

**Н. В. ГОЛОВАЧ**

<https://orcid.org/0000-0002-6215-6575>

Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ

## **ДО АНАЛІЗУ СВІТОВОГО ДОСВІДУ ЕКОНОМІЧНОЇ ОСВІТИ ФАХІВЦІВ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки, 2018, вип. 56(2), с. 38–45

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-38-45>

*Проналізовано особливості системи економічної освіти фахівців з управління персоналом економічно розвинених країн світу — США, Великобританії, Німеччини та Франції; визначено їх кваліфікаційні вимоги, підходи, що стосуються професійних стандартів та відповідних компетенцій таких фахівців.*

У сучасних умовах загострення глобальних проблем людства, прискорення науково-технічного розвитку питання відтворення кадрового потенціалу є головною складовою економіки будь-якої країни. Гостро постає питання підвищення рівня конкурентоспроможності фахівців для забезпечення ефективного функціонування економіки України. Все більше увага зосереджується на вивченні стану організації професійної освіти та оцінці її ефективності з метою оптимізації і своєчасного коригування наявних недоліків.

Процеси інтеграції світового співтовариства, зокрема в галузі економіки, призводять до змін у вимогах і до професійної підготовки сучасних фахівців з управління персоналом. У цих умовах особливого значення набувають такі якості випускника закладу вищої освіти, як висока професіональна компетентність, ініціативність у вирішенні нетрадиційних завдань, мобільність, креативність, здатність до самоосвіти, до налагодження контактів з учасниками його професійної діяльності тощо. Тому вивчення зарубіжного досвіду економічної освіти фахівців з управління персоналом стає украй необхідним.

Методологічні засади економічної освіти проаналізовано у працях Н. Волкової, В. Зінченко, М. Теловатої, К. Синякової, Г. Щокіна та ін. Закордонний досвід професійної підготовки майбутніх фахівців економічного профілю розглядається у працях О. Клименка, М. Теловатої, П. Еббот М. Мейєр та ін.

**Мета дослідження** — проаналізувати зарубіжний досвід економічної освіти фахівців з управління персоналом.

У сфері управління людськими ресурсами сучасних організацій роль професійної підготовки фахівця постійно зростає, набуваючи стратегічного значення. Вона стає вирішальною для розвитку трудового потенціалу України загалом, підвищення ефективності господарської діяльності зокрема.

Професія фахівця сфери управління персоналом в Україні є широкопрофільною і на цей час набуває престижності на ринку праці, відповідно попит на фахівців зростає щороку. Вітчизняні заклади вищої освіти готують фахівців за економічним профілем.

Згідно з видами професійної діяльності сучасний випускник спеціальності “Управління персоналом та економіка праці” для вирішення основних професійних завдань повинен володіти наступними навичками [2]:

- розроблення та оптимізація стратегії і політики управління персоналом;
- визначення та прогнозування потреби в персоналі;
- кількісне та якісне забезпечення організацій кадровим складом;
- маркетинг персоналу та планування кадрової роботи;
- контролювання трудової адаптації нового персоналу, раціональне використання персоналу та закріплення його професійної орієнтації;
- організація оплати праці, стимулювання та мотивація персоналу;
- статистика зайнятості та праці, загальний аналіз ринку праці;
- створення економічної, інформаційної бази та безпечних умов праці;
- здійснення соціальної роботи з персоналом;
- обґрунтування, розроблення, впровадження проектів ефективних технологій управління персоналом;
- впровадження автоматизованих інформаційних технологій;
- формування соціально-психологічного клімату трудового колективу.

Сучасні зміни вітчизняної системи вищої освіти зумовлені зростанням пропозицій і формуванням нових стандартів європейської моделі освіти. Цікавим і продуктивним вважається той факт, що час від часу європейська наукова і педагогічна спільнота порушує питання про тісні контакти між країнами світу з питань освіти, які призводять до порозуміння на економічному і політичному рівні.

Завдання, обов'язки та професійні стандарти таких фахівців з управління персоналом (HR-фахівців), як економісти, кадровики та управлінці, що визначають рівень розвитку високотехнологічного бізнесу у Великобританії, Німеччині та США, розглядаються у працях О. Клименка [3], Пенні Еббот, Маріус Мейер [5] та ін. Саме у цих країнах, за ствердженнями наукових дослідників, досягнуто найбільших успіхів в економічній підготовці молоді. Це зумовлено ставленням молоді до освіти, як запоруки професійного успіху та усвідомлення своєї професійної перспективи.

