

ТЕМА 6

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

- 6.1. Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу.
- 6.2. Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи.
- 6.3. Практика формування та функціонування корпоративних університетів.
- 6.4. Організація фінансування професійного навчання кадрів.

6.1. Спільний досвід ЄС у сфері розвитку персоналу

Досвід провідних країн свідчить, що створити ефективну систему професійного навчання кадрів можливо лише за умови співпраці всіх зацікавлених сторін: держави, роботодавців та самих працівників. Особливої уваги така співпраця набуває в періоди структурних змін в економіці.

Забезпечивши жорстку ув'язку навчання з економічними і соціальними критеріями, західні фірми останнім часом ведуть активний пошук *нових методів навчання*. Основними з них є:

- ув'язка навчання з вирішенням виробничих і кадрових завдань;
- індивідуалізація і гнучкість навчання;
- ретельне методичне опрацювання програм;
- застосування активних методів і скорочення на цій основі термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів.

У цілому вони мобілізують внутрішній потенціал людини, забезпечують гнучкий зворотній зв'язок із слухачами; дозволяють зробити комплексну оцінку потенціалу слухачів, яка може бути врахована при просуванні по службі.

У розвинених країнах склалася нова концепція професійно-технічної освіти (рис. 6.1). Крім того, у кожній з європейських країн сформовано певний механізм державного регулювання сфери професійної освіти (табл. 6.1).

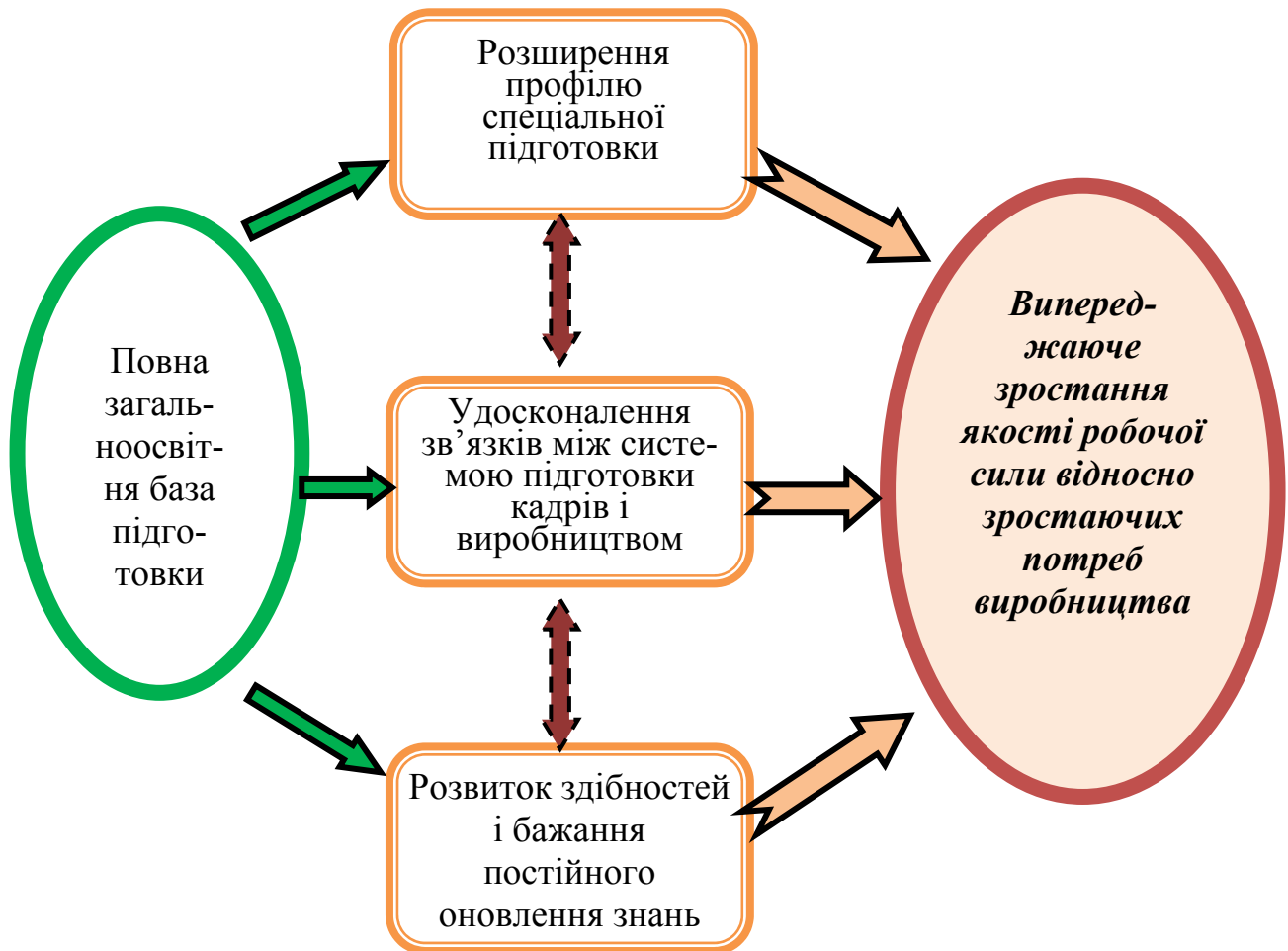


Рис. 6.1. Нова концепція професійно-технічної освіти розвинених країн

Таблиця 6.1

Органи, що координують діяльність у сфері професійної освіти в європейських країнах [1; 2]

