

УДК 331.108.4

Гусаров О.О.
кандидат технічних наук,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії

ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ РОЗВИТКУ КЕРІВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

USING THE METHODS OF ADAPTIVE MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF DEVELOPMENT MANAGING ENTERPRISE PERSONNEL

АНОТАЦІЯ

У статті вдосконалено теоретико-методичний базис системи розвитку керівного персоналу підприємства. Досліджено особливості питання використання методів адаптивного управління в системі розвитку керівного персоналу підприємства. Наведено алгоритм роботи з керівним персоналом, що дає змогу вдосконалити процедури оцінювання та відбору кадрів, мотивації кращих претендентів, здійснення попереднього контролю їхньої діяльності. Показана можливість уніфікації використання наведеного алгоритму під час роботи з групами кадрового резерву, навчання, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників загалом.

Ключові слова: розвиток персоналу, кадровий резерв, адаптація, програма підготовки, оцінювання персоналу, алгоритм роботи з керівним персоналом.

АННОТАЦИЯ

В статье усовершенствован теоретико-методический базис системы развития руководящего персонала предприятия. Исследованы особенности вопроса использования методов адаптивного управления в системе развития руководящего персонала предприятия. Приведен алгоритм работы с руководящим персоналом, что позволяет усовершенствовать процедуры оценивания и отбора кадров, мотивации лучших претендентов, осуществления предварительного контроля их деятельности. Показана возможность унификации использования приведенного алгоритма при работе с группами кадрового резерва, при обучении, подготовке, переподготовке и повышении квалификации руководителей вообще.

Ключевые слова: развитие персонала, кадровый резерв, адаптация, программа подготовки, оценка персонала, алгоритм работы с руководящим персоналом.

ANNOTATION

The article improved the theoretical and methodological basis of the system of development managing enterprise personnel. The features of the issue of using adaptive control techniques in the system of development managing enterprise personnel. Shown the algorithm works with senior staff, which allows to improve personnel evaluation and selection procedures, the best motivation of applicants, the pre-control of their activities. Demonstrated the possibility of the unification of the use of the algorithm at work with staff reserve in groups, in education, training, retraining and advanced training of managers in general.

Keywords: staff development, staff reserve, adaptation, training program, personnel assessment, the algorithm of working with management personnel.

Постановка проблеми. Розвиток персоналу є важливою умовою успішної діяльності будь-якої організації. Це особливо справедливо на сучасному етапі, коли прискорення науково-технічного прогресу веде до швидких змін і вимог до професійних знань, умінь і навиків. Персонал у сучасних умовах повинен бути високоосвіченим, володіти високою загальною куль-

турою, стратегічним мисленням та ерудицією. Організація професійного розвитку стає однією з основних функцій управління персоналом.

Професійний розвиток – це набуття працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує чи буде використовувати у своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників для виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Розвиток персоналу являє собою системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів для виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри робітників і фахівців, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Прискорення науково-технічного прогресу, з одного боку, нестабільність економічного стану, кризові явища, з іншого боку, все більш ускладнюють завдання управління підприємством. У даних умовах прийняття управлінських рішень буде більш досконалим та ефективним, якщо воно буде базуватися на даних більш достовірного та повного обліку, більш повному аналізі результатів минулої діяльності, на точному прогнозі та прийнятті рішення з урахуванням умов його виконання в майбутньому. Це приводить до необхідності широкого використання в практиці управління економіко-математичних моделей та засобів комп'ютерної техніки. Але вдосконалення управління відбувається тільки за зміни системи заходів і методів управління підприємством, що формується та змінюється разом із розвитком та зміною факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Одним із найважливіших напрямів підвищення ефективності використання економіко-математичних моделей у системах управління є застосування методів адаптації в процесах управління, причому адаптації як на базі результатів минулої діяльності, так і щодо майбутнього стану об'єкта управління.

