



К. О. Любимова,
асистент кафедри міжнародної економіки
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

СВІТОВИЙ ДОСВІД ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проаналізовано сучасний досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі світових економік США, Японії та Франції, на основі рейтингів країн за індексами людського розвитку і глобальної конкурентоспроможності. Розкрито особливості систем професійного навчання у зазначених країнах, витрати підприємств на навчання персоналу та притаманні розвитку персоналу тенденції в умовах світової фінансово-економічної кризи.

Ключові слова: професійне навчання, розвиток персоналу, світовий досвід.

Е. А. Любимова
**МИРОВОЙ ОПЫТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье проанализирован современный опыт профессионального обучения персонала предприятий на примере мировых экономик США, Японии и Франции, на основе рейтингов стран по индексам человеческого развития и глобальной конкурентоспособности. Раскрыты особенности систем профессионального обучения в указанных странах, затраты предприятий на обучение персонала и присущие развитию персонала тенденции в условиях мирового финансово-экономического кризиса.

Ключевые слова: профессиональное обучение, развитие персонала, мировой опыт.

K. O. Lyubymova
**WORLD EXPERIENCE OF ENTERPRISES
IN PROFESSIONAL TRAINING OF PERSONNEL**

Recent experience of enterprises in professional training of personnel on example of world economies of such countries as USA Japan and France is analyzed in the article on the base of their ratings under HDI and GCI. Particularities of professional training systems in mentioned countries, expenses of enterprises on personnel training and intrinsic tendencies of personnel development in conditions of world financial and economic crisis are disclosed.

Key words: professional training, personnel development, world experience.

Постановка проблеми. Поняття людського розвитку, від якого залежить розвиток суспільства, останнім часом трансформувалося від стандартного формулювання – як процесу розширення вибору людей – до сучасного розуміння із врахуванням людського вибору на основі партисипативного процесу – як поєднання виробництва, розподілу товарів, експансії і застосування людських здібностей. Однак саме якісну вищу освіту та професійне навчання визнає світова спільнота як визначну доміную у створенні економіками системи цінностей і вмінні швидко адаптуватися в умовах змінюваного середовища для виробничих процесів. Україна, займаючи 69 місце серед 169 країн за Індексом людського розвитку 2010 [1], входить до групи країн із високим рівнем людського розвитку, а, посідаючи 89 місце серед 139 країн за загальним Індексом глобальної конкурентоспроможності 2010–2011 [2], знаходиться на перехідному етапі від факторо орієнтованої економіки до економіки, орієнтованої на ефективність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Слід зазначити, що вища освіта та професійне навчання є складовими 12 засад конкурентоспроможності країн при розрахунку загального Індeksu глобальної конкурентоспроможності та є ключовими для економік, орієнтованих на ефективність. Для порівняння: такі провідні країни, як США, Японія, Франція, входячи до G20, знаходяться на третій стадії розвитку, що відповідає інноваційно орієнтованим економікам. 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. За індикатором «осяжність/розмір навчання штату» Україна обіймає лише 109 позицію, тоді як для США, Японії і Франції навчання персоналу вважається однією із конкурентних переваг. На підтвердження зазначеного відмітимо, що жодна українська компанія не ввійшла до списків *The Forbes 2000* (переліку найбільших і найвпливовіших компаній у світі) [3] та *Fortune Global 500* (списку найбільших світових корпорацій) [4], опублікованих у 2010 році. Водночас у зазначених списках компанії США, Японії і Франції складають 62% та 72% відповідно.

Мета статті – проаналізувати сучасний світовий досвід професійного навчання персоналу підприємств на прикладі провідних економік таких країн, як США, Японія і Франція.

Основні результати дослідження. Будучи інноваційно орієнтованими економіками, такі країни, як США, Японія і Франція (характерна представниця Європейського Союзу) мають визначний і водночас несхожий досвід у сфері професійного навчання персоналу підприємств, який, водночас, визнається їх конкурентною перевагою. Розгляньмо докладніше зазначені особливості.

