



Д. В. Грек,
асистент кафедри фінансів
Харківського державного університету
харчування та торгівлі

МЕТОДИКА ЕКОНОМІЧНОГО ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ КАПІТАЛОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

У статті розглянуто підходи до системи управління трудовим капіталом. Наведено методіку економічних заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим капіталом.

Ключові слова: трудовий капітал, заробітна плата, конкурентоспроможність.

Д. В. Грек

**МЕТОДИКА ЕКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ
МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТРУДОВЫМ
КАПИТАЛОМ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА**

В статье рассмотрены подходы к системе управления трудовым капиталом. Приведена методика экономических мер по совершенствованию системы управления трудовым капиталом.

Ключевые слова: трудовой капитал, заработная плата, конкурентоспособность.

D. V. Grek

**METHOD OF ECONOMIC GROUND OF
MEASURES ON PERFECTION OF LABOR CAPITAL
MANAGEMENT SYSTEM IN
RESTAURANT ECONOMY**

In the article the approaches to the management system of labor capital are considered. The methodology of economic measures for management system of labor capital perfection is given.

Key words: labor capital, salary, competitiveness.

Постановка проблеми. Наукові дослідження у сфері ресторанного господарства в основному орієнтовані на вивчення економічного стану, розвитку, визначення фінансової стійкості, розробки стратегії, планування діяльності, виявлення чинників збільшення конкурентоспроможності тощо. Водночас, питанням розвитку трудового капіталу в ресторанному господарстві увага приділялася недостатньо. Економічні перетворення останніх років не тільки не поліпшили сервіс у ресторанному господарстві, але в ряді випадків якість обслуговування в ньому знизилася. Окрім того, з'явилися ресторани високого рівня розвитку, які потребують новітніх методик та методів управління ними.

З огляду на викладене, посилюється актуальність проблеми управління трудовим капіталом підприємств ресторанного господарства з метою підвищення ефективності їх використання та створення умов для професійного розвитку.

Питання аналізу й оцінки діяльності підприємств ресторанного господарства знайшли своє відображення у працях Л. Г. Агафонові [1, с. 56–58], О. Є. Агафонові [1, с. 60–65], В. А. Антонової [2, с. 106], Л. П. Баскова [3], І. Г. Бережного [4, с. 123], В. І. Карсекіна [5], К. С. Коровіна [6, с. 23–28], В. І. Пивоварова [6, с. 33–35], Г. Т. П'ятницької та Н. О. П'ятницької [7] та ін. Водночас, проблема визначення чинників ефективності, розробки механізмів, методів і методології ефективного управління діяльністю підприємств ресторанного господарства ще недостатньо досліджена.

Мета статті – виявити основні чинники, що впливають на ефективність управління трудовим капіталом та економічні методи мотивації працівників; зробити огляд найбільш поширених способів матеріального стимулювання.

Основні результати дослідження. Традиційна система компенсації досить повно описана в економічній літературі [2], а також давно й успішно застосовується на вітчизняних підприємствах ресторанного господарства, тому не становить для нас великого інтересу. Особливу увагу, на

нашу думку, слід приділити нетрадиційним методам компенсації, оскільки саме вони здатні спонукати працівників до виконання тих дій, які найбільш вигідні для підприємства ресторанного господарства.

Нетрадиційні методи компенсації характеризуються мінливістю через вплив різних факторів, і насамперед результатів діяльності працівника.

Сьогодні в ресторанному господарстві переважає відрядна форма заробітної плати для працівників, що беруть участь у виробничому процесі, та погодинна форма оплати для обслуговуючого персоналу. Переваги і недоліки цих форм оплати добре відомі: у першому випадку страждає якість виконуваної роботи, у другому – працівник не зацікавлений у результаті своєї діяльності.

Таким чином, з метою посилення матеріального стимулювання як мотивації трудового капіталу, на нашу думку, передусім потрібно розширити масштаби застосування систем змінної заробітної плати та групових форм заробітної плати, а також збільшити їх частки в загальному доході працівників.

При цьому слід враховувати, що «характер і розмір заробітної плати безпосередньо впливає на здатність фірми залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй трудовий капітал» [3].

