

## 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 симпозіуму: 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**

**DEFINITION 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 ротація 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

оцінкою вченого, бо якщо раніше головна увага приділялася розвитку пріоритетних галузей промисловості й формуванню структури ринку, потім сфері обслуговування, інформації і комунікації, то тепер, в умовах глобалізації домінуючими виявляються людські ресурси та підходи до управління ними з позицій розвитку і навчання. Сьогодні, за даними Світового банку [2], нематеріальний капітал, до складу якого входить людський капітал, формує 76,23% загального обсягу світового багатства, тоді як природний та фізичний капітал – лише 6,17% та 17,60% відповідно. Тенденція до зростання ролі нематеріального капіталу у формуванні багатства націй є очевидною. Для країн із високим доходом, що є членами ОЕСР, нематеріальний капітал сягає 81,17%, тоді як для України, яка визнається країною з доходом нижчим за середній, він дорівнює лише 51,75%. Тому об'єктивною необхідністю є постійне оновлення, удосконалення та адаптування персоналу підприємств до змінних умов при концентрації уваги на управлінні за цілями. Це особливо важливо з огляду на брак досвіду у визначенні критичних умінь та навичок, коли жодне сучасне підприємство не може функціонувати поза експертизою, сформованою розвинутими суспільствами. У таких умовах саме менеджмент забезпечує реальну ефективність знань і кваліфікованого персоналу [3]. Водночас, у результаті проведених нами експериментальних досліджень було виявлено [4], що прихований вплив внутрішнього прояву та поставлених цілей учасників може досягати 47%. На цій підставі зроблено висновок, що на ефективність розвитку персоналу підприємств впливає готовність працівників до навчання.

**Мета статті** – розробити процедуру визначення рівня готовності й сприйняття навчання організацією та провести її валідацію на прикладі Київської ТПП.

**Основні результати дослідження.** Ефективність будь-якої діяльності, пов'язаної із професійним розвитком персоналу підприємства, залежить від рівня готовності й сприйняття навчання організацією. Ми пропонуємо визначити його за процедурою, що базується на методі Дельфі із застосуванням підходу до аналізу звітної документації та інформації стратегічного характеру, визнанні потреб у навчанні на рівні підприємства. До розгляду взято 16 факторів або ознак, коефіцієнти важливості яких розподілені автором за таким принципом: у випадку високої важливості ознаки  $k = 3$ ; у випадку важливості ознаки  $k = 2$ ; у випадку меншої важливості ознаки  $k = 1$  (табл. 1).

Ступінь прояву кожної ознаки 1-8 у діяльності підприємства виставляється експертами, кількість яких дорівнює, за принципом: «5» – якщо ознака цілком виявляється або відповідає ліпшій умові; «4» – якщо ознака не цілком виявляється або відповідає не найкращій умові; «3» – якщо ознака виявляється посередньо; «2» – якщо ознака виявляється слабо або не систематично; «1» – якщо ознака не виявляється взагалі.

Ступінь прояву кожної ознаки 9-16 визначається згідно з відповідями на питання 1-8 розробленої нами інструкції. З метою охоплення думки експертів на всіх напрямках роботи рекомендується залучати до складу експертної групи одного представника від кожного підрозділу (відділу) на рівні вищій та середньої ланки управління. Пояснення такого вибору супроводжується знанням специфіки організації та її стратегічних напрямів розвитку через висвітлення основних питань на щотижневих робочих зустрічах. Але можливим визнаємо й залучення сторонніх фахівців з оцінки готовності й сприйняття для уникнення упереджених або взаємопов'язаних суджень. Фактори готовності й сприйняття навчання організацією ( $X_n$ , де  $n=16$ ) за ступенем прояву кожної ознаки в діяльності підприємства за формулою (1) обчислюється середньозважений бал, за яким формують уявлення про готовність й сприйняття навчання організацією в кількісному виразі:

$$\bar{S} = \frac{\sum_{i=1}^m k_i \sum_{j=1}^n S_{ij}}{m \cdot n}, \quad (1)$$

де  $\bar{S}$  – середньозважений бал оцінки ступеня прояву кожної ознаки в діяльності підприємства;

$S_{ij}$  – бальна оцінка  $j$ -го експерта ступеня прояву  $i$ -ої ознаки;

$m$  – кількість експертів;

$n$  – число розглянутих ознак;

$k_i$  – коефіцієнт важливості  $i$ -ої ознаки.

