

УДК 37.013.83:37.041:331.361-061

**АНДРАГОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ
ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЯХ, ЯКІ САМОСТІЙНО НАВЧАЮТЬСЯ**

*Ольга Баніт,
кандидат педагогічних наук , молодший науковий
співробітник відділу андрагогіки Інституту
педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України*

Визначено та обґрунтовано такі провідні андрагогічні засади професійної підготовки персоналу в організаціях, які самостійно навчаються, як відповідність принципам навчання дорослих, заохочення персоналу до самоосвіти та постійного самовдосконалення, мотивація та усвідомлення особистістю перспектив внутрішнього й зовнішнього розвитку.

***Ключові слова:** андрагогічні засади, андрагогічні принципи, внутрішньо фірмова підготовка, організація, яка самостійно навчається.*

В умовах цивілізаційного прогресу, зумовленого стрімким розвитком інформаційних і комунікаційних технологій, значно актуалізується проблема професійної підготовки персоналу. Необхідність працювати в нових динамічних умовах ринку, вирішувати в процесі трудової діяльності складні виробничі проблеми, передбачати удосконалення сучасної техніки та зміну технологій зумовило наряду з давно існуючими формальними формами неперервної післядипломної освіти (як наприклад, інститутів підвищення кваліфікації), появу різних видів і способів неформальної паралельної освіти і самоосвіти, покликаних певною мірою компенсувати нестачу професійних компетенцій.

Однією з форм такої освіти є внутрішньофірмова підготовка персоналу. Якщо організація хоче вижити в жорстких умовах конкуренції,

внутрішньофірмова підготовка персоналу має стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку. Раніше достатньо було кількох обраних співробітників відправляти на навчання чи курси підвищення кваліфікації. Сьогодні ж навчання має бути всеохоплюючим, свідомим, неперервним та інтегративним [1].

Теорія організації, яка самостійно навчається, почала формуватися в кінці 80-х – на початку 90-х рр. ХХ ст., але уявлення про організацію, як систему, яка самостійно організовує навчання, не нове.

Термін «learning organization» став широковживаним у США і в Європі в 90-х роках минулого століття. У спеціальній літературі можна зустріти інші назви: організація, яка самонавчається, яка саморозвивається. Російською мовою це звучить «научающаяся организация», «обучающаяся организация» або «саморазвивающаяся организация» [2]. Таке розмаїття зумовлено особливостями перекладу цього терміну з англійської мови. Суть його полягає в тому, що навчання співробітників організовується в межах самої організації, фірми, корпорації.

Організації такого типу беруть за основу Концепцію суспільства знань (knowledge society), яку запропонував П. Дракер у 1969 році. Він наголошував, що найважливіше – «навчити вчитися» [3].

Вислів «learning society» (суспільство, яке навчається) увійшов до наукового обігу завдяки роботам Р. Хатчинсона та Т. Хусейна і означав новий тип суспільства, де набуття знань не обмежується ні простором (стінами навчальних закладів), ні часом (початком і завершенням освіти) [4, с. 59].

Як наголошував Э. Фор у доповіді «Вчитися існувати: освіта сьогодні і завтра» (1972 г.), «освіта перестає бути привілеєм еліти або фактом певної вікової категорії, сьогодні вона потрібна суспільству загалом і кожному його члену окремо протягом усього часу його існування» [4, с. 59].

Окремі аспекти підготовки персоналу в межах організації зарубіжні вчені почали досліджувати в 90-х роках минулого століття. Зокрема, питання

вирішення реальних проблем виробництва шляхом підготовки персоналу в межах організації піднімали О. Тоффлер, П. Сенге, Б. Шеклі, М. Кітон; стратегії неформальної підготовки на робочому місці, які передбачають професійний досвід, вивчали Т. Петерс, Д. Тарсфілд, Дж. Стремер, Р. Юнг та М. Клінк, М. Макколл; різні аспекти діяльності коучів і менторів, інформальні форми та методи навчання (зустрічі, взаємодія з клієнтами, спілкування з колегами, спостереження за колегами та суперайзером з метою запозичення досвіду) були предметом дослідження К. Воткінс, В. Марсік, Н. Дей. У Росії лише через десять років, тобто з початку ХХІ століття з'явилися дослідження, пов'язані з проблемами організацій, які вирішили навчатися самостійно (О. Брюхова, Т. Бордюгова, Г. Концевич та інші). В Україні проблеми професійної освіти, освіти дорослих та внутрішньофірмової підготовки досліджують Н. Ничкало, Л. Лук'янова, Н. Пазюра.

