

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ
INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF TRAINING OF MANAGEMENT STAFF

УДК 338.58:65.014

<https://doi.org/10.32843/bses.50-42>**Маховка В.М.**к.е.н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин та туризму
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»**Богатирьова Н.Б.**студентка
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»**Горшенова Н.О.**студентка
Національний університет
«Полтавська політехніка
імені Юрія Кондратюка»**Makhovka Viktoriia****Bohatyrova Nataliia****Norshenova Anastasiia**

National University

"Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

У статті розглянуто кадрові проблеми українських підприємств у сегменті управління. Велику увагу приділено теоретичним та методологічним аспектам інноваційних підходів до навчання керівного персоналу. Визначено норми досягнення максимальної ефективності навчальних програм. Проаналізовано проблеми та перспективи впровадження ІТ-технологій навчання персоналу управління в контексті підвищення професійного рівня, збагачення особистісних якостей, своєчасності та зменшення відсотку помилок керівництва. Визначено, що основна мета сучасних управлінських технологій персоналу полягає в оптимізації та підвищенні ефективності процесу шляхом пошуку та застосування більш продуктивних практик управління персоналом. Наведено детальне оцінювання поточних потреб у конкретних інструментах навчання менеджменту і, як наслідок, найперспективніші напрями впровадження освітніх технологій, такі як тренінги, кейси, бізнес- та ділові ігри, дистанційне та модульне навчання.

Ключові слова: інновації, кадрові технології, управлінський персонал, професіоналізм, освіта, навчання.

В статье рассмотрены кадровые проблемы украинских предприятий в сег-

менте управления. Большое внимание уделено теоретическим и методологическим аспектам инновационных подходов к обучению руководящего персонала. Определены нормы достижения максимальной эффективности учебных программ. Проанализированы проблемы и перспективы внедрения ИТ-технологий обучения персонала управления в контексте повышения профессионального уровня, обогащения личностных качеств, своевременности и уменьшения процента ошибок руководства. Определено, что основная цель современных управленческих технологий персонала заключается в оптимизации и повышении эффективности процесса путем поиска и применения более производительных практик управления персоналом. Приведено подробное оценивание текущих потребностей в конкретных инструментах обучения менеджменту и, как следствие, самые перспективные направления внедрения образовательных технологий, такие как тренинги, кейсы, бизнес- и деловые игры, дистанционное и модульное обучение.

Ключевые слова: инновации, кадровые технологии, управленческий персонал, профессионализм, образование, обучение.

The article deals with personnel problems of Ukrainian enterprises in the management segment. Much attention is paid to the theoretical and methodological aspects of innovative approaches to training management personnel. Languages have been identified to maximize the effectiveness of curricula. The article presents: a detailed assessment of current needs for specific management training tools and, as a result, the most promising areas for the implementation of educational technologies, such as trainings, cases, business games. In a post-industrial society, the activity of individual enterprises, industries and the national economy as a whole increasingly depends on managerial capital, human resources and the competitiveness of management. The main leverage for success is skillful and competent management. In such conditions, management personnel acts as the main asset of the enterprise, human capital, this not only affects the efficiency and effectiveness of economic activity, but also expects a timely and worthy economic, psychological and career reward for the result. The main objective of the introduction of innovative personnel – technologies for training of management personnel is the disclosure of his creative potential, raising the level of professional competences and the development of the necessary personal qualities. The result of applying innovative educational technologies should be to increase the efficiency of management staff, improve the level of timeliness and quality of managerial decisions, and reduce the percentage of managerial mistakes. At the Ukrainian enterprises, which declare the application of an innovative approach in management activities, the problem of training management personnel becomes increasingly important. Modern practice offers a range of tools for training in the form of measures for advanced training, trainings, and tests. Most of the identified tools are based on the capabilities of modern IT provision and require professional lecturers or speakers. With the use of the specified technology personnel, it is possible to increase the effectiveness and efficiency of the management process. This, in turn, should lead to a general increase in the efficiency of economic activity of both individual enterprises and the national economy as a whole.

