

## **СЕКЦІЯ IV. МЕНЕДЖМЕНТ, ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ**

### **ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ**

**Педченко Роман Григорович**

здобувач вищої освіти гуманітарно-педагогічного факультету  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

**Кубіцький Сергій Олегович**

*ORCID ID: 0000-0002-7691-8606*

канд. пед. наук, професор, завідувач кафедри управління та освітніх технологій  
*Національний університет біоресурсів і природокористування України, Україна*

В умовах сучасного ринку праці головний акцент у системі професійної діяльності зміщується на активність особистості, свободу її професійного вибору та напрямку професійного зростання, на відповідальність за результати та наслідки свого професійного розвитку. Допомогти забезпечити та реалізувати ці професійні потреби особистості повинна чітко організована комплексна система заходів професійного розвитку підприємств та організацій.

З огляду на обрану нами проблему дослідження, викликає інтерес, як вирішуються виклики пошуку адекватних шляхів і методів професійного розвитку працівників у розвинених країнах. Відповідно, завданням нашого дослідження є проаналізувати наявний у літературі опис систем і методів забезпечення професійного розвитку працівників за кордоном.

Зарубіжні пошуки факторів підвищення ефективності бізнесу за рахунок освіти працівників розпочалися у США у 1974 році, коли Дж. Мінцер опублікував статтю про інвестиції в людський капітал та особистий розподіл доходу; інтерес, передусім, викликали статистичні дані зростання економік розвинених країн світу, які перевищували розрахунки, що базуються на врахуванні класичних чинників зростання. Відповідно, базовим стало поняття людського капіталу (human capital), що набуло поширення у працях американських вчених-економістів в публікаціях другої половини XX ст. Теоретичні основи теорії людського капіталу обґрунтував Т. В. Шульц у книгах «Формування капіталу освіти» 1960 р. і «Інвестиції в людський капітал» 1961 р. У 1964 р. Г. С. Беккер опублікував фундаментальну працю «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз», у якій обґрунтував модель, що стала основою для подальших досліджень. За створення основ теорії людського капіталу обидва вчені були відзначені Нобелівською премією з економіки [2, 7].

Актуальність і важливість професійного розвитку працівників визначено в резолюції VI міжнародної конференції з освіти дорослих (CONFINTEA VI), проведеної у Бразилії в 2009 році під егідою ЮНЕСКО. У резолюції серед головних інструментів вирішення глобальних проблем XXI століття зазначено потребу вдосконалення людських ресурсів (поруч із збереженням миру, розширенням демократії,

дотриманням прав людини, стійким розвитком економіки й захистом довкілля). У XXI столітті на зміну теорії, що розглядала людей на виробництві як чинник витрат, прийшла теорія управління людськими ресурсами, згідно з якою люди є провідним ресурсом, яким необхідно раціонально управляти, створювати сприятливі умови для його розвитку, вкладаючи в це значні кошти [1; 3; 10].

Проголошені в Стратегії «Європа-2020» завдання щодо зміцнення трудового потенціалу Європейського Союзу в подальшому були конкретизовані в низці офіційних документів ЄС, резолюцій, рекомендацій, доповідей та програм Європейської Ради, Європейської Комісії, Європейського Парламенту, офіційних національних документах тощо. Так, Брюггське Комюніке про зміцнення європейського співробітництва у сфері професійної освіти та навчання на період 2012-2020 рр., прийняте Європейської Комісією спільно з міністрами, які відповідають за цю сферу в країнах-членах, поставило на порядок денний сучасного і майбутнього розвитку Європи системне запровадження у всі програми професійної освіти (шкільну профільну освіту, базову професійну освіту і навчання, безперервну професійну освіту і навчання) навчання на засадах продуктивної діяльності. Обґрунтовуючи можливості подальшої професійної освіти та доступності кваліфікацій, Брюггське Комюніке наголошує на збільшенні внеску професійної освіти в досягнення цілей Стратегії «Європа-2020» за рахунок: 1) розбудови відповідної системи заохочення компаній до продовження інвестування у розвиток трудових ресурсів та в подальшу професійну освіту, де рішення щодо комбінації заохочень, прав та обов'язків належить країнам-учасникам; 2) заохочення гнучких форм навчання (електронне навчання, вечірні курси, навчання протягом робочого дня та ін.) для того, щоб сприяти кращому доступу до навчання у різних життєвих ситуаціях (подальше навчання має охоплювати всі його види, включаючи навчання на виробництві, і має бути доступним і жінкам, і чоловікам); 3) заохочення закладів освіти та роботодавців до співробітництва, особливо у навчанні великої за кількістю категорії некваліфікованих працівників, які в більшості мають лише неповну середню освіту, і матимуть користь від професійних програм, спрямованих на розвиток ключових умінь і компетенцій; 4) активного заохочення до участі в безперервній професійній освіті проблемних категорій працівників, таких як: працівники під ризиком звільнення, безробітні тощо [4].

