

## ТЕХНОЛОГІЯ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

**Г. Єльникова,**

*доктор педагогічних наук, професор, головний співробітник  
лабораторії управління професійно-технічною освітою  
Інституту професійно-технічної освіти НАПН України*

*У статті наводиться сутність і технологія адаптивного управління (АУ). Розглядається використання моніторингу ділових, особистісних і професійних якостей персоналу на основі кваліметричного підходу в системі АУ.*

*Ключові слова: управління, адаптивний менеджмент, технологія, кваліметричний підхід.*

Сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне, гнучке.

Суспільство і держава створені людиною. Тому логічно, щоб розвиток людини, суспільства і держави відбувалися координовано, у співпраці та кооперації дій, що створює підґрунтя коеволюції. Це можна забезпечити, використовуючи парадигму управління, яка пропонується для перехідного суспільства і наголошує пріоритет спільної дії першої особи та підлеглих.

Філософське обґрунтування парадигми управління перехідного періоду можливе з позицій теорії нестабільності, яка є актуальною для українського суспільства. Теорія нестабільності складає основу синергетики і пояснює процеси нелінійного розвитку, який обумовлюється багатофакторним різноспрямованим впливом. Саме такий розвиток будь-яких процесів відбувається при переході системи з одного сталого стану в інший (наприклад, перехід України від планової економіки до ринкової). Цьому сприяє адаптивне управління.

Питання адаптивного управління досліджувалися Т.А. Боровою [1], Т.М. Давиденко [3], Г.В. Єльниковою [1; 2], Н.П. Капустіним

[3], О.М. Касьянковою [1], А.М. Мойсеєвим [4], Г.А. Поляковою [1], П.І. Третьяковим [5], Є.О. Ямбургом [3]. та ін. У своїх працях науковці розкривають сутність адаптивного управління, його технологію, описують моніторингові процедури, які сприяють дослідженню стану діяльності освітніх закладів, установ та їх працівників, розкривають можливості прогнозування розвитку на основі моніторингу як провідного фактора адаптивного управління. Характеризуючи адаптивне управління, А.М. Мойсєєв звертає увагу на такі ознаки, як: адресний характер впливу, резонансний ефект, врахування зворотної реакції на управлінські впливи, сприяння коеволюційним процесам – спільному сполученому розвитку керуючої системи й керованого об'єкту. Роботи про створення та розвиток адаптивної школи написані Т.І. Шамовою, Т.М. Давиденко, Н.П. Капустіним, Є.О. Ямбургом. Управління такою школою російськими вченими розглядається як мотиваційне. У 2003 році вийшов у світ навчальний посібник П.І. Третьякова, С.М. Мітіна, Н.М. Бояринцевої з адаптивного управління педагогічними системами. У книзі подається авторська концепція адаптивного управління педагогічними системами, виділяються його характерні особливості, в т. ч. розвиток здібності самовдосконалення шляхом рефлексії власної діяльності й самоусвідомлення власних дій. Однак, посібник переобтяжений питаннями психотерапії і психологотерапії, що знижує його

практичну придатність для масової управлінської практики.

У 2009 році вийшла в світ колективна монографія українських вчених вітчизняної наукової школи адаптивного управління. Основною метою монографії є узагальнення досліджень з адаптивного управління та його всебічна характеристика як феномену новоутвореного напрямку в розвитку загальної теорії управління.

Проте використання технології адаптивного управління персоналом організації недостатньо досліджені науковцями.

**Метою** поданої статті є розгляд сутності й технології адаптивного управління в контексті кваліметричного підходу. Завданнями – розкриття питань використання моніторингу для розвитку ділових, особистісних й професійних якостей персоналу.

Нелінійні перетворення вимагають зміни сталих організаційних структур управління на мобільні й гнучкі. У свою чергу, гнучкі управлінські структури обумовлюють розвиток партнерських стосунків та інтерактивної взаємодії між всіма учасниками управлінського процесу, що неодмінно виникають в умовах браку інформації та невизначеності. Саме тому в цих умовах найкращим способом управління є поєднання зусиль першої особи та виконавців, або управління через самоуправління. Оптимізувати співвідношення управління й самоуправління можна, використовуючи управлінську решітку Р. Блейка і Д. Моутона та похідну від неї решітку сполучення процесів управління і самоуправління.