Key words: innovations, personnel technologies, managerial staff, professionalism, education, training.

Постановка проблеми. В постіндустріальному суспільстві діяльність окремих підприємств, галузей та національної економіки загалом все більше залежить від управлінського капіталу, людських ресурсів та конкурентоспроможності управління. Основним важелем успіху є вмiле та компетентне управління. В таких умовах керівний персонал є головним надбанням підприємства, людським капіталом, що не тільки впливає на ефективність та результативність господарської діяльності, але й очікує на своєчасну та гідну фінансову та психологічну нагороду за результат.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми оптимізації системи навчання управлінського персоналу присвячені роботи таких учених, як С.М. Короленко, Є.А. Кузнецов, О.П. Третяк. Водночас проводились дослідження щодо впровадження технологій навчання персоналу в пра-

цях таких науковців, як О.Я. Гугул, В.В. Красношапка, О.О. Гетьман.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз проблем та перспектив впровадження інноваційних технологій навчання персоналу управління в контексті підвищення професійного рівня та збагачення особистісних якостей. Основною метою впровадження інноваційних технологій навчання управлінського персоналу є розкриття його творчого потенціалу, підвищення рівня професійних компетенцій та розвиток необхідних особистісних якостей. Результатом застосування інноваційних освітніх технологій має бути підвищення ефективності роботи управлінського персоналу, рівня своєчасності та якості управлінських рішень, а також зменшення відсотку помилок керівництва.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одним із основних принципів сучасного

менеджменту є принцип компетентності. Цей принцип заснований на горизонтальному поділі праці. Його використання означає, що кожен керівник та менеджер має як практичні навички фахівця у своїй галузі, так і безпосередньо управлінські навички. Крім того, особисті професійні навички керівників, їх здатність вести переговори та вміння встановлювати внутрішні й зовнішні комунікації є важливими. Менеджери як лідери повинні прагнути до індивідуальних викликів та самовдосконалення. Лідерам, які ставлять собі завдання постійно бути в процесі, що триває, необхідне професійне навчання. Відповідно, єдиний спосіб економічної організації інноваційного середовища – це переосмислення старих способів діяльності та пошук нових можливостей для інноваційного розвитку [10, с. 19].

На жаль, рівень підготовки управлінського персоналу більшості підприємств України не відповідає сучасним вимогам. Перш за все недостатньо уваги приділяється питанням професійного розвитку керівництва. Переважно це стосується середнього та вищого рівнів менеджерів. Як наслідок, у звичайних менеджерів бракує знань зі стратегічного управління, психології, права й фінансової справи. Це негативно позначається на якості прийняття управлінських рішень, адже останні вимагають від керівників високої кваліфікації, відповідного рівня знань та емоційної зрілості, що проявляється у здатності діяти у складних та стресових ситуаціях.

Отже, основною метою сучасних управлінських технологій персоналу є оптимізація та підвищення ефективності управлінського процесу шляхом пошуку та застосування більш ефективних практик управління персоналом, що впорядковують процес шляхом усунення певних видів діяльності чи операцій, зокрема тих, які не є необхідними для досягнення поставленої мети та вирішення управлінських завдань [7, с. 391].

Інноваційні заходи в системі кадрів зазвичай поділяються на групи (рис. 1).

Останніми роками навчальний процес набуває все більшого значення. Впровадження інноваційних підходів до навчання доцільно розпочати від керівного персоналу, бо він відповідальний за побудову ефективної системи розвитку на всіх рівнях управління. Для підвищення ефективності роботи управлінського персоналу використовують методи його мотивації та стимулювання. Нині цінується можливість реалізуватись як фахівець і як людина, здатна зберегти творче мислення [8].