Країна	Назва координуючого органу	Основні завдання
Данія	Паритетні комітети безперервної професійної підготовки	Спільне вироблення політики у сфері професійного навчання кадрів з урахуванням існуючих та майбутніх потреб ринку праці
Німеччина	Федеральні та земельні комітети, федеральний інститут безперервного навчання	Підтримання професійної самоосвіти. Контролювання професійної реабілітації (на підприємствах, яким федеральна чи земельна влада доручили підвищення кваліфікації працівників за конкретною професією)

Країна	Назва координуючого органу	Основні завдання
Нідерланди	Державні та регіональні органи профосвіти	Спільно розробляють навчальні програми і контролюють дотримання контрактів про навчання, що укладають робітники з дирекціями підприємств
Бельгія	Національна служба зайнятості	Управління діяльністю центрів професійної підготовки

Сьогодні в європейських країнах професійна підготовка кадрів робітничих професій здійснюється за кількома основними моделями (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Моделі професійної підготовки кадрів, що застосовуються в Європі та Азії

№	Зміст	Країна, у якій застосовується
Модель 1	поєднання загального навчання і професійної підготовки в заключний період середнього навчання тривалістю 3-4 роки	Швеція
Модель 2	концентрація всього профнавчання в спеціальних закладах (ПТУ) з малою кількістю загальноосвітніх дисциплін або їх відсутністю	Переважає більшість європейських країн
Модель 3	модель «дуального учнівства», за якої 20-25 % усього часу учні вчаться в державній профшколі, вивчають там загальні та спеціальні дисципліни (<i>фактично ж коливається від 7,5 до 35 %</i>), а в основний час вивчають спеціальність на фірмі під керівництвом наставника фірми	Німеччина, Данія
Модель 4	«класичне навчання» – освоєння професії і необхідної для роботи інформації здійснюється на робочому місці	Японія
Модель 5	короткотермінова профпідготовка після закінчення середньої школи на фірмах за рахунок держави з метою подолання молодіжного безробіття	Великобританія

Безперервна підготовка робітничих кадрів у країнах ЄС здійснюється з відривом та без відриву від виробництва. Навчання без відриву від виробництва включає практичну підготовку на підприємстві і теоретичний курс у професійно-технічній школі чи спеціалізованому центрі. Цій системі навчання віддається перевага в Німеччині та Данії. Навчання з відривом від виробництва здійснюється у середніх професійно-технічних навчальних закладах і центрах підготовки кадрів. Ця система навчання має перевагу у Франції та Італії. У Великобританії, Нідерландах підготовка робітничих кадрів здійснюється як без відриву, так і з відривом від виробництва [1]. Недоліки поза виробничої форми підготовки: відсутність зв'язку з виробництвом (застаріле обладнання в навчальних майстернях; відсталість теоретичної підготовки від зміни техніки, матеріалів, номенклатури продукції тощо); необхідність подальшої адаптації до умов виробництва (наприклад, стажування тривалістю 3 -10 місяців).

Країни — члени ЄС розробили нову спільну політику в галузі наднаціонального регулювання професійної підготовки. Визнаючи однакове значення практичного досвіду, виробничого навчання і підготовки в спеціалізованих центрах, організатори навчання прагнуть створити стійку рівновагу між ними.

Співробітництво між країнами ЄС у галузі підготовки кадрів було започатковане ще в 1987 році під час укладення Римської угоди про організацію професійного навчання, розробку програм обміну молодими робітниками, проведення соціальної програми та ін. З метою координації цих заходів створені два органи: Консультативний комітет безперервної професійної підготовки і Європейський центр розвитку виробничого навчання.

Основне завдання Консультативного комітету – організація обміну думками щодо вдосконалення виробничого навчання. Комітет складається з представників урядів і профспілок, які делегуються країнами терміном на два роки. Його засідання проходять два рази в рік.

Європейський центр розвитку виробничого навчання (ЄЦРВН) в Берліні є органом обліку інформації про результати досліджень у галузі безперервної професійної освіти, яким керує рада представників Комісії ЄС, урядів і

громадських організацій. Крім цього, цей Центр збирає та розповсюджує інформацію про існуючі системи освіти та політику в галузі професійної освіти, а також визначення та впровадження спільної політики європейських країн у сфері професійного розвитку [3].

У цілому, місія та завдання ЄЦРВН полягають у такому:

- готувати документацію стосовно розвитку у сфері освіти та професійного навчання, сприяти проведенню досліджень у даній сфері завдяки наданню статистичних та даних стратегічного аналізу для полегшення прийняття відповідних рішень у сфері професійного навчання;

- розповсюджувати корисну документацію та інформацію через власну Internet-сторінку, публікації, конференції, семінари, навчальні студії тощо;

- сприяти прийняттю скоординованого підходу в контексті зміцнення європейської співпраці для розвитку стратегії викладання і навчання та стимулювати інтерес до розвитку навичок і кваліфікації;

- служити форумом для зустрічей та дискусій зацікавлених сторін, що передбачає координацію, організацію ознайомчих поїздок за участю експертів і посадових осіб, керівників освітніх установ і навчання, соціальних партнерів програми навчання і підготовки протягом усього життя відповідно до рішення про створення програми дій у галузі освіти і навчання протягом усього життя з 2008 до 2013 року [3, с.5].

Державні програми професійної підготовки в країнах ЄС останнім часом розробляються з урахуванням політики створення єдиного загальноєвропейського ринку праці. Наприклад, у Національному центрі наукових досліджень (CNRS – Франція) для розв'язання проблем підготовки кадрів беруть до уваги нові вимоги, що пов'язані з інтернаціоналізацією економіки, створюють спеціальні робочі групи, вивчають перспективи розвитку європейського ринку праці, налагоджують співробітництво в даній сфері з іншими країнами Європейського Союзу.

