

4. Easterby-Smith M., Thorpe R., Lowe A. Management Research: An Introduction. — 2 ed. — London : Sage, 2002.

Тези розміщено за посиланням:



<http://goo.gl/mDsyWF>

***Лебедев Степан (Україна)***

викладач кафедри вищої математики й економіко-математичних методів, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця  
lebedev.stepan@mail.ru

**ТРЕНІНГ І ПОСТТРЕНІНГОВИЙ СУПРОВІД:  
ПОБУДОВА УЗАГАЛЬНЕНОГО ПОКАЗНИКА  
ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ НАБУТИХ  
КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ІЗ ЗАСТОСУВАННЯМ  
НЕЧІТКОЇ ЛОГІКИ**

***Lebedev Stepan (Ukraine)***

**TRAINING AND POSTTRAINING ACCOMPANIMENT:  
USING OF FUZZY LOGIC FOR A CONSTRUCTION  
OF THE GENERALIZED INDEX OF EFFICIENCY  
OF COMPETENCY**

Для підприємства будь-якого профілю професійне навчання персоналу завжди було одним із основних шляхів забезпечення його конкурентоспроможності. Однак особливе значення навчання персоналу набуває для підприємств, які спрямовані на випуск

високотехнологічної інноваційної продукції. Саме висока професійна майстерність працівників усіх рівнів, їх ініціативність, креативне мислення, а також їх інформованість щодо стратегічних цілей і тактичних задач підприємства, спрямованість на результат, дотримання принципів корпоративної культури даного підприємства дозволяють розглядати таких працівників як людський капітал підприємства, надає їм статус найціннішого ресурсу. Слід підкреслити, що для постіндустріальної економіки притаманним є такий підхід до навчання персоналу: кошти, які підприємство витрачає на навчання своїх працівників, слід вважати не однієї із статей витрат, а інвестиціями в персонал, у розвиток людського потенціалу. Однак для того, щоб ці вкладення окупилися, щоб людський потенціал перетворився у людський капітал, необхідно застосовувати ефективну стратегію мотивація персоналу. Згідно з теорією очікування В. Врума зусилля людини щодо досягнення певної мети визначаються її впевненістю, що вони з достатньо великою імовірністю приведуть до бажаного результату. Відповідно, мотивована поведінка працівника є раціональною в тому сенсі, що людина сама знаходить найкращі засоби для реалізації власних цілей. Отже, для будь-якого підприємства існує необхідність у створенні такої системи показників, яка б дозволяла адекватно оцінювати результати праці кожного окремого працівника відповідно з тим, наскільки його зусилля сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства. При цьому така система показників повинна співвідноситись з завданнями, які стоять перед кожним працівником, і бути достатньо зрозумілою і прозорою, а її показники — досяжними, що дозволило б на її основі будувати систему мотивації персоналу.

Метою дослідження є побудова узагальненого показника, за яким доцільно здійснювати оцінювання ефективність професійного навчання і відповідно з результатами цього оцінювання формувати преміальну систему оплати праці. Предметом дослідження є методи оцінювання рівня капіталізації людського потенціалу, об'єктом дослідження — оцінювання ефективності застосування знань, які були набуті під час бізнес-навчання, на прикладі менеджерів середньої ланки машинобудівних підприємств. Такий вибір об'єкту дослідження обумовлений тим, що саме машинобудування є тією галуззю економіки України, яка створює її промисловий потенціал.

Людський капітал, проблеми його розвитку і вимірювання є на стільки актуальними на сучасному етапі розвитку економіки, що їх вивченню приділяється увага великої кількості вчених і до-

слідників не тільки у галузі економіки, але і у соціології, психології, педагогіки. Так, у роботах провідних зарубіжних і вітчизняних економістів, таких як Г. Беккер, Б. Кікер, Л. Самуельсон, Л. Туроу, Т. Шульц, Д. Богиня, Н. Гавкалова, О. Грішнова, С. Дятлов, Р. Капелюшніков, А. Колот, Е. Лібанова, Г. Назарова, А. Чухно та ін., було доведено, що людський капітал є найважливішим ресурсом підприємства і особливу увагу слід приділяти інвестуванням у капітал освіти, оскільки це сприяє накопиченню людського капіталу, що акумульований у персоналі підприємства. При цьому в ролі інвестора виступають і працедавець, і сам працівник.