У більшості джерел зазначається, що високорозвинені країни світу вже давно досліджують вплив професійного навчання і професійного розвитку працівників на продуктивність праці людини. Зокрема, у США було встановлено, що інвестиції в людські ресурси засобами професійного навчання підвищують продуктивність праці робітників: при підвищенні витрат на навчання на 10%, продуктивність праці зростає на 8,5%. Тому за кордоном на розвиток персоналу витрачають до 10% від фонду оплати праці. Навчання здійснюється зазвичай не рідше, як через кожні три роки. В Україні ж ситуація категорично різниться: витрати на навчання складають до 2% фонду оплати праці, а періодичність підвищення кваліфікації у середньому становлять один раз на 12 років. Часто саме навчання персоналу стає для деяких країн їх конкурентною перевагою (наприклад, Японія, США, Франція). На рівні Європейського Союзу велику увагу при плануванні розвитку персоналу приділяють соціальним партнерам та їх ролі у сприянні професійного навчання персоналу на самому виробництві.

У економічно розвинених країнах світу частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників є значно більшою та коливається у межах від 1,1 % у Нідерландах до 1,8 % у Великобританії. Для порівняння, частка витрат підприємств на професійне навчання та розвиток працівників у структурі

загальних витрат на робочу силу в Україні не перевищує 0,3 % і має поступову тенденцію до скорочення [6, с. 113]. Обов'язкове забезпечення такого високого рівня інвестування у людський капітал у цих та інших європейських країнах контролюється на державному рівні та реалізується через дієву систему податкового стимулювання.

У США та країнах Європейського Союзу набуває поширення ліберальна форма професійного навчання, коли рішення про періодичність, напрями і тривалість навчання приймає працівник. Управлінська структура такого навчання передбачає існування розгорнутої мережі спеціальних агенцій, які пропонують навчальні програми, що дозволяють поєднувати роботу і освіту, швидко реагуючи на кон'юнктуру ринку праці.

Дослідницею Т. Петровою описується застосування системи освітніх ваучерів для навчання працівників у країнах Євросоюзу. Ваучер являє собою цільове виділення коштів на певні соціальні потреби людини, зокрема на освіту (досвід Франції), що не покриває 100% вартості навчання, але компенсує до 60% вартості. Перелік організацій, які можуть надавати освітні послуги за ваучером, вартість ваучера і правила його надання (врахування стажу роботи працівника, підтвердження потреби у соціальній допомозі тощо) визначає держава [9, с. 27].

У Нідерландах практикується формування індивідуальних рахунків на навчання низько кваліфікованих працівників. Особи, які потребують підвищення кваліфікації, отримують можливість відкрити цільовий рахунок, на який нараховується субсидія у розмірі 454 євро. Рахунок поповнюється підприємством та працівником, кошти з рахунку можуть бути витрачені лише на підвищення кваліфікації.

В Угорщині поширеним засобом участі держави у фінансуванні процесу професійного навчання є проведення грантових конкурсів серед працівників на здобуття стипендії для підвищення кваліфікації. Їх двічі на рік проводить міністерство, до повноважень якого належить регулювання сфери праці [9].

Вкрай цікавими є практичні кейси вкладання значних коштів компаніями саме у розвиток людських ресурсів, які емпірично доводять представлені вище положення. Наприклад, О. Баніт у своєму дослідженні презентує кейс корпоративного навчального центру відомої у всьому світі німецької автомобільної транснаціональної корпорації Фольксваген Груп (Volkswagen Group), материнська компанія якої знаходиться у Вольфсбурзі (Німеччина), а підрозділи розташовані в Європі, Америці, Азії й Африці [3].

Зазначений кейс є прикладом системного підходу управління професійним розвитком персоналу, що здійснюється в межах загально корпоративної стратегії. Згідно з цим кейсом, Фольксваген Груп поставила перед собою 4 стратегічних цілі:

- 1) стати лідером за якістю і задоволеністю клієнтів;
- 2) стати найпривабливішим роботодавцем у автомобільній промисловості;
- 3) випускати більше 10 млн. автомобілів на рік;
- 4) мати 8 % прибутку від продажів.