США. У Сполучених Штатах Америки перевага надається залученню фахівців потрібної кваліфікації через ринок праці або у компаній-конкурентів. Подібна тенденція спричинена високим рівнем спеціалізації виконуваних робіт, поведінкою компаній відносно проведення тренінг-заходів (особливо зі вступом на посаду), демографічною ситуацією, а саме старінням робочої сили через наближення пенсійного віку покоління бейбі-буму, яке складає близько 26% всього населення Сполучених Штатів, перенесен-

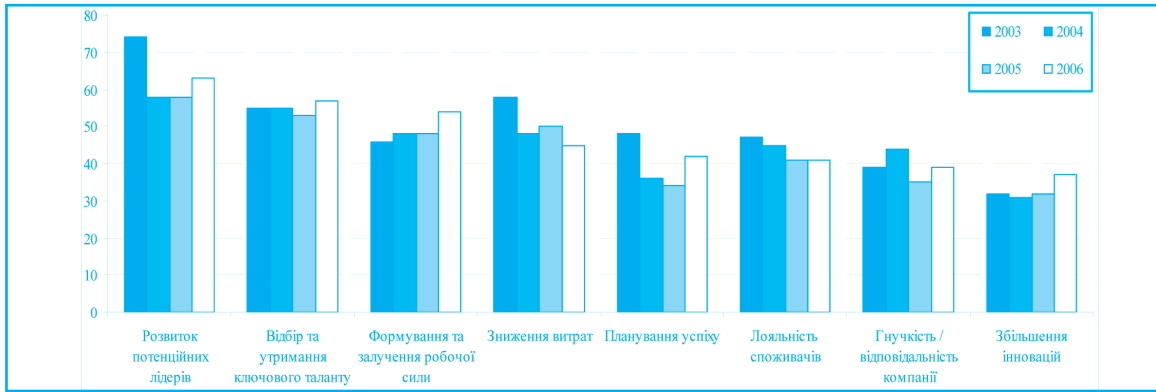


Рис 1. Основні проблеми американського топ-менеджменту
Джерело: Побудовано автором на основі матеріалів [5]

ням виробничих потужностей за межі національних кордонів, поверненням репатріантів до Китаю, Індії та Сінгапуру, що пояснюється зростанням економік названих країн та американських відносно «дешевих» стандартів життя.

Основними проблемними питаннями, якими останніми роками опікується американський топ-менеджмент (рис. 1), 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 перемищуються 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 ефективного 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 865 доларів США в рік

(1999–2005 рр.) [6–8]. Світова фінансово-економічна криза відчутно вплинула на діяльність американських підприємств [9] у цій сфері: обсяг витрат на навчання (у відсотках до фонду оплати праці) скоротився з 2,24% у 2008 році до 2,14% у 2009 році. Попри це середньорічні витрати на навчання 1 працівника зросли з 1068 доларів США у 2008 році до 1081 долара США у 2009 році (навчальна функція слугувала меншій кількості робочої сили).

Японія. Японська класична система трудових відносин, що базується на «п'яти великих системах» [10, с. 79], поступово починає втрачати силу в корпораціях. Вони починають переходити від системи пожиттєвого найму та оплати праці за принципом старшинства й репутації як захисних засобів від плинності кадрів до систем персоналу з такими складовими, що дозволяють створювати динамічну організаційну культуру. Остання має надихати працівників досліджувати нові можливості задля формування власного внеску в компанію (рис. 2). Ідеться про систему менеджменту за цілями, систему винагороди персоналу за внеском відносно обов'язків, відповідальностей, здатностей й показників роботи, систему власного оцінювання та індивідуальних зустрічей (двічі на рік) із супервайзерами, систему вакансій і кар'єрного оцінювання, систему бонусів за винахідництвом.

Ринок праці Японії поділений на ринок нових випускників та ринок тих, хто шукає роботу в середині кар'єрного шляху. Поняття посади в Японії є менш формалізованим, ніж у США та Європі. Функціональні обов'язки можуть змінюватися залежно від умінь і здібностей працівників та середовища компанії. Середня стабільність персоналу в Японії, за даними опитування 2007 року, становить 11,8 років (табл. 1), а частка працівників, що працює в компанії понад 20 років, – 21,3% [11, с. 60]. Зі зміна-