Для побудови шкали рівня готовності й сприйняття навчання організацією (рис. 1) виділено такі зони:

- рівень готовності й сприйняття дуже високий (В+);
- високий (В);
- середній (П);
- помірний (Г);
- низький (Н).

Таблиця 1  
Фактори оцінки готовності й сприйняття навчання організацією

№ п/п	Ознака оцінки	Коефіцієнт важливості
1	Визначеність місії підприємства	3
2	Визначеність цілей та стратегії підприємства	3
3	Здатність підприємства до своєчасного розпізнавання проблем і механізмів їх вирішення	3
4	Робота підприємства з підвищення конкурентоспроможності	2
5	Адаптованість підприємства до можливостей, що відкриваються	2
6	Запрошення сторонніх консультантів для вирішення неспецифічних завдань	2
7	Постійне інформування персоналу про стратегічні цілі й плани підприємства	2
8	Високий рівень корпоративної культури	1
9	Регулярність планування кар'єри персоналу	2
10	Регулярність проведення оцінки персоналу	3
11	Регулярність формування (річного) бюджету на навчання	3
12	Наявність штатної посади/функції управління персоналом	3
13	Наявність на підприємстві плану навчання персоналу	3
14	Факт проведення в офіційному порядку на підприємстві аналізу потреб персоналу в навчанні	3
15	Важливість на підприємстві управління персоналом	2
16	Визнання експертом важливості управління персоналом	2

