

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.5.33](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.5.33)

УДК 331.1

*В. В. Самойленко,
к. е. н., доцент*

*Харківського національного економічного університету ім.С.Кузнеця, м.Харків, Україна
ORCID:0000-0002-4702-7193*

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ

Victoria Samoilenko

*Ph.D., Associate Professor of S.Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkov, Ukraine*

ENHANCEMENT OF PERSONNEL QUALIFICATION BY THE EXAMPLE OF THE LEADING COUNTRIES OF THE WORLD

У статті проаналізовано сучасний досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік США, Японії та Франції, Німеччини, Данії та інших європейських країн. Розкрито особливості систем професійного навчання у зазначених країнах, витрати підприємств на навчання персоналу та притаманні розвитку персоналу тенденції. Здійснено дослідження діяльності в цьому напрямі як в Україні, так і в розвинутих країнах світу (США, Японії, Ізраїлі, Німеччині, Великобританії). За результатами дослідження можна зробити висновок про те, що на вітчизняних підприємствах необхідно змінювати систему навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Цей процес має бути безперервний продовж усього терміну трудової діяльності. Визачено, що для більшості професій необхідно час від часу підвищувати кваліфікацію, а саме: одержувати нові спеціальні знання і навички, застосувати отримані знання і навички, що не використовувалися раніше, поліпшувати якісні і кількісні показники виконаної роботи, адаптуватися до змін робочого процесу.

Дослідження показали, що на практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки. В цьому зв'язку навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відео фільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Працівники служби управління персоналом повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

Управління кваліфікованим персоналом є найважливішою складовою системи управління сучасним підприємством, оскільки всі цілі організації досягаються за рахунок знань та навичок персоналу. Система кадрового менеджменту українських підприємств потребує покращення методів навчання персоналу і застосуванням досягнень закордонної науки та кращого практичного досвіду. Це вимагає кардинальних змін у баченні ролі персоналу в розвитку сучасного підприємства, в розумінні важливості його професійного зростання, що стає стратегічним завданням вже підприємства, а не лише самого працівника.

The article analyzes the modern experience of professional training of the personnel of enterprises on the example of world economies of the USA, Japan and France, Germany, Denmark and other European countries. The peculiarities of vocational training systems in the mentioned countries, the expenses of enterprises for training of personnel and the inherent tendencies of personnel development are revealed. Research has been carried out in this area, both in Ukraine and in developed countries of the world (USA, Japan, Israel, Germany, Great Britain). According to the results of the study, it can be concluded that domestic enterprises need to change the system of training and staff development. These processes should be continuous throughout the entire period of employment.

It is stipulated that for most professions it is necessary to improve the qualification from time to time, namely: to receive new special knowledge and skills, to apply acquired knowledge and skills that have not been used before, to improve qualitative and quantitative indicators of the work done, to adapt to changes in the work process.

Studies have shown that in practice there is not one universal form of vocational training. Each form has its advantages and disadvantages. In this regard, the curriculum combines different ways of presenting learning material: lectures, seminars, workshops, video films, business games, training situations, simulations, etc. Personnel management personnel should take into account the strengths and weaknesses of each form of training in developing relevant plans and programs.

Qualification by qualified personnel is the most important component of a modern enterprise management system, since all the goals of the organization are achieved through the knowledge and skills of the personnel. The system of personnel management of Ukrainian enterprises needs to improve the methods of personnel training and application of achievements of foreign science and best practical experience. This requires radical changes in the vision of the role of personnel in the development of a modern enterprise, in the sense of the importance of its professional growth, which becomes the strategic task of the company, and not just the employee.

Ключові слова: *бюджетування; фінансове планування; управління; бюджет; технологія бюджетування; бюджетний процес; розвиток; кадрова політика; підвищення кваліфікації; підготовка; перепідготовка; професійне навчання; безперервна освіта.*

Key words: *professional training; personnel development; world experience; development; personnel policy; advanced training; training; retraining; vocational training; continuous education.*

Актуальність теми. Актуальність теми полягає в тому, що навчання і розвиток працівників в даний час є дуже важливою та необхідною складовою системи управління персоналом. У зв'язку з тим, як розвиваються технології професійні знання працівників постійно старіють, то їм необхідно завжди підвищувати рівень своєї кваліфікації, технічну обізнаність та постійно вчитися. На сьогодні, навчання і розвиток працівників впродовж усієї трудової діяльності є необхідністю.