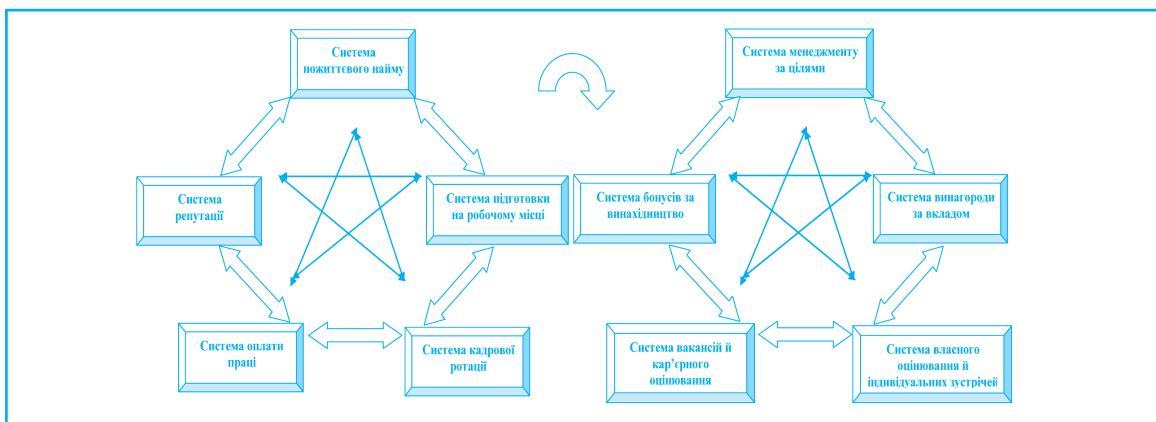


Рис 2. Трансформація системи трудових відносин у японських корпораціях

Таблиця 1

Стабільність персоналу в США, Японії та Франції			
Частка працівників, що працюють в одній компанії, % відносно всього персоналу			
Років	Японія (2007)	США (2008)	Франція (2002)
Менше 5 років	36,5	52,8	42,0
Від 5 до 10 років	18,3	20,2	12,5
Від 10 до 20 років	24,2	16,8	22,0
Понад 20 років	21,3	10,3	23,5
Середня стабільність персоналу (за статтю та розмірами компаній), років			
	Усі працівники	Чоловіки	Жінки
Усі компанії	11,8	13,3	8,7
1000+ працівників	14,4	16,2	9,7
100-999 працівників	11,2	12,7	8,2
10-99 працівників	10,0	10,9	8,3

Джерело: Складено автором за даними [11]

ми в політиці довгострокової зайнятості переглядаються і підходи до довготривалого розвитку людських ресурсів в Японії. Наприклад, зі збільшенням кількості непостійних працівників без доступу до внутрішньокорпоративної освіти і навчання, зі зменшенням молоді внаслідок падіння народжуваності та старіння суспільства, зі збільшенням «нітс» (молодих людей поза освітою, зайнятістю або навчанням) і «фрітерів» (робітників із частковою зайнятістю, що сподіваються на отримання посади) японські компанії почали орієнтуватися на індивідуальний кар'єрний ріст працівників. Така стратегія передбачає посилені розвиток здібностей через незалежну відповідальність робітника та впровадження селективної освіти на додаток до довготривалого розвитку людських ресурсів (загальної базової освіти).

Порівнюючи виважений японський менеджмент із демократичним американським, констатуємо перевагу командної роботи з колективною відповідальністю на фоні постійного професійного навчання. Особливість функціонування японської системи навчання полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах певних організаційних рамок. Основою японської системи професійного навчання в компаніях є концепція «гнучкого працівника»: відбір та підготовка працівника не з однієї, а з двох-трьох спеціальностей із наступним підвищенням кваліфікації протягом усього життя. Вважається, що перепідготувати працівника дешевше, ніж замінити його. Професійна освіта проводиться безпосередньо за допомогою системи підготовки на робочих місцях. Зазвичай навчання на робочому місці домінує над навчанням поза місцем роботи, складаючи близько 80%. Японські компанії витрачають на перепідготовку персоналу щорічно суми, що дорівнюють 10–12% фонду заробітної плати [12, с. 89]. Загалом, на навчання в розрахунок на одного зайнятого японськими підприємствами витрачається в три-чотири рази більше, ніж американськими. В Японії неперервна освіта є частиною процесу праці, на який кожний зайнятий відводить близько 8 годин на тиждень, у тому числі 4 години за рахунок робочого часу та 4 години – за рахунок власного [13, с. 494]. Частка витрат на освіту в місячних споживчих видатках середньостатистичного працівника зросла до 4,8% (близько \$135) у 2008 році порівняно із 3,8% у 1980 році [14, с. 76]. Управлінські стратегії японського бізнесу в розрізі розвитку людських ресурсів залишаються майже незмінними в умовах світової фінансово-економічної кризи.