Джерело: Таблицю складено автором

Таблиця 2  
Таблиця результатів проведення бальної оцінки експертами

	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>	N <sub>5</sub>	N <sub>6</sub>	N <sub>7</sub>	N <sub>8</sub>	N <sub>9</sub>	N <sub>10</sub>	N <sub>11</sub>	N <sub>12</sub>	...	N <sub>m</sub>	Σ
X <sub>1</sub>	S <sub>11</sub>	S <sub>12</sub>	S <sub>13</sub>	S <sub>14</sub>	S <sub>15</sub>	S <sub>16</sub>	S <sub>17</sub>	S <sub>18</sub>	S <sub>19</sub>	S <sub>110</sub>	S <sub>111</sub>	S <sub>112</sub>	...	S <sub>1m</sub>	ΣS <sub>1m</sub>
X <sub>2</sub>	S <sub>21</sub>	S <sub>22</sub>	S <sub>23</sub>	S <sub>24</sub>	S <sub>25</sub>	S <sub>26</sub>	S <sub>27</sub>	S <sub>28</sub>	S <sub>29</sub>	S <sub>210</sub>	S <sub>211</sub>	S <sub>212</sub>	...	S <sub>2m</sub>	ΣS <sub>2m</sub>
X <sub>3</sub>	S <sub>31</sub>	S <sub>32</sub>	S <sub>33</sub>	S <sub>34</sub>	S <sub>35</sub>	S <sub>36</sub>	S <sub>37</sub>	S <sub>38</sub>	S <sub>39</sub>	S <sub>310</sub>	S <sub>311</sub>	S <sub>312</sub>	...	S <sub>3m</sub>	ΣS <sub>3m</sub>
X <sub>4</sub>	S <sub>41</sub>	S <sub>42</sub>	S <sub>43</sub>	S <sub>44</sub>	S <sub>45</sub>	S <sub>46</sub>	S <sub>47</sub>	S <sub>48</sub>	S <sub>49</sub>	S <sub>410</sub>	S <sub>411</sub>	S <sub>412</sub>	...	S <sub>4m</sub>	ΣS <sub>4m</sub>
X <sub>5</sub>	S <sub>51</sub>	S <sub>52</sub>	S <sub>53</sub>	S <sub>54</sub>	S <sub>55</sub>	S <sub>56</sub>	S <sub>57</sub>	S <sub>58</sub>	S <sub>59</sub>	S <sub>510</sub>	S <sub>511</sub>	S <sub>512</sub>	...	S <sub>5m</sub>	ΣS <sub>5m</sub>
X <sub>6</sub>	S <sub>61</sub>	S <sub>62</sub>	S <sub>63</sub>	S <sub>64</sub>	S <sub>65</sub>	S <sub>66</sub>	S <sub>67</sub>	S <sub>68</sub>	S <sub>69</sub>	S <sub>610</sub>	S <sub>611</sub>	S <sub>612</sub>	...	S <sub>6m</sub>	ΣS <sub>6m</sub>
X <sub>7</sub>	S <sub>71</sub>	S <sub>72</sub>	S <sub>73</sub>	S <sub>74</sub>	S <sub>75</sub>	S <sub>76</sub>	S <sub>77</sub>	S <sub>78</sub>	S <sub>79</sub>	S <sub>710</sub>	S <sub>711</sub>	S <sub>712</sub>	...	S <sub>7m</sub>	ΣS <sub>7m</sub>
X <sub>8</sub>	S <sub>81</sub>	S <sub>82</sub>	S <sub>83</sub>	S <sub>84</sub>	S <sub>85</sub>	S <sub>86</sub>	S <sub>87</sub>	S <sub>88</sub>	S <sub>89</sub>	S <sub>810</sub>	S <sub>811</sub>	S <sub>812</sub>	...	S <sub>8m</sub>	ΣS <sub>8m</sub>
X <sub>9</sub>	S <sub>91</sub>	S <sub>92</sub>	S <sub>93</sub>	S <sub>94</sub>	S <sub>95</sub>	S <sub>96</sub>	S <sub>97</sub>	S <sub>98</sub>	S <sub>99</sub>	S <sub>910</sub>	S <sub>911</sub>	S <sub>912</sub>	...	S <sub>9m</sub>	ΣS <sub>9m</sub>
X <sub>10</sub>	S <sub>101</sub>	S <sub>102</sub>	S <sub>103</sub>	S <sub>104</sub>	S <sub>105</sub>	S <sub>106</sub>	S <sub>107</sub>	S <sub>108</sub>	S <sub>109</sub>	S <sub>1010</sub>	S <sub>1011</sub>	S <sub>1012</sub>	...	S <sub>10m</sub>	ΣS <sub>10m</sub>
X <sub>11</sub>	S <sub>111</sub>	S <sub>112</sub>	S <sub>113</sub>	S <sub>114</sub>	S <sub>115</sub>	S <sub>116</sub>	S <sub>117</sub>	S <sub>118</sub>	S <sub>119</sub>	S <sub>1110</sub>	S <sub>1111</sub>	S <sub>1112</sub>	...	S <sub>11m</sub>	ΣS <sub>11m</sub>
X <sub>12</sub>	S <sub>121</sub>	S <sub>122</sub>	S <sub>123</sub>	S <sub>124</sub>	S <sub>125</sub>	S <sub>126</sub>	S <sub>127</sub>	S <sub>128</sub>	S <sub>129</sub>	S <sub>1210</sub>	S <sub>1211</sub>	S <sub>1212</sub>	...	S <sub>12m</sub>	ΣS <sub>12m</sub>
X <sub>13</sub>	S <sub>131</sub>	S <sub>132</sub>	S <sub>133</sub>	S <sub>134</sub>	S <sub>135</sub>	S <sub>136</sub>	S <sub>137</sub>	S <sub>138</sub>	S <sub>139</sub>	S <sub>1310</sub>	S <sub>1311</sub>	S <sub>1312</sub>	...	S <sub>13m</sub>	ΣS <sub>13m</sub>
X <sub>14</sub>	S <sub>141</sub>	S <sub>142</sub>	S <sub>143</sub>	S <sub>144</sub>	S <sub>145</sub>	S <sub>146</sub>	S <sub>147</sub>	S <sub>148</sub>	S <sub>149</sub>	S <sub>1410</sub>	S <sub>1411</sub>	S <sub>1412</sub>	...	S <sub>14m</sub>	ΣS <sub>14m</sub>
X <sub>15</sub>	S <sub>151</sub>	S <sub>152</sub>	S <sub>153</sub>	S <sub>154</sub>	S <sub>155</sub>	S <sub>156</sub>	S <sub>157</sub>	S <sub>158</sub>	S <sub>159</sub>	S <sub>1510</sub>	S <sub>1511</sub>	S <sub>1512</sub>	...	S <sub>15m</sub>	ΣS <sub>15m</sub>
X <sub>16</sub>	S <sub>161</sub>	S <sub>162</sub>	S <sub>163</sub>	S <sub>164</sub>	S <sub>165</sub>	S <sub>166</sub>	S <sub>167</sub>	S <sub>168</sub>	S <sub>169</sub>	S <sub>1610</sub>	S <sub>1611</sub>	S <sub>1612</sub>	...	S <sub>16m</sub>	ΣS <sub>16m</sub>

