

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ІНСТИТУТ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ І ОСВІТИ ДОРΟΣЛИХ
ІМЕНІ ІВАНАЗЯЗІОНА**

Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису

БАНІТ ОЛЬГА ВАСИЛІВНА

УДК [331.102.24 – 043.86] – 057.212 (430) (438)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У
ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ**

13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Подається на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ / О. В. Баніт /
(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий консультант:
Лук'янова Лариса Борисівна
доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України

Київ – 2018

АНОТАЦІЯ

Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. – Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України, Київ, 2018.

У дисертації здійснено цілісний аналіз проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі; розкрито теоретико-методологічні засади професійного розвитку персоналу як міждисциплінарної наукової проблеми, окреслено можливості творчого використання конструктивного досвіду Німеччини і Польщі з метою врахування нових теорій і технологій неперервної освіти дорослих у формуванні вітчизняної системи професійного розвитку персоналу.

За результатами вивчення наукових та документальних джерел виявлено й проаналізовано теорії, концепції та моделі професійного розвитку персоналу, створено модель компетенцій менеджерів ТНК, обґрунтовано принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях; схарактеризовано зовнішні та внутрішні детермінанти, на основі яких узагальнено провідні тенденції, що характеризують напрями розвитку компетенцій менеджерів ТНК на сучасному етапі світового суспільно-економічного розвитку.

Концепція дослідження ґрунтується на трьох взаємопов'язаних концептах: теоретико-методологічному, що полягає в обґрунтуванні загальнометодологічного комплексу підходів, який охоплює системний синергетичний, особистісно зорієнтований, культурологічний з акмеологічною та аксіологічною складовими, компетентнісний, процесний і ситуаційний; теоретичному, що враховує провідні теорії, концепції й моделі управління персоналом, передусім, із позицій ситуаційного та процесного підходів і передбачає виокремлення складових, етапів, змісту й виявлення особливостей

професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти; практико орієнтованому, спрямованому на виявлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду та їхнього творчого використання у вітчизняній практиці українських реалій.

У дисертації схарактеризовано базові поняття дослідження «менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «системи професійного розвитку менеджерів ТНК», сформульовано авторські визначення цих понять. В основу дослідження покладено положення щодо професійного розвитку менеджерів як: 1) складного й багатовимірного процесу, детермінованого віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й спрямованого на подолання зовнішніх і внутрішніх психологічних суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності; 2) професійного й морального самовдосконалення, на основі мотивації до саморозвитку й досягнення професійного успіху, рефлексивної самоорганізації, розкриття творчого потенціалу; 3) системи внутрішньокорпоративних заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців із метою забезпечення сталого економічного зростання корпорації.

Здійснено ретроспективний аналіз професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини; обґрунтовано зовнішні та внутрішні чинники професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі; проведено аналіз систем підготовки та нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, досліджено законодавчу базу, що регламентує організаційні, інформаційні, фінансові, соціальні та інші питання сторін, причетних до професійного розвитку персоналу в досліджуваних країнах, виявлено й узагальнено спільні й відмінні ознаки нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Теоретичне осмислення й узагальнення систем підготовки,

перепідготовки, додаткової освіти та підвищення кваліфікації менеджерів у Німеччині і Польщі уможливило здійснення порівняльного аналізу досліджуваної проблеми в цих країнах за 3 критеріями: система підготовки та нормативно-правового забезпечення; система корпоративної освіти ТНК, науково-методичний супровід цієї системи.

Згідно з першим критерієм, спільними ознаками для обох країн є участь у підготовці менеджерів як державних, так і приватних структур; наявність законів, що регулюють професійну освіту, вищу освіту (за виключенням Закону про освіту дорослих, який у Польщі відсутній); участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу та використання різного інструментарію для його підтримки: фінансування, податкової політики, регулювання соціального забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури. Відмінності полягають, по-перше, в глибокому історичному корінні професійної підготовки менеджерів у Німеччині та стрімкому розвитку цієї галузі протягом останніх двох десятиліть у Польщі, по-друге, в трансформації німецької традиції підготовки учня майстром у дуальну систему навчання й орієнтації на технічну й інженерну підготовку, яка є найважливішим показником кваліфікації німецьких менеджерів на противагу польським, серед яких більш популярною є загальноуправлінська підготовка, по-третє, налагоджена система міжнародної співпраці в галузі навчання й професійного розвитку в Німеччині, яка в Польщі почала формуватися після вступу до ЄС, по-четверте, географія працевлаштування – для німецьких менеджерів переважно в межах своєї країни, для польських – у різних країнах Європи та світу.

Згідно з другим критерієм, спільною ознакою для обох країн є наявність корпоративних навчальних центрів, основна мета діяльності яких полягає в здійсненні стратегічного навчання персоналу. Задля досягнення цієї мети плани роботи та навчальної діяльності корпоративних навчальних центрів узгоджуються зі стратегічними цілями ТНК в руслі єдиної ідеології, що витікає з базової стратегії її розвитку, і налагоджується співпраця із зовнішніми

провайдерами освітніх послуг. Серед відмінностей можна виділити, по-перше, створення самостійних корпоративних навчальних центрів у Німеччині, в Польщі – їхніх підрозділів; по-друге, міжнародний рівень діяльності німецьких корпоративних навчальних центрів, польських – регіональний; по-третє, вкладення інвестицій у вдосконалення та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення наявних корпоративних навчальних центрів у Німеччині та створення й розвиток нових корпоративних навчальних центрів у Польщі.

Згідно з третім критерієм, спільними ознаками для обох країн є системний характер підготовки переважно короткотермінових програм внутрішньофірмового навчання менеджерів, із врахуванням нових потреб та зворотного зв'язку, застосування однакових форм і методів діагностики потреб, проведення навчання, оцінювання результатів навчання, видання сертифікатів встановленого зразка після завершення навчання. Відмінності полягають у тому, що в німецьких ТНК корпоративні навчальні центри самостійно розробляють програми підготовки персоналу й тренерів, а в підрозділах Польщі вони адаптуються до місцевих умов; німецькі ТНК налагоджують активну співпрацю з освітніми закладами всіх країн, польські – співпрацюють з освітніми закладами переважно в межах своєї країни; німецькі внутрішньофірмові програми націлені на формування рівною мірою як твердих (професійних), так і м'яких (соціальних) навичок, у польських підрозділах внутрішньофірмові програми націлені на розвиток професійної компетентності менеджерів, а зовнішнє навчання – на підвищення загального рівня соціальної та міжособистісної компетентності; для професійного розвитку німецьких менеджерів актуальні такі форми й методи, як менторство (шефство, наставництво) і «кроспарування», а для польських – адаптаційні заходи як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі, професійна, мотиваційна, соціально-психологічна та психофізіологічна діагностика з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх із вимогами керівництва, підготовка менеджерів до роботи в

команді; актуальним напрямом для німецьких ТНК є освіта для біженців. Для польських ТНК популярними є програми заходів у вигляді проєктів, спрямованих на формування екологічної свідомості, підвищення обізнаності про навколишнє середовище.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що: *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, процесного й ситуаційного підходів здійснено цілісний ретроспективний аналіз проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі; проаналізовано законодавче й нормативно-правове забезпечення цього процесу; обґрунтовано й розкрито принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях; схарактеризовано зовнішні та внутрішні детермінанти, на основі яких виявлено тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі (зокрема, управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку й передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності працівників за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від закритого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій); виокремлено основні етапи професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти; обґрунтовано методичний супровід професійного розвитку менеджерів, виявлено й класифіковано види, форми й методи в системі корпоративної освіти (зокрема, форми й методи діагностики потреб менеджерів, форми й методи

проведення навчання, форми й методи оцінювання результатів навчання); схарактеризовано зміст навчальних програм корпоративного навчання менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі; обґрунтовано перспективні напрями впровадження конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі у вітчизняну практику післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів; здійснено прогностичне обґрунтування професійного розвитку менеджерів; *удосконалено положення щодо:* концептуальних ідей розвитку неформальної освіти дорослих; теоретико-методологічного, організаційно-педагогічного, законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів; особливостей реалізації системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного підходів у системі корпоративної освіти; зовнішніх та внутрішніх детермінант, що зумовлюють сутність професійного розвитку менеджера в сучасних транснаціональних корпораціях; *подальшого розвитку набули:* уточнення змісту основних понять («менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «система професійного розвитку менеджерів ТНК», «корпоративна освіта», «внутрішньофірмове навчання»); положення щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів; змісту, форм і методів навчання менеджерів у системі корпоративної освіти. До наукового обігу введено нові факти, документи, що стосуються професійного розвитку персоналу.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні навчально-методичного комплексу, що охоплює спецкурс «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», навчально-методичний посібник «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», науково-методичні рекомендації «Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях», що може бути використаний у процесі вдосконалення вітчизняної системи післядипломної освіти, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів відповідно до вимог часу. Положення,

результати й висновки дослідження можуть бути використані у процесі модернізації освітньої системи України в контексті інтеграції до світового освітнього простору, зокрема, в розробленні концептуальних і нормативних документів із питань професійного розвитку персоналу в контексті неперервної освіти, в теоретичних та експериментальних дослідженнях із порівняльної професійної педагогіки, в розробці й оновленні навчальних курсів у формальній, неформальній та інформальній освіті, у підготовці спецкурсів із проблем неперервної освіти та освіти дорослих, у навчально-методичній роботі закладів вищої та післядипломної освіти, в установах та агенціях, що надають освітні послуги компаніям і корпораціям, а також як методичний супровід для менеджерів із розвитку людських ресурсів, тренінг-менеджерів, інструкторів із навчання дорослих, які працюють у різних галузях економіки.