Постановка завдання Метою написання даної роботи є вивчення та аналіз системи підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу. Основним завданням є дослідити та проаналізувати досвід підвищення кваліфікації в Україні та в країнах з розвинутою економікою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методичним аспектам підвищення кваліфікації персоналу належать наукові розробки вітчизняних та зарубіжних вчених-економістів, а саме В. Данюка, О.Грішнкової, А. Колота, В. Петюха, В.Савченка, А.Егоршина, В. Кибанова, С.Шекшні, М. Армстронга, Р. Бенкета, та інших. Дослідженням особливостей кадрової політик дослідженні в роботах Ф. Гібні, І. Л. Голдштейн, М. М. Греллера, Д. С. Гест, К. Донеллі, Дж. П. Мейера, Х. Мінсберга, Т. Р. Нітчелла, К. Р. Мерфі, професор К. Піджельс, доктор Ш. Вінінг, професор Каліфорнійського університету В. Оучі [9] та інших.

Виклад основного матеріалу. Розвиток персоналу є необхідною умовою функціонування будь-якого підприємства. Особливо в умовах сучасних змін у вимогах до професійних знань на тлі науково-технічного прогресу. Розвиток персоналу повинен бути безперервним, включаючи в себе професійне навчання і підвищення кваліфікації.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів в межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства.

Розвиток персоналу – це система навчання, організаційного розвитку та професійного зростання персоналу, функціонування якої спрямовано на вирішення і поточних, і стратегічних завдань організації завдяки забезпеченню більшої індивідуальної та організаційної ефективності. Не від'ємним елементом якого є гнучкість та пристосування персоналу до змін.

До напрямів професійного розвитку підприємства відносяться: первинне професійне навчання; навчання з врахуванням нових напрямів розвитку організації; навчання для підвищення загального рівня кваліфікації найманого працівника тощо.

Основною метою розвитку персоналу є збільшення «віддачі» продуктивності кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом.

Успішний розвиток персоналу обумовлений трьома факторами: знаннями, можливостями і поведінкою працівників.

Для порівняння: такі провідні країни, як США, Японія, Франція, входячи до G20, знаходяться на третій стадії розвитку, що відповідає інноваційній економіці. Зокрема за такою складовою конкурентоспроможності, як «вища освіта та навчання», Україна займає 46 місце серед 139 країн, а США, Японія та Франція – 9, 20 та 17 місця відповідно. До конкурентних переваг України у цій сфері світова спільнота відносить якість математичної й наукової освіти і ступінь залучення до середньої та вищої освіти, чого не можна сказати про навчання персоналу підприємств. На підтвердження зазначеного відмітимо, що жодна українська компанія не увійшла до списків The Forbes 2000 (переліку найбільших і найвпливовіших компаній у світі) [3] та Fortune Global 500 (списку найбільших світових корпорацій) [4], опублікованих у 2016 році. Водночас у зазначених списках компанії США, Японії і Франції складають 62% та 72% відповідно.

Необхідність постійного професійного навчання обумовлена певними факторами:

– упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;

– виходом на ринок з високим рівнем конкуренції;

– тією обставиною, що для організації ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх неперервного навчання, ніж залучення нових працівників.

Перепідготовка фахівців - здобуття працівниками кваліфікації зі іншою спеціальністю з метою оперативного забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок на напрямів роботи.

Підвищення кваліфікації працівників підприємства - навчання, яке забезпечує вдосконалення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності працівника.

Підготовка та перепідготовка фахівців установ здійснюється за такими формами: заочною; очно-заочною (дистанційною); очною.

Однією з форм підвищення кваліфікації персоналу з вищою освітою, що забезпечує безперервність підвищення кваліфікації працівника протягом його трудової діяльності в організації, є систематичне самостійне навчання керівників та фахівців (самоосвіта). Систематичне самостійне навчання керівників і фахівців здійснюється на основі індивідуального плану розвитку чи особистих цілей працівника, що затверджуються його безпосереднім керівником.

На сьогодні успішний керівник час від часу проходить навчання, відвідує курси, тренінги, виставки. За допомогою Інтернету це можна зробити онлайн. А потім ці знання передає підлеглим або застосовує у своїй діяльності. Фахове і посадове зростання - найважливіший мотив у діяльності більшості працівників. Відсутність можливості зростання часто призводить до зниження трудової активності працівників і погіршення діяльності підприємства.

Фахове зростання тісно пов'язане із проблемою кадрового резерву і плануванням кар'єри.