В умовах посилення кризових явищ в економіці України для стабілізації діяльності підпри-

емств і організацій на перший план виходять заходи з удосконалення системи розвитку управлінського персоналу, враховуючи мінімальність коштів, що виділяються на ці цілі. Таким чином, особливої актуальності набувають теоретичне обґрунтування необхідності і практична реалізація в системі розвитку управлінського персоналу методів адаптивного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теорія і практика сучасного менеджменту акумулювала різноманітні підходи до вирішення проблеми адаптивного управління підприємством. Так, В.П. Стасюк трактує адаптивне управління як забезпечення максимальної віддачі від ресурсів, що використовуються підприємством у процесі функціонування [1, с. 24]. Л.Л. Калініченко вивчає адаптивне управління промисловими підприємствами як взаємозв'язаний комплекс дій на об'єкти управління, націлений на підтримку їх конкурентоспроможності за допомогою механізму управління інноваційними процесами [2, с. 180]. А.М. Тридід та К.М. Таньков досліджують адаптивне управління через призму логістичної концепції [3, с. 66].

Мотиваційний складник механізму адаптивного управління потенціалом підприємства висвітлює І.О. Гончар, розглядаючи його «як саморегулюючу систему мотивів і стимулів персоналу у структурі адаптивного управління потенціалом підприємства, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів і важелів управління...» та підкреслює при цьому ключову роль мобілізаційних компетенцій персоналу, які приводять у дію всі інші компоненти потенціалу й які необхідні для функціонування та розвитку підприємства [4, с. 81, 82], що вказує на тісний зв'язок проблеми адаптивного управління підприємством із питаннями розвитку його персоналу, передусім управлінського.

Вивченню та розкриттю змісту основних видів розвитку управлінського персоналу присвятили свої дослідження О.П. Дроздова та С.В. Кутузов [5, с. 79–81].

О.Ю. Антипцева, моделюючи вплив мотиваційних факторів на рівень фінансового розвитку підприємств, розробляє ієрархічну модель фінансового розвитку машинобудівного підприємства, у рамках якої розвиток управлінського персоналу розглядається як базовий елемент, що зумовлює підвищення ефективності функціонування організаційно-управлінської підсистеми підприємства, внаслідок чого забезпечується позитивна динаміка результатів господарської діяльності суб'єкта економіки, оптимальне використання його інтелектуальних ресурсів та перехід до нового, покращеного фінансового стану [6, с. 325–327].

І.Б. Швець аналізує та систематизує наукові принципи мотивації та формує модель мотивів професійного розвитку персоналу з урахуван-

ням характеристик різних категорій працівників [7, с. 48–52].

При цьому в системі розвитку керівного персоналу, з одного боку, необхідно мати загальні принципи роботи з резервом керівників: підбір кандидатів до складу резерву за їх морально-психологічними і діловими якостями для вирішення завдання постійного поліпшення якісного складу керівників; дотримання вікового й освітнього цензів кандидатів на висування; раціональне визначення оптимальної структури і складу резерву з урахуванням того, що на кожну керівну посаду необхідно мати не менш двох-трьох кандидатів; регулярний систематичний пошук кандидатів у резерв керівників на основі широкої гласності роботи з резервом для висування у підприємстві.

З іншого боку, підготовка, перепідготовка й підвищення кваліфікації працівників, включення до резерву керівників, безумовно, повинні враховувати особливості адаптивного управління на кожному рівні в ієрархічних організаційних системах. Це стосується як резерву розвитку – групи спеціалістів і керівників, що готуються до роботи в межах нових напрямів (під час диверсифікації виробництва, розроблення нових товарів і технологій), так і резерву функціонування – групи спеціалістів і керівників, що повинні в майбутньому забезпечити ефективне функціонування підприємства.

Висвітлення питань використання методів адаптивного управління в системі розвитку керівного персоналу підприємства, на нашу думку, ще не отримало достатнього висвітлення в дослідженнях.

Мета статті полягає у розробленні загального механізму використання методів адаптивного управління в системі розвитку керівного персоналу підприємства в ієрархічних організаційних системах із безпосереднім урахуванням особливостей таких систем.

Виклад основного матеріалу дослідження. Виділимо основні типи адаптації в системах управління підприємством під час використання економіко-математичних моделей (за винятком адаптації персоналу).

По-перше, це параметрична адаптація. До кожної економіко-математичної моделі входять деякі числові величини, які повинні змінюватися у зв'язку зі змінами зовнішнього та внутрішнього середовища (наприклад, коефіцієнти витрат фондів ресурсів, виконання виробничих норм і т.п.).

По-друге, це структурна адаптація. Суть цього типу адаптації становить вибір найбільш адекватної на даний момент часу моделі з переліку можливих (наприклад, для завдань планування і регулювання виробництва – сіткове моделювання, математичне моделювання і т.п.).