Американська система підготовки HR-фахівців, менеджерів із персоналу характеризується індивідуалізмом, тому кожний університет прагне створити свою економічну школу. Такий підхід формує у випускників певний тип економічного мислення, індивідуальне розуміння та оцінку економічних проблем. В Америці за різними професійно-класифікаційними стандартами використовуються неоднакові підходи визначення кваліфікаційних вимог до професій: досвіду роботи, загального рівня освіти, необхідності навчання та розвитку у процесі трудової діяльності та ін. У професійній інформаційній мережі США Occupational Informational Network використовують поняття “зона роботи” для характеристики кваліфікаційних вимог.

Для “зони 4”, наприклад, потрібна наступна підготовка: фахівець з відбору кадрів (рекрутер) вважається кваліфікованим, якщо він отримав освіту в коледжі за 4-річною програмою підготовки і має кілька років досвіду практичної роботи у сфері відбору кадрів; ставляться вимоги до досвіду роботи в спорідненій сфері освітнім методом за спеціальною програмою, або безпосередньо на робочому місці. До професій цієї зони належать працівники інформаційних служб, економісти з праці, адміністратори й тренінг-менеджери, що пов’язані з управлінням, освітою, наглядом і координацією інших працівників. Такий показник, як *Special Vocational Preparation (SVP)* є показником обсягу спеціальної підготовки, який залежить від сумарного часу, необхідного для вивчення методів або технології роботи, отримання необхідної інформації для розвитку компетенції, щоб працювати із середньою продуктивністю праці (наприклад, “1” – нижчий рівень SVP, який потребує коротких демонстрацій методів роботи, “9” – вищий рівень SVP, вимагає професійної підготовки не менше ніж 10 років). По закінченні 4-річної програми підготовки від професій цієї зони вимагають отримання рівня бакалавра.

Наприклад, до функцій менеджера з компенсацій і бенефітів (*compensation and benefit manager*) належить надання послуг із певних видів допомог, пільг, страхових та фінансових схем для персоналу. Фахівець-помічник з людських ресурсів (*human resources assistant*) знаходиться в “зоні 3”, а рекрутер (*recruiter*), менеджер з людських ресурсів (*human resources manager*), менеджер з навчання і розвитку персоналу (*training and development manager*) – у “зоні 4” [3].

Важливо звернути увагу на “демократичність” американських професійно-класифікаційних систем у разі, коли враховується термін підготовки до продуктивної праці. Сумарний термін такої підготовки може включати: формальну освіту, підготовку у професійних освітніх закладах, навчання на спеціальних курсах, досвід роботи у спорідненій сфері, а також стажування на робочому місці. Наведені у професійно-класифікаційних стандартах США вимоги в більшості випадків не є обов’язковими в юридичному плані і мають рекомендаційний характер. Практика доводить, що необхідний рівень освіти для менеджерів та фахівців з людських ресурсів, а також з навчання і трудових відносин може суттєво варіюватися залежно від розмірів і типів організації і підприємств, в яких вони працюють.

У США функціонує багато освітніх закладів, в яких здобувають освіту сфери управління людськими ресурсами, а на спеціальних курсах можна отримати професійний розвиток цієї сфери. На факультетах викладають такі курси: розвиток організацій, управління бізнесом, державне управління, методологія навчання, управління комунікаціями, або в спеціалізованих закладах з підготовки фахівців сфери управління людськими ресурсами [4, 62]. Велика кількість коледжів, університетів пропонують програми післядипломного навчання, за якими можна отримати освіту з адміністрування людських ресурсів, управління людськими ресурсами, управління персоналом і трудових відносин, компенсацій і бенефітів, навчання і розвитку персоналу [3].