Досить цікавим та дещо специфічним для вітчизняних реалій є досвід розвитку персоналу в Японії. Підхід до розвитку персоналу з давніх часів у Японії є досить гнучким. Навіть розмір заробітної плати в Японії залежить від професійної майстерності, стажу роботи та віку працівника. Відповідно, для кожного працівника розмір заробітної плати є індивідуальним та залежить від зазначених вище основних трьох факторів. Слід зазначити, що на японських підприємствах в середньому 36% загального місячного заробітку працівники "Hitachi" одержують у формі базових виплат, 27% – додаткових виплат відповідно до професійного розвитку, 29% – додаткових виплат, пов'язаних з виконаною роботою, 7% – різноманітних допомог [10]. Як бачимо, на підприємствах Японії підвищення заробітної плати та отримання премії є нерозривними зі стажем роботи працівника та його кваліфікацією, тому в Японії створюються такі умови, щоб робітник самостійно бажав підвищити рівень власної кваліфікації.

Запропоновано японську модель схеми службово-посадового і фахового зростання працівника (рис.1).

Для більшості професій необхідно підвищувати кваліфікацію, що включає:

- одержання нових спеціальних знань і навичок;
- застосування отриманих знань і навичок, що не використовувалися раніше;
- підвищення і розширення кваліфікації;
- поліпшення якісних і кількісних показників виконаної роботи;
- адаптацію до мінливих умов виробничого процесу.

У великих багатонаціональних корпораціях існують спеціальні відділи професійного розвитку, що

очолюють керівники в ранзі директора чи віце-президента. Це підкреслює їх важливість для організації. Про необхідність професійного розвитку свідчить той факт, що цілі у цій сфері включаються в особисті плани (від виконання яких залежить розмір винагороди) вищих керівників багатьох корпорацій: президентів, регіональних віце-президентів, директорів національних компаній.



Рис. 1. Службово-посадове і фахове зростання працівника (японська модель)

Проаналізовано загальні витрати на розвиток персоналу у провідних країнах світу та розраховано середній розмір витрат в місяць на 1 працівника (табл. 1).

Таблиця 1.
Аналіз витрат на розвиток персоналу в провідних країнах

Країна	Середній відсоток від фонду оплати праці, %	Загальні витрати на розвиток персоналу, млрд. дол.	Середній розмір витрат в місяць на 1 працівника, дол.
США	5–10	50	1 252
Японія	10–20	80	1 670
Франція	2–5	30	1 085
Німеччина	2–5	20	970
Велика Британія	6–8	40	1 355

Джерело: укладено за матеріалами [14]

Аналіз витрат всесвітніх корпорацій на розвиток персоналу можна побачити в таблиці 2

Таблиця 2.
Аналіз витрат на розвиток персоналу всесвітніми корпораціями

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн. дол. США	Відсоток від загальних витрат на оплату праці
American Thermal Technologies	1 300	6
ІВМ	750	5
Дженерал Моторз	1 000	4,5
Ксерокс	220	4
Тексас Інструменте	145	3,5
Моторола	142	2,6

Джерело: укладено за матеріалами [14]

Однією із сучасних тенденцій навчання персоналу на підприємствах США є створення системи безперервного навчання працівників для адаптації до нових технологій та нових форм організації праці, тому американські підприємства організовують свої корпоративні університети для проведення професійної підготовки та організації безперервного навчання працівників. Так, наприклад, найбільший корпоративний університет “Global Learning” створений підприємством “ІВМ”, налічує 3 400 викладачів з 55 країн світу, які проводять близько 10 000 спеціалізованих курсів, більше ніж 126 000 працівників підприємства пройшли професійну підготовку, перепідготовку та навчання в цьому університеті. Навчальний центр корпорації «Дженерал Електрик» відводить 30–40 тисяч людино-днів на рік на навчальні курси для професійної підготовки та навчання працівників [7].

В деяких галузях вік працівників обумовлює необхідність вкрай спеціалізованих, індивідуалізованих або часто поновлювальних програмах навчання, що вимагає серйозних вкладень в технології, інфраструктуру та робочий час. У 2016 році ІТ-компанії, наприклад, у середньому витрачали значну суму в 1186 дол. США на навчання однієї людини. Порівняно з іншими галузями ІТ-компанії відводили менше коштів на оплату послуг запрошених фахівців та компенсацію витрат на навчання, можливо, тому що сторонні організації не пропонують продукти, відповідні спеціалізованим потребам співробітників.