Система компенсації повинна бути конкурентоспроможною стосовно тієї категорії працівників, які потрібні фірмі. Заробітна плата має орієнтувати працівників на ті дії, які необхідні для фірми. Система компенсації повинна бути зрозумілою кожному працівникові, щоб уникнути неадекватної реакції трудового капіталу, і проста для адміністрування, а також не суперечити вимогам законодавства. Водночас вона мусить відповідати доходам підприємства, оскільки необґрунтовано високі витрати на заробітну плату можуть негативно позначитися на діяльності фірми. Оскільки витрати на трудовий капітал є основною статтею витрат для більшості підприємств, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху ресторанного господарства.

Вибір методів компенсації для конкретного підприємства визначається цілою низкою чинників, а саме стратегією розвитку, станом зовнішнього середовища, організаційною культурою та традиціями. Чітке уявлення про цілі у сфері компенсації дає керівникам ресторанного господарства можливість розробити ефективну систему, що відповідає реальним потребам фірми, а також оцінювати її функціонування і вносити необхідні корективи.

Таким чином, враховуючи вищесказане, ми пропонуємо використовувати як компенсацію змішану систему заробітної плати. Одна частина винагороди кожного працівника залежить від його індивідуальних результатів. Це посадовий оклад із додатковими пільгами (дотації на харчування і проїзд), що загалом становить не менш як 40% заробітної плати (при цьому дотації можуть складати до 50%). Інша частина винагороди залежить від результатів роботи групи. Це премії, що дорівнюють 60% суми до виплати.

Розмір премії ми пропонуємо складати з таких елементів: винагороди, пропорційної обсягу виконаної роботи (для працівників відділу продажів – комісійних) – 70% загальної премії, і винагороди, що визначається результатами роботи всього підрозділу, – до 30% премії. Таке співвідношення дозволяє зацікавити працівників у результаті своєї праці, забезпечуючи при цьому стабільний заробіток у період сезонного спаду в галузі, а також орієнтує на роботу в колективі, зміцнюючи тим самим міжособистісні відносини.

Значний вплив на продуктивність праці справляють такі фактори, як середній стаж роботи у фірмі та коефіцієнт плинності (у першому варіанті регресійного рівняння). Вони відносяться до нерегульованих показників, і тому впливати на них можна тільки побічно.

Ми вважаємо, що для збільшення середнього стажу роботи у фірмі, а відтак і зниження коефіцієнта плинності доцільно використовувати економічні методи, основним серед яких є доплата за стаж. Однак, на нашу думку, більш вигідно для ресторанного господарства та дієво для трудового капіталу застосовувати не надбавки до заробітної плати, а премію за підсумками року.

Отримання одноразової надбавки, сумірної з основним заробітком, сприймається працівниками краще, ніж виплата цієї ж самої суми у вигляді надбавки до заробітної плати протягом усього року. У такому випадку премія втрачає свій основний зміст і розцінюється як підвищення платні. Для підприємства такий вид премії є вигідним, позаяк упродовж року гроші не вилучаються з обороту, а отже, можна отримати більший дохід.

Збільшення частини співробітників, які працюють у режимі підсумованого робочого дня, у загальній чисельності трудового капіталу виявляє помітний вплив як на продуктивність праці, так і на коефіцієнт плинності. «Встановлення режиму робочого часу може бути ефективним засобом контролю за витратами на робочу силу» [6]. Ми пропонуємо запровадити у практику гнучкий графік роботи.

Гнучкі робочі години дають можливість працівникові вибирати час початку і закінчення роботи в межах, встановлених лінійним керівником. Залежно від економічної активності протягом дня, тижня та місяця працівники, за погодженням з адміністрацією, мають право щодня вибирати час початку і закінчення роботи. При цьому тривалість робочого дня є мінливою, оскільки в місяці загалом повинно бути 160 робочих годин для осіб, що працюють на повній ставці, але не більше 200 (регламентовано за КЗпП). При цьому має враховуватися час обов'язкової присутності всіх працівників, встановлюваний менеджером.

Ми пропонуємо, відповідно до специфіки роботи в ресторанному господарстві (обов'язкова присутність принаймні одного працівника протягом усього робочого дня на виробництві) застосовувати змінний робочий день, що дозволяє звільняти співробітників у періоди сезонного економічного спаду, що дає змогу значною мірою скоротити витрати на трудовий капітал.