Ініціювати діяльність самоуправління можна, залучивши людину до вироблення реалістичної мети і одночасно надавши їй ступені свободи для саморозвитку в межах цієї мети.

Діяльність як основа розвитку завжди спрямовується трьома силами: зовнішніми вимогами, власним мотивом та існуючими обставинами. Найпродуктивніша діяльність – це та, яка спрямована власним мотивом. Тому необхідно узгоджувати власний мотив з зовнішніми вимогами і враховувати існуючу ситуацію. Це забезпечить реальність виконання дій і зробить їх корисними як для людини, що має внутрішні вимоги, так і для суспільст-

ва, держави, які висувають зовнішні вимоги перед нею.

Акт узгодження неминуче втягує людину у процес самоуправління, децентралізуючи зовнішній вплив.

Самоуправління – це властивість живої матерії, природне явище, яке відбувається на основі об'єктивних законів.

Зовнішнє управління – це вид діяльності одних людей (суб'єктів), яким делеговані повноваження щодо управління діяльністю інших людей (об'єктів), котрі і делегували ці повноваження (суб'єктам). Це штучне для живої матерії явище, тому що організоване не природою, а людиною, і не дозволяє повністю відтворити шляхи об'єктивного розвитку системи для її переведення у найбільш стійкий стан. Тому доцільно поєднувати ці два процеси.

Сполучення управління і самоуправління дозволяє:

1. Визначити межі зовнішніх вимог і реальних обставин, в середині яких можлива реалізація власних потреб об'єкту.

2. Виробити мету діяльності на основі узгодження зовнішніх вимог, власних потреб і реальних обставин.

3. Об'єкту – забезпечити реалістичність досягнення мети.

4. Суб'єкту – отримати сигнал про відповідність висунутих вимог можливостям об'єкту і, при необхідності, провести відповідне коригування вимог.

Самоуправління – невід'ємна складова самоорганізації.

Самоорганізація – також природне явище, яке здійснюється за об'єктивними законами і забезпечує стійку форму існування системи. Спрямувавши самоорганізацію на задані параметри розвитку (спрямована самоорганізація), ми можемо забезпечити продуктивну виробничу діяльність людини у будь-якій сфері.

Отже, основними ідеями викладеної нами філософії управління в перехідному суспільстві є такі:

1. Визнати пріоритетними розвиток людини і діяльність як засіб цього розвитку.

2. Діяльність і розвиток спрямовувати по шляху, який узгоджує вимоги людини, суспільства, держави і враховує реальні обставини.

3. Для цього сполучати процеси управління і самоуправління, забезпечуючи спрямовану самоорганізацію, яку здійснює сама людина в усвідомлених нею межах.

Все це можна висловити у такій надії: з метою забезпечення коеволюції людини, суспільства і держави створити умови для природної самоорганізації людини в усталених межах узгоджених вимог самої людини, суспільства, держави і реальних обставин.

Зазначене вище можна здійснити за допомогою адаптивного управління. Адаптивне управління виникло за потреби спрямованої самоорганізації людини, що забезпечує її усвідомлений саморозвиток з використанням природного механізму. Воно може бути **спеціально організованим** на основі створення, підтримки та розширення умов саморозвитку об'єктів управління в межах установлених спільно з суб'єктом та усвідомлених ними вимог, але завжди **виникає довільно** на будь-якому перехідному етапі **як об'єктивна потреба**, що поєднує еволюційний та революційний шляхи розвитку.

Якщо спрямована самоорганізація реалізує саморозвиток людини в усталених межах усвідомлених нею вимог, то адаптивне управління забезпечує умови для саморозвитку людини шляхом сполучення її потреб з вимогами оточення. Тобто, за допомогою адаптивного управління відбувається поєднання, взаємоузгодження, гармонізація потреб людини, суспільства і держави, що зумовлює їх коеволюцію.

