

*О.В. Ткачук*

**Стандартизація професійного розвитку кадрів:  
світовий досвід та можливості використання в Україні**

*У статті узагальнено досвід розвинених країн та визначено можливі шляхи його використання у сфері розроблення професійних стандартів та стандартів з розвитку кадрів з урахуванням тенденцій світових глобалізаційних процесів і проголошення Україною курсу до Євроінтеграції. Розроблено загальну схему формування Національного стандарту з професійного розвитку кадрів у контексті Євроінтеграції.*

За умов приєднання України до Світової організації торгівлі та все більшої глобалізації економіки великої актуальності набувають питання забезпечення конкурентоспроможності та інноваційної спрямованості розвитку національної економіки. Для вирішення цих стратегічних завдань важливе значення має формування в країні потужного промислового потенціалу.

Державною стратегією регіонального розвитку на період до 2015 року основним пріоритетом у розвитку промисловості визначено підвищення конкурентоспроможності продукції, посилення інноваційної спрямованості шляхом впровадження систем управління якістю. Системи управління якістю (стандарт ISO серії 9001) та системи екологічного управління (стандарт ISO серії 14000) є найкращим загальновизнаним у світі запобіжним механізмом, який забезпечує якість продукції на всіх етапах її виробничого (життєвого) циклу і сприяє підвищенню результативності роботи підприємств [6].

Однак, як свідчить досвід вітчизняних підприємств, сертифікація на відповідність стандарту з якості ISO 9001 не забезпечує бажаного результату у повній мірі. Основною причиною цього є передусім недостатнє урахування ролі людського фактору – системи професійного розвитку кадрів у багатьох випадках не інтегровані щодо забезпечення високих якісних результатів, не проводиться аналіз ефективності та змісту навчальних програм та курсів.

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на державному та міжнародному рівнях шляхом підвищення якісних характеристик продукції особливе значення має правильна організація професійної підготовки та розвитку кадрів на ньому. Необхідність стандартизації такої важливої для підприємства сфери, як управління розвитком персоналу, найкращим чином підтверджується ідеологією стандартів якості ISO серії 9001, згідно з якими для того, щоб забезпечити якість системи управління, у своїй діяльності підприємство повинне керуватися рядом принципів і закріпити ці принципи у внутрішніх нормативних документах [3].

Тому з метою вироблення правильних принципів та методичних підходів для вирішення даного завдання актуального значення набуває розроблення Національного стандарту з професійного розвитку персоналу. У свою чергу, на рівні окремого підприємства, що готується до створення підрозділу з навчання чи реформування вже

---

*Ткачук Ольга Володимирівна*, аспірант кафедри економіки праці та менеджменту Кіровоградського національного технічного університету.

існуючого, Національний стандарт може бути використаний для розробки внутрішнього Стандарту з професійного розвитку персоналу.

Теоретичні та практичні аспекти розроблення внутрішніх корпоративних стандартів набули широкого висвітлення у праці російських дослідників С. Ніколаєвої та С. Шебека. Досвід розвинених країн у сфері розроблення професійних стандартів і стандартів з розвитку кадрів та напрями його використання є об'єктом розгляду фахівців Національного союзу кадровиків Росії, а також таких дослідників, як М. Колчигина, О. Левченко, Н. Мукан, Н. Софінський, Ю. Тукачов та ін.

Водночас, недостатньо розробленими залишаються питання щодо шляхів адаптації та використання в Україні зарубіжного досвіду на основі урахування світових та вітчизняних тенденцій у сфері стандартизації, що й обумовило вибір теми дослідження.

Тому метою статті є узагальнення досвіду розвинених країн та визначення можливих шляхів його використання у сфері розроблення професійних стандартів та стандартів з розвитку кадрів у контексті світових глобалізаційних процесів і проголошення Україною курсу до Євроінтеграції.

Так, програмою інтеграції України до Європейського Союзу [7] основним напрямом реформування національних систем стандартизації, сертифікації, акредитації є їх адаптація і зближення з міжнародною та європейською практикою.

Розроблення та впровадження державних стандартів нового покоління, національної системи кваліфікацій визначено одним з основних способів розв'язання проблем у сфері забезпечення європейського рівня якості та доступності освіти [9].

