показателей относительно оценки системы управления персоналом / Николаенко Л. Ф. // Бизнесинформ. – 2007. – № 8. – С. 171–176. 3. Мотивация и оценка персонала : учебн. пособ. / под ред. Дмитренко Г. А., Шарапатовой Е. А., Максименко Т. М. – К. : МАУП, 2002. – 248 с. 4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, П. Дж. Стрикленд ; пер. англ. – М. : Вильямс, 2003. – 924 с. 5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Майкл Армстронг ; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII. – 328 с. 6. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – М. : Дело, 1999. – 800 с. 7. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / Mayo E. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p. 8. Федорова Н. В. Управление персоналом организации : учебн. пособ. / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. – М. : КНОРУС, 2005. – 416 с. 9. Плютю В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании / В. Плютю ; пер. с польск. В. В. Иванова. – М. : Финансы и статистика, 1989. – 176 с. 10. Грузина И. А. Удосконалення системи оцінки компетенцій персоналу підприємства / Грузина І. А. // Бизнесинформ. – 2011. – № 9. – С. 117–181. 11. Спенсер Л. М. Компетенции на работе / Л. М. Спенсер-мл., С. М. Спенсер ; пер. англ. – М. : НИРРО, 2005. – 384 с.

**References:** 1. Savchenko V. A. Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibn. / Savchenko V. A. – K. : KNEU, 2002. – 351 p. 2. Nikolaenko L. F. Podbor statisticheskikh pokazateley otноситelno otsenki sistemy upravleniya personalom / Nikolaenko L. F. // Bisnesinform. – 2007. – No. 8. – Pp. 171–176. 3. Motivatsiya i otsenka personala : uchebn. posob. / pod red. Dmitrenko G. A., Sharapatovoy E. A., Maksimenko T. M. – K. : MAUP, 2002. – 248 p.

4. Tompson A. A. Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza / A. A. Tompson, P. Dj. Striklend ; per. s angl. – M. : Vilyams, 2003. – 924 p. 5. Armstrong M. Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami / Armstrong M. ; per. s angl. – M. : INFRA-M, 2002. – 328 p. 6. Meskon M. H. Osnovy menedzhmenta / M. H. Meskon, M. Albert, F. Hedouri ; per. s angl. – M. : Delo, 1999. – 800 p. 7. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / Mayo E. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p. 8. Fedorova N. V. Upravlenie personalom organizatsii : uchebn. posob. / N. V. Fedorova, O. Yu. Minchenkova. – M. : KNORUS, 2005. – 416 p. 9. Plyuta V. Sravnitelny mnogomernyy analiz v economicheskome modelirovani / Plyuta V. ; per. s polsk. V. V. Ivanova. – M. : Finansy i statistica, 1989. – 176 p. 10. Gruzina I. A. Udoskonallennia systemy otsinky kompetentsii personalu pidpriemstva / Gruzina I. A. // Bisnesinform. – 2011. – No. 9. – Pp. 117–181. 11. Spenser L. M. Kompetentsii na rabote / L. M. Spenser-ml., S. M. Spenser ; her. s angl. – M. : NIRRO, 2005. – 384 p.

#### Інформація про автора

**Дериховська Вікторія Ігорівна** – аспірант кафедри менеджменту Харківського національного економічного університету (61166, м. Харків, пр. Леніна, 9а, e-mail: Derykhovskaya\_V@mail.ru).

#### Інформация об авторе

**Дериховская Виктория Игоревна** – аспирант кафедры менеджмента Харьковского национального экономического университета (61166, г. Харьков, пр. Ленина, 9а, e-mail: Derykhovskaya\_V@mail.ru).

#### Information about the author

**Derykhovska Victoria Igorivna** – postgraduate student at Management Department of Kharkiv National University of Economics (Lenina ave., 9a, Kharkiv, 61166, e-mail: Derykhovskaya\_V@mail.ru).

**Рецензент**  
докт. екон. наук,  
професор Назарова Г. В.

**Стаття надійшла до ред.**  
24.02.2012 р.