**Адаптивне управління** – це процес взаємовпливу, що викликає взаємоприспосовування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення.

**Провідною ознакою** адаптивного управління є взаємоприспосовування та органічне поєднання мети керівника і прагнення виконавця на основі вироблення гнучких моделей діяльності.

Рушійним фактором розвитку такої управлінської системи є баланс інтересів усіх її учасників і підструктур.

Адаптивне управління характеризується **змістом** (функції), **організаційною структу-**

**рою** (напрямок взаємовпливу й порядок взаємодії учасників управлінського процесу) і **технологією** (порядок здійснення та механізм взаємоузгодження).

Функціями адаптивного управління є:

- спільне вироблення реалістичної мети,
- критеріальне моделювання,
- кооперація дій і самоспрямування,
- саомоніторинг процесу та моніторинг результату,
- прогностичне регулювання.

За напрямком взаємовпливу адаптивне управління є одночасно і вертикальним, і горизонтальним, а за порядком взаємодії – і субординаційним, і розподіленим.

Технологія адаптивного управління складається з порядку дій, методів, засобів і способів щодо його організації та здійснення. Механізм взаємоузгодження розкриває способи спрямованого впливу (самовпливу) й одночасного вивільнення ступенів свободи для саморозвитку суб'єктів діяльності.

Адаптивне управління має **лінійно-функціональну структуру**, яка обов'язково доповнюється органічними структурами, здійснюється у **програмно-цільовій формі**: проектне управління, адаптаційно-модульне, субординаційно-проміжного партнерства, наскрізно-рівневої узгодженості тощо.

Адаптивне управління є різновидом **ситуативного**. Воно завжди узгоджує два протилежних за природою явища, і тому його систематизація може бути конкретизованою таким чином: за суб'єктом управління – поєднує адміністративне й партисипативне (партнерське) управління; за характером впливу – поєднує зовнішнє управління з внутрішнім (самоуправлінням); за орієнтацією – процесно-цільове, бо орієнтується і на процес, і на результат.

Адаптивне управління має свої **закономірності**, які лежать в основі його виникнення, й відповідні **принципи**.

Механізмом адаптивного управління персоналом є **моніторинг**. Це зовнішнє або внутрішнє векторне відстеження динаміки розвитку суб'єктів діяльності (персоналу), власне діяльності або будь-якої організаційної структури.

Поняття "моніторинг" означає постійне спостереження за будь-яким процесом з метою виявлення його відповідності бажаному результату.

Під моніторингом розуміємо комплекс процедур щодо спостереження, поточного оцінювання перетворень керованого об'єкту і спрямування цих перетворень на досягнення заданих параметрів його розвитку.

Особливістю моніторингу є те, що в процесі його здійснення інформаційну систему управління неможливо відділити від системи прийняття рішення.

Моніторинг персоналу організації може бути використаним для його цілеорієнтованого розвитку. Тоді *об'єктом* моніторингу будуть особисті, ділові, професійні якості або діяльність персоналу; *предметом* – динаміка змін в діяльності або якостях персоналу як основа його розвитку; *метою* – спрямування розвитку персоналу на бажаний результат.

Для уявлення механізму моніторингу й розробки на цій основі технології його здійснення нами розроблена концепція трансформації зовнішніх вимог у внутрішні мотиви. Зміст концепції включає положення про те, що людина може діяти за примусом або за доброю волею. У сукупності це складає єдине ціле. Більш продуктивною є діяльність за доброю волею, вона не потребує спеціального відстеження ззовні. У цьому випадку людина сама себе спрямовує на досягнення усвідомленої нею мети. Завдання керівника полягає у відшукуванні умов, які необхідно залучають людину до активної самоорганізації.

До управління залучаються виконавці шляхом організації управління через самоуправління. Виконавцям делегується поточний аналіз та коригування процесу. Зовнішнє оцінювання та коригування залишається за керівником.