Законом України „Про стандартизацію” [1] термін „стандартизація” визначається як діяльність, що полягає у встановленні положень для загального і багаторазового застосування щодо наявних чи можливих завдань з метою досягнення оптимального ступеня впорядкування у певній сфері, результатом якої є підвищення ступеня відповідності продукції, процесів та послуг їх функціональному призначенню, усуненню бар'єрів у торгівлі і сприянню науково-технічному співробітництву.

Відповідно „стандарт” являє собою документ, розроблений на основі консенсусу та затверджений уповноваженим органом, що встановлює призначені для загального і багаторазового використання правила, інструкції або характеристики, які стосуються діяльності чи її результатів, включаючи продукцію, процеси або послуги, дотримання яких є обов'язковим [1].

Стандарти за своєю природою і за своєю суттю являють собою ефективний засіб вирішення інноваційних питань розвитку економіки, підвищення технічного рівня і якості продукції, підвищення продуктивності праці, раціонального використання і економії всіх видів ресурсів, впровадження нових методів контролю та випробувань промислової продукції [8].

На сучасному етапі діяльність зі стандартизації в Україні відбувається головним чином шляхом розроблення систем стандартів на промислову продукцію, технічних регламентів тощо. Водночас недостатньо уваги приділяється широким можливостям використання стандартизації у сфері професійного розвитку кадрів, як це характерно для більшості розвинених країн світу.

Слід значити, що розроблення Національного стандарту з професійного розвитку кадрів повинно відбуватися на основі урахування світових та вітчизняних тенденцій у сфері стандартизації. Так, до основних тенденцій у цій сфері можна віднести:

- зростаючі темпи розповсюдження у світі систем управління якістю (ISO 9001), систем екологічного управління (ISO 14000), соціальної відповідальності (SA 8000),

#### Розділ 4 Макроекономічні механізми

- систем менеджменту в галузі охорони праці та попередження професійних захворювань (OHSAS 18001), а також створення інтегрованих систем управління на їх основі;
- формування єдиного освітнього простору в Європі (Болонський процес) та системи взаємного визнання та підтвердження кваліфікацій (розроблення Європейської рамки кваліфікацій);
  - розроблення професійних стандартів спеціалістів у галузі кадрового менеджменту (Канада, США, Німеччина, Великобританія, Росія та ін.);
  - розроблення професійних стандартів у розрізі професій та видів діяльності (наприклад, професійний стандарт аудиторів тощо);
  - практика розроблення власне стандартів з розвитку кадрів (наприклад, Британський стандарт „Інвестори в людей”).
- Таким чином, процес розроблення Національного стандарту з професійного розвитку кадрів в Україні з урахуванням євроінтеграційних процесів можна відобразити за допомогою схеми, зображеної на рис. 1.