Водночас виробничі компанії, які зазвичай наймають робочу силу з менш спеціалізованими та не настільки швидко мінливими потребами в розвитку, ніж у працівників сфери високих технологій, в середньому витрачали на безпосереднє навчання одного співробітника трохи більше 500 дол. США, причому майже половина цих витрат спрямовувалась на оплату послуг сторонніх фахівців та компенсацію витрат на навчання. Порівняно низькі витрати на навчання співробітника та вартість використаних годин у виробничих компаніях частково можна пояснити географічними причинами, адже дані вказують на те, що більшість аналізованих виробничих компаній з високою ймовірністю розташовується в Китаї, Індії та Мексиці. У цих країнах вартість розроблення та проведення навчальних програм може бути значно нижче, ніж у США та інших країнах з розвиненою економікою [8].

На крупних вітчизняних підприємствах в умовах адміністративно-командної економіки, що була зорієнтована на екстенсивні методи господарювання, функції розвитку персоналу покладалися переважно на нечисленних працівників відділів кадрів, а також відділів підготовки кадрів (технічного навчання). В обмежених обсягах на цих підприємствах виконувалися інші види робіт з розвитку персоналу відділами праці і заробітної плати (розрахунок професійно-кваліфікаційної структури працівників), плановими відділами (планування витрат на робочу силу, зокрема, на професійне навчання); партійними комітетами (формування резерву керівників), службами головного технолога (здійснення операційного розподілу праці і формування на цій основі вимог до рівня професійної підготовки персоналу).

Програми для підготовки нових робітників в організації розробляються на основі типових програм, як правило, на перший розряд (клас, категорію) по професії. При підвищенні кваліфікації працівників програми розробляються на кожний розряд з врахуванням логічної послідовності вдосконалення професійних знань, умінь та навичок з наявної професії.

При виборі форм і методів навчання персоналу організації слід приймати до уваги їх вплив на групи слухачів, які навчатимуться. Важливо також враховувати наступні принципи навчання дорослих людей: актуальність навчального матеріалу, врахування попереднього досвіду слухача, участь слухача у навчальному процесі, повторення вивченого матеріалу, обернений зв'язок з викладачем.

Дослідження показали, що на практиці не існує однієї універсальної форми професійного навчання. Кожна форма має свої переваги та недоліки. В цьому зв'язку навчальні програми поєднують різні способи подання навчального матеріалу: лекції, семінари, практичні заняття, відео фільми, ділові ігри, навчальні ситуації, моделювання тощо. Працівники служби управління персоналом повинні враховувати сильні і слабкі сторони кожної з форм навчання при розробці відповідних планів і програм.

В Україні витрати на професійне навчання кадрів на виробництві складають менше 1 % від фонду заробітної плати. Раніше періодичність підвищення кваліфікації працівників в Україні становив в середньому 12 років, а сьогодні 5 років. Одна з сучасних тенденцій у підготовці кадрів в компаніях США - це створення системи неперервного навчання робітників і службовців для адаптації до нових технологій та нових форм

організації праці. Наприклад, після відкриття підприємства по виробництву вантажних автомобілів у Форт-Уейні фірма «Дженерал Моторс» провела перепідготовку 3 тис. робітників. Кожен з них прослухав 633 годинний курс, присвячений освоєнню нової техніки і групового (бригадного) методу роботи. З середини 90-х років минулого століття на професійно технічну підготовку кадрів корпорація «Форд» витрачає 25 % своїх капіталовкладень, компанія «Крайслер» - 35 %. При цьому американські компанії керуються тим, що навчання персоналу повинне:

- давати конкретні знання і навички, які потім будуть використані в роботі;
- носити достатньо універсальний характер, щоб отримана кваліфікація могла бути використана на різних ділянках виробництва;
- сприяти реалізації стратегічних цілей фірми;
- розглядатися як подвійні інвестиції - в людину і у виробництво.