При цьому відбувається взаємоприспосовування природних здібностей та можливостей людини і умов, в яких вона ці здібності і можливості використовує. Застосування своїх природних задатків для рішення конкретних практичних завдань призводить як до розвитку цих задатків, так і до розвитку умов, в яких вони використовуються. Тобто, реалізується принцип природовідповідності в управлінні, що обумовлює взаємоузгоджений розвиток людини й дійсності, в якій вона діє.

Управління за способом спрямованої самоорганізації постійно враховує та використовує невизначеність і випадковість, що необхідно призводить до активної самоорганіза-

ції і саморозвитку. При цьому узгоджуються зовнішні вимоги, внутрішні потреби, враховуються реальні обставини. На цій основі виробляється середня лінія поведінки, досягається мета найекономічнішим способом.

Інструментарієм моніторингу персоналу є кваліметричні факторно-критеріальні моделі оцінки якості персоналу або його діяльності, які розробляються на основі кваліметричного підходу. **Кваліметрія** – наукова дисципліна, яка вивчає методологію й проблематику комплексних кількісних оцінок якості будь-яких об'єктів: предметів або процесів.

Моделі оцінки діяльності розробляються на основі формули діяльності, формалізованою В. Беспалько за науковими дослідженнями В. Давидова й Д. Ельконіна, включають унормовані вимоги та складаються з: *факторів*, за які ми умовно приймаємо певну групу якостей працівника або напрями його діяльності як чинники, що впливають на якість; *критеріїв*, за які ми умовно приймаємо вимоги до якостей працівника або до його діяльності у певному напрямі; *вагомостей* факторів і критеріїв (значимості, пріоритетності як реального вектору активності людини), що обчислюються за методом Дельфі; *значення* ступеню відповідності працівника або його діяльності вимогам, що встановлюються колегіально й унормовуються адміністрацією.

Обчислення вагомості факторів (критеріїв) дозволяє установити: *реальний вектор* активності індивіда або соціуму як пріоритетний напрям діяльності; *баланс інтересів* (пріоритетів діяльності або реальну спрямованість діяльності людей); *перспективний напрям*ок діяльності як середню лінію поведінки.

Все отримане зводиться у спеціальну таблицю, яка закінчується графою, де зазначається коефіцієнт проявлення критеріїв. Цей коефіцієнт являє собою бальну оцінку в частках одиниці. Він може обчислюватись за допомогою загальновизнаних психологічних, педагогічних, соціометричних тестів і методик на основі кваліметричного підходу (результат переводиться в частки одиниці). Обчислення може здійснюватися і як індексна оцінка (частка від загальної кількості вимог, що визначені й затверджені колегіально). Як приклад, нижче наведена кваліметрична модель якостей працівника фірми, що обіймає посаду менеджера проектів (табл.1).

## Кваліметрична модель оцінки діяльності (менеджер проектів)

Фактор	Вагомість	Критерій та показники-вимоги (кожний по 2 бали)		Експертна оцінка ступеня проявлення критерію	Середнє значення оцінок по кожному фактору	Ступінь проявлення фактору
		К	П-В			
1. Загальні вимоги	0,10	1. Вища проф. освіта (за фахом менеджмент або технічна)		0	0,67	0,07
		2. Вік до 40 років		2		
		3. Стаж не менше 2 років		2		
2. Особистісні якості	0,33	4. Відповідальність		2	0,83	0,28
		5. Заповзятливість		1		
		6. Комунікабельність		2		
		7. Безконфліктність		2		
		8. Стресостійкість		2		
3. Ділові якості	0,29	10. Здатність організувати людей		2	0,75	0,22
		11. Робота на досягнення поставленої мети		2		
		12. Обов'язковість		1		
		13. Ділова активність		1		
4. Професійні якості	0,28	14. Ринкова економіка, підприємництво і ведення бізнесу		1	0,50	0,14
		15. Кон'юнктура ринку, порядок ціноутворення, оподаткування, основи маркетингу		0		
		16. Порядок розробки бізнес-планів і комерційних умов угод, договорів, контрактів		0		
		17. Етика ділового спілкування		2		
		18. Основи діловодства		1		
		19. Методи обробки інформації з використанням сучасних технічних засобів, комунікацій і зв'язку, обчислювальної техніки		2		
Загальна сума	1,00					0,70

Виставляючи оцінку, користуйтеся шкалою:

- практично повна відповідність вимогам – 2 бала
- часткова відповідність вимогам – 1 бал
- практична невідповідність вимогам – 0 балів

Отримані дані зводяться у таблицю, яка унаочнює результати вимірювання (табл. 2).