Згадувані вище дослідники зосереджувалися не стільки на тих, хто володів знаннями, скільки на тих, хто прагнув їх набувати не лише через формальні системи навчання, а й протягом професійної діяльності в процесі неформального навчання та самонавчання.

Також увагу дослідників привертає те, що внутрішньофірмова підготовка персоналу передбачає неформальні методи навчання (не спеціально організоване навчання, яке характеризується відсутністю розробленого плану і системи, навчання як побічна діяльність щоденного розкладу, тощо).

Це підводить до думки про необхідність науково обґрунтованої, чітко спланованої організації внутрішньофірмового навчання співробітників із урахуванням їхнього віку, досвіду, попереднього рівня підготовки. Незважаючи на значну кількість наукових праць і публікацій, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми, досліджень, пов'язаних із обґрунтуванням андрагогічних засад професійної підготовки персоналу в організаціях, які самостійно навчаються, та визначенню оптимальних умов їх

використання на практиці, на жаль, бракує. Тому метою статті є виявлення й обґрунтування провідних андрагогічних засад професійної підготовки персоналу в організаціях, які самостійно навчаються.

У сучасній науці суть поняття «засади» полягає у визначенні загальних підходів, принципів, чинників, які є базовими для дослідження певної проблеми. Стосовно організацій, які самостійно навчаються, базовими засадами вважаємо дотримання принципів освіти дорослих, вироблення та застосування об'єктивної системи стимулювання співробітників, яка враховує результати їхнього самонавчання і саморозвитку, наявність мотивації, спрямованої на усвідомлення співробітниками перспективи внутрішнього розвитку і кар'єрного зростання.

Сьогодні суттєво скорочується період не лише між початком розробки і виходом товару на ринок, але й період між появою нових знань і створенням технологій щодо їхнього розповсюдження і освоєння. Роль знань у сучасному суспільстві важко переоцінити, враховуючи надзвичайну швидкість їх продукування і дисимінацію: будь-які нововведення миттєво стають доступними широкому загалу.

Результати досліджень з психології засвідчують, що людина в будь-якому віці здатна вчитися, розширювати світогляд, під час професійної діяльності набувати нового досвіду, за потреби оволодівати як суміжними, так і кардинально різними професіями. Дорослі люди прагнуть вчитися, якщо реально вбачають необхідність навчання та можливість негайного використання його результатів у практичній діяльності. Зазвичай дорослі активно беруть участь у процесі навчання, додаючи в навчальні ситуації власний досвід, життєві цінності та прагнуть співвіднести або ж підпорядкувати перебіг навчання власним цілям і завданням.

Ефективність навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки залежить від багатьох чинників, але однією із найвагоміших засад є дотримання андрагогічних принципів.

На основі аналізу педагогічної літератури Л. Лук'янова виділяє три

групи принципів андрагогічної моделі навчання: фундаментальні, загальнодактичні та власне андрагогічні. Усі вони взаємопов'язані та взаємозалежні, доповнюють і зумовлюють один одного, утворюючи при цьому цілісну систему [5].

Обґрунтування змісту освіти дорослих, вимагає врахування таких фундаментальних принципів, як відповідності змісту освіти рівню сучасної науки, виробництва та вимог розвитку сучасного демократичного суспільства; врахування єдності змісту та процесу навчання, що передбачає презентабельність усіх видів суспільної діяльності у взаємозв'язку з усіма предметами навчального плану; структурної єдності змісту освіти на різних рівнях його формування з урахуванням особистісного розвитку та становлення тих, хто навчається, на засадах взаємної врівноваженості, пропорційності й гармонійності компонентів освіти.

Урахування загальнодидактичних принципів (свідомості й активності, наочності, систематичності та послідовності, міцності, доступності, науковості і зв'язку теорії з практикою) сприяє доцільному структуруванню змісту, обранню позицій та установок, з якими суб'єкти навчального процесу підходять до організації навчання, пошуку його оптимізації. Так принцип індивідуалізації визначає необхідність урахування інтелектуальних, емоційних та інших особливостей дорослої людини; диференціації – сприяє успішному засвоєнню знань відповідно до виявлених особливостей особистості; демократизації – забезпечує прояви ініціативи, творчості суб'єктів навчання.

