

УДК 330.341:65.014

**О. Чорнобиль**

## **АДАПТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ЯК НАПРЯМОК ДІЯЛЬНОСТІ КОРПОРАТИВНИХ УНІВЕРСИТЕТІВ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Проаналізовано підходи до організації процесу адаптації персоналу вітчизняних підприємств, на яких функціонують корпоративні університети. Зокрема досліджено які принципи визначення місця і ролі процесу адаптації персоналу в системі управління персоналом сформовані на досліджуваних підприємствах. З’ясовано, які методи та інструменти адаптації персоналу застосовують корпоративні університети, а також, які види (напрямки) адаптації є пріоритетними. Виявлено окремі підходи до адаптації новопризначених керівників.**

**Ключові слова:** управління персоналом, адаптація персоналу, корпоративний університет, підбір персоналу, навчання і розвиток персоналу, навчальна програма.

У вітчизняній практиці управління підприємствами державного та корпоративного сектору на сучасному етапі особливе місце посідають питання адаптації персоналу. В сучасних умовах, високі показники ефективності процесу адаптації персоналу демонструють організації, які розглядають адаптацію як частину підбору персоналу або як початковий етап навчання і розвитку. Організації, які функціонують за таким принципом, визначають потребу у навчанні кожного працівника з погляду на інтереси організації. Визначення начальних потреб для нових працівників враховує аналіз їх майбутніх робочих завдань і відповідних компетенцій (спеціальних навичок і навичок у галузі менеджменту). Оцінюючи нових працівників на стадії підбору і адаптації, служби управління персоналом спроможні визначити їх ключові компетенції, пропонуючи фрагменти можливих завдань, і, таким чином, запропонувати оптимальну програму адаптації і майбутнього навчання кандидата. Найбільш оптимальним методом адаптації персоналу за такої моделі може бути навчання в корпоративному університеті підприємства.

Розгляд цієї проблеми започатковано в дослідженнях А. Мінзова [1, 2], Н. Патугіної [3], О. Харчишиної [4] та дослідженні Львівської бізнес-школи Українського католицького університету “Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу” [5]. Водночас вказані наукові розробки стосуються загальної проблематики діяльності корпоративних університетів, а питання програм адаптації персоналу як окремого напрямку діяльності досі не розглядалося в жодному дослідженні.

Мета статті полягає у аналізі підходів до організації процесу адаптації персоналу вітчизняних підприємств, на яких функціонують корпоративні університети.

Ми проаналізували діяльність в цьому напрямку низки вітчизняних корпоративних університетів, таких як корпоративний університет корпорації “Артеріум”, Інститут бізнес-технологій холдингу “Атлант-М”, Академія ДТЕК, Академія бізнесу Ernst & Young, корпоративний університет “МакДональдз Юкрейн Лтд”, “ПриватУніверситет”, Фінансова академія Райффайзен Банк Аваль, університет SoftServe та Українська аграрна школа.

Корпорація “Артеріум” – українська фармацевтична компанія, створена у 2005 р., до складу якої входять два вітчизняних фармацевтичних підприємства – ПАТ

“Київмедпрепарат” та ПАТ “Галичфарм”, а також представництва компанії в Азербайджані, Білорусі, Казахстані, Російській Федерації, Узбекистані. Загальна чисельність працівників – понад 2300 осіб. У 2006 р. Служба навчання та розвитку корпорації ініціювала започаткування корпоративного університету “Артеріум”. А вже в 2007 р. Служба навчання та розвитку корпорації забезпечує координацію процесу адаптації персоналу за єдиними корпоративними стандартами і паралельно розпочинається підготовка корпоративних викладачів і наставників за програмою адаптації. Таким чином програма адаптації стала одним із першочергових завдань корпоративного університету.

Наступним кроком стало впровадження системи наставництва, яке передбачало три етапи:

- визначення і оцінка робітників за моделлю компетенцій наставників;
- навчання за тренінговою програмою “Майстерність наставника”;
- реалізація наставництва [6].

У 2010 р. було запроваджено ще один інструмент адаптації, яким стала “Програма роботи зі стажерами”. Цей інструмент передусім є інструментом відбору персоналу, однак адаптаційна складова в ньому також присутня. Тривалість програми визначається індивідуально і залежить від обраного напрямку, серед яких є:

- розробка нових продуктів;
- управління якістю;
- технологія фармацевтичного виробництва;
- сервісне обслуговування та енергетичне забезпечення.