Системи вищої економічної освіти США і Великобританії діють в умовах жорсткої конкуренції на ринку праці, де регулююча роль належить не державі, а суспільству. Відсутність державних стандартів, затверджених на урядовому рівні, дає закладам вищої освіти зазначених країн можливість самостійно приймати рішення про зміст основних програм і дисциплін. Крім того, магістрантам надається велика свобода вибору свого навчального плану і порядку вивчення курсів. Безумовно, використання цього принципу в процесі підготовки економістів багато в чому могло б сприяти удосконаленню підготовки фахівців відповідної галузі в Україні. Однак при цьому необхідно цілком змінити структуру державної системи освіти. Крім того, запозичення накопиченого за кордоном досвіду підготовки економістів ускладнюється певними особливостями української економічної освіти. По-перше, основною метою вищої освіти в Україні виступає не тільки передача знань, формування умінь і навичок, а й перевірка ефективності їх сприйняття. На цьому базується вся система викладання дисциплін у вітчизняних закладах вищої освіти, згідно з якою аудиторна робота студентів з викладачем займає значну частину часу. На противагу цьому в закордонних університетах основне завдання полягає у наданні студентам можливості вчитися самостійно з використанням бібліотечних ресурсів, навчальних посібників і наявної інформаційної бази [4, 421].

До пріоритетних вимог HR-фахівця Великобританії належить компетенція стратегічного мислення — здатність прогнозувати способи довгострокового розвитку, передбачати варіанти (і можливі наслідки), знаходити розумні рішення проблеми, прагнення змінювати поточний стан справ з метою підвищення результативності організації загалом.

Вимоги, що ставляться до британських фахівців з управління персоналом: по-перше, він повинен бути енергійним і результативним, здатним долати перешкоди, досліджувати всі можливі ресурси і відчувати всі можливі способи вирішення завдань; по-друге, HR-фахівець повинен бути управлінцем, лідером, вміти мотивувати людей на досягнення поставлених цілей не тільки застосовуючи формальну владу, а й бути авторитетом, формувати атмосферу співпраці і професійної довіри; по-третє, повинен знати не лише свої безпосередні функціональні, а й корпоративні обов'язки, вміти аналізувати показники продуктивності та ефективності, розробляти і реалізувати програми змін і вдосконалення роботи компанії. Вкрай важливо для HR-фахівця володіти професійними навичками і технічними компетенціями, спеціалізованими знаннями (особливо у сфері трудового законодавства), приймати рішення, необхідні для ефективної роботи з персоналом. Крім того, такий фахівець повинен виконувати не тільки поставлені технічні завдання, а й прагнути досягнення стратегічної мети на користь всієї компанії, самовдосконалюватися, самостійно вчитися. Не менш важлива компетенція британського HR-фахівця — аналітично і креативно мислити, що передбачає систематичний аналіз ситуації, розроблення планів дій, підтримка цілей бізнесу, прийняття новаторських рішень тощо. Актуальною вимогою також є турбота про те, щоб “клієнти” служби персоналу, і насамперед керівництво, прислухалися до

HR-фахівця та були готові діяти відповідно до інформації, отриманої від “клієнтів” (процес зворотного зв’язку — запорука покращення результатів діяльності) [5]. І нарешті, британський фахівець з управління персоналом повинен бути комунікабельним, переконливим, уміти чітко передавати інформацію, особливо у письмовій формі, аргументовано переконувати, слухати і сприймати деталі, бути уважним до організаційних та політичних аспектів корпоративного життя.

Процес підготовки HR-фахівців у Німеччині пов’язаний із практичною діяльністю, хоча досліджувані дисципліни характеризуються достатнім рівнем їх фундаменталізації [1, 24]. Якщо випускник потрапляє до крупної компанії, то у більшості випадків він проходить додаткову підготовку в спеціальному підрозділі компанії. Весь процес підготовки у вищій школі організований таким чином, щоб студент якомога раніше почав працювати самостійно. Система вищої економічної освіти Німеччини має чітку упорядковану структуру, а вибір того чи іншого вищого освітнього закладу залежить від здібностей, схильностей і можливостей студента. Це позитивний бік німецької системи підготовки економістів, що створює найкращі умови для розкриття професійного потенціалу студента. До негативних моментів слід зарахувати те, що на початку професійної підготовки майбутніх фахівців не завжди є можливим точно визначити потенційне місце роботи. Крім того, розподіл майбутніх фахівців з управління персоналом у вищій школі на дослідників і практиків ускладнює процес їхньої подальшої перепідготовки під впливом ситуації на ринку праці, яка швидко змінюється.

Копіювання успішних моделей професійних стандартів Німеччини підготовки HR-фахівців не завжди є вдалим, адже кожна країна має свої, лише їй властиві особливості. З огляду на це, характерним є досвід Німеччини — як країни Європейського Союзу з однією з найдосконаліших моделей кадрового менеджменту. Фахівці Асоціації управління персоналом Німеччини (*Deutsche Gesellschaft für Personalführung*, або скорочено DGFP) детально дослідили систему професійних стандартів HR-менеджменту інших країн та дійшли висновку, що вони не відображають реалій Німеччини.