Оскільки ми розглядаємо освіту дорослих в умовах внутрішньо-фірмової підготовки, зосереджуючись передусім на неформальних формах навчання, вважаємо за необхідне детальніше розкрити суть принципів, які є найбільш загальними в організації процесу навчання саме дорослих людей, тобто власне андрагогічних. Взнявши за основу принципи, обґрунтовані Л. Лук'яною, ми інтерпретували їх, враховуючи згадані вище особливості внутрішньофірмового навчання. Чимало складових, перерахованих у

характеристиці принципів, схожі з креативними і мережевими корпораціями, проте основна увага в організаціях, які самостійно навчаються, приділяється принципам неперервного навчання і самонавчання.

Принцип відкритості освітнього простору. Освіта є доступною і для всіх однаково відкритою, навчання може починатися у будь-який час і з будь-якого рівня, дистанційно, без відриву від основної діяльності. Кожен співробітник має можливість вибирати умови навчання, поєднуючи його з професійною діяльністю. Створюються умови для самоактуалізації за рахунок вибору напряму й способу навчання. Результатом навчання є індивідуальний саморозвиток. При цьому враховуються індивідуальні здібності людей, які навчаються. Процес навчання будується на основі комунікації між усіма суб'єктами освітньої системи.

Принцип єдності трьох середовищ (навчальне, професійне, соціальне). Освіта для дорослих створюється як система, що об'єднує в освітній простір декілька різнорідних середовищ існування дорослих, у яких здійснюється їхня освіта. Навчальне – це середовище, у якому безпосередньо відбувається навчання у вигляді роботи над навчальним матеріалом, курсів під керівництвом викладача. Професійне – це середовище, у якому навчання поєднано з професійною діяльністю і здійснюється у специфічних формах, пов'язаних з її аналізом і розвитком засобів навчальних матеріалів і освітніх технологій. Соціальне – це середовище, у якому навчання впливає на формування нових цінностей життя і діяльності засобами участі дорослих в організованих процесах комунікації.

Принцип діяльності. В основі організації освітніх процесів мають бути враховані особливості професійної діяльності осіб, що навчаються. Відповідно до цього зміст навчальних матеріалів необхідно вибудовувати навколо основних видів діяльності співробітників.

Принцип рефлексивності. Заснований на свідомому ставленні до навчання, що є ваговою складовою самомотивації дорослого учня. Організація процесу навчання має бути побудована на рефлексії дорослими

результатів їх власної діяльності.

Принцип професійної мотивації. Також з процедурами навчання має бути передбачена і впроваджена система мотивації дорослих до навчання через: отримання можливості неперервного консультування; отримання можливості оновлення інформаційного забезпечення професійної діяльності; отримання можливості кар'єрного росту засобами участі у навчанні.

Принцип контекстності навчання. З одного боку навчання дорослих переслідує конкретні, життєво важливі цілі для того, хто навчається й орієнтовано на виконання ним соціальних ролей або удосконалення особистості, а з іншого, враховує професійну, соціальну, побутову діяльність з опорою на просторові, часові, професійні чинники.

Принцип постійної підтримки. Під час навчання співробітників мають бути передбачені різні форми підтримки їхньої діяльності на етапах початку навчання; власне навчання; після засвоєння навчального матеріалу. Форми підтримки можуть бути різними, наприклад, консультування, інформування, оновлення навчальних матеріалів.

Провідна особливість андрагогічних принципів, як справедливо наголошує Л. Лук'янова, полягає у тому, що вони визначають діяльність організації процесу навчання, на відміну від педагогічних принципів, які регламентують діяльність тих, хто навчається [5].

Оптимальні умови використання перерахованих вище принципів покликані враховувати як вікові особливості різних категорій дорослих, так і рівень їхніх соціальних потреб на відповідному життєвому етапі. В результаті це сприятиме не лише адаптації співробітників до швидкоплинних змін у суспільстві й на виробництві, а й створюватиме відчуття причетності до розвитку й процвітання організації. Таким чином, ціннішим в організації, яка самостійно навчається, виявляється не стільки здатність сприймати і застосовувати нові знання, скільки вміння їх продукувати.

Наступною засадою, важливою для організації, яка самостійно навчається, є система стимулювання та заохочення персоналу. Неперервний

процес вироблення нових знань, потенційна можливість і постійна необхідність їх продукування та розповсюдження призводить до вироблення в організаціях інноваційної культури взаєностосунків між керівництвом та співробітниками, яка виходить за рамки традиційного розуміння виробничих відносин. Головною рисою таких стосунків стає з боку співробітників прагнення до творчості й оновлення через самоосвіту й самовдосконалення, а з боку керівництва – вироблення системи заохочення й стимулювання до неперервного навчання.