Кращим стажистам “Артеріум” пропонує можливість працевлаштування. Студенти, які продовжують навчання у ВНЗ і демонструють успішні результати стажування, автоматично стають учасниками наступних програм до завершення свого навчання з подальшим працевлаштуванням [7].

Міжнародний автомобільний холдинг “Атлант-М” створив власну навчальну структуру – Інститут бізнес-технологій (ІБТ) – у 1999 р. ІБТ відіграв ключову роль у реалізації стратегії територіальної експансії холдингу, прийнятої у 2000 р. – збільшення кількості бізнес-одиниць з 30 до 120 і збільшення чисельності персоналу в чотири рази. Так, реалізація стратегії спричинила виникнення потреби у великій кількості спеціалістів масових професій автобізнесу (продавці автомобілів та автозапчастин, майстри-приймальники, механіки СТО тощо). За цього виявилось, що існуюча державна система підготовки персоналу забезпечує потреби ринку у вищезгаданих професіях лише на 25 – 30%. Тому ІБТ розробив ліцензійні курси для прискореного навчання технологіям автомобільного бізнесу з урахуванням специфіки роботи компанії “Атлант-М”. На сьогодні серед широкого спектру навчальних програм для понад 3,7 тис. співробітників холдингу функціонують одразу дві адаптаційні програми – вступне навчання “Структура, стратегія розвитку і Кодекс холдингу” для рівня лінійного персоналу та дистанційний курс “Комунікації з корпоративним центром” для новопризначених директорів бізнес-одиниць (рівень топ-менеджменту). Це засвідчує розуміння особливої ролі процесу адаптації персоналу керівництвом компанії “Атлант-М”. Водночас не зовсім логічним є те, що відсутній аналогічний тренінг для новопризначених керівників середньої ланки, адже загальноновизнаною у практиці менеджменту є концепція, що різниця між рівнем робітника і рівнем керівника є не меншою, ніж різниця між рівнем стратегічного менеджменту і рівнем менеджменту середньої ланки [8].

ДТЕК (Донбасская Топливно-энергетическая Компания) – найбільша приватна енергетична компанія України, яка представляє собою вертикальну інтеграцію підприємств із видобутку і збагачення вугілля, генерації і дистрибуції електроенергії. Стратегія компанії передбачає потребу в “професійних і ініціативних співробітниках, готових навчатись і рости разом з компанією”. ДТЕК робить чітку ставку на виховання власних талантів, адже одна із стратегічних цілей компанії – забезпечити власним персоналом не менше 80% вакансій вищого і середнього менеджменту. Для досягнення цієї цілі менеджмент компанії визнав за необхідне створити внутрішню систему управління талантами, а також центру зосередження знань, кращих практик, корпоративної культури і цінностей, яким стала відкрита в березні 2010 р. Академія ДТЕК.

Академія є єдиним центром управління системою знань на всіх підприємствах ДТЕК. У межах академії діють освітні програми, участь у розробці яких брали відомі бізнес-школи, зокрема Лондонська школа бізнесу і Києво-Могилянська бізнес-школа. Програми навчання охоплюють усі важливі сфери управлінської діяльності і націлені на те, щоб навчити співробітників системному підходу до вирішення робочих завдань, дати їм знання і навички, необхідні в повсякденній робочій діяльності.

У ДТЕК функціонує система внутрішніх тренерів (станом на 2013 р. – 230 осіб), які активно беруть участь у процесі навчання фахівців робочих спеціальностей. Тренери були відібрані серед найкращих бригадирів, майстрів і начальників змін шляхом глибокого тестування. На сьогодні на базі внутрішніх наставників ДТЕК формує “Школу бригадирів” і “Школу начальників змін”.