Прогностичний потенціал дослідження може бути основою подальших наукових розвідок, пов'язаних із корпоративною освітою та розвитком персоналу в контексті світових інтеграційних і глобалізаційних процесів.

Результати проведеного дослідження та врахування прогресивного досвіду досліджуваних країн дали можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких було сформульовано науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів на макрорівні за трьома стратегічними напрямками: на загальнодержавному законодавчому рівні, на рівні держава – навчальний заклад, на рівні держава – підприємство; на мікрорівні за 3 підрівнями: рекомендації для керівництва компаній, для організаторів професійного навчання персоналу для менеджерів.

Ключові слова: професійний розвиток, менеджер, транснаціональна корпорація, Німеччина, Польща.

Список опублікованих праць за темою дисертації

Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження

1. Баніт, О. (2018). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія*. Київ: ДСК-Центр.
2. Баніт, О. (2017). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник*. Київ: ДСК-Центр.
3. Баніт, О. (2013). Інноваційні технології навчання співробітників у межах педагогічного вищого навчального закладу. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*, 4, 78–83.
4. Баніт, О. (2013). Методи стимулювання та заохочення персоналу в організаціях, які саморозвиваються: соціально-економічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 7, 24–35.
5. Баніт, О. (2014). Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 1(12), 94–98.
6. Баніт, О. (2014). Передумови становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(8), 24–35.
7. Баніт, О. (2014). Персонал-технологія як інноваційний напрям внутрішньофірмової підготовки фахівців. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(9). 15–22.
8. Баніт, О. (2015). Корпоративні університети як одна з сучасних форм внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(10), 164–172.
9. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні орієнтири «Я-концепції» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу. *Витоки педагогічної майстерності*, 15, 59–63.
10. Баніт, О. (2015). Сучасні вимоги до програмно-методичного

забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу. *Теорія і методика управління освітою*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/8.pdf.

11. Баніт, О. (2015). Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(11), 28–38.

12. Баніт, О. (2015). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського педагогічного університету*, 2(15), 169–176.

13. Баніт, О. (2016). Відображення концептуальних положень неперервного професійного розвитку дорослих у міжнародних документах. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 1. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/117-vipusk-1-2016>.

14. Баніт, О. (2016). Вплив процесів глобальної інтеграції та інформаційно-комунікаційних технологій на професійний розвиток персоналу. *Теорія і методика професійної освіти*, 9(1). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/131-edition-9>.

15. Баніт, О. (2016). Професійний розвиток особистості в сучасному освітньому просторі. *Теорія та методика професійної освіти*, 10(2). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/133-vipusk-10> \.

16. Баніт, О. (2017). Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW Group). *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2(3). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/118-vipusk-1-2017>.

17. Баніт, О. (2017). Розвиток компетенцій польських менеджерів у транснаціональних корпораціях. *Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy*, 2, 473–489.

18. Баніт, О. (2017). Соціально-психологічні особливості кар'єрного зростання менеджерів у сучасному суспільстві: гендерний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(12), 119–129.

19. Банит, О. (2017). Организационно-педагогические условия развития персонала в немецких корпорациях (на примере Volkswagen Group). *Теория и методика профессионального образования*, 1(4), 11–22.

20. Баніт, О. (2018). Професійний розвиток менеджерів транснаціональних корпорацій у системі неперервної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 4(7). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ped7/18ped4_7banit.pdf.

21. Banit, O. (2013). Aktualne problemy w edukacji na Ukrainie w obliczu zmian cywilizacyjnych. *Uczeń zdolny i jego edukacja. Konsepcje. Badania. Praktyka*, 1, 7–17.

22. Banit, O. (2016). Edukacyjny Aspekt Rozwoju Zawodowego Menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 49–63.

23. Banit, O. (2016). Menedżerowie Korporacji Transnarodowych – Kontekst Edukacyjny. *Zarządzanie i Edukacja*, 7, 25–39.

24. Banit, O. (2017). System szkolenia pracowników w transnarodowej korporacji Volkswagen Group Polska. *Osvita doroslukh: teorija, dosvid, perspektivi*, 1(13), 92–102.

25. Banit, O. (2017). The Influence of External and Internal Factors on Forming the System of Managers' Professional Development at Transnational Corporations in Poland. *Порівняльна професійна педагогіка*, 7(3), 62–69.

26. Banit, O. (2017). Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem. *Edukacja ustawiczna dorosłch*, 3(98), 19–30.

27. Баніт, О. (2017). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: програма спецкурсу*. Київ: ДСК-Центр.

28. Баніт, О. (2018). *Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: науково-методичні рекомендації*. Київ: ДСК-Центр.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

29. Баніт, О. (2014). Діагностика потреб і готовності персоналу до внутрішньофірмового навчання. В Л. М. Дунаєва та ін. (Ред.). *Сучасні підходи*

та технології соціально-психологічної та колекційної роботи з різними віковими групами населення: Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, 20-22 червня (с. 342-347). Одеса: ОНУ.

30. Баніт, О. (2014). Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу. В Л. Б. Лук'янова та ін. (Ред.). *Освіта впродовж життя: вимоги часу: VI Всеукраїнські педагогічні читання до 95-річчя від дня нар. О.С. Дубинчук, Київ, 26 травня (с. 50-53). Київ; Ніжин: ПП Лисенко М.М.*

31. Banit, O. (2014). Corporate universities formation in system of intra-company staff training. *Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf*, 1, 22–25.

32. Баніт, О. (2015). Реалізація компетентнісного підходу в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*, 43(47), 168–177.

33. Баніт, О. (2015). Особливості підготовки внутрішньофірмових програм навчання персоналу в кризових умовах. *Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах: Інтернет-конференція, Київ, 27 лютого (с. 14-15). Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».*

34. Баніт, О. (2015). Особливості формування внутрішньофірмової мобільності персоналу. В Л. Л. Сушенцева (Ред.). *Формування професійно-мобільного фахівця: європейський вимір: III Всеукраїнська науково-практична конференція, Кривий Ріг, 23-24 квітня (с. 23-24). Кривий Ріг, Криворізький педагогічний університет.*

35. Баніт, О. (2015). Психологічні особливості ефективного навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. В М. В. Гриньова (Ред.). *Професійна свобода особистості у вимірах гуманістичної спадщини Антона Макаренка та Івана Зязюна: XIV Міжнародна науково-практична конференція, Полтава, 13 березня (с. 20-22). Полтава, Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка.*

36. Баніт, О. (2016). Корпоративна освіта як інноваційна форма

професійного розвитку персоналу. В Л. І. Шевчук (Ред.). *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти: Всеукраїнська Інтернет-конференція, Хмельницький* (с. 160-165). Хмельницький: ФОП Мельник А.А.

37. Баніт, О. (2016). Особистісний розвиток менеджерів у Німеччині. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція, Запоріжжя, 18-25 квітня*. URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip24.html

38. Баніт, О. (2016). Формування тренерсько-викладацького складу в системі корпоративної освіти. В Г. І. Сотська (Ред.). *Педагогічна майстерність як система професійних і мистецьких компетентностей: XIII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О. П. Рудницької, Київ, 1-2 грудня* (с. 59-61). Київ: Талком.

39. Баніт, О. В. (2018). Порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах Польщі і України. В М. Л. Росток, І. М. Савченко, Т. С. Бондаренко (Ред.). *Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимоги часу: Всеукраїнський науково-практичний WEB-форум, Київ-Харків, 22-23 березня 2018 р.* (с. 19-22). Кропивницький: Вид-во Льотної академії Національного авіаційного університету.