Таблиця 2

**Зведені результати вимірювання якостей персоналу фірми**

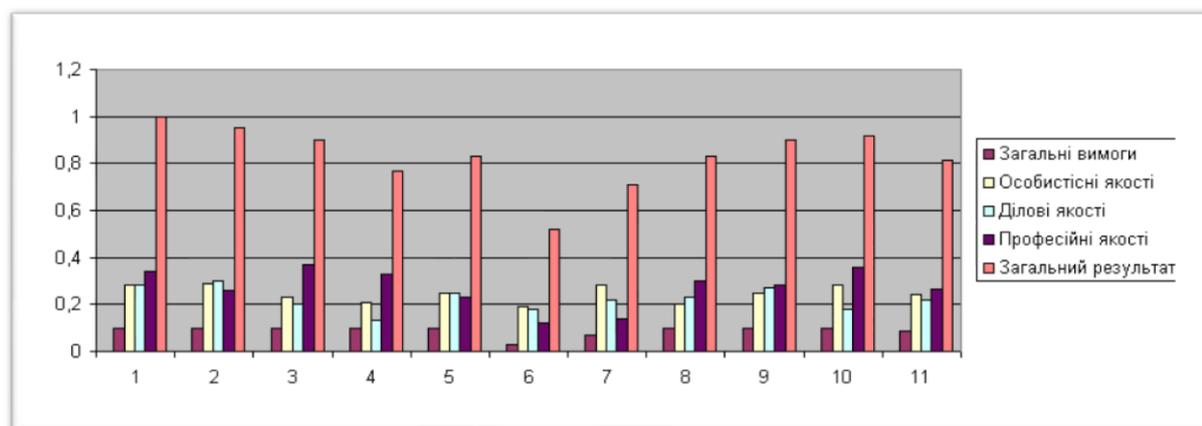
Фактор	середня ва- гомість	генеральний директор	головний бухгалтер	головний інженер	менеджер проектів 1	менеджер проектів 2	менеджер проектів 3	сервіс- інженер 1	сервіс- інженер 2	секретар	середня оцін- ка
Загальні вимоги	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,03	0,07	0,10	0,10	0,1	0,09
Особистісні якості	0,28	0,29	0,23	0,21	0,25	0,19	0,28	0,20	0,25	0,28	0,24
Ділові якості	0,28	0,30	0,20	0,13	0,25	0,18	0,22	0,23	0,27	0,18	0,22
Професійні якості	0,34	0,26	0,37	0,33	0,23	0,12	0,14	0,30	0,28	0,36	0,27
Загальний результат	<b>1,00</b>	<b>0,95</b>	<b>0,90</b>	<b>0,77</b>	<b>0,83</b>	<b>0,52</b>	<b>0,71</b>	<b>0,83</b>	<b>0,90</b>	<b>0,92</b>	<b>0,81</b>

Для аналізу результатів користуються спеціально розробленою, прийнятою колегіально й унормованою шкалою.

Якщо загальна сума балів у таких межах:

- до 0,50, то працівник не задовольняє вимогам робочого місця;
- 0,50–0,55 – підтверджує свій кваліфікаційний рівень;
- 0,56–0,65 – гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім;
- 0,66–0,75 – гідний підвищення кваліфікаційного рівня на одну категорію порівняно з попереднім;
- 0,76–1,00 – гідний вищого кваліфікаційного рівня (включаються механізми саморегуляції).

Для зведення унаочнених результатів використовуються відповідні діаграми, що створені по рядках (рис. 1) та по стовпцях (рис. 2).