Основними проблемними питаннями, якими останніми роками опікується американський топ-менеджмент, який є розвиток потенційних лідерів, відбір та утримання ключового таланту, формування і залучення робочої сили на фоні постійного зниження витрат (згідно з результатами опитування, проведеного The Ken Blanchard Companies [5]). Менеджери середньої ланки складають найбільш чисельний прошарок в адміністративно-управлінському апараті виробничої та невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Керівники нижчої ланки управління набираються із числа робітників чи молодих фахівців, більшість із яких уперше стає на посаду, яка передбачає керування людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади ставляться такі головні завдання, як відбір працівників, здатних до управлінської діяльності, освоєння ними елементарних знань з менеджменту, а також ефективне введення в посаду. Отже, американська система навчання заснована на розгляді управлінської діяльності як самостійної професії, пристосованої до умов високої мобільності керівного складу. Вважаючи, що призначення навіть талановитого адміністратора на посаду, яка не відповідає його профілю, може призвести до негативних наслідків для організації, а тривале емпіричне набуття необхідних знань і навичок – це досить неефективний шлях розвитку керівника, середньостатистична американська компанія постійно навчає приблизно 80% свого штату, витрачаючи в середньому на одного працівника близько 1075 доларів США в рік (2015р.) [6–8].

Формування національних систем професійного навчання в країнах Західної Європи відбувалося протягом тривалого часу і сьогодні ці системи відображають всі соціально економічні ринкові умови, що супроводить їх розвиток. Багато країн мають свої власні, відмінні від інших, системи професійного навчання персоналу, що варіюють від ліберальних (Великобританія) та некооперативних моделей (Данія) до моделей державного втручання (Франція) і дуальних систем професійного навчання персоналу (Німеччина). Кожна з цих систем має власний набір моделей фінансування, в яких державі та іншим соціальним партнерам, зокрема підприємствам і окремим особам, відведені різні ролі.

У Великобританії діє так звана ліберальна система. Компанії мають цілковиту свободу встановлювати обсяги і якість початкового і безперервного професійного навчання, а держава лише визначає рівні кваліфікаційних стандартів для випускників. Національний стандарт «Інвестори в людей» став творчою ініціативою, яка мала забезпечити ще більшу організаційну спрямованість на збільшення інвестицій підприємств у розвиток персоналу. Стандарт «Інвестори в людей» - це національний еталон для інтегрування навчальних та господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації із стратегією бізнесу. Цей стандарт пропонує низку фундаментальних принципів, яких мають дотримуватися роботодавці. Серед основних принципів є й такі: зобов'язання, планування, взаємовідносини й виконання. Багато організацій використовують цей стандарт як платформу для впровадження стандартів ISO 9001 та ISO 14001.

У Данії застосовується некооперативна модель професійного навчання. Початкова професійна освіта надається громадянам навчальними закладами, компаніями і міжфірмовими центрами навчання. Неперервне навчання в Данії відрізняється співробітництвом між державою і соціальними партнерами. Ця взаємодія стосується як визначення спрямованості змісту навчання і розробки відповідних курсів, так і питань фінансування заходів, що здійснюються для вирішення завдань розвитку кваліфікацій зайнятих і безробітних громадян. Пріоритетом у роботі роботодавців з персоналом є професійне навчання працівників. Організацією національного ринку праці, а кошти надаються державою. Однак витрати уряду щорічно відшкодовуються Активізаційним фондом (одним з трьох фондів ринку праці) із коштів 8%-го податку на валовий фонд оплати праці роботодавців і працівників. Із цього фонду надаються гранти для фінансування навчання як працюючих, так і безробітних громадян.

У Франції реалізується модель державного втручання, коли держава розробляє систему навчання кадрів у співпраці з соціальними партнерами. Система професійної освіти персоналу фінансується державою, регіонами і компаніями. Фірми оподатковуються двома податками на фонд заробітної плати: податком на «учнівство» (кошти від якого спрямовуються в центри, що реалізують відповідні програми) і збором на потреби альтернативного навчання, який насамперед йде на оплату навчання працівників. Другий податок повинен бути сплачений в кінці року в тому випадку, якщо роботодавець не може представити доказів використання коштів, рівних сумах податків, на навчання. Із податку на "учнівство" роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам. Свою частину витрат компанії покривають за рахунок виплати "податку на учнівство" (taxe d'apprentissage), що дорівнює 0,5 % від валового фонду заробітної плати. Цим податком обкладаються всі підприємства, що займаються промисловою, комерційною, ремісничою діяльністю і

сільським господарством, незалежно від кількості їх службовців і грошового обороту. За особливих умов компанії звільняються від сплати податку - якщо вони беруть на своє підприємство одного або більше учнів. Крім цього, деякі види платежів можуть бути звільнені від сплати цього податку. Податок на навчання складається з двох частин: 0,5 % фонду заробітної плати йдуть на витрати за програмою «навчання» та на заробітну плату особам, що навчаються, або на гранти центрам навчання.