Наукові праці, що додатково відображають результати дисертації

40. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні засади корпоративного навчання персоналу. *Андрагогічний вісник*, 6, 74–80.

41. Баніт, О. (2016). Філософські витоки розвитку особистості в системі неперервної освіти. *Андрагогічний вісник*, 7, 45–52.

42. Баніт, О. В. (2018). Реалії та перспективи запровадження дуальної освіти в підготовці менеджерів. *Наукові записки Малої академії наук України*, 11, 8–17.

Banit O. Systems of managers' professional development in transnational corporations in Germany and Poland. – Manuscript.

Thesis for the degree of Doctor of Pedagogical Sciences in specialty 13.00.04 – Theory and Methodology of Professional Education. Ivan Ziaziun Institute of Pedagogical Education and Adult Education of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Kyiv, 2018.

The thesis deals with the problem of managers' professional development in transnational corporations in Germany and Poland; the author describes theoretical and methodological principles of professional development of personnel as an interdisciplinary scientific problem, outlines creative adaptation of Germany and Poland's constructive practice and implementation of new theories and technologies of adult continuing education into the national system of personnel professional development.

Having studied scientific and documentary sources, the author determines and analyzes the theories, concepts and models of professional development of personnel, creates a model of TNC managers' competencies, justifies the principles of personnel professional development in corporations, describes the internal and external determiners and uses them to summarize the key trends that determine the development directions of TNC managers' competencies at the present stage of the global socioeconomic development.

The study concept is based on three interrelated constructs: the theoretical and methodological one that justifies the general methodological complex of approaches, including systems, synergistic, learner-centered, culturological with its acmeological and axiological components, competency-based, process and situation approaches; the theoretical one that considers dominant personnel management theories, concepts and models from the point of view of process and situation approaches, and aims at revealing the components, stages, content and specifics of managers' professional development in the corporate education system; and the practice-focused one that aims at revealing constructive foreign practice and creative adapting it to national practice.

The author describes such basic concepts of her research as «managers of transnational corporations», «professional development of managers», «systems of professional development of TNC managers», and formulates her definitions of these concepts. The study considers professional development of managers as: 1) a complex and multidimensional process determined by age-related, personal, psychological, social, professional, technological, and specialty qualities, and aimed at solving the external and internal psychological conflicts personnel constantly deal with at work; 2) professional and moral self-improvement based on motivation to self-development and professional success, reflective self-organization, fulfillment of creative potential; 3) a system of the measures corporations take to provide for continuing development of highly professional specialists and thus continuing corporate economic development.

The author presents the results of the retrospective analysis of managers' professional development in transnational corporations in Germany; substantiates external and internal factors of professional development of managers in transnational corporations of Poland; analyzes the training and regulatory systems of professional development of managers in Germany and Poland, investigates the legislative framework governing the organizational, informational, financial, social and other issues of the parties involved in professional development of personnel in the countries under study, identifies and generalizes common and distinctive features of legal regulation of managers' professional development in Germany and Poland.

Theoretical comprehension and generalization of the training systems, retraining, additional education and advanced training of managers in Germany and Poland made it possible to carry out a comparative analysis of the problem under study in these countries according to 3 criteria: the system of training and regulatory support; the system of corporate education of TNCs, scientific and methodological support of this system.

According to the first criterion, common features for both countries are participation of state and private institutions' managers in training; the laws developed to regulate vocational education, higher education; participation of the

state and enterprises in the process of professional development of personnel and use of various tools for its support: funding, taxation policy, social assistance regulation, development of the information and legal infrastructure. The differences are, firstly, the deep historical roots of the professional training of managers in Germany and the rapid development of this industry in Poland over the past two decades, secondly, the transformation of the German tradition of training a student by a master in a dual system of training and the focus on technical and engineering training in contrast to the Polish one that is more popular among general management; thirdly, the system of international cooperation in the field of training and professional development in Germany that began to form in Poland after its joining the EU; and fourthly, the employment geography – mostly within their country in German managers and the EU member countries and other countries in Polish ones.

According to the second criterion, a common feature for both countries is the availability of corporate training centers aimed at staff strategic training. With this end in view, corporate training centers coordinate their work plans and curricula with their corporations' strategic goals according to their ideology and baseline strategies, and develop cooperation with external providers of educational services. The differences are as follows: firstly, opening of independent corporate training centers in Germany and their units in Poland, secondly, the international level of activity of German corporate training centers and regional of Polish ones, and thirdly, Germany invests in improving the logistics level of existing corporate training centers while Poland invests in creating and developing new corporate training centers.

According to the third criterion, common features for both countries are the systematic nature of the preparation of predominantly short-term programs of intra-firm management training, taking into account new needs and feedback, the application of identical forms and methods for diagnosing needs, conducting training, evaluating learning outcomes, issuing certificate of a standard after completion of training. The differences are that in German TNCs, corporate training centers independently develop training programs for staff and trainers, and in Poland they adapt to local conditions; German TNCs actively work with educational institutions

of all countries while Polish ones cooperate with educational institutions mainly within their own country; German internship programs are aimed at equally forming both hard (professional) and soft (social) skills while Polish units, internship programs are aimed at developing professional competence of managers, and external training at increasing the overall level of social and interpersonal competence; in Germany, such forms and methods of professional development of managers as mentoring and cross-pairing are relevant while in Poland adaptation measures are taken to help both managers and the specialists experienced in other fields, professional, motivation, social, psychological and psychophysiological diagnostics is used in order to identify managers' needs and align them with the requirements of management, training managers for teamwork. German TNCs often focus on education for refugees while Polish ones often implement the programs aimed at forming ecological consciousness, environmental protection.

The study is *novel and theoretically relevant* in that it: *for the first time* in the national pedagogic science, based on systems, learner-centered, competency-based, process and situation approaches, presents an integral retrospective analysis of the problem of professional development of managers in transnational corporations of Germany and Poland; analyzes legal and normative regulations governing this process; justifies and describes the principles of personnel professional development in transnational corporations; describes the internal and external determiners of the key trends in professional development of managers in transnational corporations of Germany and Poland (including career management based on the flexible choice of professional development trajectories and provides for the manager's well-balanced internal development and external career progress; expansion of professional and job profiles; transition from control to providing optimal working conditions and enabling professional and personal development; combining top managers' responsibility for personnel development with employees' responsibility for their own development; transition from avoidance of feedback from subordinates to seeking for it; transition from closed consideration of vacancies and applicants to public discussion of specialists' competences and their career paths; transition from

individual working practice to corporate one; development of competence modules); determines key stages of managers' professional development in the system of corporate educations; justifies the methodical expertise required by professional development of managers, reveals and classifies the types, forms and methods of the corporate education system (including the forms and methods of diagnosing of managers' needs, the forms and methods of training, the forms and methods of training results estimation); describes the content of managers' corporate training programs in German and Polish transnational corporations; justifies promising directions of implementation of progressive German and Polish practice in the national practice of post-graduate studies, further and advanced training of managers; provides a predictive justification of professional development of managers; *improves the provisions on*: conceptual ideas of development of non-formal adult education; theoretical, methodological, organizations, pedagogical, legal and regulatory environment of managers' professional development; the specificity of systems, learner-centered, competence approaches in the system of corporate education; external and internal determiners of managers' professional development in modern transnational corporations; *specifies*: the key notions of the study («managers of transnational corporations», «professional development of managers», «system of professional development of TNC managers», «corporate education», «intra-firm education»); the provisions on training, further training, advanced training and professional development of managers; the contents, forms and methods of managers' training in the system of corporate education. The study introduces new facts and documents on professional development of managers into scientific discourse.

The study is *practically relevant* in that the author has developed the study pack that includes the specialized course «Professional Development of Managing Staff in Transnational Corporations», the teaching package «Professional Development of Managing Staff in Transnational Corporations», and the teaching guidelines «System of Professional Development of Managers in Transnational Corporations» that can be used to improve the national system of post-graduate education, training, further training, advanced training and professional development

of managers. The statements, results and conclusions of the study can be used to modernize the educational system of Ukraine in the context of its integration into global educational space, in particular to develop conceptual and normative documents on personnel professional development in the context of continuous education, theoretical and experimental research in comparative professional pedagogy, to develop and update formal, non-formal and informal educational courses, to develop specialized courses on continuous education and adult education, in learning and teaching practice of higher and post-graduate educational institutions, the institutions and agencies providing educational services to companies and corporations; they can also serve as methodical support for HR managers, training managers, adult training coaches in various industries.

The predictive potential of the study can serve as a basis for further scientific research on corporate education and personnel development in the context of integration and globalization processes.