По-третє, це адаптація структур. Суть полягає у змінах організаційної структури.

Для підготовки в системі розвитку персоналу розробляються і затверджуються три види про-

грам підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації працівників: загальна, спеціальна, індивідуальна.

Загальна програма включає теоретичну підготовку: відновлення і поповнення знань по окремих питаннях науки і практики управління; підвищення освіти кандидатів, що пов'язане з їхньою колишньою (базовою) підготовкою; навчання спеціальним дисциплінам, необхідним для підвищення ефективності управління. Форма контролю – складання іспиту (заліків).

Спеціальна програма передбачає поділ слухачів за спеціальностями і підготовку, що поєднує теорію і практику.

Підготовка здійснюється за такими напрямками: ділові ігри, рішення конкретних виробничих ситуацій по спеціальностях. Форма контролю – розроблення конкретних рекомендацій щодо вдосконалення певного напрямку діяльності підприємства та їхній захист.

Індивідуальна програма включає конкретні завдання щодо підвищення рівня знань, навичок та вмінь для кожного спеціаліста за такими напрямками, як виробнича практика та стажування на резервній посаді.

Індивідуальні плани кандидатів розробляються безпосередніми начальниками підрозділів і затверджуються керівниками підприємств.

Систематичний контроль виконання індивідуальних планів здійснюється керівниками підрозділів і працівниками служби управління персоналом, відповідальними за підготовку резерву.

Спеціальна й індивідуальна програми повинні охоплювати не просто набір конкретних виробничих ситуацій, а таких ситуацій, що виникали в реальній діяльності організації на даному рівні управління. Керівниками спеціальної та індивідуальної програм повинні бути менеджери відповідного рівня управління.

Таким чином, актуальним стає створення в організаціях на кожному рівні управління банку даних двох груп: реальних виробничих ситуацій та засобів адаптації, що дають змогу ефективно виходити із цих ситуацій. До групи засобів адаптації повинні бути включені три підгрупи даних: перелік можливих економіко-математичних моделей, перелік основних параметрів цих моделей, перелік можливих напрямів зміни організаційної структури даного рівня управління підприємством.

Уніфікований алгоритм виконання та оцінювання завдань у рамках спеціальної та індивідуальної програм підготовки з використання методів адаптивного управління, перепідготовки й підвищення кваліфікації керівних працівників пропонується такий.

Крок 1. Початок.

Крок 2. Вибір чергової ситуації. Перехід до кроку 3.

БЛОК1

Крок 3. Прийняття претендентом рішень щодо виходу із ситуації методами параметричної адаптації. Можливе формування пропози-

цій із розширення складу параметрів діючої моделі. Перехід до кроку 4.

Крок 4. Оцінка керівником програми задовільності прийнятого претендентом рішення. Якщо рішення є задовільним – перехід до кроку 5, якщо ні – перехід до кроку 6.

Крок 5. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 2, у протилежному випадку – перехід до кроку 8.

Крок 6. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 2, у протилежному випадку – перехід до кроку 7.

Крок 7. Претендент не пройшов чергового контролю. Перехід до кроку 29.

Крок 8. Оцінка керівником програми рівня прийнятих претендентом рішень. Якщо рішення мають невеличкі недоліки – перехід до кроку 10, у протилежному випадку – перехід до кроку 9.

Крок 9. Претендента включено до пропозицій на додаткове заохочення. Перехід до кроку 10.

Крок 10. Накопичення результатів випробувань. Перехід до кроку 11 з ускладненням ситуації.

Крок 11. Вибір чергової ситуації. Перехід до кроку 12.

БЛОК2

Крок 12. Прийняття претендентом рішень по виходу із ситуації методами структурної адаптації. Можливе формування пропозицій щодо розширення складу моделей. Перехід до кроку 13.

Крок 13. Оцінка керівником програми задовільності прийнятого претендентом рішення. Якщо рішення є задовільним – перехід до кроку 14, у протилежному випадку – перехід до кроку 15.

Крок 14. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 11, у протилежному випадку – перехід до кроку 15.

Крок 15. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 11, у протилежному випадку – перехід до кроку 16.

Крок 16. Претендент не пройшов чергового контролю. Перехід до кроку 29.