Джерело: Таблицю складено автором

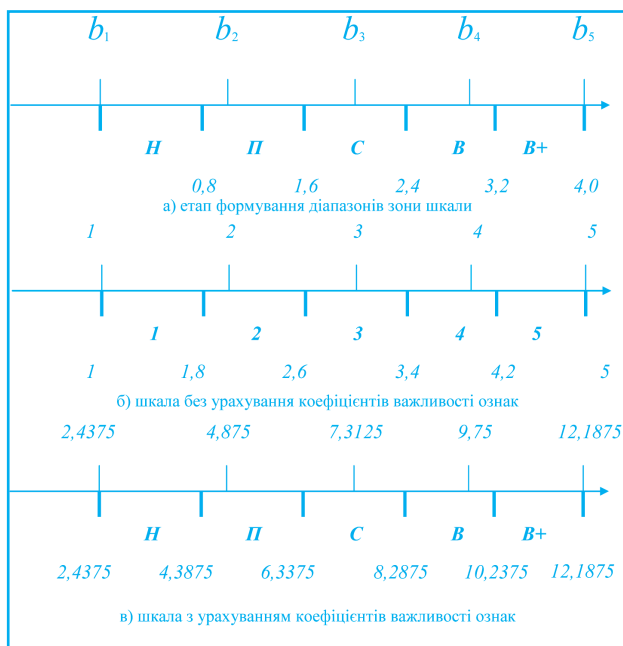


Рис. 1. Шкала рівня готовності й сприйняття навчання організацією

Джерело: Розраховано автором

Діапазони рівня готовності й сприйняття навчання організацією визначають таким чином (формули (2-6):

$$\begin{aligned}
 B+ &\in (b_4 + 0,2 \cdot (b_5 - b_4) \cdot b_5), & (2) \\
 B &\in (b_3 + 0,4 \cdot (b_5 - b_3) \cdot b_4 + 0,2 \cdot (b_5 - b_4)), & (3) \\
 C &\in (b_2 + 0,6 \cdot (b_5 - b_2) \cdot b_3 + 0,4 \cdot (b_4 - b_3)), & (4) \\
 II &\in (b_1 + 0,8 \cdot (b_5 - b_1) \cdot b_2 + 0,6 \cdot (b_3 - b_2)), & (5) \\
 H &\in (b_1 + 0,8 \cdot (b_5 - b_1)), & (6)
 \end{aligned}$$

де  $b_1, b_2, b_3, b_4, b_5$  – середньозважені бали, що відповідають випадкам від повної невідповідності всіх ознак оптимальному стану до повної відповідності всіх ознак оптимальному стану.

Розрахунок цих балів проводиться за формулою (1) з урахуванням коефіцієнтів важливості ознак. У результаті отримуємо:  $b_1 = 2,4375, b_2 = 4,875, b_3 = 7,3125, b_4 = 9,75, b_5 = 12,1875$ .

Рекомендована нами кількість експертів пояснюється похибкою розрахунку рівня готовності й сприйняття навчання організацією, що має бути меншою за максимальну можливу  $\varepsilon_{\max}$ , визначену за формулою:

$$\varepsilon < \varepsilon_{\max} = \frac{D}{b_{\Sigma}}, \quad (7)$$

де  $D$  – ширина будь-якої із п'яти зон, за якою визначається рівень готовності й сприйняття навчання організацією; тобто меншою за  $(1,95/12,1875) \cdot 100\% = 16\%$ . Залежність між кількістю експертів та похибкою розрахунку описується формулою:

$$m = 0,5 \cdot \left( \frac{3}{\varepsilon} + 5 \right) = \frac{1,5}{\varepsilon} + 2,5, \quad (8)$$

за якою, щоб похибка розрахунку не перевищувала 16%, кількість експертів має бути щонайменше  $(1,5/0,16) + 2,5 = 11,875 \sim 12$  осіб.