Слід також узяти до уваги методи оптимізації чисельності трудового капіталу, а саме переведення частини пра-

цівників на скорочений робочий день або розподіл роботи, що дозволяє уникнути звільнень, зберегти набуту працівниками кваліфікацію за одночасного зменшення витрат на трудовий капітал. До того ж цей метод добре узгоджується із гнучким графіком у вигляді змінного дня, а також наданням неоплачуваних відпусток. Утім, зазначений метод, на нашу думку, певною мірою деморалізує працівників.

Застосування програм гнучкого часу сприяє зростанню продуктивності праці, підвищенню морального рівня працівників, отриманню вигоди від зниження витрат на оплату понаднормових годин через зниження рівня невиходів на роботу. Якщо працівники задоволені своїм розкладом роботи, то, як результат, підвищується ефективність їх віддачі від тих годин, які вони працюють на підприємстві, знижується плинність і пов'язані з нею витрати.

Однак багато керівників уникають введення гнучкого робочого часу, оскільки це пов'язано зі збільшенням навантаження безпосередньо на них. Адаже в їх обов'язки, крім основної роботи із планування та координації виробництва, додатково входить балансування робочих графіків, забезпечення для працівників певної гнучкості розкладу, планування дій на майбутнє. Побудова таких гнучких систем вимагає співробітництва і солідарності між адміністрацією та працівниками. А це можливо лише в тому випадку, якщо кожен із новоприйнятих альтернативних графіків є чітким і зрозумілим.

Очевидно, що підприємство ресторанного господарства зацікавлене в більш повному використанні максимального можливого фонду робочого часу завдяки скороченню простоїв, на величину яких керівництво фірми може цілеспрямовано впливати. Зокрема, облік втраченого часу дозволяє дати узагальнену оцінку інтенсивності праці персоналу: чим менше у структурі робочого часу займатимуть різного виду втрати, тим відповідно вищою буде інтенсивність праці.

Для дослідження ми пропонуємо використовувати метод ФРД (фотографії робочого дня) з огляду на його економічність (з точки зору організації) і задовільні результати (через специфіку діяльності ресторанного господарства достатньою є точність із похибкою у 30 хв., навіть з урахуванням усіх помилок). Для збільшення точності спостережень необхідною є зацікавленість власне досліджуваних у результатах, що потребує діяльності менеджерів нижчої ланки із роз'яснення важливості цього заходу.

Результати, отримані від самих працівників (це більшою мірою стосується співробітників відділів продажів), можна контролювати за допомогою касової стрічки, на якій відображається час усіх проплат.

Таким чином, маючи відносно достовірну інформацію щодо специфіки роботи кожного підрозділу впродовж періоду, необхідно провести роботу із розподілу працівників за підрозділами ресторанного господарства з метою вирівнювання коефіцієнта використання трудового капіталу. Тут, на нашу думку, слід також застосовувати ротацію трудового капіталу між різними підрозділами протягом сезону, що дозволить вирівняти коефіцієнт використання трудового капіталу в умовах сезонних коливань економічної активності галузі.

Для того щоб цей захід був успішним, потрібно економічно зацікавити працівників в оволодінні новими знаннями за специфікою роботи ресторанного господарства. З цієї метою доцільно ввести доплату за компетенції. Розмір премії за знання, на нашу думку, має становити 5% загального доходу працівника.

Зміст праці – одна зі складових трудового потенціалу фірми, що характеризує здатність персоналу до праці. Тому чим точніше буде статистично оцінено зміст праці на цьому етапі розвитку фірми, тим краще можна врахувати реальну здатність до праці, а отже, тим вищою буде ефективність управління трудовим капіталом і підприємством у цілому.

Доцільним є поєднання гнучкого графіка і системи ротації трудового капіталу, позаяк обидва заходи схожі за внутрішнім змістом. Задля цього необхідно налагодити

співпрацю між лінійними керівниками, що дозволить скоротити витрати з організації зазначених дій.

Нематеріальні аспекти роботи за наймом також істотно впливають на продуктивність праці й коефіцієнт плинності. Посилюється значення такого соціального чинника, як відносини з колегами по роботі та адміністрацією. Відтак зростає необхідність комплексного підходу до компенсації, запровадження «пакету компенсацій», що містить усі аспекти відносин працівника з організацією [52].