Менеджмент кампанії усвідомлював, що досягнення поставлених цілей повністю залежить від компетентного й висококваліфікованого персоналу. Це призвело до створення глобальної освітньої персонал-стратегії, яка об'єднала усі корпоративні навчальні центри у внутрішньофірмову структуру – Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy): «... висококваліфіковані працівники є ключовим чинником успіху. Тільки вони можуть виробляти автомобілі, необхідні на світових ринках як сьогодні, так і в майбутньому. Час, коли можна було обмежитися попередніми моделями на ринках, що розвиваються, минув. ... Виробництво всіх марок є спільним завданням і потрібно об'єднати зусилля. ... Нам потрібні

висококваліфіковані спеціалісти на всіх наших заводах у всьому світі. ... Для того, щоб це здійснити, освітня та професійна діяльність персоналу повинні бути об'єднані та реорганізовані по всій Фольксваген Групі. ... Тому мета нині така: технічне навчання в рамках стандартів Фольксваген Груп. ... Саме тому ми беремо модель німецької освіти за приклад для нашого дуального навчання за кордоном» (Р. Лінде, очільник корпоративного освітнього центру, 2013) [3]. Основними завданнями Академії було визначено підвищення кваліфікації персоналу всіх дванадцяти корпоративних брендів та забезпечення однаково високої якості стандартів у всіх підрозділах, незалежно від місця їхнього розташування.

З окремими характеристиками представленого досвіду можна ознайомитися з даних створеної нами табл. 1. З даних таблиці видно, що завдання професійного розвитку працівників є пріоритетним у великих зарубіжних кампаніях внаслідок усвідомлення його значення для довготривалого розвитку підприємств.

Україна посідає 88 позицію зі 189 країн і територій, які представлені в Доповіді про стан людського розвитку за 2019 рік, який опублікувала ПРООН. Такий показник дозволяє віднести Україну до країн з достатньо високою категорією людського розвитку зі значенням Індексу людського розвитку 0,750. Загалом, у період з 1990 до 2018 року значення Індексу людського розвитку України збільшилося з 0,705 до 0,750, що становить 6,3% [4; 11].

Ефективним шляхом сприяння навчанню працівників підприємств є підтримка наставництва. Наприклад, у Бельгії реалізується програма «Навчання на підприємстві», коли досвідчені працівники (старші за 50 років) проводять індивідуальне навчання (від 300 до 480 годин на рік) молодих працівників, стаж роботи яких є меншим ніж півтора року [9, с. 28].

Як свідчить зарубіжний досвід для професійного навчання кадрів в Україні необхідно задіяти різні механізми фінансування (наразі в Україні зобов'язання щодо фінансування професійного навчання покладається тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не мають можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва), а саме:

Таблиця 1

**Порівняльний аналіз професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині (на основі даних, представлених у монографії О. Баніт [3])**

| Чинник для порівняння         | Німеччина                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Польща                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Корпоративні навчальні центри | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy)</li> <li>• Внутрішньофірмовий університет АвтоУні</li> <li>• Корпоративний навчальний центр Фольксваген Коучинг</li> <li>• Інститут праці й управління персоналом (Institut für Arbeit und Personalmanagement (IFAP))</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Глобальна довгострокова стратегічна програма «Передача знань РАЗОМ – Стратегія 2025» («Wissensvermittlung TOGETHER – Strategie 2025»)</li> <li>• Академія менеджера</li> <li>• Академія VWP</li> <li>• Стипендіальна програма розвитку інженерів спільно з Познаньською політехнікою</li> </ul> |
| Річні інвестиції в освіту     | 600 млн. євро                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Не вказано                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Кількість учнів щороку        | 16 500                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 11 000                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Основні цілі                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– початкова підготовка й подальше навчання, корпоративний консалтинг та управління розвитком персоналу пов'язує</li> <li>– науку з практикою, а також формує й передає знання на рівні університетів</li> </ul>                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>– тренінги для співробітників у сфері виробництва,</li> <li>– усунення всіх видів відходів на робочих місцях, покращення ергономіки, стандартизація робочих місць, покращення процесу діяльності</li> </ul>                                                                                       |