У ДТЕК діє програма кадрового резерву, учасниками якої є кандидати на середні менеджерські позиції. Кадровий резерв компанії формується з числа співробітників, які продемонстрували найкращі результати при проходженні процедури “Центр Розвитку”. Щорічне оцінювання дозволяє об’єктивно оцінити результативність і компетентність співробітників, тоді як “Центр розвитку” дає уявлення про менеджерський потенціал фахівців. У межах цієї методики співробітники згаданої компанії виконують спеціальні вправи, проходять оціночні інтерв’ю й отримують рекомендації до подальшого розвитку. Про ефективність цієї програми свідчить той факт, що у 2012 р. менеджмент ДТЕК оголосив, що виконано стратегічну мету 2013 р. – 87% управлінських вакансій корпоративного центру і 85% вакансій на виробничих підприємствах було закрито внутрішніми кандидатами.

Вступна програма для нових співробітників під назвою “Світ ДТЕК” була розроблена однією з перших навчальних програм Академії ДТЕК у 2010 р. Ця програма включає 2 складові – дистанційну і очну. Дистанційна складається з серії електронних курсів:

- світ ДТЕК;
- основи вугільної промисловості;
- основи енергетичної промисловості;
- щорічна оцінка діяльності.

Очна складова програми адаптації “Світ ДТЕК” передбачає екскурсії на підприємства ДТЕК, зустрічі з представниками менеджменту з можливістю отримання зворотного зв’язку. Менеджмент ДТЕК визначає необхідність адаптаційної програми в Академії ДТЕК тим фактом, що, для прикладу, “випускникам вітчизняних технічних вузів потрібно більше року, щоб пристосуватись до умов роботи в ДТЕК”.

Згодом в ході планування річного розвитку, співробітник і його керівник обирають одну з корпоративних, менеджерських чи функціональних компетенцій, які потребують особливої уваги. Для кожної компетенції фахівцями Академії ДТЕК розроблено і проводиться внутрішній тренінг (усього – 12) [9].

ТзОВ “Ernst & Young Україна” працює в Україні з 1991 р. і є дочірньою організацією однієї з найбільших світових компаній у сфері надання аудиторських послуг. У ТзОВ “Ernst & Young Україна” працює майже 500 співробітників. Академія бізнесу Ernst & Young в Україні працює з 1995 р. і є одним із найстарших корпоративних університетів в Україні. Однак, на відміну від інших корпоративних університетів, Академія бізнесу розрахована переважно на зовнішніх клієнтів – це пов’язано із специфікою бізнесу, адже Ernst & Young, окрім аудиторських, також надає широкий спектр консалтингових послуг у багатьох країнах світу. Співробітники Ernst & Young мають над зовнішніми клієнтами ту перевагу, що навчання для них є безкоштовним. У кожного співробітника Ernst & Young є можливість брати участь у спеціальних навчальних заходах протягом усього періоду роботи в компанії і адаптаційні тренінги посідають важливе місце на різних етапах кар’єри – робота в компанії розпочинається з тренінгу для нових співробітників “Ласкаво просимо до EY”, а досягнення найвищого рівня в компанії – з програми для нових партнерів.

Прикметно, що, окрім адаптаційних тренінгових програм, у компанії застосовують одночасно і коучинг, і наставництво, а також, що є особливістю англосаксонських юридичних компаній, кураторство. Наставництво в Ernst & Young це формалізований інструмент, що передбачає закріплення досвідченого фахівця за працівником, який розпочинає свою кар’єру в компанії. Обов’язком наставника є аналіз і оцінка результатів повсякденної діяльності новачка з метою формування та розвитку необхідних навичок та якостей, а також допомога у формуванні особистих професійних цілей. Кураторство здійснюється винятково працівниками компанії, які мають статус партнерів, слугує для офіційної оцінки результатів новачка та є додатковим каналом спілкування партнерів (топ-менеджменту) із співробітниками. Ця система доповнюється коучингом, який в Ernst & Young є додатковим інструментом і використовується у випадках, коли поради чи рекомендації дає фахівець компанії (не наставник), який є найкраще обізнаним (володіє експертними знаннями) з конкретного питання, яке в певному проміжку часу є головним завданням новачка. Коучингу в Ernst & Young надають важливого значення і в переліку тренінгів Академії Ernst & Young є окремий тренінг “Коучинг на робочому місці” під час якого перед учасниками тренінгу визначаються такі завдання:

- зрозуміти призначення і складові коучингу на робочому місці і вигоди від його використання;
- визначити важливість і цінність надання ефективного зворотного зв’язку;
- розглянути види зворотного зв’язку;
- вивчити критерії якісного зворотного зв’язку;
- розглянути правила коучингової постановки цілей;
- розібрати і відпрацювати на практиці процес надання зворотного зв’язку і коучингу на робочому місці.