Для поліпшення ситуації у цій галузі потрібна більш ретельна діяльність лінійних керівників щодо підбору трудового капіталу та виховної роботи всередині колективу. Наприклад, лінійні менеджери повинні знати дні народження своїх підлеглих. Це дозволить працівникам відчути власну значущість для підприємства, а отже, вони будуть прагнути залишитися у цій фірмі, що, зрештою, позначиться на доходах ресторанного господарства.

Особливу увагу слід приділяти факторам внутрішнього середовища, що впливає на здоров'я та безпеку. Безсумнівно, найбільш вирішальним фактором є професійний характер роботи, що визначається виробничими і технологічними умовами праці на підприємстві. У сфері ресторанного господарства зокрема доводиться стикатися з такими факторами впливу, як коливання температурних режимів і забруднення повітря. У технологічному процесі при обробці столового посуду застосовуються різні спеціальні засоби, які провокують розвиток дерматитів, алергічних захворювань, хвороби легенів.

Специфікою роботи працівників кухні є брак руху, що спричинює варикозне розширення вен та інші хвороби, пов'язані із порушенням кровообігу. У підрозділах, де здійснюється миття посуду, наявний підвищений рівень шуму, що призводить до ослаблення слуху і виникненню стресових ситуацій.

Існує безліч превентивних заходів, які дозволяють підвищити рівень побутових умов та безпеку роботи. Один із них полягає у створенні на робочому місці відповідного інженерного забезпечення. Завдання цього заходу – зробити працю більш комфортабельною і менш напруженою.

Важливими заходами щодо підвищення рівня безпеки праці є навчання техніці безпеки й застосування мотиваційних програм. До цього напряму слід віднести організацію перерв (наприклад, 5-хвилинний відпочинок через кожну годину праці), під час яких можна провести виробничу гімнастику, зняти психологічне напруження.

Таким чином, забезпечення ефективності програм із поліпшення побутових умов і техніки безпеки залежить й від менеджерів нижчої ланки, які повинні проводити роз'яснювальну роботу серед трудового капіталу про важливість вжити заходів, взаємодіяти із фахівцями, здатними допомогти знизити кількість інцидентів та професійних захворювань. Складання відповідних звітів і доповідей – ще один спосіб залучити лінійних керівників до реалізації спільних завдань.

Водночас, не слід забувати, що необґрунтовано високі витрати, пов'язані з поліпшенням умов праці, привели чимало підприємств до банкрутства. Тож керівникам потрібно пам'ятати, що відповідні витрати повинні корелюватися із зростанням ефективності.

Будь-які заходи щодо вдосконалення діяльності підприємств ресторанного господарства мають супроводжуватися збільшенням їх прибутку. Вважаємо, що ці заходи будуть ефективними лише в тому випадку, коли темпи зростання основних показників діяльності підприємств (величина прибутку, продуктивність праці, рівень якості товарів і послуг тощо) випереджатимуть темпи зростання інвестицій на них.

Особливості прояву ефективності розвитку менеджменту у сфері управління трудовим капіталом вимагають застосування різних методик розрахунку економічного ефекту за уніфікованих принципів підходу до самих розрахунків.

До принципів економічного обґрунтування заходів у сфері управління трудовим капіталом можна віднести:

облік чинника часу при визначенні витрат і результатів; облік витрат та результатів прийнятих рішень, починаючи з розробки і закінчуючи наслідками від їх використання; застосування до розрахунку системного, комплексного та інших наукових підходів менеджменту; забезпечення порівнянності варіантів за обсягом, термінами, якістю, методами отримання вихідної інформації, умовами застосування (використання) варіантів розрахунку; забезпечення багатоваріантності (не менше трьох) управлінських рішень. До виконання (впровадження) приймається варіант, який дозволяє якісно виконати необхідні завдання із мінімальними витратами.