The results of the conducted research and the analysis of the progressive experience of the countries under study made it possible to determine the main directions of the personnel professional development in the system of corporate education, on the basis of which scientific and methodological recommendations for forming the national system of corporate education and professional development of managers at the macro level were formulated in three strategic directions: at the nation-wide legislative level, at the state-educational institution level, at the state-enterprise level; at the micro level that includes 3 sublevels: recommendations for company management, for organizers of professional staff training, for managers.

Key words: professional development, manager, transnational corporation, Germany, Poland.

List of published works on the topic of the dissertation

Scientific works in which the main scientific results of the research were published

1. Banit, O. (2018). *Systems of Professional Development of Managers in Transnational Corporations: the Experience of Germany and Poland: monograph*. Kyiv: DSC-Center.
2. Banit, O. (2017). *Professional Development of Management Personnel in Transnational Corporations: Teaching Manual*. Kyiv: DSC-Center.
3. Banit, O. (2013). Innovative Technologies of Training Employees in Higher Pedagogical Institution. *Scientific Notes of the Nizhyn State University named after Mykola Gogol*, 4, 78-83.
4. Banit, O. (2013). Methods of Stimulating and Encouraging Staff in Self-Developing Organizations: Socio-Economic Aspect. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 7, 24-35.
5. Banit, O. (2014). Corporate Training as an Innovative Technology in the System of Intrapersonal Staff Training. *Pedagogical Innovations: Ideas, Realities, Perspectives*, 1(12), 94-98.
6. Banit, O. (2014). Prerequisites for Establishing a System of Intrapersonal Staff Training. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 1(8), 24-35.
7. Banit, O. (2014). Personnel-Technology as an Innovative Direction of Intra-Firm Training of Specialists. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 2(9). 15-22.
8. Banit, O. (2015). Corporate Universities as Modern Form of Intrapersonal Staff Training. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 1(10), 164-172.
9. Banit, O. (2015). Psychological and Pedagogical Benchmarks of «I-Concept» in the System of Intrapersonal Personnel Motivation. *Origins of Pedagogical Skill*, 15, 59-63.
10. Banit, O. (2015). Modern Requirements for Software and Methodological Support of Internal Staff Management Education. *Theory and Methodology of Education Management*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/8.pdf.

11. Banit, O. (2015). Modern Trends in Professional Development of Personnel in the System of Corporate Education. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 2(11), 28-38.
12. Banit, O. (2015). Professional Development of Personnel in the System of Continuous Adult Education. *Scientific Bulletin of Melitopol Pedagogical University*, 2(15), 169-176.
13. Banit, O. (2016). Representation of Conceptual Provisions of Continuous Professional Development of Adults in International Documents. *Adaptive Management: Theory and Practice*, 1. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/117-vipusk-1-2016>.
14. Banit, O. (2016). Influence of Processes of Global Integration, Information and Communication Technologies on Professional Development of Personnel. *Theory and Methodology of Vocational Education*, 9(1). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/131-edition-9>.
15. Banit, O. (2016). Professional Development of Personality in Modern Educational Space. *Theory and Methodology of Vocational Education*, 10(2). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/133-vipusk-10> \.
16. Banit, O. (2017). Specifics of Human Resources Management in German Corporations (the case of BMW Group). *Adaptive Management: Theory and Practice*, 2(3). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/118-vipusk-1-2017>.
17. Banit, O. (2017). Development of Polish Managers' Competencies in Transnational Corporations. *Professional and Continuing Education: Polish-Ukrainian academic year*, 2, 473-489.
18. Banit, O. (2017). Social and Psychological Specifics of Career Development of Managers in Modern Society: Gender Aspect. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 1(12), 119-129.
19. Banit, O. (2017). Organizational and Pedagogical Conditions of Personnel Development of in German Corporations (the case of Volkswagen Group). *Theory and Vocational Training Methods*, 1(4), 11-22.

20. Banit, O. (2018). Professional Development of Managers of Transnational Corporations in the System of Continuous Education. *Adaptive Management: Theory and Practice*, 4(7). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ped7/18ped4_7banit.pdf.

21. Banit, O. (2013). Current Problems of Education in Ukraine in the Face of Cywilizational Changes. *Efficient Pupils and Their Training*, 1, 7-17.

22. Banit, O. (2016). Educational Aspect of Professional Managers Development. *Humanities Education*, 2(35), 49-63.

23. Banit, O. (2016). Managers of Transnational Corporations – Educational Context. *Management and Education*, 7, 25-39.

24. Banit, O. (2017). Employee Training System in Transnational Corporations Volkswagen Group Polska. *Adult Education: Theory, Experience, Perspectives*, 1(13), 92-102.

25. Banit, O. (2017). Influence of External and Internal Factors on Forming the System of Managers' Professional Development at Transnational Corporations in Poland. *Comparative Professional Pedagogy*, 7(3), 62–69.

26. Banit, O. (2017). Educational Aspect of Age Management. *Continuing Education Adult*, 3 (98), 19-30.

27. Banit, O. (2018). *Professional Development of Management Personnel in Transnational Corporations: Special Course Program*. Kyiv: DSC-Center.

28. Banit, O. (2018). *System of Professional Development of Managers in Transnational Corporations: Scientific and Methodical Recommendations*. Kyiv: DSC-Center.

Scientific works certifying the approbation of the dissertation materials

29. Banit, O. (2014). Diagnostics of Needs and Readiness of Personnel for Intra-Firm Training. In L.M. Dunaeva et al. (Ed.). *Modern Approaches and Technologies of Social-Psychological and Collectible Work with Different Age Groups of the Population: International Scientific and Practical Conference, Odessa, June 20-22* (p. 342-347). Odessa: ONU.

30. Banit, O. (2014). Banit, O. (2014). European Experience in Organizing Intrapersonal Staff Training. In L.B. Lukyanova at al. (Ed.). *Lifelong Education: Call of the Times: VI All-Ukrainian Pedagogical Readings to the 95th Anniversary of O.S. Dubinchuk' Birthday*, Kyiv, May 26 (p. 50-53). Kiev; Nizhyn: PE Lysenko M.M

31. Banit, O. (2014). Corporate Universities Formation in the System of Intra-Company Staff Training. *Modern Problems of Preparation of Medical Education, Technology, Development, Development*, 1, 22-25.

32. Banit, O. (2015). Implementation of Competence Approach to Intrapersonal Staff Training. *Problems and Prospects of National Humanitarian Elite Formation*, 43(47), 168-177.

33. Banit, O. (2015). Specifics of Development of Intra-Firm Personnel Training Programs Amid Crisis. *Topical Issues of University and Professional Postgraduate Education Amid Crisis: Internet Conference, Kyiv, February 27* (p. 14-15). Kyiv: School of Business Administration «University of Management Education».

34. Banit, O. (2015). Specifics of Forming Intrapersonal Personnel Mobility. In L.L. Sukhentseva (Ed.). *Formation of Professionally Mobile Specialist: European Dimension: III All-Ukrainian Scientific and Practical Conference, Kryvy Rih, April 23-24* (p. 23-24). Kryvy Rih, Kryvy Rih Pedagogical University.

35. Banit, O. (2015). Psychological Features of Effective Personnel Training under Intra-Firm Programmes. In M.V. Grinyova (Ed.). *Professional Freedom of Personality in the Dimensions of Anton Makarenko Humanistic Heritage: XIV International Scientific and Practical Conference, Poltava, March 13* (p. 20-22). Poltava, Poltava University named after V.G. Korolenko.

36. Banit, O. (2016). Corporate Education as Innovative Form of Staff Professional Development. In L.I. Shevchuk (Ed.). *Methodical Principles of Advanced Training of the Staff of Professional Education System: All-Ukrainian Internet Conference, Khmelnytsky* (p. 160-165). Khmelnytsky: FOP Melnik A.A.

37. Banit, O. (2016). Personal Development of Managers in Germany. *Continuing Education of the New Century: Achievements and Prospects: II*

International Scientific and Practical Conference, Zaporizhzhia, April 18-25. URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip24.html

38. Banit, O. (2016). Formation of Trainers in the System of Corporate Education. In G.I. Sotska (Ed.). *Pedagogical Skills as a System of Professional and Artistic Competencies: XIII International Pedagogical and Artistic Readings in the Memory of Professor O.P. Rudnitska, Kyiv, December 1-2* (p. 59-61). Kyiv: Talcom.

39. Banit, O.V. (2018). Comparative Analysis of Professional Training of Managers in Higher Educational Institutions of Poland and Ukraine. In M.L. Rostocka, I.M. Savchenko, T.S. Bondarenko (Ed.). *Development of Single Information Space in Ukrainian Education is a Call of the Times: All-Ukrainian Scientific and Practical WEB-Forum, Kyiv-Kharkiv, March 22-23, 2018* (p. 19-22). Kropivnitsky: Flight Academy of the National Aviation University.