Для з'ясування узгодженості думок експертів за допомогою програмного пакету *MS Office (MS Excel)* здійснюють ранжування отриманих результатів експертної бальної оцінки (табл. 2) за кожним фактором  $X_j$ , а потім визначають суму рангів за кожним експертом  $N_m$ , середнє значення для отриманої суми рангів за кожним експертом  $\bar{R}$  (розраховується за формулою (9), відхилення  $\Delta R_j$  та квадрат відхилення  $\Delta R_j^2$  суми рангів за кожним експертом від середнього значення (розраховуються відповідно за формулами 10 і 11).

$$\bar{R} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m R_{ij}}{m}. \quad (9)$$

$$\Delta R_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} - \bar{R}. \quad (10)$$

$$\Delta R_j^2 = \left( \sum_{i=1}^m R_{ij} - \bar{R} \right)^2. \quad (11)$$

Результати ранжування подано в табл. 3.

Варіація  $S$  визначається як сума вище отриманих квадратів відхилень:

$$S = \sum_{j=1}^n \Delta R_j^2. \quad (12)$$

Отже, узгодженість думок експертів зумовлюється коефіцієнтом конкордації, який в умовах проведеного ранжування пропонують [5] за відсутності зв'язаних рангів розраховувати як:

$$W = \frac{S}{\sqrt{12} \cdot n^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (13)$$

та за наявності зв'язаних рангів:

$$W = \frac{S}{\sqrt{12} \cdot \left[ n^2 \cdot (m^3 - m) - n \cdot \sum_{i=1}^n T_i \right]}, \quad (14)$$

де  $T_i$  – поправочний коефіцієнт для  $i$ -ої ознаки, що розраховується таким чином:

$$T_i = \sum_{\gamma=1}^l (t_{\gamma}^3 - t_{\gamma}), \quad (15)$$

де  $t_{\gamma}$  – число нерозрізнених об'єктів одного «випадку»,  $l$  – кількість «випадків» нерозрізненості об'єктів.

У разі великих значень  $n$  і  $m$  статистично значимим буде дуже мале за величиною значення коефіцієнта конкордації. Тобто, якщо  $m > 7$ , то величина  $n(m-1)W$  має  $\chi^2$  розподіл із числом ступенів свободи  $f=m-1$ , а за умов виконання нерівності:

Таблиця 3

Таблиця результатів ранжування бальних оцінок

	N <sub>1</sub>	N <sub>2</sub>	N <sub>3</sub>	N <sub>4</sub>	N <sub>5</sub>	N <sub>6</sub>	N <sub>7</sub>	N <sub>8</sub>	N <sub>9</sub>	N <sub>10</sub>	N <sub>11</sub>	N <sub>12</sub>	...	N <sub>m</sub>
X <sub>1</sub>	R <sub>11</sub>	R <sub>12</sub>	R <sub>13</sub>	R <sub>14</sub>	R <sub>15</sub>	R <sub>16</sub>	R <sub>17</sub>	R <sub>18</sub>	R <sub>19</sub>	R <sub>110</sub>	R <sub>111</sub>	R <sub>112</sub>	...	R <sub>1m</sub>
X <sub>2</sub>	R <sub>21</sub>	R <sub>22</sub>	R <sub>23</sub>	R <sub>24</sub>	R <sub>25</sub>	R <sub>26</sub>	R <sub>27</sub>	R <sub>28</sub>	R <sub>29</sub>	R <sub>210</sub>	R <sub>211</sub>	R <sub>212</sub>	...	R <sub>2m</sub>
X <sub>3</sub>	R <sub>31</sub>	R <sub>32</sub>	R <sub>33</sub>	R <sub>34</sub>	R <sub>35</sub>	R <sub>36</sub>	R <sub>37</sub>	R <sub>38</sub>	R <sub>39</sub>	R <sub>310</sub>	R <sub>311</sub>	R <sub>312</sub>	...	R <sub>3m</sub>
X <sub>4</sub>	R <sub>41</sub>	R <sub>42</sub>	R <sub>43</sub>	R <sub>44</sub>	R <sub>45</sub>	R <sub>46</sub>	R <sub>47</sub>	R <sub>48</sub>	R <sub>49</sub>	R <sub>410</sub>	R <sub>411</sub>	R <sub>412</sub>	...	R <sub>4m</sub>
X <sub>5</sub>	R <sub>51</sub>	R <sub>52</sub>	R <sub>53</sub>	R <sub>54</sub>	R <sub>55</sub>	R <sub>56</sub>	R <sub>57</sub>	R <sub>58</sub>	R <sub>59</sub>	R <sub>510</sub>	R <sub>511</sub>	R <sub>512</sub>	...	R <sub>5m</sub>
X <sub>6</sub>	R <sub>61</sub>	R <sub>62</sub>	R <sub>63</sub>	R <sub>64</sub>	R <sub>65</sub>	R <sub>66</sub>	R <sub>67</sub>	R <sub>68</sub>	R <sub>69</sub>	R <sub>610</sub>	R <sub>611</sub>	R <sub>612</sub>	...	R <sub>6m</sub>
X <sub>7</sub>	R <sub>71</sub>	R <sub>72</sub>	R <sub>73</sub>	R <sub>74</sub>	R <sub>75</sub>	R <sub>76</sub>	R <sub>77</sub>	R <sub>78</sub>	R <sub>79</sub>	R <sub>710</sub>	R <sub>711</sub>	R <sub>712</sub>	...	R <sub>7m</sub>
X <sub>8</sub>	R <sub>81</sub>	R <sub>82</sub>	R <sub>83</sub>	R <sub>84</sub>	R <sub>85</sub>	R <sub>86</sub>	R <sub>87</sub>	R <sub>88</sub>	R <sub>89</sub>	R <sub>810</sub>	R <sub>811</sub>	R <sub>812</sub>	...	R <sub>8m</sub>
X <sub>9</sub>	R <sub>91</sub>	R <sub>92</sub>	R <sub>93</sub>	R <sub>94</sub>	R <sub>95</sub>	R <sub>96</sub>	R <sub>97</sub>	R <sub>98</sub>	R <sub>99</sub>	R <sub>910</sub>	R <sub>911</sub>	R <sub>912</sub>	...	R <sub>9m</sub>
X <sub>10</sub>	R <sub>101</sub>	R <sub>102</sub>	R <sub>103</sub>	R <sub>104</sub>	R <sub>105</sub>	R <sub>106</sub>	R <sub>107</sub>	R <sub>108</sub>	R <sub>109</sub>	R <sub>1010</sub>	R <sub>1011</sub>	R <sub>1012</sub>	...	R <sub>10m</sub>
X <sub>11</sub>	R <sub>111</sub>	R <sub>112</sub>	R <sub>113</sub>	R <sub>114</sub>	R <sub>115</sub>	R <sub>116</sub>	R <sub>117</sub>	R <sub>118</sub>	R <sub>119</sub>	R <sub>1110</sub>	R <sub>1111</sub>	R <sub>1112</sub>	...	R <sub>11m</sub>
X <sub>12</sub>	R <sub>121</sub>	R <sub>122</sub>	R <sub>123</sub>	R <sub>124</sub>	R <sub>125</sub>	R <sub>126</sub>	R <sub>127</sub>	R <sub>128</sub>	R <sub>129</sub>	R <sub>1210</sub>	R <sub>1211</sub>	R <sub>1212</sub>	...	R <sub>12m</sub>
X <sub>13</sub>	R <sub>131</sub>	R <sub>132</sub>	R <sub>133</sub>	R <sub>134</sub>	R <sub>135</sub>	R <sub>136</sub>	R <sub>137</sub>	R <sub>138</sub>	R <sub>139</sub>	R <sub>1310</sub>	R <sub>1311</sub>	R <sub>1312</sub>	...	R <sub>13m</sub>
X <sub>14</sub>	R <sub>141</sub>	R <sub>142</sub>	R <sub>143</sub>	R <sub>144</sub>	R <sub>145</sub>	R <sub>146</sub>	R <sub>147</sub>	R <sub>148</sub>	R <sub>149</sub>	R <sub>1410</sub>	R <sub>1411</sub>	R <sub>1412</sub>	...	R <sub>14m</sub>
X <sub>15</sub>	R <sub>151</sub>	R <sub>152</sub>	R <sub>153</sub>	R <sub>154</sub>	R <sub>155</sub>	R <sub>156</sub>	R <sub>157</sub>	R <sub>158</sub>	R <sub>159</sub>	R <sub>1510</sub>	R <sub>1511</sub>	R <sub>1512</sub>	...	R <sub>15m</sub>
X <sub>16</sub>	R <sub>161</sub>	R <sub>162</sub>	R <sub>163</sub>	R <sub>164</sub>	R <sub>165</sub>	R <sub>166</sub>	R <sub>167</sub>	R <sub>168</sub>	R <sub>169</sub>	R <sub>1610</sub>	R <sub>1611</sub>	R <sub>1612</sub>	...	R <sub>16m</sub>
	$\Sigma R_{n1}$	$\Sigma R_{n2}$	$\Sigma R_{n3}$	$\Sigma R_{n4}$	$\Sigma R_{n5}$	$\Sigma R_{n6}$	$\Sigma R_{n7}$	$\Sigma R_{n8}$	$\Sigma R_{n9}$	$\Sigma R_{n10}$	$\Sigma R_{n11}$	$\Sigma R_{n12}$	...	$\Sigma R_{nm}$
	$\Sigma R_{n1} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n2} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n3} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n4} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n5} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n6} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n7} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n8} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n9} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n10} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n11} - \bar{R}$	$\Sigma R_{n12} - \bar{R}$	...	$\Sigma R_{nm} - \bar{R}$
	$(\Sigma R_{n1} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n2} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n3} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n4} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n5} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n6} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n7} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n8} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n9} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n10} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n11} - \bar{R})^2$	$(\Sigma R_{n12} - \bar{R})^2$	...	$(\Sigma R_{nm} - \bar{R})^2$