У більшості інноваційних технологій навчання використовується як система безперервної освіти, що охоплює широкий спектр типів, форм та окремих інструментів її реалізації. Реалізація принципу безперервності передбачає перехід від підходу «освіта для життя» до підходу «навчання протягом усього життя». Механізм безперервної освіти визначається як набір цілеспрямованих формаль-

них та неофіційних дій, що здійснюються постійно для поліпшення знань, вмінь та навичок в межах наявних можливостей. Зокрема, для професіоналів використовують довгострокову або короткострокову підготовку та стажування. Ці форми підвищення кваліфікації дають змогу отримати додаткові знання, вміння та професійні навички в межах раніше набутої спеціальності [2].



Рис. 1. Групи інноваційних заходів

У цьому контексті форми підвищення кваліфікації можна поділити на такі дві групи: забезпечення відповідної кваліфікації під час роботи, підтвердження знань та навичок, необхідних для виконання певних функцій; адаптація керівників до змін, тобто навчання, спрямоване на збереження або підвищення кваліфікації, отриманої на посаді, та надання необхідних знань для кваліфікованої роботи. Часто ініціатором навчального процесу є безпосередньо підприємство, яке хоче покращити власне управління капіталом. Крім того, із 70-х рр. минулого століття лідери більшості корпорацій розглядають витрати на навчання як вигідні інвестиції. Однак процес навчання може відбуватися далі за власною ініціативою. Зокрема, кожен фахівець може визначити низку знань чи вмінь, яких, на його думку, йому не вистачає, й самостійно відвідувати курси чи тренінги. Це вдосконалив його знання з певних питань. Завдання старшого менеджера чи власника бізнесу в цьому разі полягатиме лише у відшкодуванні витрат, понесених протягом таких курсів [5, с. 163].

Однак будь-яке професійне навчання з менеджменту не може бути ефективним, якщо воно не побудоване на основі результатів дослідження диференційованих та спеціалізованих форм

управління процесом. Знання певних його специфічних форм, їх структурний та функціональний зміст, професійна відповідність позиції майбутнього керівника мають повністю відповідати навчальній програмі [3, с. 40].

Відповідно до вимог удосконалення управлінської діяльності навчання управлінського персоналу у різних сферах господарської діяльності має здійснюватися протягом трьох етапів (рис. 2).

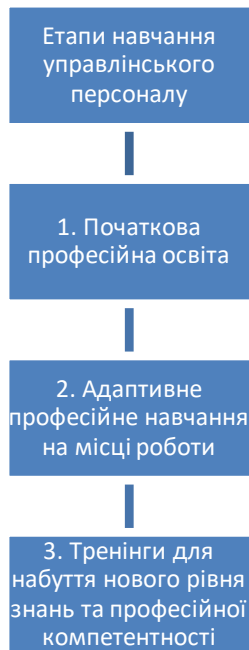


Рис. 2. Три етапи навчання управлінського персоналу

Під час останнього етапу може бути використано декілька засобів навчання, що дають стабільні результати для підвищення професійного рівня та кваліфікації управління персоналу.

Поняття «навчання» має узагальнююче значення. У 70–80-ті рр. ХХ століття в європейських країнах поширювалось навчання з ділового спілкування, яке надавалось менеджерам різних рівнів, адже успіх у виконанні службових обов'язків визначається високим рівнем розвитку навичок міжособистісної взаємодії з іншими людьми.

Сучасну підготовку з менеджменту можна вважати формою активної передачі знань, методом створення умов для саморозкриття учасників або тренінгом, де є формування певних вмінь та навичок. Паралельно навчання можна розглядати як набір інструментів, таких як бізнес, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати. Під час тренінгів використовується мінімум інформації, «очищеної» від зайвих деталей. Необхідні навички формуються вправами на основі отриманих даних.