Особлива роль координації дій європейських країн у сфері професійної підготовки кадрів належить Європейському соціальному фонду. Фінансування

здійснюється у шести пріоритетних областях, однак найбільша частка припадає на поліпшення людського капіталу за рахунок упровадження навчання впродовж життя (34% від загального обсягу фінансування) та поліпшення доступу до зайнятості та стійкого розвитку (30%) [4].

Однією з найкращих програм ЄС у сфері професійного навчання є програма «Леонардо». Ця програма пропонує як політику навчання, так і операційну підтримку, включаючи фонди для проектів і обмінів за трьома напрямками: системи професійного навчання, заходи щодо професійного навчання та навчання мовам. У цілому ця програма включає такі заходи:

- пілотні проекти для створення нових підходів до навчання, змісту і матеріалів тренінгів;
- розміщення для стажування та обмінні програми;
- аналіз та огляд досліджень з професійного навчання;
- формування проектів організацій та проекти поширення досвіду;
- організація дистанційного навчання [5, с.282].

Розглянемо детальніше досвід професійного навчання в окремих країнах Європейського Союзу.

Сьогодні у багатьох європейських країнах набуває розвитку *альтернативна форма професійного навчання*: теоретичне навчання чергується (через день, тиждень, місяць) з повноцінною трудовою діяльністю з майбутньої спеціальності. При цьому процеси поступового ускладнення навчання і роботи йдуть паралельно. На кожному проміжному етапі освоєння спеціальності видаються посвідчення про набуту кваліфікацію.

Нині альтернативна форма професійної підготовки вважається найефективнішою формою підготовки кваліфікованих робітничих кадрів, оскільки поетапне і паралельне нарощування складності навчання та праці прискорює освоєння необхідних компетенцій людини.

Відповідно до рішень органів ЄС, альтернативне навчання реалізується в Італії, Німеччині та Франції (табл. 6.3).

Державне регулювання альтернативного професійного навчання в Європі

Країна	Форма регулювання
Франція	Закон про розвиток альтернативної форми професійної освіти. Розроблені типові угоди за галузями про поєднання системи освіти з практичною підготовкою на робочих місцях.
Італія	здійснюється 18 проектів альтернативної форми професійної освіти, які частково фінансуються відповідними органами Спільного ринку. Проекти реалізуються у формі навчання на курсах професійної підготовки в поєднанні з частковою зайнятістю (20-годинний робочий тиждень).
Великобританія	Державна програма «Надання допомоги молоді»(навчання + теоретичні семінари на спеціальних курсах) . «Сандвіч-курси», що передбачають чергування навчання в технічних коледжах з роботою на підприємствах.

6.2. Підходи до забезпечення розвитку персоналу в країнах Європи

У *Німеччині* діє складний механізм організації, планування та керування системою професійної освіти. У професійних школах країни, які контролюються та фінансуються місцевою владою, адміністративним округом чи земельною владою майбутні працівники, крім практичних навичок, отримують і теоретичну підготовку. Усі типи професійних шкіл відрізняються термінами та програмами підготовки робітничих кадрів, а також умовами прийому. Підготовка робітничих кадрів для машинобудування, електротехніки, будівництва, сільського господарства, металообробки та автомобілебудування здійснюється переважно у професійних школах і технічних гімназіях. В інші галузі робітничі кадри надходять головним чином через систему учнівства, де на підприємствах «за подвійною системою» практичне навчання поєднується з теоретичним курсом[1]. Тривалість навчання — у середньому три роки. З метою надання «подвійній системі» більшої гнучкості розроблені навчальні

програми за групами професій (усього 450 спеціальностей), які забезпечують можливість вибору спеціальності та перекваліфікації. Протягом тижня відводиться 12 годин для аудиторних занять, решта – робота на підприємствах. «Подвійна система» охоплює молодь у віці до 25-ти років.

Державне регулювання підготовки молодих фахівців передбачає розробку єдиних програм професійної підготовки, контроль організації і змісту навчання на підприємствах.

Навчання на виробництві контролюється Радою німецьких підприємців і Ремісничою палатою, до яких належать усі підприємці країни. На кожному об'єднанні створений комітет з професійного навчання, до якого входять представники підприємців, профспілок і системи профосвіти (з правом дорадчого голосу). Згідно із законодавством про професійне навчання фірма, яка набирає учнів, повинна пройти в цих об'єднаннях атестацію на право навчання, що встановлює наявність достатнього потенціалу для цього, у тому числі і кваліфікованих інструкторів. У подальшому об'єднанні проводять вибіркові екзамени в ході навчання та після його закінчення. Права й обов'язки підприємців та учнів визначені законом.

У *Швеції* професійне навчання є частиною системи народної освіти країни. Після отримання обов'язкової середньої освіти у віці 16 років 90% школярів переходять до вищого ступеня школи, де навчання здійснюється з урахуванням професійної орієнтації за 25-ма основними спеціальностями два роки (іноді три-чотири). Протягом першого року проводиться підготовка широкого профілю, потім - вузька спеціалізація.

Зв'язок школи з виробництвом здійснюється двома шляхами.

По-перше, система профосвіти знаходиться під постійним контролем підприємців і профспілок. На всіх рівнях (в уряді, органах місцевої влади і школах) створені комітети, до яких входять представники підприємців, профспілок та органів освіти. *По-друге*, професійна орієнтація здійснюється в школах на всіх стадіях навчання. Існують курси «Наукова і професійна орієнтація», «Орієнтація в практиці трудового життя». Проводяться періодичні

екскурсії школярів на підприємства та практичні заняття в цехах. Викладачі праці щорічно проходять тримісячне стажування на підприємствах.