Як відзначають К. Нордстрем і Й. Ріддестрале, настала епоха, коли все вирішують талант і час. Найважливіший для виробництва ресурс приходить о 8 годині ранку і щоденно покидає робоче місце о 17 годині. В результаті лідерство і вміння керувати людьми стає ключем до конкурентоспроможності. Уміння керівника приваблювати, утримувати і мотивувати своїх співробітників, налагоджувати стосунки із постачальниками і покупцями важливіше виробничих технологій. Стиль керівництва компанією, визначення стратегій та перспектив розвитку колективу загалом і кожного співробітника зокрема забезпечує унікальність і лідерство керівника [6].

Від того, наскільки повноцінно використовується інтелектуальний потенціал організації, залежить її успіх на ринку. Проте в умовах глобалізації й інформатизації на реалізацію потенціалу залишається все менше часу, тому здатність працювати на випередження є досить важливою складовою успішного розвитку. Стимулювання винахідливості, креативності, творчого потенціалу співробітників, нагородження за їх ідеї, стає пріоритетним завданням для керівництва.

Одним із найпотужніших та найефективніших засобів стимулювання персоналу до творчої та активної праці є заохочення. Заохочення є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці. Правовими нормами встановлюється ціла система стимулювання праці, яка включає в себе види заохочень, підстави для заохочень та порядок

їх застосування. Законодавства різних країн надають роботодавцям можливість застосовувати достатньо широку систему заохочень працівників за успіхи у роботі, які поєднують матеріальні та моральні стимули. Крім того, зазначені питання можуть регулюватись іншими нормативними документами, зокрема положеннями про преміювання, де передбачаються показники, досягнення яких дає право на застосування відповідного виду заохочення.

Важливе значення в управлінні персоналом має забезпечення певної збалансованості факторів зовнішнього і внутрішнього стимулювання. У зв'язку з цим власник або безпосередній керівник фірми має розробляти і використовувати ті механізми, які будуть найкращим чином регулювати поведінку працюючих. До групи зовнішніх факторів, які в першу чергу спрямовані на задоволення матеріальних потреб працівника, належать матеріальні стимули: заробітна плата, премії, дивіденди та ін. Вони зазвичай застосовуються з урахуванням фінансового стану підприємства, професійного, освітнього, вікового стану працюючих та інших факторів.

Система матеріального стимулювання має бути гнучкою та постійно пристосовуватись до реальних потреб працюючих, які можуть полягати у необхідності надання додаткових оплачуваних відпусток, оплаті медичних послуг, дотаціях на транспортні витрати, допомозі при виході на пенсію, підвищенні освітнього рівня та перепідготовці за рахунок підприємства, наданні безпроцентних позичок, продажу товарів за пільговими цінами та інші [7].

Поряд з нормативним регулюванням заохочень за сумлінну працю останнім часом використовується і договірне регулювання. Зокрема, воно характерне для контрактної форми трудового договору. Укладаючи контракт, сторони у разі успішного виконання працівником взятих на себе зобов'язань передбачають додаткові заходи заохочення, крім тих, які визначені законодавством. Це можуть бути і разові винагороди, і премії, і оплата відпочинку під час відпустки та ін.

Слід зауважити, що чітка регламентація правових підстав та умов заохочення у локальних правових актах підприємства вигідна передусім працівникам, але вона значно обмежує власника (або безпосереднього керівника) у свободі застосування заохочень, виборі форм і засобів стимулювання. Не буде суперечити вимогам закону і застосування заохочень, не передбачених локальними нормативними актами. Якщо у цих актах підприємств не встановлено конкретних показників та умов заохочення, роботодавець може цілком довільно вирішувати питання про доцільність застосування заохочення до конкретного працівника. Цією перевагою користуються керівники організацій, які самостійно навчаються.

Матеріальні заохочення доцільно застосовувати в органічній єдності з моральними, адже вони не замінюють, а доповнюють один одного. Заохочення нематеріального характеру має забезпечувати моральне задоволення з урахуванням особистих нахилів працівників, їхніх спрямувань, здібностей, освіти, кваліфікації, культури, статусу.

Моральне заохочення реалізується у формі визнання та схвалення заслуг працівника, пошани до нього з боку трудового колективу. Воно ґрунтується на моральній заінтересованості робітників і службовців у результатах своєї праці. Почесне виділення із середовища колег по роботі саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому, з позиції «кращого», оцінювати ситуацію та шукати шляхи покращення своєї роботи. Вже сам факт заохочення сприймається працівником як висока оцінка його праці та заслуг у колективі.