Джерело: Таблицю складено автором

$$\chi^2_{\text{розр}} = n \cdot (m - 1) \cdot W > \chi^2_{\text{табл}}, \quad (16)$$

йтиметься про узгодженість ранжування при заданому рівні значимості, а саме про статистичну значимість зв'язку між експертами за критерієм Пірсона.

Як результат, розраховане значення середньозваженого балу оцінки ступеня прояву кожної ознаки в діяльності підприємства переноситься на шкалу з урахуванням коефіцієнтів важливості ознак (п. в) рис. 1) та визначається рівень готовності й сприйняття навчання організації. Якщо визначений рівень готовності буде нижчим за дуже високий (В+), пропонується проаналізувати для кожного фактора отримані значення за ступенем прояву кожної ознаки в діяльності підприємства згідно з думкою експертів за формулою:

$$\bar{S}_i = \frac{\sum_{j=1}^m S_{ij}}{m}, \quad (17)$$

та прийняти рішення щодо посилення ступеня прояву детермінованих ознак через додаткове навчання цільових груп організації. Таким чином, запропонована процедура визначення рівня готовності й сприйняття навчання організації дозволяє підвищити ефективність управління професійним розвитком персоналу на підприємстві.

Валідність розробленої нами процедури визначення рівня готовності й сприйняття навчання організації підтверджено на прикладі Київської ТПП, анкетування персоналу якої було проведено у вересні-жовтні 2011 року (за розробленою нами анкету). З метою охоплення думки експертів за основними напрямками роботи Київської ТПП було залучено до складу експертної групи 16 представників на рівні вищої і середньої ланки управління. Незалежно від проведення розрахунку без/з врахування коефіцієнтів важливості ознак рівень готовності й сприйняття визначено як високий (В) (рис. 2).