**Scientific works, which additionally reflect scientific results
of the dissertation**

40. Banit, O. (2015). Psychological and Pedagogical Principles of Corporate Training of Personnel. *Andragogic Bulletin*, 6, 74-80.

41. Banit, O. (2016). Philosophical Origins of Personal Development in the System of Continuous Education. *Andragogic Bulletin*, 7, 45-52.

42. Banit, O. V. (2018). Realities and Prospects of Introduction of Dual Education in the Training of Managers. *Scientific Notes of the Small Academy of Sciences of Ukraine*, 11, 8-17.

ЗМІСТ

АНОТАЦІЇ УКРАЇНСЬКОЮ ТА АНГЛІЙСЬКОЮ МОВАМИ	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	28
ВСТУП	32
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ	55
1.1. Професійний розвиток персоналу як міждисциплінарна наукова проблема	55
1.2. Аналіз базових понять дослідження	78
1.3. Методологічні підходи й принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях	94
Висновки до першого розділу	124
РОЗДІЛ 2. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ	128
2.1. Тенденції професійного розвитку менеджерів у сучасних транснаціональних корпораціях	128
2.2. Історичні передумови та сучасний стан системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини	138
2.3. Зовнішні та внутрішні чинники системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі	158
Висновки до другого розділу	184
РОЗДІЛ 3. ЗАКОНОДАВЧЕ І НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ	186
3.1. Аналіз системи підготовки та законодавчого забезпечення	

професійного розвитку менеджерів у Німеччині	186
3.2. Законодавче і нормативно-правове забезпечення системи професійної підготовки та професійного розвитку менеджерів у Польщі	209
Висновки до третього розділу	235
РОЗДІЛ 4. СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ	238
4.1. Роль корпоративних навчальних центрів у забезпеченні професійного розвитку менеджерів	238
4.2. Організація системи корпоративної освіти в транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі	256
4.2.1. Аналіз діяльності корпоративних навчальних центрів у транснаціональних корпораціях Німеччини	256
4.2.2. Особливості діяльності корпоративних навчальних центрів у підрозділах транснаціональних корпорацій, розташованих у Польщі	275
Висновки до четвертого розділу	286
РОЗДІЛ 5. НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД СИСТЕМ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ	289
5.1. Система програмно-змістового й організаційно-педагогічного забезпечення професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях	289
5.2. Аналіз форм і методів навчання й професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях	296
5.3. Забезпечення професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі	305
5.3.1. Програмно-змістове й організаційно-педагогічне	

забезпечення системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини	305
5.3.2. Особливості організації системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі	339
Висновки до п'ятого розділу	371
РОЗДІЛ 6. ПРОГНОСТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ КОНСТРУКТИВНИХ ІДЕЙ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ	374
6.1. Становлення корпоративної освіти й перспективи професійного розвитку менеджерів в Україні	374
6.2. Упровадження конструктивних ідей німецького й польського досвіду професійного розвитку менеджерів на вітчизняних підприємствах	388
6.3. Науково-методичні рекомендації щодо можливостей використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду в удосконаленні професійного розвитку менеджерів в Україні	405
Висновки до шостого розділу	424
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	426
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	442
ДОДАТКИ	514

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

- АНК – польсько-німецька торгово-промислова палата
- BASF – німецька хімічна транснаціональна корпорація
- BSC (Balance ScoreCard) – збалансована система показників, розроблена Р. Капланом і Д. Нортон
- CEO, CFO, COO – посади менеджерів С-рівня: генеральний директор, фінансовий директор, операційний директор
- DVV International – Німецька асоціація народних університетів
- EMEA (Europe, the Middle East and Africa) – економічний регіон, що охоплює Європу, Росію, Близький Схід і Африку
- EY – провідна міжнародна дорадча компанія (аббревіатура складена з початкових літер імен засновників)
- FMCG (Fast Moving Consumer Goods) – транснаціональна корпорація з виробництва і продажу товарів повсякденного попиту
- GUS (Główny Urząd Statystyczny) – Головне управління статистики у Польщі
- HCN (host country national) – менеджери з приймаючої країни
- HR INNOVATOR – нагорода за кращі інноваційні проекти у сфері управління людьми
- HR-служба – відділ управління персоналом
- IFAP (Institut für Arbeit und Personalmanagement) – Інститут праці й управління персоналом
- IMD – провідна швейцарська бізнес-школа
- INSEAD – провідна французька бізнес-школа
- INSEAD, IMD, London Business School, IESE – провідні європейські бізнес-школи
- IPO – публічний рівень (від англ. Initial Public Offering – перший публічний продаж акцій)
- ISCO-08 – міжнародна стандартна класифікація професій (занять)
- KPMG – міжнародна компанія з консультаційних послуг (аббревіатура складена

з початкових літер імен засновників)

LAWA (Learn and Work Abroad) – проект «Навчання і праця за кордоном»

MA/MS, Master of Arts/ Master of Sciences – звання магістра

MBA – магістр ділового адміністрування (кваліфікаційний ступінь у менеджменті)

MS ISO – стандарт системи менеджменту якості

PCN (parent country national) – менеджери з країни материнської компанії

PDCA (Plan-Do-Check-Action) – циклічно повторюваний процес прийняття рішення, який використовується для управління якістю

PESTEL – методика аналізу за 6-ма чинниками: політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні, юридичні

PhD (Doctor of Philosophy) – звання доктора наук

PR-відділ – відділ зв'язків з громадськістю

PZPM (Polski Związek Przemysłu Motoryzacyjnego) – Польська спілка автомобільної промисловості

PZU – страхова компанія

RACI – модель розподілу ролей та відповідальності в процесі прийняття рішень: Responsible (виконує), Accountable (несе відповідальність), Consult before doing (консультує до виконання), Inform after doing (інформує після виконання)

SMART – методика постановки завдань (аббревіатура утворена з англійських слів specific, measurable, attainable, relevant, time-bound – конкретна, вимірювана, досяжна, доцільна, обмежена в часі).

SMED (Single Minute Exchange Die) – встановлюється за лічені хвилини

SSC/BPO (Shared Services Centers / Business Process Outsourcing) – польські компанії, відповідальні за надання послуг корпоративним і зовнішнім клієнтам

SWOT – методика аналізу, що застосовується у процесі стратегічного планування; полягає в розділенні чинників і явищ на чотири категорії: сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін проекту, можливостей

(Opportunities), та загроз (Threats), пов'язаних з його здійсненням

TCN (third country national) – менеджери з третьої країни

TCSS – Технічний підготовчо-сервісний центр у Польщі (Techniczny Centrum Szkoleniowo-Serwisowy)

TGE – модель автомобіля компанії MAN

TQM (Total Quality Management) – загальне управління якістю

TRW Polska – виробник деталей і компонентів у Польщі

UBS (Union Bank of Switzerland) – об'єднаний банк Швейцарії

VDA – Спілка німецької транспортної галузі промисловості

VW (Volkswagen) – Фольксваген

VWP – Фольксваген Груп Познань

WSSE (Wałbrzyska Specjalna Strefa Ekonomiczna) – зона економічної діяльності в Польщі

АвтоУні – Автомобільний університет Академії Фольксваген Груп

Академія VWP – Академія Фольксваген Познань

БМВ (BMW) – Баварські моторні заводи (Bayerische Motoren Werke)

ВВП – валовий внутрішній продукт

ГАЗ – Горківський автомобільний завод

ДТЕК – стратегічний холдинг, який працює в енергетичній галузі

Євростат – статистична організація Європейської Комісії

ЄС – Європейський Союз

ЄТКД – Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник Білорусії

ЗВО – заклади вищої освіти

Інститут ICAN – ексклюзивний представник Harvard Business Publishing у Польщі

КОНФІНТЕА (CONFINTEA) – міжнародна конференція ЮНЕСКО з питань освіти дорослих

МАН Тракс (MAN Trucks), МАН Бус (MAN Bus) – німецькі автомобільні та машинобудівні транснаціональні корпорації