Частота професійної підготовки працівників у Франції складає не більше трьох років, тобто робітники кожні. Що 3 роки проходять курси перекваліфікації. При цьому всі затрати на підвищення кваліфікації працівників беруть на себе підприємство та держава в розмірі 50/50. Працівник нічого не сплачує за такі курси. Держава на законодавчому рівні закріплює необхідність підвищення кваліфікації працівників. Держава максимально підтримує роботодавців у цьому питанні та надає необхідні дотації й фінансову підтримку на навчання працівників французьких підприємств.

В багатьох європейських країнах використовується подвійна система професійного навчання працівників. В таких країнах, як Німеччина, Австрія, Швейцарія, подвійне навчання охоплює 75% населення. Ця система дуже корисна для підприємств. Вони залучають також багато студентів, після навчання яких можуть вибрати найкращих для постійної роботи кандидатів. Водночас успішне поєднання теорії та практики створює звичку студентів адаптувати свої знання та навички до потреб виробництва, працювати добре, використовувати та розвивати свої здібності, поєднувати особисті цілі з цілями підприємства. Водночас збільшення кількості навчальних днів на 1% сприяє зростанню продуктивності праці, а за рахунок професійної підготовки забезпечується близько 16% загального зростання продуктивності праці [3].

До системи професійної освіти Німеччини організаційно належить її складова «професійна самоосвіта». Під терміном «професійна самоосвіта» слід розуміти всі організовані та інституціолізовані навчальні процеси, що пов'язані з професійною кваліфікацією і продовженням освіти, одержаної в рамках дуальної системи чи в результаті багаторічного професійного досвіду. У цілому професійна самоосвіта передбачає короткотермінове навчання працівників безпосередньо на підприємствах або в навчальних закладах за направленням підприємств; у спеціалізованих школах; у народних інститутах відповідно до законодавства федеральних земель про освіту дорослих; в академіях та на курсах для державних службовців відповідно до Закону «Про державну службу». Перепідготовка працівників здійснюється в спеціальних центрах перепідготовки та на підприємствах за сприяння регіональних управлінь праці.

Що стосується професійної освіти молоді, то найбільш престижним для неї залишається навчання в державних навчальних закладах в рамках дуальної системи. В середньому дві третини молоді випускного віку одержали професійну освіту саме в цій системі. За визначенням Німецького комітету з питань освіти і виховання дуальна система це «система одночасного навчання на підприємстві і в професійній школі». У Німеччині базова структура фінансування професійного навчання досить проста: компанії, що надають навчання, беруть на себе витрати по розвитку кваліфікацій осіб, що навчаються, а держава (федеральний «Lander», що за Конституцією відповідає за освіту і культуру) несе витрати по супутньому навчанню в професійних училищах із неповною формою навчання.

На німецьких підприємствах поширення набуло залучення працівників до участі в управлінні діяльністю підприємства. Поширеною практикою є прийняття колективних управлінських рішень, у процесі яких простий робітник може висловити свою точку зору, обґрунтувати свої судження. Це забезпечує розвиток ініціативності у працівників та «народження» в компанії інноваційних ідей. Особливостями професійного розвитку персоналу на німецьких підприємствах є здійснення професійної підготовки безпосередньо на підприємстві; відсутність обов'язку держави фінансувати курси (цим займаються самі роботодавці); підготовка інструкторів на підприємствах, які мають право самостійно навчати працівників.

Більшість підприємств Німеччини традиційно має великі соціальні програми для найманих робітників. Наприклад, на фірмі «BASF» за рахунок великої мережі об'єктів соціальної інфраструктури персоналу надаються медичне страхування, послуги з харчування, можливість відвідувати курси за інтересами, бібліотеки, займатися спортом, здійснюються екскурсії та різноманітні культурні програми, виставки. Найбільш специфічним на німецьких підприємствах є те, що їхнім працівникам дозволяється розпоряджатись робочим часом на свій розсуд. Як такий контроль за діяльністю працівників відсутній. В результаті цього підвищується трудова мотивація, а людина не тільки розв'язує поставлені перед нею завдання, але й залучається до участі в управлінні своєю діяльністю [11].