Комплексна оцінка ефективності управління трудовим капіталом потребує певної послідовності робіт. Спочатку треба досліджувати вимоги виходу системи, тобто оцінити власне ефективність управління трудовим капіталом за допомогою системи відповідних показників. Потім слід вивчити вплив зовнішнього середовища на якість функціонування системи, тобто факторів, що впливають на ефективність управління трудовим капіталом, якість входу, а саме ефективність функціонування власне служб управління трудовим капіталом, вжити заходів щодо відповідності оцінок входу і виходу. Насамкінець необхідно розробити заходи щодо забезпечення відповідності оцінок входу та процесу, тобто заходи, які підвищують ефективність управління трудовим капіталом.

Отже, ланцюжок аналізу і забезпечення ефективності управління трудовим капіталом має такий вигляд: вихід – зовнішнє середовище та вхід – процес у системі. Саме у наведених послідовності потрібно вкладати інвестиції у забезпечення ефективності управління трудовим капіталом.

Економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи управління трудовим капіталом має певні особливості. Ми пропонуємо визначати очікуваний економічний ефект від розробки і реалізації заходів із підвищення якості процесу управління трудовим капіталом за такою формулою:

$$E_{T, np} = \sum_{t=1}^T \sum_{k=1}^{N_k} \left(\sum_{i=1}^{n_i} (W_{tki} - \Delta B_{tki}) - \sum_{j=1}^{n_j} B_{tkj} + \Delta B_{K_t}^{ob} - B_n^{comp} \right) - \sum_{k=1}^{N_k} B_k^{con} \pm \sum_{t=1}^T E_{con}^t,$$

де $E_{T, np}$ – очікуваний економічний ефект від розробки й реалізації заходів із підвищення якості процесу управління трудовим капіталом за період їх дії (Т);

N – кількість підрозділів, що залучені до реалізації заходів із підвищення якості процесу управління трудовим капіталом;

W_{tki} – виробіток i -го робітника на k -му підрозділі в році t ;

ΔB_{tki} – абсолютна різниця у витратах на i -го робітника на k -му підрозділі при переході на нову систему компенсації в році t ;

B_{tkj} – витрати на j -го менеджера на k -му підрозділі в рік t ;

$\Delta B_{K_t}^{ob}$ – абсолютна різниця у витратах на навчання трудового капіталу в результаті зміни коефіцієнта плинності трудового капіталу на k -му підрозділі підприємства ресторанного господарства в рік t ;

B_n^{comp} – витрати на організацію заходів щодо визначення коефіцієнта використання трудового капіталу на k -му підрозділі підприємства ресторанного господарства в рік t ;

B_k^{con} – витрати на підвищення рівня побутових умов і безпеки праці на k -му підрозділі;

E_{con}^t – супутній соціальний ефект (збиток) у грошовому виразі від реалізації заходів щодо підвищення рівня побутових умов та безпеки роботи на рік t .

Висновок. Таким чином, розрахунок очікуваного економічного ефекту від розробки і реалізації заходів із підвищення якості процесу управління трудовим капіталом дозволить економічно обґрунтувати програму з оцінки та підвищення ефективності управління трудовим капіталом.

Література

1. Агафонова Л. Г. Туризм, готельний та ресторанный бізнес / Л. Г. Агафонова, О. Є. Агафонова. – К. : Знання України, 2002. – 352 с.
2. Менеджмент ресторанного господарства : учеб. пособ. для высш. учеб. зав. / [Г. Т. Пятницкая, Н. О. Пятницкая, Л. В. Лукашова и др.]; под ред. Г. Т. Пятницкой. – К. : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2008. – 374 с.
3. Басков Л. П. Теоретико-методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий общественного питания / А. В. Котельникова // Развитие предпринимательства в малых городах и поселениях : материалы Регион. науч.-практ. конф. – Бирск : Бирский филиал Уфимской государственной академии экономики и сервиса, 2006. – С. 72–75.
4. Смагина И. Н. Организация коммерческой деятельности в общественном питании / И. Н. Смагина, Д. А. Смагин. – М. : ЭКСМО, 2005. – 336 с.
5. Егорова Н. Р. Экономика отрасли: торговля потребительскими товарами : учеб. пособ. / Н. Р. Егорова, Т. И. Николаева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2004. – 262 с.
6. Кривошей В. В. Механізм взаємодії продуктивності та задоволеності працюю підприємств ресторанного господарства // Стратегія розвитку фінансово-економічних та соціальних відносин: регіональний аспект : матеріали III симпозиуму: Міністерство фінансів України; Харківський інститут фінансів Українського державного університету фінансів та міжнародної торгівлі. – Харків : ХІФ УДУФМТ, 2010. – 50 с.