Система повністю централізована. Програми навчання затверджуються Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України. Протягом навчання та після його завершення учні не складають іспитів, їм періодично виставляються оцінки, які визначають можливості учнів при виборі професії і роботи. Учні вищого ступеня отримують стипендію. Більшість молодих робітників перший рік роботи знаходяться на правах учнів, які освоюють робоче місце.

У *Великобританії*, стикнувшись із недостатнім рівнем конкурентоспроможності національної робочої сили, Уряд у 1985 році створив експертну оглядову групу для оцінки існуючої системи професійного навчання та підготовки кадрів на підприємствах, а також для розробки рекомендацій з її вдосконалення [5, с.10]. Структура управління системою професійної освіти та підготовки кадрів сьогодні у цій країні має 4 рівні:

1) визначення цілей стратегії та політики у сфері вищої та професійної освіти забезпечують: національна консультативна Рада з цілей розвитку освіти та професійної підготовки, державний департамент освіти і навичок;

2) упровадження державної політики у сфері освіти та професійної підготовки на загальнонаціональному рівні здійснюють: рада фінансування вищої освіти, національна агенція з кваліфікацій та навчальних програм, Сертифікаційні органи, Агентство із забезпечення якості у сфері вищої освіти, Національна рада з освітніх технологій, Рада з навчання професійних навичок;

3) місцеві осередки системи вищої та професійної освіти: місцеві управління освіти, ради професійної освіти і навичок, осередки служби зайнятості;

4) виробничий сектор: 180 навчальних центрів, які забезпечують професійну підготовку та перепідготовку робітників безпосередньо на робочому місці[5, с.38-40].

На рис. 6.2 [5, с.47] наведено сучасну національну систему органів освіти й професійної підготовки.



Рис. 6.2. Національна система професійної освіти та підготовки Великобританії

Сукупність стандартів кваліфікації мають 5 рівнів відповідно до складності:

Рівень 1 – Компетенція, що включає прикладні знання й навички до виконання обсягу різного виду роботи, найбільша частка якої може бути передбачувана.

Рівень 2 – Компетенція, що включає прикладні знання і навички до значної області різноманітної практичної професійної (виробничої) діяльності, яка має виконуватися в цілому ряді контекстів. Деяка діяльність носить комплексний та не рутинний характер і вимагає певної автономії та відповідальності за результати роботи. Співробітництво з іншими, можливо через роботу в групі, також може бути однією з вимог.

Рівень 3 – Компетенція, що включає професійні знання, які дозволяють виконувати досить широкий спектр професійних завдань у цілому ряді контекстів. Діяльність носить не рутинний характер і вимагає наявності значної автономії та відповідальності за результати роботи. Спроможність контролювати та спрямовувати діяльність інших також вимагається.

Рівень 4 – Компетенція, що включає широкий спектр професійних знань і навичок, які можуть бути використані для виконання цілого комплексу технічної чи професійної робочої діяльності у досить широкому ряді контекстів із значним ступенем персональної відповідальності й автономності. Відповідальність за роботу інших та розподіл ресурсів також вимагаються.

Рівень 5 – Компетенція, що включає використання професійних навичок і значного обсягу базових принципів в умовах широкого і часто непередбачуваного ряду контекстів. Значна персональна автономність і часто вагома відповідальність за роботу інших та розміщення значних ресурсів, персональна відповідальність за аналіз, діагноз, розробку планування, виконання й оцінку своєї діяльності [5, с.63-64].

У той же час, незалежний огляд національних стандартів (експерти та респонденти) визначив такі принципові проблеми даної практики:

- професійні стандарти не завжди відбивають потреби підприємств;
- процедура оцінки є занадто складною та бюрократичною;
- наявність різних органів сертифікації, з різними системами оцінювання;

➤ досить невизначені специфікації (одні кваліфікації вимагають занадто багато, інші – недостатньо) [5, с.76-77].

Станом на 2005 рік, на фінансування професійної освіти Уряд Великобританії виділяв:

- у межах подальшої освіти – 3,14 млрд. фунтів стерлінгів;
- у межах навчання на робочому місці –751 млрд. фунтів стерлінгів;
- у межах програм професійної підготовки безробітних – 424 млрд. фунтів стерлінгів.

У Великобританії існують такі програми, спрямовані на професійну освіту дорослого населення:

1. «Сучасні програми з професійного навчання молоді». Розміщення на умовах учнівства 150 тис. осіб молоді. Ключовим елементом програми було стажування й освіта з метою одержання національної професійної кваліфікації III рівня.

2. «Національні програми з професійної підготовки». Пропозиція «роботи з навчанням» тим молодим людям, які не здатні відповідати вимогам попередньої програми. У даній програмі використовувалися комбінації тренінгів професійних навичок на робочому місці й досягнення кваліфікаційного рівня II.

3. «Успіх для всіх». Програма розвитку професійно-технічної освіти, яка передбачає такі напрямки діяльності: а) трансформацію системи фінансування навчання дорослого населення; б) розвиток системи навчання за допомогою комп'ютерних технологій у режимі реального часу; в) пропонування коледжами більш широкого діапазону спеціальностей для підтримки місцевих підприємців; г) збільшення числа організацій, що зможуть надавати освітні послуги [5, с.283-288].

