

9. **Єсінова Н. І.** Економіка праці та соціально-трудова відносин : Навч. посібник / Н. І. Єсінова. – К. : Кондор, 2004. – 432 с.

10. **Крайнов Н. Н.** Гуманізація соціально-трудова відносин / Н. Н. Крайнов // Креативная экономика. –

2011. – № 4 (52). – С. 67 – 70. – Режим доступу : <http://www.creativeconomy.ru/articles/3369/>

11. **Уманський О. М.** Соціально-трудова відносини : навч. посіб. / О. М. Уманський, В. Г. Сумцов, В. Д. Гордієнко. – Луганськ : Вид-во ЧУ ім. В. Даля, 2003. – 472 с.

УДК 331.36

## ВИКОРИСТАННЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ НАВЧАННЯМ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

ПЕТРЕНКО О. О.

УДК 331.36

**Петренко О. О.** Використання адаптивного управління навчанням як основа розвитку персоналу на підприємстві

У статті розглянуто основні елементи концепції адаптивного управління навчанням персоналу: мету, задачі, внутрішні та зовнішні фактори впливу, напрямки, принципи, етапи та процедуру реалізації на практиці.

**Ключові слова:** адаптивне управління, навчання персоналу, безперервне навчання, наставництво, коучинг.

**Рис.: 2. Бібл.: 7.**

**Петренко Олександр Олександрович** – викладач, кафедра менеджменту, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 331.36

**Петренко А. А.** Использование адаптивного управления обучением как основа развития персонала на предприятии

В статье рассмотрены основные элементы адаптивного управления обучением персонала: цель, задачи, внутренние и внешние факторы влияния, направления, принципы и процедура реализации на практике.

**Ключевые слова:** адаптивное управление, обучение персонала, непрерывное обучение, наставничество, коучинг.

**Рис.: 2. Библ.: 7.**

**Петренко Александр Александрович** – преподаватель, кафедра менеджмента, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

UDC 331.36

**Petrenko A. A.** Using Adaptive Learning Management as a Basis for Staff Development in the Enterprise

The article discusses the basic elements of the concept of adaptive management staff training: the purpose, objectives, internal and external impacts, trends, principles, stages and procedures in practice.

**Key words:** adaptive management, staff training, ongoing training, mentoring, coaching.

**Pic.: 2. Bibl.: 7.**

**Petrenko Aleksandr A.** – Lecturer, Department of Management, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

У сучасних умовах складність і нестабільність ринкового середовища потребують від підприємств постійного удосконалення форм та методів управління. Прискорення темпів оновлення організаційних знань підкреслює актуальність використання адаптивного управління відносно процесу навчання персоналу. Достатньо широке вивчення категорій адаптивного управління, безперервного навчання та розвитку персоналу, організаційних змін, управління знаннями призводить до того, що виникає гостра необхідність до обґрунтування концепції адаптивного управління навчанням кадрів та формування переліку інструментів і технологій, котрі б дозволили використати потенціал даної теорії безпосередньо на вітчизняних підприємствах.

Проблеми адаптивного управління підприємства, а зокрема й управління персоналом, висвітлені такими вченими, як В. С. Пономаренко, В. М. Гриньова, О. В. Раєвнева, М. М. Буднік, Т. А. Борова, Г. А. Полякова, С. А. Кравченко, І. П. Отенко, С. Б. Алексєєв та інші. Незважаючи на велику кількість наукових робіт у даній галузі, питання, що пов'язані з адаптивним управлінням навчання персоналу на підприємстві, потребують подальшого розгляду і є актуальними в сучасних умовах.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування концепції адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві.

Завдання, котрі були вирішені для досягнення поставленої мети:

- ✦ обґрунтовано основні елементи концепції адаптивного управління навчанням персоналу;
- ✦ розроблено методичний підхід до реалізації концепції адаптивного управління навчанням персоналу на практиці.

Формування концепції адаптивного управління навчанням персоналу потребує обґрунтування таких складових елементів: внутрішні та зовнішні фактори, мета, задачі, принципи, напрямки, етапи та механізм реалізації адаптивного управління навчанням на підприємстві.

Метою адаптивного управління навчанням персоналу є постійне підвищення якості знань, умінь та навичок працівників за допомогою своєчасної адаптивної реакції на зміну параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та внесення корективів в роботу підрозділів, що забезпечують процес навчання.