*Рис. 1. Діаграма зведених результатів оцінки персоналу для наочного порівняння якісної характеристики*

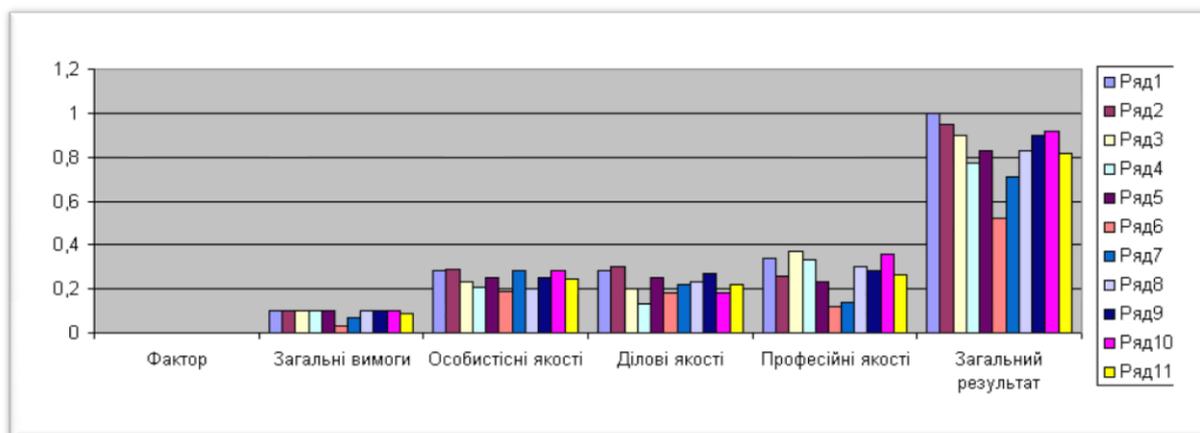


Рис. 2. Діаграма зведених результатів оцінки персоналу для "вирівнювання" якісної характеристики

Поточне вимірювання якостей персоналу або його діяльності дозволяє проводити поточне цілеорієнтоване коригування або регулювати розвиток на основі рефлексивного самоаналізу й відповідної самоорганізації.

Періодичне вимірювання якостей персоналу дозволяє забезпечити наукову основу й об'єктивізувати атестацію працівників.

**Висновки.** Ми розглянули сутність й

технологію адаптивного управління в контексті кваліметричного підходу. Розкрили можливості моніторингу ділових, особистісних та професійних якостей в розвитку персоналу організації.

**Подальшої розробки** потребує визначення технологічних аспектів застосування технології адаптивного управління для атестації працівників.

## Література

1. Єльнікова Г.В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: кол. монографія / Г.В. Єльнікова, Т.А. Борова, О.М. Касьянова, Г.А. Полякова та ін. / За заг. Ред. Г.В. Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 572 с.
2. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: [тексти лекцій]. / Г.В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2003. – 133с.
3. Капустин Н.П. Педагогические технологии адаптивной школы: учеб. пособие. / Н.П. Капустин. – М.: Академия, 1999. – 216 с.
4. Моисеев А.М. Качество управления школой: каким оно должно быть. / А.М. Моисеев. – М.: Сентябрь, 2001. – 160 с.
5. Третьяков П.И. Адаптивное управление педагогическими системами: учеб. пособие [для студ. высш. учеб. завед.] / Н.П. Третьяков, С.Н. Митин, Н.Н. Бояринцева. – М.: Академия, 2003. – 368 с.

Г. Єльнікова

### Технологія адаптивного управління персоналом організації

В статті автор розкриває сутність і технологію адаптивного управління (АУ). Розглядається використання моніторингу ділових, особистісних і професійних якостей персоналу на основі кваліметричного підходу в системі АУ.

**Ключові слова:** управління, адаптивний менеджмент, технологія, кваліметричний підход.

G. Elnikova

### Technology of adaptive control personnel management

The article considers the essence of adaptive management and technology (AM). The use of monitoring of business, personal and professional qualities of staff based on the qualimetry approach in the adaptive management is considered.

**Key words:** management, adaptive management, technology, qualimetry approach.