Ще в 2003 році фахівці DGFP розробили національну систему стандартів. Проведений аналіз цієї системи показав, наскільки істотно змінилися функції управління персоналом протягом періоду історичного розвитку країни. Німецькі HR-фахівці перейшли від виконання функцій адміністративних завдань, найбільш популярних для цієї професії на етапі заснування сучасних компаній, до вирішення стратегічних питань, координації роботи всіх працівників організації, управління як людьми, так і капіталом. Водночас адміністративні функції взяли на себе здебільшого лінійні керівники німецьких компаній. Не випадково професійні стандарти у сфері управління персоналом орієнтовані переважно на стратегічні аспекти менеджменту.

Професійні стандарти HR-фахівців Німеччини розроблялися, виходячи з того, що кадровий менеджмент — це інтегрована складова політики компанії. Стратегія компанії і стратегія управління персоналом взаємопов’язані між собою тому, що HR-менеджер є ключовим бізнесовим партнером керівництва

підприємства. Проведені опитування керівників німецьких кадрових служб дозволили виявити основні пріоритети кадрової політики. Зокрема, з'ясувалися і найважливіші питання сфери управління персоналом — удосконалення оплати праці, підготовки та підвищення кваліфікації кадрів. Водночас питання оцінювання персоналу, розвитку систем інформування персоналу, кар'єрного зростання, на думку респондентів, зайняли друге місце. Відтак у ході розроблення професійних стандартів HR-фахівців було визначено низку спільних завдань для всіх менеджерів з управління персоналом, незважаючи на рівень підприємства.

Виділені наступні завдання та обов'язки HR-фахівців Німеччини:

- впливати на корпоративну культуру (аналізувати існуючу, змінювати її або створювати нову);
- брати участь у розробленні стратегії та політики управління персоналом підприємства та її реалізації;
- створювати систему соціального партнерства (з урахуванням трудового законодавства), а також розробляти, впроваджувати і вдосконалювати систему винагород у компанії;
- управляти зовнішніми відносинами, що впливають на діяльність організації;
- оптимізувати процеси в компанії, забезпечувати кадрове діловодство;
- брати участь у розробленні компетенцій у межах підприємства, організовувати навчання та розвиток персоналу;
- виконувати експертизу діючих у компанії інструментів управління персоналом та створювати нові, що сприяють досягненню мети організації;
- розробляти стратегічну політику змін у сфері персоналу.

DGFP декларує, що міцна корпоративна культура і чітко визначена мета поряд з узгодженою системою управління, що заснована на командному настрої і співпраці всіх працівників, є вирішальними факторами економічного успіху організації. Саме корпоративна культура об'єднує персонал і допомагає вирішувати завдання з точки зору стратегії всього бізнесу.

Основними функціями німецьких HR-фахівців є:

- забезпечувати повноцінну співпрацю з колективом, побудовану на довірі, що має величезне значення у досягненні успіху організації. HR-фахівці повинні демонструвати компетентність під час спілкування з усіма фахівцями компанії, незалежно від ступеня службової ієрархії;
- створення тарифної політики підприємства та захист її перед профспілками, адміністрацією і громадськістю. При цьому HR-фахівець фактично виступає гарантом дотримання закону і прийнятих стандартів соціальної відповідальності;
- HR-фахівець робить важливий внесок у підвищення цінності компанії. Безпомилково розраховані витрати на персонал і компенсації допомагають контролювати суспільні витрати і планувати їх;
- служба персоналу організовує професійне навчання (внутрішнє і зовнішнє), піклується про особистісний розвиток усіх працівників компанії спільно з топ-менеджерами. У рамках управління знаннями все

більшого значення в робочому процесі набувають наставництво та інші форми навчання на робочому місці;

- HR-фахівці формують, з одного боку, максимально просту систему індивідуальних інструментів HR-управління, а з іншого — враховують новітні методи і методики в цій галузі;
- департамент управління персоналом компанії виконує функцію центру змін і відповідає за їх успішне планування і сприяє успішній реалізації [5].