Згідно з принципами сучасного HR-менеджменту для забезпечення підприємства висококваліфікованими і добре мотивованими працівниками необхідно, по-перше, правильно визначати і у повному обсязі задовольняти потреби у працівниках і, по-друге, розвивати той людський потенціал, яким володіє підприємство, і створювати умови для його професійного навчання і особистісного зростання [1]. У Положенні про професійне навчання [2] затверджені такі його види: початкова професійна підготовка робітників; перепідготовка робітників; підвищення кваліфікації робітників; перепідготовка, спеціалізація, підвищення кваліфікації, стажування керівників, професіоналів і фахівців. Якщо для працівників робочих професій поняття «Професійна підготовка», «перепідготовка» і «підвищення кваліфікації» визначаються нормами статі 3 Закону України «Про професійно-технічну освіту» [3], то для фахівців ті ж поняття визначаються нормами Закону України «Про вищу освіту» [4]. Ключові ознаки кожного із згаданих видів навчання персоналу і можливість включення вартості професійного навчання до складу податкових витрат [5] визначаються відповідно з положеннями цих законодавчих актів залежно від виду навчання та категорії осіб, що здійснюють навчання. Важливість цього питання обумовлена тим, що формування компетентностей у менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів, розвинення корпоративної культури, заходи щодо командоутворення здійснюється у формі тренінгів та бізнес-навчання, отже, вимагає залучення сторонніх фахівців. Бізнес-тренінги можуть проводитися як власним тренінговим центром підприємства, так і зовнішніми фахівцями. Попит на бізнес-освіту породжує пропозицію. Існує безліч тренінгових компаній, які пропонують свої послуги з корпоративного навчання. Спрямування і тривалість корпоративного навчання узгоджується з підприємством-замовником, при цьому тренінгова компанія на-

магається якомога повно адаптувати свої програми відповідно цілям і задачам замовника.

Оцінювання ефективності тренінгів і інших форм бізнес-навчання здійснюється безпосередньо як завершальна стадія тренінгу (зворотній зв'язок, або рефлексія). У такому оцінюванні зацікавлені обидві сторони: підприємство прагне визначити, наскільки тренінг відповідає очікуванням щодо спрямування набутих компетентностей та їх рівня, а тренінгова компанія — щодо якості програми тренінгу та можливих шляхів її вдосконалення. Рефлексія, оскільки вона є заключним етапом тренінгу, здійснюється тренінговою компанією. Зазвичай, це здійснюється у формі анкетування, опитування або гри по типу «Мішень» (target) за методичними розробками самої тренінгової компанії. Ключовим є питання, чи була досягнута мета тренінгу, чи справдилися очікування його учасників.

Однак особливість тренінгів як методу навчання полягає в тому, що вони не тільки дозволяють швидко набутися знання та навички, але ці знання так само швидко забуваються. Тому важливим є посттренінгове супроводження, яке передбачає через деякий час повторення найбільш важливих моментів тренінгу, дистанційне спілкування з бізнес-тренером, коучінг. Отже, підприємство зацікавлено в оцінюванні ефективності тренінгу через певний час після його завершення. Ключовим в цьому дослідженні є питання, наскільки ефективним виявився тренінг щодо формування знань і навичок, які працівник втілює у виробництво продукції. Тобто, чи має місце перетворення того людського потенціалу, збільшення рівня якого було оцінено безпосередньо по закінченню тренінгу, у людський капітал, чи утворюється завдяки йому додаткова додана вартість.