Компанія “МакДональдз Юкрейн Лтд” володіє 76 ресторанами у 23 містах України. В компанії працює близько 7000 співробітників. Програма навчання для всіх категорій працівників складається з: а) тренінгів (більшість із них відбуваються у тренінг-центрі “МакДональдз Україна”); б) самонавчання за спеціально розробленими матеріалами;

в) навчання на практиці. Окрім того, у кожного співробітника компанії є наставник, який оцінює його роботу, складає плани розвитку, допомагає у навчанні.

Адаптація працівника в “МакДональдз Юкрейн Лтд” передбачає засвоєння процедур і стандартів роботи в компанії, основи обслуговування відвідувачів, приготування продуктів тощо. Новопризначені директори ресторанів проходять вступне навчання в корпоративному університеті МакДональдз у Мюнхені і програма такого навчання передбачає управління командою, бізнес-планування, маркетинг, управління персоналом та низку інших аспектів роботи менеджера [10].

Корпоративний університет ПАТ “Приватбанк”, який має назву Приват університет, було створено у 2003 р. Згідно з офіційними заявами представників менеджменту банку, навчання в Приват університеті є обов’язковим для всіх його співробітників. Щонайменше, всі співробітники банку зобов’язані проходити онлайн-тестування у рамках програми розвитку. На нашу думку, саме такий підхід дозволяє Приват університету декларувати найбільшу кількість “студентів” з усіх корпоративних університетів країни – понад 29000 осіб [11]. Окрім очевидних переваг такий формат має свої недоліки, адже значний обсяг студентів передбачає, що університет існує певною мірою віртуально. Навчальними аудиторіями Приват університету є приміщення відділень банку, а 70 % курсу викладається дистанційно.

Максимальна наближеність навчання в університеті до практики досягається функціонуванням інституту внутрішніх тренерів. Ними стають менеджери середньої і вищих ланок. У такої практики теж є свої негативні сторони. С. Пенцак відмічає, що всі комплекси і проблеми, які існують у трудовому колективі, переносяться в навчальну групу і підсумовує: субординація негативно впливає на якість освіти [12].

Отже, претендентів на посади у ПАТ “Приватбанк” “одразу ж після співбесіди скеровують в “учебку” – програму тренінгів, яка охоплює 29 банківських спеціальностей”. На цьому етапі відсіюється від 30 до 50% претендентів. Протягом навчання студенти отримують своєрідну стипендію, розмір якої – початкова ставка працівника банку. Водночас більшість опитаних працівників Приватбанку заявили, що навчання в рамках “учебки” відбувалось лише по суботам, а протягом робочого тижня вони працювали на визначених робочих місцях [13].

Стратегія навчання працівників затверджується безпосередньо головою правління банку і прямо пов’язана із завданнями стратегії банку. Структурно Приват університет є одним із напрямків департаменту управління персоналом Приватбанку і підпорядкований директору цього департаменту.

Корпоративний університет одного з найбільших українських банків з іноземним капіталом ПАТ “Райффайзен Банк Аваль” носить назву Фінансова академія Райффайзен Банк Аваль, скорочено – ФАРБА (далі – ФАРБА). Мережа відділень банку на кінець 2013 р. нараховувала майже 800 відділень, у яких працювало майже 13 тис. співробітників [14]. ФАРБА почала працювати у 2009 р.; до цього в організаційній структурі банку був окремий департамент навчання і розвитку персоналу [15]. Діяльність ФАРБА має на меті забезпечення банку “висококваліфікованим персоналом, мотивованим до професійного розвитку” і пов’язана із стратегічною метою банку – лідерством на ринку фінансових послуг. Окрім того, ФАРБА забезпечує впровадження стандартів материнської структури банку – групи Raiffeisen International, яка працює в 32 країнах світу.