У *Франції* активну участь в управлінні освітою та навчанням відіграє держава. До організацій, що реалізують її політику та задіяні в організації професійної освіти і підготовки, належать: Міністерство освіти Франції; торгово-промислові палати, Асоціація з управління навчанням співробітників

малих і середніх підприємств (AGEFOSPME); Національна асоціація професійної підготовки дорослих (AFPA); Регіональні комісії з питань початкової професійної підготовки; Регіональні інформаційні центри з моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників (OREF); Регіональні управління праці, зайнятості та професійної підготовки, спілки кустарів, профспілки [6] (додаток И).

Асоціація AFPA була створена з метою реалізації політики зайнятості, підтримки профнавчання та підвищення кваліфікації дорослого населення, пропонування послуг з професійно-технічної орієнтації, сприяння працевлаштуванню осіб, що втратили роботу, яким не вистачає компетенції, знань. Вона оплачує роботу викладачам і приватним особам з фонду додаткових годин і надає можливість додатково працювати. Фінансування AFPA надходить із субсидій держави - 70%, з інших джерел - регіональних рад і підприємств - 30% [6].

У регіонах існують невеликі інформаційні центри OREF (5-6 працівників) з відстеження й аналізу існуючих економічних, демографічних проблем, моніторингу професійної підготовки та зайнятості випускників. Їх програмне забезпечення AMFORA дозволяє створювати банк даних регіону по працевлаштуванню випускників у розрізі професій, кваліфікацій та аналізувати інформацію ефективності професійної освіти.

Усі нормативно-правові акти в області професійної освіти і навчання приймаються тільки після консультацій із соціальними партнерами в рамках колективних договорів (*національні міжгалузеві договори й галузеві договори*), пов'язаних між соціальними партнерами й урядом відповідно до вимог законодавчих та інших нормативно-правових документів. Соціальні партнери беруть участь в обов'язковій професійній орієнтації й консультуванні учнів системи середньої освіти.

У той же час, починаючи з кінця 90-х рр. XX ст. в країні активно проводиться політика децентралізації управління, що виражається в делегуванні частини державних повноважень регіонам.

У 2002 р. було прийнято закон про переведення в регіони Національної асоціації професійної підготовки дорослих (AFPA), що дозволило розробити ефективну загальну схему професійно-технічної підготовки для всіх регіонів країни. У наступні кілька років було розроблено та прийнято кілька нових законодавчих актів, у яких повністю були передані повноваження, що зобов'язували регіони організовувати професійну підготовку молоді й старшого покоління і нести за неї відповідальність. У серпні 2004 р. законодавчо вся підготовка дорослого населення була віддана AFPA. Закони 2004 року підсилили розподіл повноважень: *держава* відповідає за політику в області зайнятості; *регіони* – за початкову підготовку молоді, перепідготовку дорослого населення, безробітних; профспілки й галузі, *соціальні партнери* – за підвищення кваліфікації найманих робітників.

Зазвичай, на малих і середніх підприємствах з ініціативи керівника складається План професійної підготовки робітничих кадрів, що містить весь комплекс заходів щодо профпідготовки. Керівник також визначає, які заходи (залежно від потреб організації та рівня кваліфікації працівників) є актуальними. Заходи ці розподіляються на три категорії:

- *1 категорія заходів* - спрямована на забезпечення відповідності працівника обійманій посаді;
- *2 категорія заходів* - пов'язана зі зміною характеру праці робітника й зі збереженням робочого місця;
- *3 категорія заходів* - розрахована на підвищення кваліфікації, поглиблення знань робітника.

Конкретні програми, що здійснюються в межах цих заходів, наведено в табл. 6.4. Середніх професійних навчальних закладів у Франції, аналогічних нашим коледжам, технікумам не існує. Частина випускників коледжу, яка ставить за мету отримати робітничу професію (початкова професійна освіта) - йде у професійний ліцей (*lycée professionnel* - LEP, аналог наших ПТНЗ – завершальна ланка системи середньої освіти й одночасно перехідний щабель до вищої освіти, де практику учні проходять на виробництві без оплати) або в

Програми з професійної підготовки працівників: досвід Франції

Назва	Зміст
Договір про придбання професії	<p>У Договорі йдеться про трудову угоду, що покликана сприяти первинному або вторинному працевлаштуванню шляхом придбання кваліфікації, конкретних трудових навичок, необхідних на конкретному робочому місці.</p> <p>Максимальна тривалість угоди: від 6 до 12 місяців. Термін дії договору може бути продовжений до 24 місяців, але не більше.</p> <p>Організація «AGEFOS PME» покриває видатки підприємства на такого роду профпідготовку особи, що працевлаштовується, з розрахунку 9,15€ за годину в рамках усіх «договорів про придбання професії», фінансованих нею.</p> <p>Фінансування наставництва можливо, але в межах, що не перевищують 60 годин.</p>
Періоди професіоналізації	<p>Ця програма відноситься до осіб, що потерпають від нових вимог й змін на робочому місці і, відповідно, потребують підвищення кваліфікації (інваліди, жінки по поверненню із тривалої відпустки по вагітності, особи старше 45 років з 20-літнім виробничим стажем, які вступають у другу половину своєї кар'єри).</p>
Індивідуальне право на профпідготовку	<p>У даному випадку кожному найманому робітникові надається «кредит» у 20 годин у рік (обмежений 120 годинами за 6 років), якій він приділяє освітнім заходам щодо підвищення кваліфікації, головним чином, у позаробочий час (за згодою роботодавця).</p>
Професійна співбесіда (L'entretien professionnel)	<p>Така співбесіда повинна проводитися на підприємстві з кожним найманим робітником кожні два роки й сприяти стимулюванню активної участі найманого робітника у власному професійному зростанні.</p>
Оцінка знань і трудових навичок (Le bilan de compétences)	<p>Така підсумкова атестація дозволяє найманому робітникові оцінити свої професійні знання й навички, а також ступінь мотивації для того, щоб розробити план власного професійного зростання або ж профпідготовки. Ця атестація може бути проведена як з ініціативи самого найманого робітника, так і на вимогу роботодавця.</p>
Підтвердження накопиченого досвіду (La Validation des Acquis de l'Expérience)	<p>Дозволяє будь-якій особі, що відпрацювала як мінімум 3 роки, одержати диплом, аттестат або ж довідку, які офіційно підтверджують рівень її професійних знань і трудових навичок, накопичених шляхом набуття досвіду на робочому місці.</p>

Центрі підготовки учнів-підмайстрів (CFA), де одержують знання й навички з обраного профілю, поєднуючи навчання в Центрі з роботою на виробництві під керівництвом майстра, де з ними укладають угоду та оплачують цю роботу.