На відміну від компаній по продажам, для яких розроблені кількісні ключові показники ефективності (КРІ), для машинобудівних підприємств на рівні менеджменту середньої ланки такі показники лише розробляються. Для побудови узагальнюючого показника, який дозволяє визначати ефективність бізнес-навчання менеджерів середньої ланки машинобудівних підприємств, автор пропонує застосовувати елементи нечіткої логіки. Нечітка логіка дозволяє оперувати одночасно з кількісними величинами, точні значення яких не обумовлені, а задані лише їх інтервали, та з величинами, що визначені у номінальних шкалах або у шкалах порядку, а також з лінгвістичними змінними. Тобто координатами вектора, що характеризує певний процес або явище, є нечіткі (fuzzy) показники. Для таких даних апаратом фор-

малізації є теорія нечітких множин, яка було запропонована Лофті А. Заде. Основні принципи застосування нечіткої статистики та побудови нечіткого рівняння регресії викладені, наприклад, у роботі [6].

Ключові показники, що застосовуються при побудові узагальненого показника, за яким здійснювалось оцінювання ефективності тренінгу і посттренінгового супроводу, були об'єднані у чотири групи. Дві групи показників характеризували роботу окремих членів команди, її організаційну і виробничу сторони. Ще дві групи показників характеризували командну роботу підрозділу, теж організаційний і виробничий аспекти. Узагальнений показник ефективності визначався за рівнянням нечіткої регресії. Зовнішніми (ендогенними факторами) були чотири групи ключових показників, а внутрішнім (ендогенним) фактором — узагальнений показник ефективності. Для кожного ключового показника визначалися границі діапазону, в якому змінювався цей показник, і функція приналежності. Кількість градацій для кожного ключового показника дорівнювала трьом, а для узагальненого показника — п'яти. Розрахунки здійснювались за допомогою модуля Fuzzy Logic пакету прикладних програм Matlab, версія 7.01.

Застосування узагальненого показника ефективності у практиці підприємств машинобудування дозволило оцінювати рівень капіталізації людського потенціалу, набутого менеджерами середньої ланки під час бізнес-навчання, і визначати розмір премій, які отримує як сам менеджер, так і інші працівники підрозділу.

### **Список використаних джерел**

1. Армстронг М. Практика управління человеческими ресурсами / М. Армстронг [Текст]. — 8-е изд. — М. : Питер, 2004. — 832 с.
2. Наказ Міністерства праці та соціальної політики України та Міністерства освіти і науки України «Положення про професійне навчання кадрів на виробництві» від 26.03.2001. — № 127/151 [Електронний ресурс] — режим доступу : <http://uapravo.net/akty/laws-resolution/akt9ptgg1p.htm>
3. Закон України «Про професійно-технічну освіту» від 10.02.1998. — № 103/98-ВР [Електронний ресурс] — режим доступу : [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/Z980103.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z980103.html)
4. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014. — № 1556-VII [Електронний ресурс] — режим доступу : <http://www.euroosvita.net/index.php/?category=1&id=3442>
5. Облік витрат на навчання персоналу [Електронний ресурс] — режим доступу : <http://www.dt-kt.com/oblik-vitrat-na-navchannya-personalu/>

6. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование : учебник : в 3 ч. / А. И. Орлов [Текст]. — Ч. 1 : Нечисловая статистика. — М. : Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2009.— 541 с.

Тези розміщено за посиланням:



<http://goo.gl/wbcTSX>

***Ліва Ольга (Україна)***

аспірантка кафедри стратегії підприємств  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»  
olivam@ukr.net

**ЕМПІРИЧНА ТРІАДА: ІННОВАЦІЇ,  
МОТИВАЦІЯ ТА СОЦІАЛЬНИЙ КАПІТАЛ**

***Liva Olga (Ukraine)***

**EMPIRICAL TRIAD: INNOVATIONS,  
MOTIVATION AND SOCIAL CAPITAL**

Рутинний процес діяльності середньостатистичного українського підприємства доволі часто залишає позаду уваги такий елемент його розвитку як інновації. Керівництво здебільшого сконцентроване на забезпеченні фінансової стабільності, розширенні збутових мереж та ліквідації, у випадку появи, стихійних організаційних та технологічних дефектів. Тільки справившись з першочерговими оперативними завданнями, у менеджменту малих фірм доходять руки до творчої складової розвитку підприємства. Саме тут перед нами постає споконвічне діалектичне явище «інновації — час — витрати». Але хіба формування креативного се-