У Франції особливості економічної освіти менеджерів з персоналу полягають у тому, що випускники отримують поглиблену підготовку за конкретними економічними спеціальностями [1, 27]. Відомі заклади вищої освіти ведуть підготовку фахівців у галузі бізнесу і менеджменту, їх провідна мета — підготовка керівників вищого рангу, в тому числі і директорів з управління персоналом. Основна увага у їх освіті акцентується на практичну спрямованість. Така система підготовки менеджерів з персоналу може забезпечувати високий ступінь їхньої професійної готовності до практичної діяльності. Однак негативним моментом є те, що при зміні спеціалізації, характеру діяльності та обов'язків, що виконуються, випускники закладів вищої освіти “вузького” типу стикаються з недоліком загальних фундаментальних економічних знань, що істотно ускладнює процес їх перепідготовки.

Наведені вимоги до HR-фахівців є цілком прийнятними в сучасних вітчизняних умовах і не суперечать чинному в Україні законодавству. Тому деякі компетенції або всі вимоги можна застосувати до роботи вітчизняних фахівців з управління персоналом, не привертаючи значні ресурси.

Отже, на сьогодні система вищої економічної освіти в західних країнах переходить до підготовки фахівців широкого профілю. Відбулася відмова від надмірно вузької спеціалізації, що перешкоджає адаптації колишніх випускників до сучасних потреб суспільства. У згаданих країнах випускники економічних закладів вищої освіти все частіше стають економістами та управлінцями з широким колом функцій, а не вузькопрофільними фахівцями, що знають лише економіку конкретного виду діяльності. Однак їх широкий профіль не означає відмову від спеціалізацій. Основний акцент у підготовці фахівців економічного профілю за кордоном зміщується у бік формування у майбутніх фахівців методологічних основ, необхідних для розуміння і дослідження явищ економіки. Паралельно з цим передбачається формування у майбутніх фахівців з управління персоналом навичок практичної діяльності. Останній може бути запозичений і українською системою освіти.

## Джерела:

1. Волкова Н. Проблема підготовки майбутніх економістів до управлінської діяльності // Неперервна професійна освіта: теорія і практика. 2002. Вип 1. С. 23–28.
2. Головний кадровий журнал України // Журн. “КАДРОВИК.UA”: веб-сайт. URL: <https://www.kadrovik.ua/> (дата звернення 15.10.2018).

3. *Клименко О.* Досвід США у професійній класифікації фахівців з персоналу [Електронний ресурс] // HR-Лига: сайт. 2007. 01. 31. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=461>
4. *Теловата М. Т.* Вдосконалення професійної підготовки майбутніх фахівців економічної галузі у вищих навчальних закладах України // Стратегія розвитку України: економічний та гуманітарний виміри: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. Київ: Інформ.-аналіт. агентство, 2017. С. 420–422.
5. *Penny Abbott, Marius Meyer.* National HR Standards Phase III. First set of HR Professional Practice Standards is released for comment [Електронний ресурс] // HR Future: web-site. 2015. February. URL: <http://www.hrfuture.net/strategic-hr/national-hr-standards-phase-iii.phd?Itemid=1053>

***Golovach N. V. To the analysis of world experience of economic education of personnel management personnel.***

*The analysis of the peculiarities of the system of economic education specialists of personnel managers in the USA, Great Britain, Germany and France was carried out. The features of the list of tasks and personnel managers' responsibilities of these countries are singled out. Qualification requirements for professional standards and professional competencies of HR specialists are defined. The state of economic education of HR specialists in Ukraine does not meet the current requirements of the labor market. The complexity, duration and multilevelness of the educational process for specialists on the field of personnel management in the USA are determined. The general orientation of higher economic education in the West was formed under the influence of objective trends in the development of society. There was a rejection of the extremely narrow specialization, which hinders the adaptation of former graduates to the modern needs of society. Graduates of higher education institutions of Western countries increasingly become economists in a broad sense, and not only narrow-profile specialists. To date, the system of higher economic education in the West has gone to training specialists in the management of personnel with a broad profile. A broad profile does not mean refusal to specialize. The main emphasis in the preparation of economists abroad shifts towards the formation of future methodological foundations necessary for understanding and studying the phenomena of the economy. In parallel, it is foreseen the formation of future skills specialists in the management of practical skills. The emphasis is on taking into account the experience of economically developed countries in the system of domestic professional training specialists of personnel managers.*

<https://doi.org/10.32689/2523-4536-2018-02-38-45>

Надійшла 25 жовтня 2018 р.