Соціологічними дослідженнями встановлено, що постійна увага до працівників та доброзичлива атмосфера можуть підняти продуктивність праці на 300%, схвалення – призвести до поліпшення роботи на 87,8%, а зауваження лише на 11,9% [7].

Як засвідчує практика, традиційними видами морального заохочення є оголошення подяки, нагородження почесною відзнакою, грамотою, занесення прізвища працівника до Книги пошани, присвоєння почесних

звань, підвищення у кваліфікаційному класі або розряді та ін. Застосування моральних заохочень в організаціях, які самостійно навчаються, значно розширюється. Співробітники можуть забезпечуватися безкоштовним мобільним зв'язком, безкоштовними обідами, полісами медичного страхування, компенсацією проїзду, навчанням за рахунок фірми, оплачуваними відгулами та додатковими днями до відпустки, забезпеченням санаторно-курортного оздоровлення, страхуванням життя та майна, тощо. Останнім часом значного поширення набуває така форма заохочення співробітників, як участь у різного роду тренінгах, завдяки чому вони мають нагоду відпочити, розширити багаж знань і підвищити свій професійний рівень. Крім того, це може стати дієвою інвестицією в майбутнє професійне зростання.

Перед тим, як запроваджувати систему нематеріальних заохочень, керівник організації, яка самостійно навчається, передусім виявить, як кожен співробітник позиціонує себе по відношенню до фірми та з'ясує потреби колективу загалом і кожного окремого співробітника зокрема: інакше заохочення може виявитися неефективним або навіть викликати негативну реакцію.

Поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального і морального заохочення є необхідною умовою їх ефективності для формування у робітників і службовців позитивного ставлення до праці.

Система стимулювання працівників є достатньо потужним фактором розвитку їх трудової активності. Однак, для того щоб цей інструмент застосовувався максимальною ефективністю, керівнику необхідно мати чітке уявлення про механізми поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Забезпечення такої мотивації, яка б сприяла внутрішньому й зовнішньому розвитку кожного співробітника, як особистості, вважаємо третьою важливою засадою внутрішньофірмової підготовки.

Поняття «мотивація» є предметом дослідження соціології, психології, економіки, педагогіки. Останнім часом його вивчення набуло більшої актуальності, оскільки економічний розвиток примушує шукати нові підходи до управління персоналом.

У цьому сенсі цікавими вбачаються ряд теорій, які розробили західні вчені, зокрема А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, Л. Портер і Є. Лоулер. За однією з них люди від природи ледачі, уникають роботи, не сприймають змін, їм не можна довіряти, тому у методах управління варто застосовувати стимулювання, контроль, покарання.

Протилежною їй є теорія про те, що люди вільні у виборі своїх дій, можуть працювати самостійно, без контролю, прояв довіри до них підвищує впевненість, зміцнює почуття колективізму, лояльність взаємовідносин, підвищує продуктивність праці. Зазначені позитивні моменти реалізуються шляхом децентралізації і делегування влади, тобто звільнення працівників від зайвого контролю, розширення трудових функцій, що викликає у них прагнення брати на себе відповідальність і задовольняти свої соціальні потреби і потреби у самоповазі.

Однак, найбільш близькою стосовно організації, яка самостійно навчається, вбачається теорія, згідно з якою в колективі не відчують браку творчості чи винахідливості, але їм не вистачає духовних стимулів, дисципліни, відданості справі, віри у нововведення, що є необхідним фактором для підвищення продуктивності праці. За цією теорією ключем до ефективної діяльності є принцип співучасті, який передбачає демократичний стиль керівництва, залучення підлеглих до прийняття рішень, дотримання трьох елементів організаційної культури – довіри, такту, близькості [7].

З урахуванням вказаних наукових розробок завдання керівника полягає у тому, щоб при забезпеченні належної мотивації до праці зосередити увагу на дослідженні особливостей стимулювання роботи з точки зору психологічної структури людини, на виявленні у працюючих внутрішніх спонукань до трудової діяльності, таких як захопленість працею, втіха від

неї, збагачення можливостей і змісту роботи. Однак, при цьому не можна забувати, що зацікавлене ставлення людини до праці можливе лише шляхом задоволення її потреб згідно з індивідуальними особливостями, інтелектуальним чи іншим внеском, що є зовнішнім фактором стимулювання працівників.