На великих підприємствах, зацікавлених у збільшенні вартості людського капіталу, передбаченні майбутніх потреб у робочій силі, сприянні соціальному діалогові з питань професійної освіти та підвищення кваліфікації працівників, використовують програмне забезпечення «TALENTS ET COMPETENCES». Воно дозволяє створити карти необхідних ключових компетенцій для виконання існуючих видів робіт, проводити професійне навчання, збільшувати навички працівників для успішного виконання поставлених завдань. Його впровадження дозволяє:

- забезпечити адекватність компетенцій працівників тим посадам, які вони обіймають, та тим роботам, що виконують;
- структурувати та підтримувати професійне навчання;
- супроводжувати зусилля з набору персоналу;
- оптимізувати внутрішні переміщення працівників;
- виявити внутрішній невикористований потенціал;
- примножувати навички та вміння працівників;
- полегшувати розробку та реалізацію планів навчання [7].

Розробка даного програмного забезпечення частково фінансувалася Регіональними управліннями з питань праці, зайнятості та професійної освіти (DDTEFP). Тому він є безкоштовним для всіх малих та середніх підприємств.

Таким чином у розвинених країнах світу склалися національні системи освіти, державного регулювання і підтримки в підготовці робітничих кадрів.

6.3. Практика формування та функціонування корпоративних університетів

Важливою формою розв'язання проблеми ліквідації розриву між системою освіти і виробництвом є підготовка робітничих кадрів у навчальних

центрах на великих підприємствах. Формально навчальні центри належать до системи учнівства, оскільки професійна підготовка відбувається на виробництві, а учні зараховуються у штат підприємства. Сьогодні великі підприємства та міжнародні корпорації створюють власні корпоративні університети або корпоративні навчальні центри.

Корпоративний університет як організація бере свої витoki в корпоративній Америці початку ХХ століття, коли компанія General Motors в 1927 р. уперше створила «Інститут General Motors» для навчання своїх співробітників. Цей корпоративний університет працював із бюджетом близько 100 млн. дол., 99 підрозділами у 21 країні, постійним штатом з 400 співробітників. Інший старий університет – HamburgerUniversity з'явився в 1961 році в компанії McDonald's. Він був створений виключно для того, щоб навчати співробітників ресторанів McDonald's різним аспектам ведення бізнесу.

У даний час корпоративний університет є широко визнаною практикою в багатьох великих американських компаніях (IBM, GE, Motorola), а також стає все більш частим явищем у Європі. При цьому, у західному розумінні, він зазвичай визначається як відділ або департамент, який забезпечує навчання персоналу і відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки. При цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих осіб для ефективної роботи підрозділів, а в результаті, усієї організації.

Корпоративні університети (КУ) – це система концептуальних програм з навчання, яка створюється на основі стратегії організації та сприяє реалізації цієї системи і дає поштовх її подальшому розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру.

Корпоративні центри навчання (КЦН) – це структурні підрозділи організації, які покликані дозволити їй оперативно, з урахуванням змін, що відбуваються в навколишньому середовищі, удосконалювати процес підготовки працівників будь-якого профілю [8].

Корпоративний університет як структурний підрозділ компанії має чотири базові функції, а саме:

- навчання співробітників усіх рівнів;
- управління знаннями: системна консолідація досвіду співробітників і його розповсюдження;
- єдиного центру корпоративної культури, «скарбниці» цінностей компанії;
- центру інновацій.

Корпоративний університет має ширші цілі, ніж просто система підготовки персоналу. Ці цілі знаходяться в області відповідності програм навчання бізнес-задачам, в області формування культури організації, кадрового резерву, оцінки ефективності персоналу та інвестицій, укладених у персонал.

Форми корпоративного університету варіюються достатньо широко. У більшості випадків компанії проводять якусь прозору межу між зовнішніми і внутрішніми ресурсами навчання і будують змішану модель організації навчального процесу. Так, дуже поширена практика – побудова віртуального корпоративного університету, до створення якого залучаються і власні фахівці, і зовнішні партнери. На повний аутсорсинг віддаються стандартні технології навчання. Навчання специфічним продуктам, системам, технологіям організації зазвичай організовується всередині установи [8].

Створюючи власний корпоративний університет / навчальний центр, компанії отримують гарантію того, що їх співробітники озброєні навичками, які надають їм конкурентну перевагу, і новітніми знаннями щодо пропонованих організацією продуктів і послуг.

Цілі корпоративного університету:

- надання персоналу організації знань та формування навичок, необхідних для ефективної роботи в тактичній і стратегічній перспективі;
- стандартизація навчальних матеріалів відповідно до вимог бізнес-процесів організації;
- формування у підприємства загальних принципів ведення бізнесу і єдиної корпоративної культури в умовах роз'єднаності його підрозділів[8].