7. Оптимизация размещения предприятий общественного питания / В. И. Карсекин, В. С. Ковешников, А. А. Мазараки. – К. : Техніка, 1982. – 111 с.
8. Пятницкая Г. Т. Менеджмент общественного питания : учебник для вузов / Г. Т. Пятницкая, Н. А. Пятницкая. – К. : Киев. нац. торг.-экон. ун-т, 2001. – 655 с.
9. Организация общественного питания: резервы и оценка эффективности : учеб. пособ. / Т. И. Николаева, З. О. Фадеева ; [отв. за вып. В. Ж. Дубровский; науч. ред. Т. И. Николаева] ; Федер. агентство по образованию, Урал. гос. экон. ун-т, Институт непрерывного образования, Факультет сокращенной подготовки. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2008. – 183 с.
10. Kryvoshei V. V. Ways of getting over a financial crisis of an enterprise / V. V. Kryvoshei // Control, Development and Applied informatics in Business and Economics Proceeding of the GBU – on Control, Development and Applied informatics in Business and Economics, Romania. – Bucuresti, The Amfiteatru Economic Journal. – 2008. – November 10–12. – P. 136–141.
11. Кривошей В. В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія : монографія / В. В. Кривошей. – Харків : ФОРТ, 2010. – 272 с.

Стаття надійшла до редакції 14 травня 2012 року

УДК 658.3: 331.36

К. О. Любимова,
асистент кафедри міжнародної економіки
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ ГОТОВНОСТІ Й СПРИЙНЯТТЯ НАВЧАННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ



У статті запропоновано процедуру визначення рівня готовності й сприйняття навчання організацією, яку доцільно проводити у процесі управління розвитком персоналу підприємств. Валідацію розробленої процедури здійснено на прикладі Київської торгово-промислової палати.

Ключові слова: розвиток персоналу, система професійного розвитку, метод Дельфі, готовність і сприйняття навчання.

Е. А. Любимова

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ГОТОВНОСТИ И ВОСПРИЯТИЯ ОБУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ

В статье предложена процедура определения уровня готовности и восприятия обучения организацией, которую целесообразно проводить в процессе управления развитием персонала предприятий. Валидация разработанной процедуры осуществлена на примере Киевской торгово-промышленной палаты.

Ключевые слова: развитие персонала, система профессионального развития, метод Дельфи, готовность и восприятие обучения.

K. O. Lyubymova

DETERMINATION OF LEVEL OF READINESS AND PERCEPTION FOR TRAINING BY ORGANIZATION AT THE SYSTEM OF PERSONNEL PROFESSIONAL DEVELOPMENT AT AN ENTERPRISE

The procedure of level determination of readiness and perception for training by organization, which is recommended for implementation under enterprises' personnel development management, is proposed. The validation of developed procedure is provided under example of the Kyiv Chamber of Commerce and Industry.

Key words: personnel development, system of professional development, Delphi method, readiness and perception for training.

Постановка проблеми. Зі вступом на посади працівники залучаються до системи професійного розвитку персоналу, що існує на підприємстві. Етап первинної або вторинної адаптації, якому відповідає тимчасовий період розвитку особистості та період оволодіння професійною діяльністю, змінюється етапом безпосереднього робочого функціонування або виконання роботи. З часом етап робочого функціонування набуває форм розвитку кар'єри, на якому відбуватимуться ротация й зарахування у кадровий резерв. Оцінка та атестація персоналу супроводжують кожний із зазначених етапів, що характеризується

певною навчальною діяльністю, якій притаманні зміни, а змінам – опір працівників і відсутність бажання брати участь у подібних трансформаціях. Такі процеси накладають відбиток як на ефективність діяльності підприємства, так і на рівень розвитку менеджменту та його адаптованість до рівня мінливості середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На думку Б. П. Будзана [1], останнім часом поряд із глобальною перебудовою управління матеріальними та фінансовими ресурсами актуальним стає перегляд ставлення до проблеми управління людськими ресурсами. Ми погоджуємося з