Розвиток бізнесу та підприємництва сприяє підвищенню значення таких мотивів, як самостійність, незалежність у роботі, прагнення повністю реалізувати свої здібності та знання, брати участь в управлінні. Внаслідок подальшого реформування економіки, підвищення конкурентоспроможності робочої сили й адаптованості людей до ринкового середовища зростатиме вплив мотивів, пов'язаних зі змістом праці, прагненням до самореалізації та самовдосконалення. Ефективне керування в організації, яка самостійно навчається, саме і має полягати в тому, щоб виявляти найбільш впливові мотиви до продуктивної праці, та засобами їх заохочення підтримувати і розвивати.

Вдале поєднання заходів матеріального та морального стимулювання працівників буде сприяти формуванню мотивів сталої і тривалої дії, які відзначаються глибоким проникненням у внутрішній світ людини і здатністю викликати втіху від самої роботи, від усвідомлення її важливості, захопленості нею. Це має надзвичайно важливе значення для ефективного управління персоналом, оскільки забезпечує найповніші прояви трудової активності працівників.

Таким чином, провідними андрагогічними засадами професійної підготовки персоналу в організаціях, які самостійно навчаються визначено:

- відповідність внутрішньофірмової професійної підготовки персоналу принципам навчання дорослих;
- заохочення персоналу до самоосвіти та постійного самовдосконалення, направлено на продукування нових знань і нових технологій;
- мотивація та усвідомлення особистістю перспектив внутрішнього

й зовнішнього особистісного розвитку в організаціях, які самостійно навчаються.

Звичайно, не кожна організація в нашій країні може швидко і якісно перелаштуватися на шлях самонавчання і саморозвитку, оскільки для цього потрібно перебудувати не лише систему навчання, а й зміст взаємовідносин і спосіб мислення. Тому перспективою подальшого дослідження буде аналіз шляхів становлення і розвитку таких організацій в країнах ближнього і дальнього зарубіжжя.

Література

1. Бордюгова О.Ю. Инновационный потенциал самообучающихся организаций: к обществу знаний / О.Ю. Бордюгова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 02.08.2013 <<http://uchebilka.ru/informatika/13087/index.html>>. – Загол. з екрану. – Мова рос.
2. Брюхова Е.Г. К вопросу о сущности самообучающейся организации / Е.Г. Брюхова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 10.08.2013 < <http://www.pandia.ru/text/77/274/1447.php> >. – Загол. з екрану. – Мова рос.
3. Drucker, P. The Age of Discontinuity. Guidelines to our Changing Society. New York, Harper & Row, 1969.
4. К обществам знания: Всемирный доклад ЮНЕСКО. Париж: Изд-во ЮНЕСКО, 2005.
5. Лук'янова Л.Б. Основоположні принципи андрагогічної моделі навчання: оптимальні умови використання / Л.Б. Лук'янова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 06.08.2013 <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/sitimn/2010_23/Osnovopol_prunsupu_andrag>. – Загол. з екрану. – Мова укр.
6. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствии / Нордстрем К., Риддерстрале Й. – М.: Стокгольмская школа

економики, 2008. – 134 с.

7. Чефранов А. Заохочення працівників як метод управління персоналом / А. Чефранов – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: 07.08.2013

<http://www.rabota.ru/rabotodateljam/upravlenie_personalom/metod_knuta_i_prjanika.html>. – Загол. з екрану. – Мова укр.

Ольга Банит

**АНДРАГОГИЧЕСКИЕ ЗАСАДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ
ПОДГОТОВКИ ПЕРСОНАЛА В САМООБУЧАЮЩИХСЯ
ОРГАНИЗАЦИЯХ**

Определены и обоснованы такие ведущие андрагогические zásады профессиональной подготовки персонала в самообучающихся организациях, как соответствие принципам обучения взрослых, поощрение персонала к самообразованию и постоянному самосовершенствованию, мотивация и осознание личностью перспектив внутреннего и внешнего развития.

***Ключевые слова:** андрагогические zásады, андрагогические принципы, внутрифирмовая подготовка, самообучающаяся организация.*

Olga Banit

**ANDROGOGICAL BASIS OF PROFESSIONAL TRAINING
OF PERSONNEL IN LEARNING ORGANIZATION**

The autor describes main androgogical basis of the personnel professional training in the learning organization: responding to the adult education principles, personnel encouragement to the learning and permanent self-improving, personal motivation and realizing internal and external development prospects.

***Keywords:** androgogical basis, androgogical principles, personnel training, learning organization.*