У корпоративного навчального центру є певні переваги:

- ✓ мобільність, гнучкість процесу навчання;

- ✓ спеціалізація на розв'язанні корпоративних задач;
- ✓ можливість підвищення кваліфікації внутрішніх викладачів;
- ✓ економія ресурсів організації.

Створення корпоративного навчального центру припускає 2 етапи робіт [8]:

1-й етап:

1. Постановка цілей діяльності створюваного КУ/КНЦ.
2. Аналіз системи бізнес-комунікацій організації.
3. Аналіз існуючої системи підготовки і навчання в організації та рівня підготовки персоналу.
4. Обґрунтування доцільності створення КУ/КНЦ на базі проведеного аналізу.
5. Розрахунок матеріальних і часових витрат на створення КУ/КНЦ.
6. Формування команди для роботи над створенням КУ/КНЦ.
7. Постановка конкретних стратегічних і тактичних завдань за напрямками: *"Організаційна робота"*, *"Підготовка кадрів"*, *"Програми і методики"*.

2 етап:

- **"Організаційна робота"** – розробка нормативної бази КУ/КНЦ (технічного завдання, проекту Статуту, організаційної системи, штатного розпису, системи документообігу), опис та обґрунтування запропонованої системи корпоративного навчання, розробка внутрішнього бренду КУ/КНЦ, розрахунок витрат на оплату праці та навчання фахівців навчального центру, розрахунок та оптимізація витрат на підготовку й облаштування приміщень.

- **"Підготовка кадрів"** – підбір, підготовка фахівців КУ/КНЦ, розробка системи мотивації для них.

- **"Програми і методики"** – припускає розрахунок та оптимізацію витрат на створення комплексної програми навчання, розробку системи навчання, розробку різних програм навчання і внутрішніх навчально-методичних матеріалів, розробку системи компетенцій для оцінки персоналу з усіх спеціальностей (Асесмент-центр у рамках КУ/КНЦ), розробку системи оцінки ефективності програм навчання.

6.4. Організація фінансування професійного навчання кадрів

Закордонний досвід фінансування професійного навчання кадрів свідчить, що існують різні його типи: від цілковитої свободи підприємств у цьому питанні до жорсткого державного регулювання або стимулювання та заохочення (табл.6.5). Розглянемо їх більш докладно.

У *Данії*, відповідно до колективно-договірного регулювання соціально-трудоких відносин, створено фонди сприяння навчанню, що формуються за рахунок відрахувань роботодавців, професійних спілок і урядових субсидій. Витрати уряду на навчання щорічно відшкодовуються Активізаційним фондом (одним із трьох фондів ринку праці) із коштів 8% податку на валовий фонд оплати праці роботодавців і працівників. Із цього фонду також надаються гранти для фінансування навчання як працюючих, так і безробітних громадян.

В *Іспанії* система професійного навчання базується на принципах розвитку соціального партнерства. Організаційні функції покладено на тристоронню Комісію з працевлаштування при Міністерстві, до складу якої входять представники цього Міністерства, об'єднань профспілок та роботодавців.

На підставі тристоронньої угоди між ними і відповідно до чинного законодавства працівники виплачують із своєї зарплати 0,1% до спеціального Фонду професійного навчання, а підприємства — 0,6% від фонду оплати праці. За рахунок великих підприємств здійснюється фінансова підтримка малих підприємств.

Основними джерелами фінансування ПТО у *Франції* є держава та регіони, що надають найбільший обсяг коштів, частково фінансування здійснюється підприємствами, частина коштів надходить від домогосподарств.

Таблиця 6.5

Типи фінансування професійного навчання кадрів та їх характеристика*

Тип фінансування	Країни, де переважає	Зміст	Приклад
1	2	3	4
Свобода підприємств у визначенні розміру витратів на навчання кадрів	Канада, Швеція, Велика Британія, США, Нідерланди	Організації не мають юридичних зобов'язань щодо підготовки персоналу та фінансування його навчання	Усвідомлення важливості діяльності з професійного навчання, реальне існування зобов'язань підприємств щодо розвитку людських ресурсів. <i>Нідерланди.</i> Витрати на навчання зайнятого населення покриваються компаніями. <i>Велика Британія.</i> Компанії мають право самостійно визначати обсяги та зміст початкового і безперервного професійного навчання
Жорстке визначення розміру витратів на професійне навчання	Франція, Індія, Ірландія, Пакистан, Малайзія, Нігерія, Сінгапур та низка латиноамериканських країн	Законодавче визначення для організації обов'язкових схем професійного навчання персоналу, які переважають на запровадженні податку на навчання працівників	<i>Франція.</i> Компанії покривають свою частину витрат за рахунок виплати податку на учнівство, що дорівнює 0,5% від фонду заробітної плати. Цим податком обкладаються всі підприємства, що займаються промисловою, комерційною, ремісничою діяльністю і сільським господарством, незалежно від чисельності їх працівників і грошового обороту (табл.6.6). Із цього податку роботодавці мають право надавати гранти професійним училищам. За особливих умов, якщо компанії беруть на своє підприємство одного або більше учнів, вони звільняються від сплати податку. Існує податок на потреби альтернативного навчання, який наперед іде на оплату професійного навчання працівників. Він сплачується в кінці року у випадку, якщо роботодавець не може надати доказів використання коштів на професійне навчання.