Основні задачі адаптивного управління навчанням персоналу можна класифікувати за основними функціями менеджменту:

- 1) планування процесу організаційного навчання, визначення потреби в навчанні;
- 2) організація та координація навчального процесу на підприємстві;
- 3) забезпечення належного рівня мотивації співробітників до навчання;
- 4) забезпечення контролю за процесом навчання, визначення та аналіз економічної ефективності від навчання.

**К**лючовим елементом внутрішнього середовища, що має безпосередній зв'язок із системою навчання персоналу, є місія та стратегічні плани підприємства. Реалізація нової стратегії проходить без сильної протидії за умови, коли вносять зміну в поведінку персоналу до того, як вони досягнуть організаційних основ, тобто потрібно виконати підготовчу роботу. Після досягнення управлінського апарату необхідного рівня компетентності, а також за умови підтримки персоналом нової стратегії, впровадження стратегії можна реалізувати без значної протидії [1].

Значний вплив на стан системи навчання персоналу виконує організаційна структура підприємства та безпосередньо структура штату його співробітників. Сучасні умови швидких змін як в зовнішньому, так і в внутрішньому середовищі, вимагають побудови матричних і гнучких організаційних структур та універсальності окремих співробітників, тобто їх спроможності до володіння декількома професіями, компетентності в різних сферах діяльності, ротатції та переміщення по-горизонталі.

Рівень кваліфікації і компетентність персоналу є узагальненими критеріями, окремо виділяється дві важливі властивості співробітників: здатність до навчання та гнучкість у поведінці (роботі). Дані елементи є особливо актуальними для даної наукової роботи, адже безпосередньо впливають на управління системою навчання персоналу, котра базується на принципах адаптивності. За допомогою експертного аналізу можна визначити рівень лояльності та стан організаційної культури, що є важливими ознаками суб'єкту навчання – персоналу підприємства. Провідними вченими, що займаються визначенням рівня лояльності персоналу, є О. Ястремська, В. Пономаренко, А. Кібанов, А. Колот, Н. Боркова, котрі запропонували декілька різноманітних методик розрахунку інтегрального показника лояльності. Значний вплив на функціонування та адаптивність системи навчання може виконувати такий чинник як умови праці персоналу, адже організація процесу навчання співробітника безпосередньо залежить від його графіку роботи, можливості проведення навчання безпосередньо на робочому місці, можливості його залучення до наставництва, коучингу чи інших методів [2].

Розглядаючи елементи зовнішнього середовища організації, що безпосередньо впливають на систему навчання персоналу, можна в першу чергу відзначити науково-технічний прогрес, законодавчу базу, зміни на ринку праці та конкурентний аналіз. Зміни у законодавчій базі, що регулює питання навчання та підвищення кваліфікації персоналу, відбуваються не досить часто,

але підприємства повинні обов'язково за ними слідкувати та виконувати встановлені нормативи.

**В**важається, що найбільш стійких конкурентних переваг підприємство може досягти за допомогою якісного процесу управління персоналом, адже якщо технологію виробництва можна скопіювати та впровадити в короткі строки, то сформувані якісний склад кадрів – дуже складне завдання, котре потребує значних матеріальних і нематеріальних витрат. Використання передових розробок конкурентів, особливо для підприємств, що не є лідерами в своїй галузі, – один з найбільш розповсюджених шляхів до адаптації власної системи навчання персоналу. Сутність адаптивного управління кадрами полягає в забезпеченні співробітниками в необхідній кількості та з належним рівнем кваліфікації і компетентності. Проводячи постійний моніторинг ринку праці, менеджери з персоналу повинні приймати рішення: робити ставку на власних співробітників, навчаючи та розвиваючи їх, або навпаки – виконувати підбір кадрів з ринку праці [2].

Стрімкий науково-технічний прогрес, виражений через вплив інформаційних технологій, вимагає від підприємств постійно оновлювати знання співробітників, тобто інтенсифікувати процес організаційного навчання. Поряд з тим, науково обґрунтовуються та реалізуються на практиці новітні концепції, форми, методи навчання, що приводить до безпосередньої адаптації системи навчання персоналу на підприємстві.