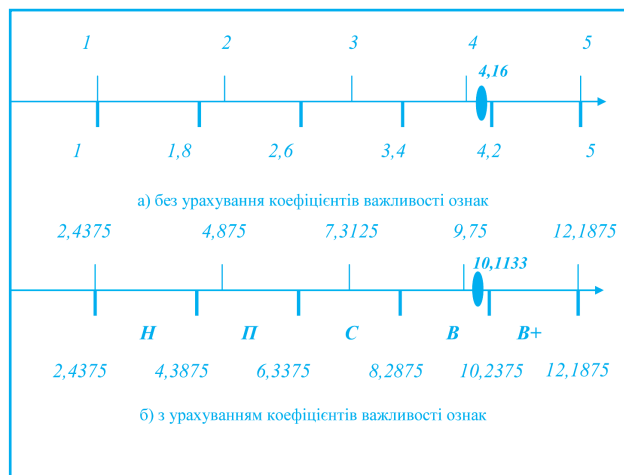


Рис. 2. Рівень готовності й сприйняття навчання організації на прикладі Київської ТПП

Джерело: Розраховано автором

Оскільки визначений рівень готовності є нижчим за дуже високий (В+), доцільно проаналізувати для кожного фактора отримані значення за ступенем прояву кожної ознаки в діяльності Київської ТПП згідно з думкою експертів за формулою (17) з метою прийняття рішення щодо посилення ступеня прояву детермінованих ознак через додаткове навчання цільових груп організації. У результаті проведеного дослідження з'ясувалося, що загалом рівень готовності до навчання становить 86,25%, а рівень визнання потреб у навчанні – 80,16%. Залежність між кількістю експертів та похибкою розрахунку описується формулою (8), відповідно похибка розрахунку  $\mathcal{E}$  дорівнює 11,11%, що не перевищує зазначені критичні 16%. Узгодженість думок експертів обумовлюється коефіцієнтом конкордації, який в умовах проведеного ранжування за наявності зв'язаних рангів розраховується за формулою (14) та в нашому випадку дорівнює 0,6425, або 64,25%. Статистична значимість зв'язку між експертами за критерієм Пірсона досягатиметься в разі виконання умови (16).

Отже, нерівність  $\chi^2_{\text{розр}} = 16 \cdot (16 - 1) \cdot 0,6425 = 154,2 > \chi^2_{\text{табл}} = 30,5779$  виконується за рівня значимості, що свідчить про узгодженість ранжування при заданому рівні значимості.

**Висновки.** У статті відображено результати успішної валідації запропонованої нами 16-факторної процедури з нежорстко закріпленими коефіцієнтами важливості ознак, за якою визначається рівень готовності й сприйняття навчання організації. Оскільки процедура базується на методі Дельфі із застосуванням підходу до аналізу звітної документації та інформації стратегічного характеру, визначенні потреб у навчанні на рівні підприємства, нами передбачена можливість проаналізувати за першими вісьмома факторами готовність на стратегічному рівні та за другими вісьмома – визнання потреб у навчанні. З метою підвищення ефективності управління професійним розвитком персоналу на підприємстві доцільним вважаємо посилювати ступінь прояву детермінованих ознак через додаткове навчання цільових груп організації.

### Література

- Будзан Б. П. Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи / Б. П. Будзан. – К.: Основи, 2001. – 349 с.
- The changing wealth of nations: Total and per capita wealth of nations [Electronic resource]. – The World Bank, 2011. – Wealth of nations (XLS 655 KB). – Access mode: <http://data.worldbank.org/data-catalog/wealth-of-nations>
- Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента / Питер Ф. Друкер; пер. с англ. О. Л. Пелявского под ред. Т. А. Гуреш. – М.: Вильямс, 2004. – 432 с.
- Любимова К. О. Особливості оцінки навчання персоналу підприємств на рівні реакції цільової аудиторії [Електронний ресурс] / К. О. Любимова // Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. – 2011. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
- Ромашкина Г. Ф. Коэффициент конкордации в анализе социологических данных / Г. Ф. Ромашкина, Г. Г. Татарова // Социология. – 2005. – 4М, № 20. – С. 131–158.

Стаття надійшла до редакції 26 травня 2012 року

Науковий журнал  
**«Економічний часопис-XXI»**  
 читайте на веб-порталі  
[www.soskin.info/ea/](http://www.soskin.info/ea/)