Продовження табл.6.5

1	2	3	4
Добровільна відповідальність організації за фінансування профнавчання	Німеччина, Японія, Швейцарія	Підприємці добровільно несуть відповідальність за фінансування навчання працівників	<p><i>Японія.</i> Навчання на робочому місці за рахунок компанії.</p> <p><i>Німеччина.</i> Компанії, що здійснюють навчання, беруть на себе витрати на професійний розвиток працюючого населення, а держава несе витрати на навчання в професійних училищах.</p>
	Німеччина, Англія, Італія, Іспанія, Нідерланди, Японія	Повне/часткове відшкодування витрат або надання грантів	<p><i>Великобританія, Італія.</i> Держава покриває до 80 % витрат підприємств на найм та навчання молоді 16—18 років, яка не має повної середньої освіти.</p> <p><i>Японія.</i> Держпідтримка розвитку персоналу (бюджетні субсидії).</p> <p><i>Іспанія.</i> Підприємствам, що здійснюють професійне навчання своїх працівників, надаються податкові пільги. Якщо підприємства навчали свій персонал самостійно за власний рахунок, вони мають право для одержання щорічної субсидії на розвиток персоналу.</p>
Пряме фінансове стимулювання підприємств	Данія, Індія, КНДР, Пакистан, Сінгапур, Чилі	Обов'язкове навчання з компенсацією витрат. Наявність податкових пільг	<p><i>Данія, КНДР.</i> Працівники мають відшкодувати частину вартості навчання, якщо вони звільнилися з підприємства раніше встановленого терміну після закінчення навчання.</p> <p><i>Нідерланди.</i> Компанії, які навчають працівників, у деяких випадках отримують від держави податкові пільги.</p> <p><i>Чилі.</i> Пільги на оподаткування прибутку підприємств промисловості та сфери послуг, сільського господарства, які фінансують професійне навчання персоналу (залежно від обсягів витрат на професійне навчання зменшують податок на прибуток в еквіваленті 1% від ФОП). Управління та контроль здійснює Національна служба підготовки і зайнятості, яка встановлює верхню межу вартості навчального модуля щодо звільнення від податків.</p>

1	2	3	4
Колективні угоди між профспілками та підприємствами	Бельгія, Данія, Нідерланди, Швеція	Угоди містять пункти, що передбачають схеми фінансування навчання та мінімальні рівні асигнування ресурсів. Держава може втручатися у розв'язання цих проблем та фінансувати навчання	<p><i>Бельгія, Нідерланди.</i> Підприємці та профспілки створюють спільні фонди для фінансування навчання працівників згідно з пунктами в колективних трудових угодах.</p> <p><i>Данія.</i> Початкова професійна освіта надається навчальними закладами, компаніями і міжfirmовими центрами навчання. Фінансування – шляхом розподілу витрат між усіма суб'єктами професійного навчання (держава, організації роботодавців і профспілок). Із національного бюджету Данії виділяються державні гранти на професійне навчання.</p> <p><i>Швеція.</i> Питаннями навчання працівників та корпоративного розвитку займаються фонди сприяння зайнятості, які організовані в рамках колективного договору між Конфедерацією роботодавців Швеції та Шведською конфедерацією профспілок. Фінансування фондів – переважно за рахунок внесків компаній – членів фондів. Розмір внеску залежить від ФОП компанії і визначається щорічно в процесі укладання колективних договорів</p>
Спільне фінансування відпусток працівників на період навчання	Бельгія, Франція	Загальнодержавні схеми фінансових внесків підприємств з урахуванням величини зарплати	<p>Держава є організатором, співфінансистом і контролером</p> <p>Платежі підприємців, які покривають витрати на практичне навчання та державне фінансування.</p> <p><i>Франція.</i> Система професійної освіти персоналу фінансується державою, регіонами і компаніями.</p>
Державне фінансування	Нідерланди, Велика Британія	Держава несе прямі витрати на первинне профнавчання кадрів	<p><i>Нідерланди.</i> Навчальні заклади початкової професійної освіти в основному фінансуються із державного бюджету.</p> <p><i>Велика Британія.</i> Уряд фінансує програми, що мають на меті присвоєння особам, які навчаються, професійної кваліфікації.</p>

*складено за [1; 9-11]

Трудовий кодекс (*Code du Travail*) ставить за обов'язок усім підприємствам Франції робити відрахування на потреби профпідготовки. Підприємство повинно надати підтвердження про виплату податку або надати інформацію про витрачання коштів на підвищення кваліфікації своїх робітників. Система зі збору й розподілу засобів на потреби професійної освіти може формуватися:

- *централізовано* на базі певної галузі за професійно-галузевим принципом (централізована система) – тоді створюється галузева Уповноважена паритарна організація зі збору коштів (OPCA de Branche);

- *децентралізовано* за територіальним принципом через створення міжгалузевих організацій у тому чи іншому регіоні – тоді виникає міжгалузева Уповноважена паритарна організація зі збору коштів (OPCA Interpro). Звичайно такі організації об'єднують кілька десятків галузей, надають допомогу в розробці планів профпідготовки та їх фінансування тисячам малих та середніх підприємств.

Підприємства сплачують податок на учнівство, ставки відрахувань за яким та розподіл його суми залежать від чисельності працівників на підприємстві (табл. 6.6).

Механізми фінансування професійного навчання персоналу на виробництві в країнах світу є такими:

• **ринковий** (управління ресурсами здійснюється фінансовими інструментами у вигляді плати за навчання або внесків);

• **бюрократичний** (управління наданням ресурсів виконується за допомогою таких фінансових інструментів, як податки з приватних осіб (громадян, працівників або роботодавців). Рівень фінансової підтримки навчання громадян залежить від місця проживання, розміру доходу, оподаткування, схеми особистих витрат, зайнятості в певному секторі економіки, виробництва товарів чи послуг, одержуваного прибутку. У рамках такого режиму фінансування державні кошти розподіляються між споживачами навчальних програм;