Крок 17. Оцінка керівником програми рівня прийнятих претендентом рішень. Якщо рішення мають невеличкі недоліки – перехід до кроку 19, у протилежному випадку – перехід до кроку 18.

Крок 18. Претендента включено до пропозицій на додаткове заохочення. Перехід до кроку 19.

Крок 19. Накопичення результатів випробувань. Перехід до кроку 20 з ускладненням ситуації.

Крок 20. Вибір чергової ситуації. Перехід до кроку 21.

БЛОК3

Крок 21. Прийняття претендентом рішень щодо виходу із ситуації методами адаптації структур. Можливе формування пропозицій щодо розширення складу змін в організаційній структурі. Перехід до кроку 22.

Крок 22. Оцінка керівником програми задовільності прийнятого претендентом рішення. Якщо рішення є задовільним – перехід до кроку 23, у протилежному випадку – перехід до кроку 24.

Крок 23. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього позитивного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 20, у протилежному випадку – перехід до кроку 24.

Крок 24. Оцінка керівником програми необхідності додаткового випробування з урахуванням попереднього негативного результату. Якщо є необхідність – перехід до кроку 20, у протилежному випадку – перехід до кроку 25.

Крок 25. Претендент не пройшов чергового контролю. Перехід до кроку 20.

Крок 26. Оцінка керівником програми рівня прийнятих претендентом рішень. Якщо рішення мають невеличкі недоліки – перехід до кроку 28, у протилежному випадку – перехід до кроку 27.

Крок 27. Претендента включено до пропозицій на додаткове заохочення. Перехід до кроку 28.

Крок 28. Оцінка керівником програми необхідності залишити претендента в групі системи розвитку персоналу з урахуванням попереднього накопичення результатів. Якщо є необхідність – перехід до кроку 30, у протилежному випадку – перехід до кроку 29.

Крок 29. Претендента виключено з групи системи розвитку персоналу. Перехід до кроку 30.

Крок 30. Закінчення.

Зауважимо, що практичне використання наведеного алгоритму можна розглядати як елемент попереднього контролю можливої майбутньої діяльності працівника, а накопичений набір його вдалих пропозицій – як підставу для додаткової мотивації.

Також цікавим є практичне використання алгоритму як під час роботи з групами кадрового резерву, так і взагалі під час підготовки,

перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників

Висновки. Отже, доцільно розглядати роботу з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівних працівників як поєднання двох груп принципів: загальних принципів роботи; принципів, що повинні враховувати особливості саме адаптивного управління на кожному рівні в ієрархічних організаційних системах. Це вказує на актуальність проблеми визначення принципів, що повинні враховувати особливості керівництва на кожному рівні управління з використанням методів адаптації та проблеми взаємодії різних рівнів управління, чому і будуть присвячені подальші дослідження.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стасюк В. П. Моделі адаптивного управління підприємством у нестабільному зовнішньому середовищі: автореф. дис. ... д-ра екон. наук / В.П. Стасюк. – Донецьк: ДНУ, 2003.
2. Калініченко Л.Л. Адаптивне управління підприємством в конкурентному середовищі / Л.Л. Калініченко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/adaptive-control-by-enterprise-in-competition-environment.pdf>.
3. Тридед А.Н. Концепция адаптивного логистического управления промышленной системой / А.Н. Тридед, К.Н. Таньков // Бизнес Информ. – 2004. – № 5–6. – С. 65–70.
4. Гончар І.О. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства / І.О. Гончар // Науковий вісник Полісся. – 2016. – № 2 (6). – С. 79–84.
5. Дроздова О.П. Об особенностях обучения руководящих работников и специалистов в системе повышения квалификации / О.П. Дроздова, С.В. Кутузов // Актуальные проблемы совершенствования высшей школы: [науч. метод. сб.]. – СПб.: СПбУЭФ, 2002. – С. 79–83.
6. Антипцева О.Ю. Моделирование влияния мотивационных факторов на уровень финансового развития машиностроительных предприятий / О.Ю. Антипцева // Науковий вісник НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.4. – С. 324–331 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlntu_2015_25.
7. Швець І. Створення ефективної системи мотивації професійного розвитку персоналу / І. Швець, Л. Родь // Економіка. – 2013. – № 1(121). – С. 47–54.