Наступним елементом в концепції адаптивного управління навчанням персоналу є принципи. Аналізуючи наукові роботи таких вчених, як О. Раєвнева, М. Буднік, С. Кравченко, Т. Борова та пристосовуючи їх напрацювання до теми даного дослідження, було визначено що основними принципами адаптивного управління персоналу на підприємстві є:

- ✦ *принцип стійкості і адаптивності*, що передбачає вміння пристосовуватись до змін зовнішнього та внутрішнього середовища;
- ✦ *принцип об'єктивності і досяжності*. Управління підприємством повинно передбачати використання закономірностей, що базуються на реальних і потенційних можливостях, враховувати місію та стратегічні плани;
- ✦ *принцип варіативності рішень*, що базується на можливості прийняття різних управлінських рішень для вирішення конкретних задач чи ситуацій;
- ✦ *принцип ієрархічності*, що передбачає наявність горизонтальних і вертикальних зв'язків між окремими співробітниками та службами на підприємстві;
- ✦ *принцип інформаційної забезпеченості* передбачає формування інформаційного простору;
- ✦ *принцип прозорості* сприяє максимально можливому обліку та врахуванню інтересів кожного співробітника на підприємстві;
- ✦ *принцип відкритості* базується на тому, що впливи з боку зовнішнього середовища можуть привести до підвищення чи зниження важли-

вих показників діяльності підприємства, у тому числі і управління персоналом;

- ✦ *принцип ефективності управління* – створення та підтримка на належному рівні матеріальної бази, технології виробництва, формування кваліфікованого і вмотивованого персоналу [3 – 5].

Аналіз етапів впровадження адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві показує, що першочерговим завданням є детальний огляд внутрішніх і зовнішніх факторів, котрі безпосередньо впливають на систему управління навчанням.

Другим важливим етапом є обґрунтування критеріїв адаптивності управління навчанням персоналу на підприємстві. Зважаючи на описані принципи адаптивного управління, до основних критеріїв адаптивності управління навчанням персоналу можна віднести:

- ✦ швидкість реакції системи навчання на зовнішні та внутрішні впливи;
- ✦ швидкість прийняття та реалізації управлінських рішень щодо зміни елементів системи управління навчанням;
- ✦ спрямованість на розвиток чи виживання, а не просто на ліквідацію проблем, що виражається через конструктивну чи навпаки деструктивну адаптацію;
- ✦ комплексність адаптації передбачає вирішення декількох проблем, або вирішується одна проблема з покращенням інших показників;
- ✦ питома вага активної адаптації в загальному обсязі управлінських змін (активна та пасивна адаптація, тобто самоорганізація);
- ✦ спроможність до періодичності адаптації (постійна, періодична, тимчасова).

**Д**етальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів та формування чіткої системи критеріїв адаптивності системи управління навчанням персоналу дають змогу сформулювати механізм реалізації даної концепції на практиці. Для формування механізму адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві було використано матеріали наукових робіт [6, 7], в яких висвітлено схему запровадження безперервного навчання на підприємстві та методичний підхід до формування і розвитку організації, що самонавчається.

Першим етапом реалізації концепції адаптивного управління навчанням є визначення поточної відповідності підприємства принципам даної теорії та аналіз перспектив її впровадження. Наступним вагомим блоком є аналіз внутрішніх і зовнішніх елементів системи адаптивного управління навчанням.

Після проведення класичного етапу визначення рівня компетентності і лояльності персоналу пропонується проводити ряд заходів, що притаманні для формування та розвитку організації, що самонавчається. Першочерговим є завдання визначення щільності соціальної мережі компанії за допомогою анкети, основні питання якої повинні бути спрямованими на виявлення напрямів потоку інформації та їх відносну інтенсивність. Наступним етапом є оцінка спроможності та бажання працівників до роботи в групах (відділах, командах). Саме

за допомогою побудованої соціальної мережі компанії можна визначити активних чи пасивних в плані спілкування та передачі організаційних знань працівників. Після цього проводиться визначення соціонічного типу співробітників (типу інформаційного метаболізму – ТІМ, що може бути виявлено за допомогою, наприклад, тесту MBTI), тобто їх особливостей до сприйняття інформації та їх професійну поведінку в організації. Адаже важливо, щоб більш схильні до аналітики співробітники працювали над вирішенням виробничих завдань, а ті, що володіють навичками в роботі з людьми, займалися рекламою та активними продажами [7].