Основним принципом, який декларує ФАРБА, є системність. Навчання працівників банку є постійним і відбувається як у формі очних короткотермінових

семінарів, так і в дистанційному форматі, і у формі коучінгу. Фінансова криза 2008 р. і її наслідки у наступні роки внесли ґрунтовні корективи в навчальні програми Райффайзен Банк Аваль. Зокрема, навчальні програми, які сприяли адаптації працівників (наприклад, одноденний курс “Кодекс професійної поведінки”), були перенесені у дистанційний формат [16]. Взагалі, від самого початку діяльності у Райффайзен Банк Аваль робився акцент на професійній та економічній адаптації, а іншим видам, і передусім соціально-психологічній, уваги приділялось дещо менше. З переведенням адаптаційних програм у дистанційний формат, соціально-психологічна адаптація фактично перейшла у компетенцію лінійних керівників. Наявний спектр програм для керівників середньої ланки містить очний дводенний курс “Управління персоналом”, що дозволяє надати відповідні знання і сформувати потрібні навички. Окрім того, в банку працює інститут територіальних тренінг-менеджерів, які періодично відвідують відділення, аналізують ситуацію і надають методичні рекомендації начальнику відділення.

Soft Serve University – корпоративний університет одного із найбільших вітчизняних розробників програмного забезпечення Soft Serve з штаб-квартирами в Україні та США та загальною чисельністю працівників понад 3500 тис. осіб (в Україні – понад 2400 осіб). Soft Serve University був першим навчальним центром, який створила українська ІТ-компанія [17]. В університеті діє декілька навчальних проєктів (мовна школа, академія зовнішніх ініціатив, сертифікаційний центр), але стрижневим проєктом є “ІТ-академія”. Цей навчальний проєкт поєднує інструменти відбору та адаптації персоналу. Основний контингент ІТ-академії – студенти 4 – 5 курсів і випускники вищих навчальних закладів із базовою технічною освітою і середнім рівнем англійської мови. Навчання в ІТ-академії проходить у численних офісах компанії в Україні (Львів, Київ, Дніпропетровськ, Івано-Франківськ, Рівне, Харків, Чернівці, та закордоном (Софія). Залежно від напрямку (курсу) навчання, яких на сьогодні є 11, навчання триває від 2 до 4 місяців.

Заняття відбуваються 5 разів на тиждень 1,5 год. у день. Важливим елементом успіху є 3 – 4 години самостійної чи командної практичної роботи щотижня. Слухачі вивчають теорію, закріплюють навички на практиці та виконують індивідуальні проєкти під керівництвом досвідчених працівників компанії. За твердженням представників Soft Serve – 80 – 90% тих, хто пройшов курси, потрапляє на роботу у компанію.

Після того, як працівника прийняли на роботу, він потрапляє у “професійну спільноту” (competence group) відповідно до свого функціонального напрямку. Кожна спільнота координує свій професійний напрямок у навчанні: обмін знаннями і досвідом, підтримка і допомога у вирішенні проблем, проведення оцінки знань (тестування). Спільноти реалізують свою діяльність за допомогою “живих” зустрічей, відео-конференцій тощо.

Отже, як бачимо, Soft Serve University цілком забезпечує процес професійної адаптації працівника в компанії.

На відміну від вищезгаданих корпоративних університетів, Українська аграрна школа (далі – УАШ) обслуговує потреби трьох формально незалежних підприємств – Мрія Агрохолдинг, компанії “Механік” та цукрового холдингу “Т-Цукор”. З іншого боку, всі вищезгадані підприємства об’єднує той факт, що більшість корпоративних прав цих підприємств належить родині Гута. В УАШ працюють три освітні програми: Агрошкола, Механікшкола і Бухгалтерська школа. Лекційні заняття в УАШ проводять викладачі вітчизняних і зарубіжних вищих навчальних закладів, а також представники компаній-

контагентів Мрії, Механіка і Т-Цукор, виробники сільгосптехніки, насіння, засобів захисту рослин.

Програма Агрошколи розрахована на студентів старших курсів або ж випускників ВНЗ.

Навчання в Агрошколі триває 7 місяців і є максимально дотичним до виробничого циклу: від підготовки ґрунту до збору врожаю. Програма складається із модулів, кожен із яких передбачає теоретичні заняття та практичні виїзди. Потужна практична складова забезпечується тим, що студенти Агрошколи загалом 4 місяці з 7 проводять “в полях”.

Механікшкола готує висококваліфікованих механіків та інженерів по догляду та ремонту сільськогосподарської техніки, а починаючи з 2013 р. – механіків та інженерів за фаховим спрямуванням автомобільна техніка та спецтранспорт, спеціалістів-логістів.