МОН – Міністерство освіти і науки України

- МОП – Міжнародна організація праці
- НДДКР – науково-дослідні й дослідно-конструкторські розробки
- НЛК – нова логістична концепція
- НЛП – нейролінгвістичне програмування
- НПР – Національний план розвитку
- ОЕСР (OECD) – Організація економічного співробітництва та розвитку (англ. Organisation for Economic Cooperation and Development)
- ООН – Організація Об'єднаних Націй
- ПАР – Південно-Африканська Республіка
- РПО – Республіканський інститут професійної освіти
- РУСАЛ – російська алюмінієва компанія
- СКМ (SCM) – Систем Кепітал Менеджмент – багатогалузева фінансово-промислова компанія на території України
- СУЕК – Сибірська вугільна енергетична компанія
- США – Сполучені штати Америки
- ТНК – транснаціональна корпорація
- ТНК-ВР – одна з провідних нафтогазових компаній
- ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю
- ФРН – Федеративна республіка Німеччина
- ЮНЕСКО (UNESCO) – Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки і культури
- ЮНКТАД (UNCTAD) – Конференція ООН з торгівлі та розвитку
- ЗР – процес підготовки виробництва (Proces Przygotowania Produkcji)
- 5S – метод, що базується на п'яти етапах, які починаються з букви «S» (відбір – selekcja, систематизація – systematyka, очищення – sprzątanie, стандартизація – standaryzacja та самодисципліна – samodyscyplina)

ВСТУП

Актуальність дослідження. Глобалізація, інформатизація та інтеграція сучасного суспільства, а також динаміка змін в економіці й бізнесі, спричинених стрімким темпом науково-технічного прогресу, постійним оновленням інформації призвели до швидкого застарівання знань і деактуалізації компетенцій. Загалом це стало причиною зміни освітніх концепцій: від концепції «освіта на все життя» до концепції «освіта впродовж життя». За таких умов на перший план виходить необхідність розвитку людських ресурсів, як найбільш цінного капіталу, яким володіє організація. У цьому контексті особливої актуальності набуває проблема неперервного професійного розвитку персоналу, що охоплює формальну, неформальну, інформальну освіту, зокрема базову й додаткову підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації, внутрішньофірмове навчання, а також самоосвіту й саморозвиток.

Цій проблемі велику увагу приділено в міжнародних документах ООН, ЮНЕСКО, МОП, ОЕСР, Європейської комісії щодо освіти дорослих («Жити і навчатися заради благополуччя майбутнього: важливість навчання дорослих» (CONFINTEA VI, 2009), Інчхонська декларація «Освіта – 2030» (World Education Forum, 2015) та ін.); неперервної освіти («Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012), «Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014) та ін.); розвитку людських ресурсів («Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020», 2010), «Кваліфікована робоча сила – основа інтенсивного, стійкого та збалансованого зростання» (МОП, 2011), «Інвестиції в людський капітал» (OECD, 1998); а також у законодавчих та нормативно-правових документах України: в Законах («Про освіту» (2017), «Про вищу освіту» (2014), «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про наукову і науково-технічну діяльність» (2016), «Про зайнятість населення» (2013), «Про професійний розвиток працівників» (2012); наказах («Про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту» (1998), «Про ступеневу професійно-

технічну освіту» (1999); «Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві» (2001), «Про затвердження нормативно-правових актів щодо підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями» (2013), рекомендаціях («Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників» (2008); стратегіях («Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2010 рр. в умовах глобалізаційних викликів» (2009), «Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2021 року» (2013), «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015); у концепціях («Концепція освіти дорослих» (2011) тощо.

Зважаючи на те, що в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, за останні роки стрімко зростає, використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду з розвитку персоналу може стати однією з умов підвищення рівня ефективності людських ресурсів.

Науковий пошук відбувався за таким алгоритмом: професійний розвиток персоналу в корпоративних умовах → особливості розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях → системи розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

Звернення до досвіду професійного розвитку персоналу в корпоративних умовах зумовлено, передусім, впливом та значенням у суспільно-політичному та економічному житті суспільства транснаціональних корпорацій (далі – ТНК), що стали потужною рушійною силою світового господарства. Кожна з 500 найбільших ТНК має в середньому підприємства з 11 галузей, а найбільш могутні охоплюють по 30 – 50 і більше галузей. Так, наприклад, у групі зі 100 провідних промислових фірм Німеччини багатогалузевими є 78. Крім того, транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На частку ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, відповідно, на їх частку виділяється близько 80 % фінансування НДДКР. Усі транснаціональні корпорації мають навчальні центри, що займаються підготовкою,

перепідготовкою та професійним розвитком персоналу. Таким чином, можна стверджувати, що ТНК мають великий вплив на міжнародному рівні. Володіючи значними фінансовими можливостями, економічною владою, новітніми технологіями та передовими методами управління, саме ТНК фактично вирішують питання нового економічного й політичного перерозподілу світу, стоять на межі створення нового наднаціонального уряду. Згідно з прогнозами вчених, світова економіка з часом перестане існувати на рівні окремих держав, перемістившись на наднаціональний рівень.

Обираючи для порівняльно-педагогічного аналізу системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях (далі ТНК) Німеччини і Польщі, ми виходили з таких міркувань. По-перше, в Німеччині накопичено багатий досвід організації навчання на виробництві (тут успішно функціонують провідні світові корпорації (Volkswagen Group, BMW Group, Daimler Group, BASF, Bayer, Siemens та ін.). Польща, яка нині є активним членом Європейського Союзу, наразі, не має так багато всесвітньо відомих національних корпорацій. Однак вона є найближчим сусідом і партнером Німеччини (на її території розміщено багато спільних підприємств, філіалів ТНК, де упроваджується досвід Німеччини), а також найближчим європейським сусідом України, що має багато спільного з нею в культурно-історичному та соціально-економічному розвитку. На прикладі Польщі виникає можливість простежити впровадження реформ у галузі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, що може бути джерелом цінних узагальнень для модернізації освіти України в процесі її інтеграції в європейський освітній простір. По-друге, професійний розвиток персоналу в цих країнах має системний характер, основи якого закладені ще на початку минулого століття відомим німецьким ученим М. Вебером. Нині цей розвиток забезпечується комплексом системоутворювальних чинників у взаємодії формальної, неформальної, інформальної освіти. По-третє, системи професійного розвитку персоналу в Німеччині і Польщі розвиваються відповідно до сучасних тенденцій ринкової економіки, за якими пріоритетними

капіталовкладеннями є інвестиції в розвиток людських ресурсів. По-четверте, системи розвитку персоналу обох країн, віддзеркалюючи провідні світові тенденції розвитку професійної освіти, водночас мають свої особливості, представляючи європейську школу.

Науковий пошук конкретизовано професійним розвитком менеджерів, оскільки, як показує практика, від рівня їхнього професіоналізму, компетентності та особистісних якостей залежить ефективна діяльність організації загалом і, зокрема, її конкурентоздатність на ринку. Статистика засвідчує, що 10 % компаній щорічно розоряються через недостатню підготовку управлінського персоналу, в тому числі через те, що не виділяють кошти на навчання власних менеджерів або не мають коштів, щоб найняти висококваліфікованих фахівців з цієї сфери. Високий рівень професійної кваліфікації, а також відлагоджена й структурована система підготовки та розвитку менеджерів відіграють вирішальну роль у німецькій культурі менеджменту. Розглядаючи витрати на навчання менеджерів як стратегічні інвестиції, транснаціональні корпорації в той же час розробляють систему заходів, спрямованих на збереження підготовлених фахівців. Серед німецьких менеджерів спостерігається високий рівень корпоративної лояльності: середній стаж роботи в одній організації складає 8 років, у той час, як в американських – 3 роки.

Аналіз джерельної бази показав, що професійний розвиток як наукова проблема досліджується вітчизняними й зарубіжними вченими за такими напрямками:

- філософські та концептуальні засади розвитку розвитку особистості в контексті загальноцивілізаційних трансформацій, зумовлені широким розповсюдженням сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і суттєвим розширенням можливостей та потреб навчатися упродовж життя (В. Андрущенко (2005), П. Давидов (2011), І. Зязюн (2008), В. Кремень (2003, 2007, 2017), В. Кудін (2010), В. Огнев'юк (2003), Г. Філіпчук (2012), С. Черепанова (2001), А. Швейцер (2012), А. Ярошенко (2009) та ін.);

- фундаментальні положення щодо професійного розвитку в системі неперервної професійної освіти дорослих і навчання згідно з концепцією освіти протягом життя (П. Блендовський, М. Новаковска (Włodowski, Nowakowska, 2010), З. Вятровський (Wiatrowski, 2000, 2009), Ф. Пеггелер, Г. Путц (Pütz, 2003), А. Шуважинський (Szuwarzyński, 2015) та ін.); питання підготовки фахівців в системі неперервної освіти (В. Александров (2012), С. Батишев, Р. Герлях (Gerlach, 2017), О. Новіков (2010), Н. Ничкало (2001), Т. Сорочан (2012) та ін.); теоретико-методологічні засади освіти дорослих (О. Аніщенко (2015), С. Вершловський (2000), М. Громкова (2005), Л. Лук'янова (2009), Л. Пуховська (2010), Л. Сігаєва (2010) та ін.); психологічне підґрунтя професійного розвитку особистості (К. Абульханова-Славська (1991), Й. Вільш (Wilsz, 2004), М. Гінзбург (1996), Ю. Забродін (2002), Є. Клімов (2010), О. Леонт'єв (1975), А. Маслоу (2011), С. Рубінштейн (2012) та ін.); організаційно-педагогічні аспекти професійної підготовки, перепідготовки та післядипломної освіти дорослих (Н. Кузьміна (2002), В. Олійник (2014), Н. Протасова (2013), В. Семиченко (2007) та ін.);