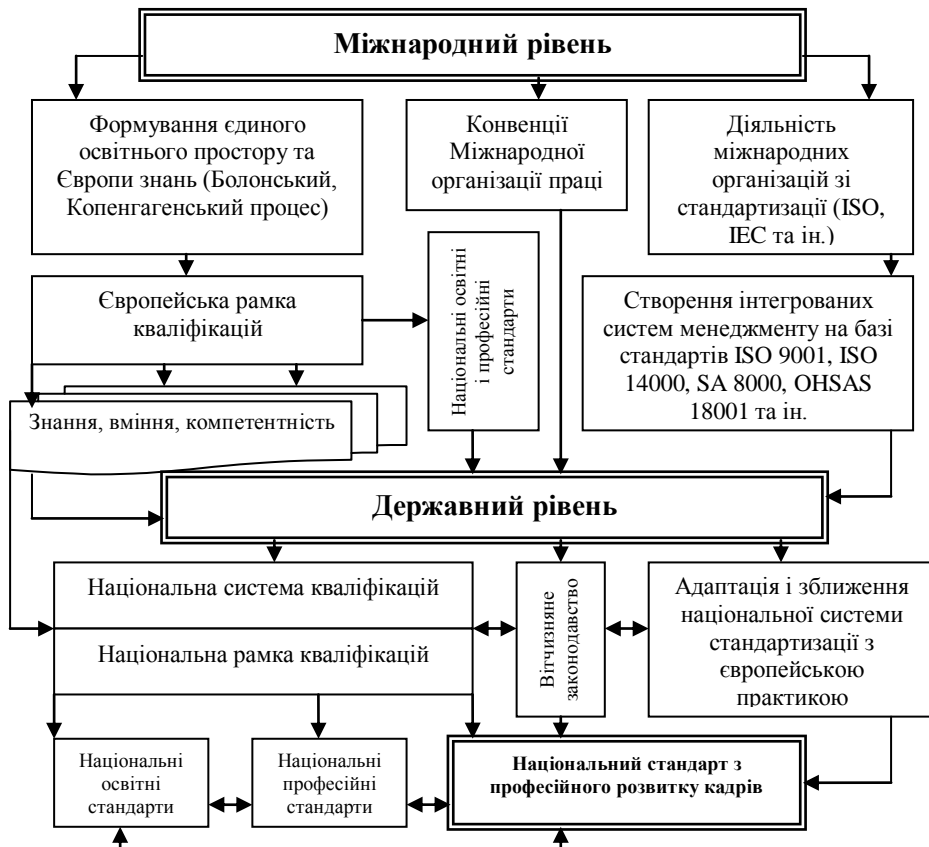


Рис. 1. Схема розроблення Національного стандарту з професійного розвитку кадрів у контексті Євроінтеграції  
За умов формування єдиного європейського освітнього простору та Європи знань, особливої актуальності для України набувають питання модернізації вищої освіти у

відповідності до Лісабонської угоди (1997 р.) з визнання кваліфікацій, Болонської декларації (1999 р.), Берлінського і Бергенського комюніке. Найбільш проблемними залишаються питання реформування структури вищої освіти (бакалавр – магістр – доктор за напрямом), а також забезпечення європейського рівня якості та доступності освіти. Так, за індексом глобальної конкурентоспроможності у 2007 р. відбулося суттєве зниження рейтингу країни за показником розвитку вищої освіти (із 41-го на 66-те місце), який традиційно був джерелом її конкурентних переваг у попередні роки [12].

Особливо слід відмітити процес формування в Європі механізму взаємного визнання кваліфікацій – Європейської рамки кваліфікації, що має на меті підвищення рівня мобільності працівників та підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку праці. Рекомендаціями Європейського парламенту щодо створення Європейської рамки кваліфікацій для навчання протягом життя [11] передбачено вісім кваліфікаційних рівнів, кожен з яких характеризується необхідними:

- знаннями – результатом засвоєння інформації під час навчання. Знання включає основну частину фактів, принципів, теорії та практики, що мають відношення до навчання або роботи. В Європейських рамках кваліфікацій (ЄРК) знання визначаються як теоретичні та/або фактичні;

- вміннями – здатністю застосовувати знання та використовувати ноу-хау для виконання завдань та вирішення проблем. В ЄРК вміння описані як пізнавальні (використання логічного, інтуїтивного та творчого мислення) та практичні (включають фізичну вправність та використання методів, матеріалів, інструментів та приладів).

- компетентністю – доведеною здатністю застосовувати знання, вміння та особисті соціальні та/або методологічні здібності у робочих чи навчальних ситуаціях, у професійному та/або особистісному розвитку. В ЄРК компетентність визначається відповідальністю та автономією.

На основі Європейської рамки кваліфікацій мають формуватися Національні системи та рамки кваліфікацій у країнах ЄС.

Національна система кваліфікацій включає усі види діяльності, що належать до визнання та інших механізмів, які пов'язують освіту і підготовку з вимогами ринку праці та громадянського суспільства. Національна система кваліфікацій може складатися з декількох підсистем та включати національну рамку кваліфікацій.

Національна рамка кваліфікацій є інструментом класифікації кваліфікацій відповідно до встановлених критеріїв для визначених рівнів навчальних результатів.

У свою чергу, національна рамка кваліфікацій в цілому виступає основою для подальшого взаємоузгодження та більшої ефективності освітніх і професійних стандартів, а також стандартів з професійного розвитку кадрів.

Розроблення і впровадження в Україні Національної рамки кваліфікацій та системи безперервної професійної освіти дозволить створити можливість легалізації досвіду та знань, отриманих неформальним шляхом (безпосередньо в процесі трудової діяльності, шляхом самоосвіти тощо). Частка неформальних знань у загальному обсязі накопичених знань є досить значною. Зокрема, за опитуванням, яке було проведено за допомогою Європейського центру розвитку професійного навчання (CEDEFOP) у 2003 р. у 15 країнах ЄС, формальні заклади навчання (школи, коледжі, університети) дають лише 17% знань [2].