Навчання в Механікшколі триває 6 місяців відповідно до повного циклу використання техніки: від первинної дефектовки до обслуговування та ремонтів під час сезону. Програма складається із модулів, кожен із яких передбачає теоретичні заняття, ремонт техніки у польових умовах та на ремонтних базах. Заняття проводять професори аграрних та технічних університетів, провідні науковці та практики провідних компаній України та Європи.

Під час практик студенти мають можливість працювати з новинками сільськогосподарської та логістичної техніки з Німеччини, США, Франції, Голландії, Чехії та Польщі.

Навчання у Бухгалтерській школі триває 4 місяці і є максимально дотичним до робочого циклу бухгалтерів. Програма складається із модулів, кожен із яких передбачає теоретичні заняття та дистанційне виконання контрольних завдань. Студенти поглиблено вивчають бухгалтерський та податковий облік, специфіку обліку в сільському господарстві, 1С, програми Microsoft Office тощо. Усі заняття Бухгалтерської школи проводяться на базі компанії “Мрія Агрохолдинг” у м. Тернопіль. Під час навчання студенти мають можливість проходити місячну практику у компанії під наставництвом головних бухгалтерів та провідних фінансових контролерів компанії “Мрія Агрохолдинг”.

Після теоретичної та практичної підготовки студенти Бухгалтерської школи складають іспити з таких дисциплін, як: “Бухгалтерський та податковий облік”, “1С і програми Microsoft Office”. В разі успішного завершення навчання у Бухгалтерській школі студенти мають можливість бути офіційно працевлаштованими у компанії “Мрія Агрохолдинг”.

УАШ забезпечує студентів офіційним працевлаштуванням із першого ж дня навчання. Отож, підписуючи контракт, кожен студент отримує запис про працевлаштування в свою трудову книжку, проте формою роботи та завданнями впродовж першого року є навчання та закріплення теоретичних знань на практиці.

При оцінці ефективності роботи УАШ враховано той факт, що обрахувати повернення інвестицій (ROI) у випадку корпоративного університету вкрай складно, оскільки економічний ефект у сільськогосподарському виробництві суттєво відкладений у часі. Основним показником ефективності УАШ наразі вважається кількість випускників, прийнятих на роботу в агрохолдинг “Мрія”. Так, у 2011 р. ця цифра становила 96%, у 2012 р. – 100%. Окрім того, агрохолдинг періодично здійснює порівняння за концепцією альтернативної вартості. Цифра коливається з часом, однак, за твердженнями фахівців “Мрії”, в середньому витрати на пошук фахівця через рекрутингову агенцію, його

адаптацію в компанії, а також можливий переїзд втричі перевищують прямі витрати холдингу на одного випускника УАШ [18].

В результаті проведеного дослідження можемо зробити такі висновки:

– корпоративні університети вітчизняних підприємств використовують різні методи та інструменти адаптації – окремі вступні (адаптаційні) навчальні програми, стажування, кадровий резерв, наставництво, коучинг, кураторство;

– у більшості корпоративних університетів процес адаптації персоналу розглядається як складова (завершальна) стадія процесу відбору персоналу (“Аретріум”, “Атлант-М”, “МакДональдз”, “Приватбанк”, “Райффайзен Банк Аваль”, Українська аграрна школа);

– корпоративні університети компаній, які спеціалізуються на інтелектуальному продукті (“Ernst & Young” та “SoftServe”) або декларують застосування сучасних управлінських технологій (ДТЕК) інтегрують процес адаптації персоналу в систему розвитку персоналу;

– методи та інструменти адаптації персоналу, які використовують у корпоративних університетах вітчизняних компаній, основну увагу акцентують на професійній, організаційно-адміністративній, економічній та санітарно-гігієнічній адаптації;

– окремі корпоративні університети (“Атлант-М”, ДТЕК, “Ernst & Young”, “МакДональдз”) приділяють особливу увагу процесу адаптації новопризначених керівників, тоді як інші цілком ігнорують цей аспект.

Враховуючи неоднозначність отриманих наукових результатів, на нашу думку, потрібно дослідити програми адаптації низки великих вітчизняних підприємств корпоративного сектора, які не мають власних корпоративних університетів, але сформували ефективні системи навчання і розвитку персоналу.