Процедуру реалізації адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві представлено на *рис. 1*.

Для успішного використання концепції адаптивного управління навчанням на практиці потрібно обов'язково окреслити перелік основних методів безпосередньо навчання та розвитку кадрів. В. Дудяшова в роботі [8] наводить приклад результатів опитування вчених та управлінського персоналу підприємств на предмет виявлення заходів по формуванню та розвитку організації, що самонавчаються. У підсумку виявилось, що трьома найбільш вагомими заходами серед 25 запропонованих є впровадження технології «навчання за допомогою дії», прийняття на постійну роботу коуча (тренінг-менеджера), застосування технології наставництва та коучингу, матеріальна та нематеріальна мотивація персоналу щодо залучення кожного співробітника до використання своїх компетенцій при роботі в команді; тренінги з вдосконалення комунікативних навичок; розробка та ведення бази знань в організації, що супроводжується формуванням та функціонуванням проблемних груп для вирішення різноманітних загальних завдань. Вчені сходяться на думці, що для побудови та розвитку організації, що самонавчається, обов'язково потрібно ввести до штату посаду тренінг-менеджера (коуча). Залучення спеціаліста є досить витратним, тому може бути виправданими в умовах достатньо чисельних підприємств. Тренінг-менеджер може не тільки проводити активне навчання (тренінги, лекції), забезпечувати коучинг персоналу, але й контролювати комунікаційну мережу.

**О**дним із інструментів реалізації безперервного навчання на практиці, котрий за результатами аналізу наукових праць провідних вчених-економістів не є пріоритетними, можна відзначити ротацию персоналу. Використання переміщення кадрів як по горизонталі, так і по вертикалі, може привести до підвищення професійного рівня окремих співробітників, активізувати рух інформації між відділами чи службами та прискорити процес накопичення організаційних знань. Серед мотиваційних аспектів, що є важливими в процесі ротации персоналу, можна відзначити задоволеність співробітником новою посадою, новими функціями і обов'язками, відчуття потенціалу в подальшому вже не тимчасовому, а постійному переміщенні. У той же час ротация персоналу приводить до формуванню спільності між співробітниками, покращується їх взаємодія та спроможність до командної роботи.



**Рис. 1. Процедура реалізації адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві**

Узагальнену схему елементів концепції адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві зображено на *рис. 2*.

Наукова новизна, відображена в даній роботі, полягає в тому, що вперше було запропоновано концепцію адаптивного управління навчанням персоналу та методичний підхід до реалізації даної концепції на практиці. Подальші наукові дослідження будуть направлені на вдосконалення механізму прийняття управлінських рішень у процесі адаптивного управління навчанням персоналу на підприємстві. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. **Ансофф І.** Стратегический менеджмент / пер. с англ. под. ред. Петрова А. Н. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009. – 344 с.
2. **Петренко О. О.** Класифікація факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства в адаптивному управлінні навчанням персоналу / О. О. Петренко // Досягнення в економіці. Нові погляди, проблеми, інновації: Тези доповіді всеукраїнської науково-практичної конференції (3-4 серпня 2012 р.). – Дніпропетровськ : Наукова економічна організація «Перспектива», 2012. – 124 с. (С. 83 – 86).
3. **Раевнева Е. В.** Адаптивное управление поведением предприятия: категориальный базис / Е. В. Раевнева, Е. Н. Кучерук // Бизнес Информ. – 2007. – № 6. – С.122 – 130.

4. **Буднік М. М.** Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / ХДЕУ – Х. : ХДЕУ, 2002. – 15 с.

5. **Борова Т. А.** Теоретичні засади адаптивного управління професійним розвитком науково-педагогічних працівників вищого навчального закладу / Т. А. Борова. – Х. : Компанія СМІТ, 2001. – 384 с.

6. **Петренко О. О.** Розвиваюча функція навчання в процесі управління персоналом / О. О. Петренко // Економіка розвитку. – 2009. – № 3 (51). – С. 94 – 98.

7. **Дудяшова В.** Технология организации работы службы управления персоналом по формированию и развитию самообучающейся организации / В. Дудяшова, Н. Кипень, А. Денисова // Известия высших учебных заведений. – 2010. – № 2. – С. 76 – 83.



Рис. 2. Схематичне зображення концепції адаптивного управління навчанням персоналу