Продовження табл. 1

**Порівняльний аналіз професійного розвитку працівників у Польщі та Німеччині (на основі даних, представлених у монографії О. Баніт [3])**

| Чинник для порівняння | Німеччина                                                                                                                                                                                                                                                                              | Польща                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Особливості           | Професійні групи охоплюють співробітників із спорідненими професіями, видами діяльності або навичками, які здійснюють свою діяльність на основі спільної експертизи та вимагають відповідної компетенції. Професійні групи несуть відповідальність за професійну майстерність компанії | Найбільші показники жіночої зайнятості: спеціальні програми для дівчат і жінок. Зокрема, для вагітних жінок: гнучкий робочий час з незмінною оплатою, шестигодинний робочий день, безкоштовне медичне обслуговування та спеціальні паркувальні місця біля офісів. Крім того, жінки, які очікують дитину, також можуть отримати користь від спеціального навчального пакета в клініці на місці |
| Основний меседж       | «Знати, щоб рости!»<br>«Навчання від кращих»                                                                                                                                                                                                                                           | «Ми хочемо об'єднати людей, марки й обладнання і працювати разом для виробництва майбутнього»                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

- державні субсидії роботодавцям, що створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання і навчання на робочому місці;

- створення фондів, в які роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати, для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання працівників, частини витрат на навчання;

- створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формуються з податку на фонд заробітної плати, або за рахунок дотацій;

- надання позик для організації курсів перенавчання і перепідготовки висококваліфікованих працівників;

- державні дотації на навчання; податкові пільги підприємствам [5, с. 96; 8].

Вивчення зарубіжного досвіду свідчить, що управління та фінансування процесу професійного розвитку працівників підприємств можливе у декількох напрямках:

- ринкова модель, згідно з якою управління людськими ресурсами здійснюється фінансовими інструментами через оплату професійного навчання або відповідні внески;

- адміністративна модель, за якої рух ресурсів регулюється за допомогою податків (з усіх громадян, найманих працівників або роботодавців); відповідно, рівень фінансової підтримки навчання залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, структури особистих витрат, сектора економіки, одержуваного прибутку, коли державні кошти розподіляються між користувачами навчальних програм;

- цільова модель, що надає можливість навчатися тим, хто оплачує навчання; у такому випадку загальні податки до бюджету замінюються цільовим податком на освіту.

Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання досвіду провідних економік світу у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробки і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації. З 2000 по 2022 рік Україна постійно демонструвала зростання Індексу людського розвитку: «Україна та українці виявили величезну стійкість і бажання досягти успіху в цій країні. Про це свідчить зростаючий у країні Індекс людського розвитку» (постійна представниця Програми Розвитку ООН в Україні

Д. Герчева).

### Список використаних джерел:

1. Амеліна С.М., Кубіцький С.О. (2020). Корпоративна культура у системі управління персоналом. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». № 7 (39). С. 59-66.
2. Балановська Т.І., Гоголя О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. (2021). Управління організацією: навчальний посібник. К. : ФОП Ямчинський О.В. 464 с.
3. Баніт О.В. (2018). Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія. Київ: ДКСЦентр. 414 с.
4. Вапнярчук Н.М. (2020). Світовий досвід професійного розвитку персоналу. Право та інновації. № 2. С. 63-69.
5. Дроздова А.О. (2012). Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: матеріали Х Міжнар. наук.-теорет. конф. молодих учених і студентів. Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», Т. 1. С. 94-96.
6. Захарова О.В. (2010). Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк: ДРУК-ІНФО. 378 с.
7. Кубіцький С.О. (2010). Історія соціальної роботи в зарубіжних країнах в схемах і таблицях: навчальний посібник. К.: НАКККіМ. 124 с.
8. Кубіцький С.О. (2016). Соціальні послуги вразливим категоріям населення: теорія, практика, інновації: монографія. К.: Видавництво «Міленіум», 484 с.
9. Петрова Т. (2010). Професійний розвиток працівників: проблеми стимулювання персоналу та заінтересованості роботодавців. Україна: аспекти праці. № 2. С. 26-34.
10. Пуховська Л.П., Артюшина М.В., Базелюк В.Г., Лушин П.В., Снісаренко О.С., Сніцар Л.П., Солодков В.Т. (2012). Післядипломна освіта в умовах євроінтеграції: сутність, зміст, технології, готовність до змін: навчально-методичний посібник / за ред. Л.П. Пуховської. К. : Педагогічна думка. 122 с.
11. Kubitskyi S., Chaika O. (2020). Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». № 8 (40). С. 43-48.