Подібні результати було одержано і при проведенні власного авторського дослідження (2007 р.), у якому брали участь 1213 працівників промислових підприємств України. Так, частка знань, отриманих за рахунок практичного досвіду, за оцінками

респондентів, складала 52,6%, самоосвіти – 10,1%, навчальних закладів – 26,5% та курсів підвищення кваліфікації – 10,7%. Отже, висока частка знань, отриманих неформальними методами, зумовлює доцільність активної участі України у процесі взаємного визнання і підтвердження кваліфікацій у країнах ЄС.

Іншим важливим аспектом формування Національного стандарту з професійного розвитку кадрів є урахування положень міжнародних стандартів. Так, впровадження міжнародної системи якості на основі стандарту ISO серії 9001 включає вимоги до розвитку персоналу з точки зору процесного підходу. Професійний розвиток кадрів у рамках системи менеджменту якості є більш процесно-орієнтованим на безперервне удосконалення, розвиток та мотивацію до якісної праці. Розвиток кадрів спрямований, з одного боку, на досягнення високої якості, а з іншого – на постійне удосконалення самої системи управління якістю, більш глобальне розуміння працівником своєї ролі на підприємстві, тенденцій подальшого розвитку підприємства та свого робочого місця тощо.

Особливо актуальною у даний час є тенденція до створення інтегрованих систем менеджменту, тобто систематизація вимог до діяльності організації у конкретних сферах менеджменту і створення передумов для наближення цих систем до ділової досконалості. Під „інтегрованою системою менеджменту” слід розуміти частину системи загального менеджменту організації, що відповідає вимогам двох чи більше міжнародних стандартів на системи менеджменту і функціонує як одне ціле [10].

Нормативні розробки із впровадження інтегрованих систем менеджменту на даний час прийнято у 1999 р. в Австралії (стандарт AS/NZS 4581), Французькою організацією стандартизації AFNOR та Нідерландським інститутом стандартизації (2003 р.).

Важливим досягненням у галузі управління розвитком кадрів є створення у Великобританії у 90-х рр. XX ст. національного стандарту „Інвестори у людей” – еталону для інтегрування навчальних та господарських видів діяльності, які використовуються в межах організації, зі стратегією бізнесу [2]. В основу цього стандарту покладено чотири принципи: 1) обов’язок інвестувати кошти у персонал для досягнення цілей організації; 2) планування того, яким чином навички кожного працівника і команди в цілому повинні бути розвинуті для досягнення цих цілей; 3) дія – проведення заходів з розвитку і використання необхідних навичок і вмінь згідно з детально продуманою і безперервною програмою, яка безпосередньо пов’язана з бізнес-цілями; 4) оцінка результатів тренінгу і розвитку для спонукання працівників до досягнення цілей, цінностей і потреб більш високого рівня.

Актуальність стандарту „Інвестори у людей” зумовлена тим, що він ефективно використовується багатьма організаціями як доповнення або як основа для подальшого впровадження інших стандартів, зокрема, ISO серії 9001 та ISO серії 14000, а також Європейської моделі з якості.

Стандарт з професійного розвитку кадрів у системі безперервної освіти спрямований на поєднання в єдину систему всіх елементів, які забезпечують використання новітніх знань, умінь та навичок та визначають способи оцінювання навчальних потреб, форми і методи навчання, методика розв’язання проблем та досягнення позитивних результатів [4].

Поряд з цим, як відзначено у праці [5], наявність зовнішніх стандартів є необхідною, але недостатньою умовою забезпечення якості системи управління підприємства. Окрім зовнішніх, повинні бути і внутрішні корпоративні стандарти, оскільки зовнішні стандарти:

#### Розділ 4 Макроекономічні механізми

---

- при всій своїй різноманітності можуть містити прогалини і не охоплювати усі сфери управління підприємством;

- можуть формулювати принципи управління у надто загальному вигляді, тому їх необхідно конкретизувати стосовно даного підприємства;

- можуть містити певну варіантність принципів і підприємству необхідно обрати ті варіанти, що будуть використовуватися;

- можуть не в повній мірі підходити для даного підприємства.