### Література

1. Минзов А. С. Корпоративное образование в России: сущность и цели / А. С. Минзов // Персональный Web-сайт Минзов.ру [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://minzov.ts9.ru/analitic/27.pdf>.
2. Минзов А. С. Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития / А. С. Минзов, О. И. Мельникова // Вестник Московского энергетического института [Текст]. — 2010. — № 4. — С. 93—100.
3. Патутина Н. Корпоративное образование как инструмент формирования организационной культуры / Н. Патутина // Педагогика [Текст]. — 2013. — № 1. — С. 76—81.
4. Харчишина О. Створення корпоративного навчального центру як інструмент формування організаційної культури підприємств харчової промисловості / О. Харчишина // Економічний вісник Донбасу [Текст]. — 2011. — № 2(24). — С. 181—184.
5. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу: дослідження Львівської бізнес-школи УКУ [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>.
6. Егорова А. Обучение рабочих / А. Егорова // Управление персоналом-Украина [Текст]. — 2014. — № 7 (250). — С. 58—60.
7. Цапро О. Алгоритм адаптации молодых специалистов / О. Цапро // Управление персоналом-Украина [Текст]. — 2013. — № 12 (243). — С. 25, 26.



8. Шеин С. Лучшие обучающие компании: Атлант-М / С. Шеин // HRM.ua – Журнал HRMagazine [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://www.hrm.ua/article/atlantm>.

9. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны / Д. Исакова // Forbes-Украина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.

10. Редюк О. Лучшие обучающие компании: Мак-Дональдз Украина / О. Редюк // HRM.ua – Журнал HRMagazine [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.hrm.ua/article/makdonaldz\\_ukraina](http://www.hrm.ua/article/makdonaldz_ukraina).

11. Исакова Д. Шесть крупнейших корпоративных университетов страны / Д. Исакова // Forbes-Украина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.

12. Исакова Д. Что такое корпоративный университет по-украински / Д. Исакова // Forbes-Украина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.

13. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу: дослідження Львівської бізнес-школи УКУ [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>.

14. Річний звіт ПАТ “Райффайзен Банк Аваль” за 2013 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [http://www.aval.ua/f/1/about/bank\\_reports/AR2013\\_u\\_140702.pdf](http://www.aval.ua/f/1/about/bank_reports/AR2013_u_140702.pdf).

15. Річний звіт ПАТ “Райффайзен Банк Аваль” за 2008 рік [Електронний ресурс]. — Режим доступа : [http://www.aval.ua/f/1/about/bank\\_reports/report2008ukr.pdf](http://www.aval.ua/f/1/about/bank_reports/report2008ukr.pdf).

16. Кучеренко А. Лучшие обучающие компании: Райффайзен Банк Аваль / А. Кучеренко // HRM.ua – Журнал HRMagazine [Электронный ресурс]. — Режим доступа : [http://www.hrm.ua/article/rajffajzen\\_bank\\_aval](http://www.hrm.ua/article/rajffajzen_bank_aval).

17. Унікальні моделі корпоративного навчання і розвитку персоналу: дослідження Львівської бізнес-школи УКУ [Електронний ресурс]. — Режим доступа : <http://www.lvbs.com.ua/exch/file/unique%20models.pdf>.

18. Исакова Д. Что такое корпоративный университет по-украински / Д. Исакова // Forbes-Украина [Электронный ресурс]. — Режим доступа : <http://forbes.ua/business/1350247-shest-krupnejshih-korporativnyh-universitetov-strany>.

## **O. Chornobyl**

### **PERSONEL ADAPTATION AS AN ACTIVITY AREA OF CORPORATE UNIVERSITIES OF NATIONAL ENTERPRISES**

**The approaches to organization of personnel adaptation at Ukrainian enterprises, where corporate universities successfully function, are analyzed. In particular, the principles to define the place and role of personnel adaptation in the system of human resources management at the enterprises under study are considered. The methods and instruments of personnel adaptation used by corporate universities as well as priority kinds (directions) of adaptation are identified. The individual approaches to adaptation of newly appointed managers are revealed.**

**Key words: human resources management, personnel adaptation, corporate university, personnel selection, personnel training and development, training programme.**