Європейський Союз. Особливість функціонування європейської системи навчання пов'язана з упровадженням певних стратегічних документів. Відповідно до Лісабонської стратегії, розвиток Європейського Союзу (ЄС) протягом 2000–2010 років повинен спрямовуватися на досягнення стратегічної мети: стати найконкурентнішою і найдинамічнішою економікою у світі, побудованою на знаннях, здатною до сталого економічного зростання з більшим у кількісному та якісному співвідношенні числом робочих місць і вагомим соціальним зв'язком [15, с. 18]. Освіта та навчання є основними складовими Лісабонської програми із зростання і робіт, а також ключовим елементом її продовження з перспективою до 2020 року [16, с. 3].

З метою побудови мостів між світом освіти й навчання та світом роботи у 2008 році розроблена політична ініціатива ЄС «Нові уміння/навики для нових посад». Підраховано [17, с. 11], що реформа системи освіти, спрямована на забезпечення адекватними вміннями всіх громадян, зможе збільшити ВВП на 10% в довгостроковому періоді; компанії, що навчають свій персонал, є стабільнішими: вони в 2,5 рази менше виходять із бізнесу, ніж ті компанії, що не навчають своїх працівників; брак володіння іноземними мовами, в т. ч. англійською, призводить до втрат малими та середніми підприємствами (МСП) у середньому понад 100 тис. євро щорічно. Майже в кожній країні ЄС чим більш кваліфікованим є працівник, тим більше в середньому він заробляє. За останні три роки кількість посад, які обіймають висококваліфіковані працівники, зросла на фоні зменшення числа посад, що потребують менш кваліфікованої праці: зайнятість висококваліфікованих працівників у ЄС сягає 83,9%, середньокваліфікованих – 70,6%, низькокваліфікованих – 48,1%. Водночас, за даними Євростату, 9,7% робітників віком від 25 до 64 років постійно навчаються впродовж усього життя (табл. 2); це при тому, що у цій царині встановлено критерій для 2010 року на рівні 12,5% [16, с. 11; 18, с. 62]. За даними Європейського центру розвитку професійного навчання [19], 33% працівників ЄС-27 беруть участь у курсах подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться в 1,6% загальної вартості праці. У середньому на одного працівника припадає 9 годин навчання.

У результаті світової фінансово-економічної кризи серед країн – членів ЄС зафіксовано зниження попиту на нових робітників на 30%, зменшення укладених трудових контрактів на 1,9%, підвищення рівня безробіття, особливо вразливих верств населення (молоді, низькокваліфікованих працівників, мігрантів) [20, с. 3–4]. Лише 2/3 населення

Таблиця 2

Кількість робітників, що навчаються впродовж життя, у країнах ЄС, %				
Усього (25–64 років)	Безробітні (25–64 років)	Неактивні (25–64 років)	Літні (55–64 років)	Низькокваліфіковані (25–64 років)
9,7	8,4	7,1	4,7	3,9

ня Євросоюзу працездатного віку є працевлаштованими порівняно із більш ніж 70% у США та Японії [21, с. 16]. У 2009 році в рамках Стратегії європейської зайнятості розпочато ряд заходів, спрямованих на подолання наслідків кризи. Зокрема підвищено вимоги до проведення та якості професійної освіти і навчання, збільшено кількість тренінгів із учнівства (професійно-технічного навчання), впроваджено схеми субсидування посад, переглянуто систему оподаткування задля зниження в деяких країнах відрахувань на соціальне страхування, зменшення витрат на працю завдяки податковим пільгам.

У Франції, відповідно до загальноєвропейської тенденції, працівник є відповідальним за власну кар'єру. Функція людських ресурсів розподіляється між лінійним і топ-менеджментом, який приділяє значну увагу ключовим позиціям в організації та потенціалу працівників. Французьке законодавство чітко регламентує практику навчання працівників підприємства, надаючи їм часову відстрочку, щоб скористатися можливістю пройти навчання й підвищити власну кваліфікацію. У середньому підприємства витрачають на навчання персоналу близько 3% річного фонду заробітної плати, і це при тому, що обов'язкові відрахування складають 1,5% для організацій від 10 та більше працівників, 0,15% – за меншої кількості працівників. За даними Європейського центру розвитку професійного навчання, 46% працівників Франції навчаються на курсах із подальшого професійного навчання. Для підприємств таке навчання обходиться у 2,3% загальної вартості праці. У середньому на одного працівника припадає 13 годин навчання. З огляду на те, що тривалість робочого тижня у Франції становить 35 годин, роботодавці намагаються організувати навчання поза робочим часом. Як результат, майже 38% працівників підприємств беруть участь у навчальних програмах упродовж року, на великих підприємствах – цей показник сягає понад 60%. За рівнем кваліфікації структура персоналу, направлено на навчання, варіює від 10% у випадку некваліфікованих робітників до 60% у випадку технічних фахівців та керівників [22, с. 221].