Ділові ігри можна розглядати як окрему форму навчання. Вони проходять, як правило, у формі узгодженого групового пошуку рішень, який вимагає залучення всіх учасників до спілкування. Фак-

тично ділові ігри – це особлива форма спілкування з розподіленими ролями. Зокрема, один учасник – це автор, який висловлює свою точку зору; другий учасник – це одержувач, який, сприймаючи авторський текст, будує образ на основі почутої точки зору автора; третім учасником спілкування в рамках ділової гри може бути критик, який за результатами рішення розвиває власну точку зору, більш формальну та досконалу; четвертий учасник – це організатор спілкування, який координує всі види роботи й перетворює зусилля всіх учасників на цілеспрямоване вдосконалення авторської точки зору.

Модульне навчання є однією з основних форм навчання управлінського персоналу й потребує наявного навчального центру. Він передбачає використання окремих тематичних блоків або модулів, спрямованих на досягнення певного результату (вирішення конкретної проблеми або завдання, вироблення певних навичок або розумових характеристик).

Ще одним ефективним методом удосконалення навичок керівного персоналу на основі інтерактивних технологій є «тематичне дослідження», або кейс-метод. Завдання кейс-методу полягає в набутті навичок використання теоретичного матеріалу для аналізу практичної проблеми, оцінювання ситуації, пошуку основної інформації, розвитку вмінь формулювання питань, пошуку багатоваріантності підходів до виконання плану дій, самостійного ухвалення рішень в умовах невизначеності, формування навичок і методів всебічного аналізу ситуації, прогнозування шляхів розвитку ситуації, конструктивної критики [9].

Щоб максимізувати ефективність використання кейс-методу, необхідно створити особливі умови. До них належать забезпечення досить високої складності проблем з наявними альтернативами для вирішення; створення логічного набору питань про проблему; створення атмосфери психологічного комфорту, яка повинна сприяти вільному вираженню думки без страху помилитися.

Навчання дій – це метод тренувань вирішення реальних проблем на практиці діяльності організації. В основі цього методу лежить створення робочої групи, яка розв'язує задачу. Термін навчання може тривати від декількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна вдосконалити навички прийняття обґрунтованих рішень, розв'язання конкретних виробничих задач [6].

Для створення відповідних основ психологічної підготовки керівних кадрів доцільно використовувати метод поведінкового моделювання [1]. Його головне завдання полягає в опрацюванні моделі поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування (поведінкова модель), його аналізі та відтворенні на практиці. Для досягнення максимальної ефективності модель повинна адекватно

відображати реальну ситуацію. Тоді є можливість негайно застосувати отримані знання на практиці.

Останніми роками відбулися значні структурні зміни по всьому світі в навчальній сфері завдяки розвитку Інтернету та його зростаючому впливу на всі сфери суспільства, тому з огляду на сучасні технологічні можливості в програмах управління доцільно інтегрувати систему електронного навчання з використанням електронних книг, ситуаційних моделей та спеціального програмного забезпечення.

Дистанційне навчання – це нова універсальна гуманістична форма навчання, яка базується на інформаційних технологіях, що створюють умови для тісної взаємодії викладача та слухачів, віддалених у часі та просторі [10].

Поточне ситуаційне навчання може відбуватися за допомогою ресурсу в Інтернеті, який також є професійним співтовариством, інтегрованим у соціальні мережі [4, с. 55]. Це дає змогу використовувати весь обсяг дослідження матеріалу та забезпечує доступ до самоосвіти з одночасною можливістю отримання консультацій доповідача і відстеження результатів роботи.

Висновки з проведеного дослідження.