На сьогодні вітчизняна система професійного навчання кадрів на виробництві залишається в недорозвинутому стані і потребує розбудови. Особливістю діяльності значної кількості українських підприємств є відсутність чіткої стратегії розвитку персоналу, а відповідно і стратегії інвестування коштів на ці цілі. Поки що у нашій країні, в умовах економічної та соціальної нестабільності, відсутності тенденцій інтенсивного розвитку високотехнологічних галузей економіки та реальних стимулів для активного впровадження сучасних технологій на більшості підприємств господарського комплексу, людський капітал є недостатньо привабливим для інвестування з боку роботодавців, які орієнтовані передусім на вирішення поточних проблем.

Впровадження на вітчизняних підприємствах систем управління якістю на основі міжнародних стандартів ISO серії 9001 та концепції загального управління якістю (TQM) виступає рушійною силою ґрунтовного переосмислення філософії менеджменту, оскільки ефективно вирішення проблем розвитку

людських ресурсів відіграє ключову роль у результатах досягнення високої якості продукції і конкурентоспроможності організації на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Висновки. Отже, пріоритетними напрямками подальшого розвитку підприємств нашої країни є більш широке використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури якості, розробка і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації.

У процесі аналізу встановлено, що американська система професійного навчання заснована на розвитку потенційних лідерів, відборі та утриманні ключового таланту, формуванні й залученні робочої сили на фоні постійного зниження витрат і розгляді під-приємствами управлінської діяльності як самостійної професії, пристошованої до умов високої мобільності керівного складу. Японська система професійного навчання на фоні змін у системі трудових відносин (автором схематично показано трансформацію системи трудових відносин у японських корпораціях), залишаючись найбільш стабільною та фінансованою, навіть в умовах світової фінансово-економічної кризи починає характеризуватися індивіду-альним кар'єрним розвитком працівників із посиленням розвитку здібностей, незалежною відповідальністю робітників та впровадженням селективного професійного навчання. Європейська система професійного навчання, яскравим прикладом якої є французька система, стратегічно орієнтована на досягнення конкурентних переваг, динамічного розвитку і сталого економічного зростання на фоні якіснішого співвідношення числа робочих місць та вагомшого соціального зв'язку.

Персонал підприємства формується та змінюється під впливом внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва) і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) факторів.

Важливим засобом професійного розвитку персоналу є професійне навчання – процес безпосереднього засвоєння нових професійних навичок або знань працівником організації. Професійне навчання охоплює нових працівників організації з метою прискорення їх адаптації, а також працівників, у яких повинні з'явитися нові обов'язки, і в цьому випадку мова йде про підвищення кваліфікації. Перепідготовка фахівців - здобуття працівниками кваліфікації зі іншою спеціальністю з метою оперативного забезпечення висококваліфікованими кадрами певних ділянок на напрямів роботи. Підвищення кваліфікації працівників підприємства - навчання, яке забезпечує вдосконалення та розвиток знань і вмінь, необхідних для ефективного вирішення завдань професійної діяльності працівника.

Невід'ємною складовою концепції загального управління якістю в усіх промислово розвинених країнах є безперервне покращення продукції та послуг, орієнтоване на клієнтів, оптимізацію бізнес-процесів, комунікацій та управління змінами, тобто перетвореннями, спрямованими на розвиток і удосконалення організаційної культури, навчання і розвиток працівників, управління знаннями.

Формування національних систем професійного навчання в країнах Західної Європи відбувалося протягом тривалого часу і сьогодні ці системи відображають всі соціально економічні ринкові умови, що супроводить їх розвиток. Багато країн мають свої власні, відмінні від інших, системи професійного навчання персоналу, що варіюють від ліберальних (Великобританія) та некооперативних моделей (Данія) до моделей державного втручання (Франція) і дуальних систем професійного навчання персоналу (Німеччина). Кожна з цих систем має власний набір моделей фінансування, в яких державі та іншим соціальним партнерам, зокрема підприємствам і окремим особам, відведені різні ролі.

Отже, пріоритетними напрямками подальшого системи навчання та підвищення кваліфікації нашої країни використання міжнародного досвіду у сфері управління якістю та розвитком кадрів, формування і підтримка культури, розробка і впровадження стандартів з розвитку персоналу, адаптованих до потреб конкретної організації.

Список використаної літератури.