Висновки. У статті знайшло подальший розвиток питання щодо професійного навчання персоналу підприємств. Зокрема автором на основі рейтингів за індексами людського розвитку і глобальної конкурентоспроможності, приналежності компаній до списків *The Forbes 2000* та *Fortune Global 500* виокремлено групу країн, на досвіді яких розглянуто це питання. 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 підприємствами управлінської діяльності як самостійної професії, пристосованої 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 індивідуальним 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 вагомішого соціального зв'язку.

Література

1. Human Development Report 2010: The Real Wealth of Nations: Pathways to Human Development // UNDP. – [20th Anniversary Ed.]. – November, 2010. – 227 p.
2. The Global Competitiveness Report 2010-2011 / Klaus Schwab (ed.) // World Economic Forum. – Geneva, Switzerland, 2010. – 501 p.
3. The Forbes 2000 (on April 21, 2010) // Available at: <http://www.forbes.com/lists/>
4. Fortune Global 500 (on July 26, 2010) // Available at: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/rankings/>
5. Laff M. Preparing the next generation / Michael Laff // ASTD. – T+D. – June, 2006. – P. 20.
6. Sugrue B. The 2003 State of the industry report: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance / Brenda Sugrue // ASTD. – 2003. – 28 p. – <http://www.astd.org>
7. Sugrue B. The 2005 State of the industry report: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance / Brenda Sugrue, Ray J. Rivera // ASTD. – 2005. – 24 p. – <http://www.astd.org>
8. Rivera R. J. The 2006 State of the industry report: leading enterprises: ASTD's annual review of trends in workplace learning and performance: Executive summary / Ray J. Rivera, Andrew Paradise // ASTD. – 2006. – 5 p. – <http://www.astd.org>
9. Patel L. 2010 State of the Industry: Continued Dedication to Workplace Learning / Laleh Patel // ASTD. – 2010. – <http://www.astd.org>
10. Большаков А. С. Менеджмент: Стратегия успеха / А. С. Большаков. – СПб. : Издательский Дом «Литера», 2001. – 224 с.
11. Labor situation in Japan and analysis: general overview 2009/2010 / The Japan Institute for Labor Policy and Training, 2009. – 172 p.
12. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г. В. Щекин. – 2-е изд. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
13. Герчикова И. Н. Менеджмент : учебник / И. Н. Герчикова. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 501 с.
14. Japanese working life profile 2009/2010 – Labor statistics // The Japan Institute for Labor Policy and Training, 2010. – 92 p.
15. Employment in Europe 2009 // European Commission: Directorate – General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, 2009. – 187 p.
16. 2010 joint progress report of the Council and the Commission on the implementation of the «Education & Training 2010 work programme» // Brussels : Council of the European Union. – January 18, 2009. – # 5394/10. – 19 p.
17. New skills for new jobs: action now – February, 2010 [a report by the expert group on new skills for the new jobs prepared for the European Commission] // European Union, 2010. – 33 p.
18. Implementation of the Lisbon Strategy Structural Reforms in the context of the European Economic Recovery Plan – a more detailed overview of progress across the EU in the specific macro- and micro-economic as well as the employment areas [Companion document]. – Brussels: European Commission. – January 28, 2009. – # 34. – Volume II. – 67 p.
19. Continuing vocational training and adult learning / Official website of European Centre for the Development of Vocational Training. – <http://www.cedefop.europa.eu/EN/statistics-and-indicators/continuing-vocational-training-and-adult-learning.aspx>
20. Draft joint employment report 2009/2010. – Brussels : Council of the European Union. – February 19, 2010. – # 6575/10. – 17 p.
21. Europe 2020: a European strategy for smart, sustainable and inclusive growth [Communication from the Commission]. – Brussels : European Commission. – March 03, 2010. – 32 p.
22. Cerdin J. L. Trends and emerging values in human resource management in France / Jean-Luc Cerdin, Jean-Marie Peretti // International Journal of Manpower. – 2001. – Vol. 22, # 3. – P. 216–225.

Стаття надійшла до редакції 9 березня 2011 року