Отже, поряд з Національним стандартом доцільними є розроблення і конкретизація на його основі власних стандартів з професійного розвитку кадрів на рівні окремих підприємств.

Таким чином, у даний час Україна має широкі можливості щодо використання кращих досягнень світового досвіду для розроблення Національного стандарту з професійного розвитку кадрів.

Разом з тим розроблення такого стандарту повинне відбуватися не ізольовано, а з урахуванням світових та вітчизняних тенденцій у сфері стандартизації, формування єдиного європейського освітнього простору та визнання кваліфікації.

Отже, перспективи подальших досліджень у даному напрямку обумовлені необхідністю розроблення теоретико-методологічних засад Національної системи кваліфікацій в Україні, механізмів узгодження освітніх та професійних стандартів, підвищення якості і доступності освіти, побудови системи безперервної професійної освіти, складовою якої має стати і розроблення стандартів з професійного розвитку кадрів як на державному рівні, так і кожним окремим підприємством.

Невід'ємною умовою створення та розвитку системи безперервної професійної освіти є необхідність активної участі не лише держави, освітніх закладів, але і самих працевластувачів, які мають за умов формування економіки знань виступати активними суб'єктами процесу навчання та підвищення кваліфікації кадрів. Не менш важливе значення має стимулювання зацікавленості працівників у підвищенні свого професійно-кваліфікаційного рівня. Тому доцільним є формування та активізація механізму соціального партнерства в країні.

1. Закон України „Про стандартизацію” від 17.05.2001 р. № 2408-III, із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
2. Левченко О. М. Економіка знань: управління розвитком людських ресурсів Великої Британії / О. М. Левченко. – К. : Видавничий дім „Корпорація”, 2005. – 292 с.
3. Міжнародний стандарт ISO 9001:2000. Системи менеджменту якості. Вимоги. – К., 2001.
4. Мукан Н. В. Стандарти професійного розвитку педагогів у США / Н. В. Мукан // Освіта Донбасу. – 2007. – № 4 (123). – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.alma-mater.lnpu.edu.ua/elect\\_v/r4/07mnvrps.pdf](http://www.alma-mater.lnpu.edu.ua/elect_v/r4/07mnvrps.pdf).
5. Николаева С. А. Корпоративные стандарты: от концепции до инструкции, практика разработки / С. А. Николаева, С. В. Шебек. – М. : Книжный мир, 2003. – 333 с.
6. Постанова Кабінету Міністрів України „Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2015 року” від 21.07.2006 р. № 1001, із змінами та доповненнями [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
7. Програма інтеграції України до Європейського Союзу (Програму схвалено Указом Президента України № 1072/2000 від 14.09.2000 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
8. Рішення Міністерства промислової політики України „Питання актуалізації промислових стандартів і зведення їх до сучасного науково-технічного рівня” від 24.05.2007 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.

#### Розділ 4 Макроекономічні механізми

---

9. *Розпорядження* Кабінету Міністрів України „Про схвалення Концепції Державної програми розвитку освіти на 2006-2010 роки” від 12.07.2006 р. № 396-р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.rada.kiev.ua>.
10. *Свиткин М.* Интегрированные системы менеджмента / М. Свиткин [Электронный ресурс] // Режим доступу : <http://www.stg.ru/riaside/index.phtml>.
11. *Proposal for a recommendation of the European Parliament and of the Council on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning.* – Brussels, 05.9.2006 // [http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/com\\_2006\\_0479\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/education/policies/educ/eqf/com_2006_0479_en.pdf).
12. *The Global Competitiveness Report, 2007.* World Economic Forum [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.weforum.org>.

*Отримано 08.05.2008 р.*

***О.В. Ткачук***

**Стандартизация профессионального развития кадров:  
мировой опыт и возможности использования в Украине**

*В статье обобщен опыт развитых стран и определены возможные пути его использования в сфере разработки профессиональных стандартов и стандартов по развитию кадров с учетом тенденций мировых глобализационных процессов и провозглашения Украиной курса Евроинтеграции. Разработана общая схема формирования Национального стандарта по профессиональному развитию кадров в контексте Евроинтеграции.*