- концептуальні й теоретичні основи розвитку людських ресурсів (А. Бовтрук, В. Храмов, (2011), Д. Джой-Меттьюз, Д. Меггінсон, М. Сюрте (2006), І. Дуракова (2016), М. Магура, М. Курбатова (2003), С. Прийма (2015), В. Савченко (2002), А. Чикуркова (2010) та ін.); соціально-економічні аспекти розвитку людських ресурсів (С. Василюк (2011), І. Сочинська-Сибірцева (2016), В. Вертель (2013), Ю. Міроньчук (Mironczuk, 2013), М. Боровик (2005), Н. Іваницька (2009) та ін.); психолого-педагогічні засади розвитку людських ресурсів (Г. Бартков'як (Bartkowiak, 2003), Р. Вдовиченко (2012), А. Доронін (2008), Ю. Забродін (2002), Г. Копець (2001), О. Свергун, Ю. Пас, Д. Дьякова, А. Новікова (2005), Д. Стредвік (2003) та ін.); управління людськими ресурсами (Л. Балабанова, О. Сардак (2011), Т. Девенпорт (Davenport, 2007), М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова (2006), О. Крушельницька, А. Козьмінський, В. Пьотровський (Kozmiński, Piotrowski, 2006), Б. Куц (Kuc, 2004), Д. Мельничук, (2005), С. Михайлов, Т. Белановська, О. Степасюк (2006),

М. Мурашко (2008), М. Пул, М. Уорнер (2002) та ін.);

- концептуальні й теоретико-методологічні проблеми корпоративної освіти, які, як і розвиток людських ресурсів, аналізуються в різних аспектах: філософському, соціально-економічному, організаційно-економічному, психологічному, культурологічному, соціологічному.

Методичні й дидактичні особливості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів висвітлені у наукових доробках польських і німецьких дослідників. Так, питання програмно-методичного забезпечення досліджували А. Анджейчак (Andrzejczak, 1999), П. Девіс (Davis, 2003), Д. Кляйн, Л. Прусак (Klein, Prusak, 1994), Й. Копервас (Koperwas, 2016), Р. Кох (Koch, 1997), І. Ліпска (Lipska, 2013), Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005), Р. Нечай-Сьвідерська (Neczaj-Świdowska, 2005), С. Петшик (Pietrzyk, 2016), Ч. Плевка (Plewka, 2017), М. Робак (Robak, 2017), М. Садовська (Sadowska, 2016), М. Сипер-Єнджеяк (Syper-Jędrzejak, 2013), Й. Табор (Tabor, 2008); інноваційних форм і методів навчання – М. Добжиняк (Dobrzyniak, 2016), Й. Жуковська (Żukowska, 2010), М. Капусьціньська (Kapuścińska, 2012), Й. Марціняк (Marciniak, 2002), М. Ольчак (Olczak, 2009), Е. Парслоє, М. Врей (Parsloe, Wray, 2008), Г. Тейлор (Taylor, 2005), С. Торпе, Дж. Кліффорд (Thorpe, Clifford, 2005), А. Шиманьська (Szymańska, 2011); оцінювання ефективності навчання – Е. Жукровська (Żukrowska, 2017), М. Кунаш (Kunasz, 2006), А. Міговська, М. Возьний-Томчак (Migowska, Woźny-Tomczak, 2012), А. Пілінська-Кемповіч (Pilińska-Kerowicz, 2017), В. Шульц (Szulc, 2008).

Виявити конструктивні ідеї зарубіжного досвіду дають змогу порівняльно-педагогічні дослідження освітніх систем різних країн, зокрема, США і Канади (С. Бабушко (2015), Н. Бідюк (2009), М. Борисова (2012), О. Ельбрехт (2010), Т. Кошманова (2002); Великої Британії (Н. Авшенюк (2016), Ю. Кіщенко (2000), А. Соколова (2009), Н. Яцишин (1998); Японії та Південної Кореї (Н. Пазюра (2014), Китаю (О. Шацька (2012); Мексики (О. Жижко (2012); Скандинавії (О. Огієнко (2008.); Західної Європи (Н. Лавриченко (2006), О. Матвієнко (2005), Г. Поберезька (2005), А. Ржевська

(2013), С. Синенко (2002).; Східної Європи (Т. Десятов (2006); а також Німеччини (Н. Абашкіна (1998), В. Гаманюк (2013), Т. Козак (2011), Н. Махиня (2009), М. Желуденко (2006); Польщі (Л. Влодарска-Зола (2003), Н. Демешкант (2013); Болгарії (А. Каплун (2011); Греції (О. Проценко (2009), Н. Постригач (2012).

У зв'язку з тим, що до початку ХХІ століття проблема професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях не була актуальною для української економіки й системи освіти, ці питання або залишалися поза межами комплексних наукових досліджень, або вивчалися фрагментарно, що не розкривало глибинної сутності проблеми.

Аналіз та узагальнення наукової літератури, вивчення законодавчих і нормативно-правових документів, ознайомлення з практичним досвідом діяльності ТНК щодо розвитку персоналу дало можливість виявити низку суперечностей між:

– прагненням України інтегруватися до європейського економічного й освітнього простору, що передбачає вивчення та впровадження досвіду розвинених країн, зокрема щодо професійного розвитку менеджерів, і недостатньою увагою до такого досвіду країн Європи, недостатністю наукових досліджень із цієї проблеми, а також обмеженістю інформації про діяльність корпоративних навчальних центрів, які здійснюють внутрішньофірмове навчання персоналу;

– готовністю роботодавців до системного внутрішньофірмового навчання й розвитку персоналу і відсутністю системи законодавчого й нормативно-правового забезпечення та фінансової підтримки цього процесу на державному рівні;

– динамічним зростанням попиту на висококваліфікованих менеджерів – керівників підрозділів корпорацій і неспроможністю вітчизняної системи професійної освіти задовольнити його на належному рівні;

– необхідністю впровадження в систему перепідготовки кадрів інноваційних технологій із урахуванням динаміки змін у суспільстві, і

традиційними підходами до перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців, зумовленими повільною модернізацією освітньої системи;

– зростанням мережі корпоративних навчальних центрів і відсутністю теоретико-методологічного обґрунтування систем корпоративної освіти, їхнього психолого-педагогічного та програмно-методичного забезпечення.

Актуальність проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях, відсутність її цілісного дослідження й необхідність подолання згаданих вище суперечностей зумовили вибір теми дослідження – **«Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі».**

Зв'язок роботи з науковими програмами планами, темами. Дисертаційне дослідження виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи відділу андрагогіки Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України «Теорія і практика особистісного і професійного розвитку дорослого населення» (РК № 01141U003163). Тему дослідження затверджено на засіданні вченої ради Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих імені Івана Зязюна НАПН України (до 2018 року – Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України) (протокол № 12 від 23 листопада 2015 р.) та узгоджено в Міжвідомчій раді з координації наукових досліджень у галузі освіти, педагогіки і психології НАПН України (протокол № 6 від 27 вересня 2016 р.).

Об'єкт дослідження: професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях.

Предмет дослідження: теоретичні й методологічні засади професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій Німеччини і Польщі.

Мета дослідження: на основі системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, процесного й ситуаційного підходів здійснити цілісний науковий аналіз систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі, виявити конструктивні ідеї досвіду цих країн та обґрунтувати можливості їхнього творчого

використання у модернізації вітчизняної системи професійної освіти менеджерів.

Відповідно до об'єкта, предмета, мети визначено основні **завдання дослідження:**

1. Здійснити бібліографічний аналіз проблеми професійного розвитку персоналу в системі неперервної освіти у вітчизняній та зарубіжній літературі.

2. Обґрунтувати концептуальні засади професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема в сучасних транснаціональних корпораціях.

3. Теоретично обґрунтувати методологічні підходи й принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях.

4. Виявити тенденції професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій досліджуваних країн.

5. Проаналізувати законодавче й нормативно-правове забезпечення систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

6. Здійснити аналіз науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

7. Виявити спільне й відмінне в системах професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій Німеччини і Польщі.