1. Богиня Д.П. Науково-практичні основи визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці/ Розд. з монографії "Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати".- К: ІЕ НАНУ, 2017.- 300с.
2. Власова А., Левицькі Ж. Еволюція концепції управління людськими ресурсами// Києво_Могилянська Бізнес Студія.- 2004.- №7.- С. 57-61.
3. Грیشнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.
4. Грیشова О. Проблеми ринкової трансформації освіти та професійної підготовки //Україна: аспекти праці. — 2018. — № 1. — С. 26-28.
5. Єсінова О.Л. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Академвидав.-2017.- 332с.
6. М.І. Дрозд. Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. Наука та інновації. 2008. Т 4. № 3. С. 88–94.
7. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2015-№ 4.-с. 22-26.
8. Криклій А. Безперервне професійне навчання персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності українських виробників// Економіка та держава.- К.-2004-№7.-с.23-25.
9. Куценко В.І. Кадри вирішують все// Економіка та держава.- 2008. №3.-с. 93-99.

10. Левченко О.М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великобританії. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. – 292 с.
11. Левченко О.М., Ткачук О.В. Зарубіжний досвід розвитку кадрів в системі якості підприємства.- Вісник ХНУ. Економічні науки.-2013.-№3 .Т2.-с. 227-230.
12. Савченко В. Визначення перспективних напрямів та обсягів професійного навчання безробітних відповідно до потреб ринку праці// Україна: аспекти праці.- К.: - 2014. №5.- с. 12-18.
13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу.- К.: КНЕУ, 2002.- 351 с.
14. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- с.927-935.
15. Тюхпгенко Н. А. Організаційно-методичні аспекти професійної орієнтації: Автореф. дис. — Одеса, 2018.
16. Терюханова І. М. Соціально-економічні аспекти професійного навчання незайнятого населення: Автореф: дис канд. екон. наук. — К., 2017.
17. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щекин. – 2-е изд. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.

References.

1. Bohynia, D.P. (2017), *Sotsialno-ekonomichniy mekhanizm rehuliuвання rynku pratsi ta zarobitnoi platy* [Socio-economic mechanism of regulation of the labor market and wages], IE NANU, Kyiv, Ukraine, P. 300.
2. Vlasova, A. and Levytski, Zh. (2004), "Evolution of the concept of human resources management", *Kyievo_Mohylianska Biznes Studii*, vol. 7, pp. 57-61.
3. Hrishnova, O.M. (2016), *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations], Kondor, Kyiv, Ukraine, P.356.
4. Hrishova, O. (2018), "Problems of market transformation of education and training", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 26-28.
5. Yesinova, O.L. (2017), *Ekonomika pratsi i sotsialno trudovi vidnosyny* [Labor economics and social labor relations], Akademvydav, Kyiv, Ukraine, P.332.
6. Drozach, M.I. (2008), "Development of professional training of personnel in production in the context of foreign experience", *Nauka ta innovatsii*, vol. 4, issue 3, pp. 88–94.
7. Kolieshnia, L. (2015), "Training of specialists in a market economy: problems and solutions", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 4, pp. 22-26.
8. Kryklii, A. (2004), "Continuous vocational training of the personnel as a factor of increasing the competitiveness of Ukrainian producers", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp.23-25.
9. Kutsenko V.I. (2008), "Persons decide everything ", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 3, pp. 93-99.
10. Levchenko, O.M. (2015), *Ekonomika znan: upravlinnia rozvytkom liudskyykh resursiv Velykobrytanii* [Knowledge economy: management of human resources development in Great Britain], Vydavnychiy dim „Korporatsiia”, Kyiv, Ukraine, P.292.
11. Levchenko, O.M. and Tkachuk, O.V. (2013), "Foreign experience of personnel development in the quality system of the enterprise", *Visnyk KhNU. Ekonomichni nauky*, issue 3, vol. 2, pp. 227-230.
12. Savchenko, V. (2014), "Determination of perspective directions and volumes of vocational training of the unemployed in accordance with the needs of the labor market", *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 5, pp. 12-18.
13. Savchenko, V. A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine, P.351.
14. Sardak, S.E. (2018), "Funding for management and personnel development", *Ekonomika i suspilstvo*, vol.19, pp.927-935.
15. Tiukhphenko, N. A. (2018), "Organizational-methodical aspects of professional orientation", Ph.D. Thesis, Odesa, Ukraine.
16. Teriukhanova, I. M. (2017), "Socio-economic aspects of vocational education of the unemployed population", Ph.D. Thesis, Kyiv, Ukraine.
17. Shhekin, G. V. (2003), *Teoriya i praktika upravleniya personalom* [Theory and practice of personnel management], 2nd ed., MAUP, Kyiv, Ukraine, P.280.

Стаття надійшла до редакції 03.05.2019 р.