На українських підприємствах, які заявили про застосування інноваційного підходу до управлінської діяльності, проблема навчання персоналу управління набуває все більшого значення. Сучасна практика пропонує цілу низку інструментів для навчання та заходів щодо підвищення кваліфікації, тренінгів. Більшість визначених інструментів базується на можливостях сучасного ІТ-забезпечення та вимагає професійних викладачів чи доповідачів. За допомогою використання зазначених технологічних кадрів можна підвищити ефективність роботи та ефективність процесу управління. Це приведе до загального підвищення ефективності економічної діяльності як окремих підприємств, так і національної економіки загалом.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гугул О.Я. Формування ефективної системи безперервного навчання персоналу. *Наука молода*. 2008. № 10. С. 132–135.
2. Кузнєцов Е.А. Методологія професіоналізації управлінської діяльності в Україні. Херсон, 2017. 382 с.
3. Короленко С.М., Короленко Р.В., Судакова Ю.О. Коучинг як інноваційний інструмент ефективного управління персоналом. *Економіка Управління. Інновації*. 2013. № 1. С. 53–60.
4. Красношарпа В.В., Коваленко А.О. Навчання та розвиток персоналу в контексті конкурентоспроможності підприємства. *Молодий вчений*. 2014. № 12. С. 162–165.
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.

6. Третяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві: навчальний посібник Львів: НЛТУ України, 2014. С. 389–397.

7. Шацька З.Я., Григоренко Я.О. Напрями підвищення ефективності праці управлінського персоналу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 14. С. 596–598.

8. Ягоднікова В.В. Кейс-метод (Case study) як форма інтерактивного навчання майбутніх фахівців. *Педагогічні науки*. 2010. № 5. 10 с. URL: http://www.rusnauka.com/1_NIO_2008/Pedagogica/25496.doc.htm (дата звернення: 20.02.2020).

9. Кузнєцов Є.А. Науково-методологічні проблеми розвитку процесу професіоналізації менеджменту в Україні. *Ринкова економіка*. 2017. Т. 16. Вип. 1. С. 9–21.

REFERENCES:

1. Hugul, O.Ya. (2008). Formuvannya efektyvnoyi systemy bezperernogo navchannya personalu [Formation of effective system of continuous training of the personnel]. *Science is young*, no. 10, pp. 132–135.
2. Kuznetsov, E.A. (2017). Metodologiya profesionalizatsiyi upravlinskoyi diyalnosti v Ukraini [Methodology of professional management of management in Ukraine]. Kherson: OLDI PLYUS. (in Ukrainian)
3. Korolenko, S.M., Korolenko, R.V., Sudakova, Yu.O. (2013). Kouchyng yak innovatsiyjnyj instrument efektyvnogo upravlinnya personalom [Coaching as an Innovative Tool for Effective Human Resources Management]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi*, no. 1, pp. 53–60.
4. Krasnoshapka, V.V., Kovalenko, A.O. (2014). Navchannya ta rozvytok personalu v konteksti konkurentospromozhnosti pidpry'emstva [Training and development of personnel in the context of enterprise competitiveness]. *Molodyj vchenyj*, no. 12, pp. 162–165.
5. Getman, O.O. (2017). Innovatsiyjnyj metody rozvytku personalu [Innovative methods of personnel development]. *Global and national problems of economy*, no. 17, pp. 556–561.
6. Tretyak, O.P. (2014). Suchasni personaltexnologiyi u systemi upravlinnya personalom na pidpryemstvi [Modern technology personnel in the personnel management system at the enterprise]. Lviv: Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine, pp. 389–397.
7. Shatka, Z.Ya. (2016). Napryamy pidvyshchennya efektyvnosti praci upravlinskogo personalu pidpryemstva [Areas of increase of labor productivity of management of the enterprise]. *Global and national problems of economy*, no. 14, pp. 596–598.
8. Yagodnikova, V.V. (2010). Kejs-metod (Case study) yak forma interaktyvnogo navchannya majbutnix faxivciv [Case study (Case Study) as a form of interactive training for future professionals]. *Pedagogical Science*, no. 5, 10 p. Available at: <http://www.rusnauka.com/Pedagogica.doc.htm> (accessed 20 February 2020).
9. Kuznetsov, E.A. (2017). Naukovo-metodologichni problemy rozvytku procesu profesionalizatsiyi menedzhmentu v Ukraini [Scientific and methodological problems of the process of professionalization of management in Ukraine] *Rynkova ekonomika*, vol. 3. no. 16, pp. 9–21.