8. Здійснити прогностичне обґрунтування формування систем професійного розвитку менеджерів та розробити науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів в Україні з урахуванням конструктивних здобутків Німеччини і Польщі.

Концепція дослідження ґрунтується на положенні про те, що професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях як цілеспрямований процес, що охоплює сукупність взаємопов'язаних складників та має неперервний і адаптивний характер, набуває ефективності й результативності за умови системного підходу до його організації, здійснення цілісного аналізу взаємодіючих механізмів, пов'язаних із теоретико-

методологічним, психолого-педагогічним, програмно-методичним, законодавчим та нормативно-правовим забезпеченням. Реалізацію цієї ідеї забезпечують три взаємопов'язані концепти:

- теоретико-методологічний, що полягає в обґрунтуванні загальнометодологічного комплексу підходів, який охоплює системний і тісно пов'язаний з ним синергетичний; особистісно зорієнтований, семантичне поле якого розширюється й конкретизується безпосередньо пов'язаних із ним культурологічного з акмеологічною і аксіологічною складовими, та опосередковано пов'язаних із ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського, а також компетентнісного, процесного й ситуаційного;

- теоретичний, що враховує провідні теорії, концепції й моделі управління персоналом, передусім, із позицій ситуаційного та процесного підходів і передбачає виокремлення складових, етапів, змісту й виявлення особливостей професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти;

- практико орієнтований, спрямований на виявлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду та їхнього творчого використання у вітчизняній практиці українських реалій.

В основу дослідження покладено положення щодо професійного розвитку менеджерів як:

- складного й багатовимірного процесу, детермінованого віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й спрямованого на подолання зовнішніх і внутрішніх психологічних суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності;

- професійного й морального самовдосконалення, на основі мотивації до саморозвитку й досягнення професійного успіху, рефлексивної самоорганізації, розкриття творчого потенціалу;

- системи внутрішньокорпораційних заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців із метою

забезпечення сталого економічного зростання корпорації.

Соціально-економічні процеси, що відбуваються у світовому просторі, зумовлюють необхідність виявлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду Німеччини і Польщі з метою врахування нових теорій, технологій неперервної освіти дорослих і формування вітчизняної системи професійного розвитку персоналу, зокрема менеджерів.

Методологічною основою дослідження стали:

– філософські ідеї гуманізації освіти, провідні положення теорії пізнання, теорії людського, соціального й інтелектуального капіталу, теорії управління людськими ресурсами, концептуальні ідеї педагогічної компаративістики;

– концептуальні положення неперервної професійної освіти; положення щодо формування й розвитку особистості, становлення професіонала, положення про взаємозв'язок і взаємозумовленість закономірностей і явищ соціальної дійсності, методологія системного й особистісно зорієнтованого підходів до вивчення педагогічних явищ, тенденції соціально-економічного та культурного розвитку;

– принципи демократизації, гуманізації, індивідуалізації навчання; наступності, логічності, цілісності, соціальної зумовленості явищ; системності, комплексності, актуальності, ефективності, випереджувального розвитку, саморозвитку, й принцип об'єктивності, що передбачає комплексне врахування зовнішніх і внутрішніх чинників, а також загальнофілософські положення єдності загального й часткового, теорії та практики.

На різних етапах наукового пошуку використовувалися: *системний і синергетичний підходи*, що дозволяють розглянути процес професійного розвитку менеджерів у загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації; *особистісно зорієнтований підхід* із комплексом безпосередньо пов'язаних із ним культурологічного, акмеологічного, аксіологічного, та опосередковано пов'язаних із ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського; *компетентнісний підхід*, суть якого полягає в підтримці та розвитку набору тих ключових компетенцій менеджера, що

визначають його конкурентоспроможність на ринку праці, а ключовим параметром є вміння використовувати теоретичні знання й практичні навички у професійній діяльності; *процесний підхід*, згідно з яким управління розвитком персоналу розглядається як низка безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функції (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання); *ситуаційний підхід*, який базується на положенні про те, що фірма є відкритою системою і успіх її визначається не тільки внутрішніми ресурсами, а й здатністю органічно вписатися в навколишнє середовище й пристосуватися до неї.

Теоретичну основу дослідження становлять:

– наукові положення сучасної філософії та методології освіти (Д. Белл (1999, 2012), Є. Ільїн (2008), В. Кремень (2003), Т. Новацкий (T. Nowacki), В. Огнев'юк (2003), Г. Філіпчук(2012; 2017) та ін.);

- концептуальні й теоретико-методологічні проблеми корпоративної освіти (Н. Абашкіна (1998), Н. Авшенюк (2016), С. Бабушко (2015), Н. Бідюк (2009), М. Борисова (2012), В. Гаманюк (2013), Л. Влодарска-Зола (2003), Н. Демешкант (2013), Т. Десятов (2006), О. Ельбрехт (2010), М. Желуденко (2006), О. Жижко (2012), А. Каплун (2011), Ю. Кіщенко (2000), Т. Козак (2011), Т. Кошманова (2002), Н. Лавриченко (2006), О. Матвієнко (2005), Н. Махиня (2009), О. Огієнко (2008), Н. Пазюра (2014), Г. Поберезька (2005), Н. Постригач (2012), О. Проценко (2009), А. Ржевська (2013), С. Синенко (2002), А. Соколова (2009), О. Шацька (2012), Н. Яцишин (1998) та ін.);

- фундаментальні положення професійного розвитку в системі неперервної професійної освіти дорослих (В. Александров (2012), О. Аніщенко (2015), С. Батишев (2010), С. Вершловський (2000), З. Вятровский (Wiatrowski, 2000, 2009), Р. Герлях (Gerlach, 2017), М. Громкова (2005), С. Квятковский (Kwiatkowski, 2002), А. Квяткевіч (Kwiatkiewicz, 2006), Л. Лук'янова (2009), Н. Ничкало (2001), Т. Сорочан (2012), О. Новіков (2010), Ф. Пеггелер (1957), Л. Пуховська (2010), Л. Сігаєва (2010) та ін.);

- психологічні концепції професійного розвитку особистості

(К. Абульханова-Славська (1991), Г. Балл (2012), Й. Вільш (Wilsz, 2004), М. Гінзбург (1996), С. Глэддинг (2003), Д. Джессер (Jesser, 1983). Ю. Забродін (2002), Є. Клімов (2010), О. Леонт'єв (1975), С. Максименко (2003), А. Маслоу (2011), А. Рой (A. Roe, 1956), С. Рубінштейн (2012), Ф. Шльосек (Szlosek, 1990, 1999) та ін.);

- концептуальні й теоретичні основи розвитку людських ресурсів (Л. Балабанова, С. Василюк (2011), Ф. Билок, А. Слоціньска (Bylok, Słocińska, 2011), С. Борковска (Borkowska, 2007), Р. Вдовиченко (2012), В. Вертель (2013), Є. Вершигора, М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова (2006), К. Гадомска-Ліля (Gadomska-Lila, 2013), А. Доронін (2008), Ч. Зайонц (Zajac, 2012), Н. Іваницька (2009), Ю. Забродін (2002), Д. Джой-Метгьюз, Д. Меггінсон, М. Сюрте (2006), І. Дуракова (2016), Б. Єрьомін (2006), О. Крушельницька, Д. Мельничук, (2005), Г. Копець (2001), Г. Круль, А. Людвічинський (Król, Ludwiczynski, 2011), Т. Лістван (Listwan, 2010), К. Луковска (Łukowska, 2007), С. Михайлов, Т. Белановська, О. Степасюк (2006), Ю. Міроньчук (Mironczuk, 2013), М. Магура, М. Курбатова (2003), М. Мурашко (2008), Ю. Пас, Д. Дьякова, А. Новікова (2005), О. Панкрухін (2004), А. Почтовский (Pocztowski, 2002), П. Прокоповіч (Prokorowicz, 2018), М. Пул, М. Уорнер (2002), Й. Пургал (Purgał, 2002), В. Савченко (2002), І. Сочинська-Сибірцева (2016), О. Свергун, Д. Стредвік (2003), О. Сардак (2011), В. Храмов, (2011), А. Чикуркова (2010), З. Чекановський (Ciekonowski, 2014), К. Шопік-Депчинська (Szorik-Depczyńska, Korzeniewicz, 2011), М. Юхновіч (Juchnowicz, 2014) та ін.);

- теоретичні положення професійної підготовки, перепідготовки та внутрішньофірмового навчання персоналу (А. Анджейчак (Andrzejczak, 1999), П. Девіс (Davis, 2003), М. Добжиняк (Dobrzyniak, 2016), Й. Жуковска (Żukowska, 2010), Е. Жукровска (Żukrowska, 2017), М. Капусьціньска (Kapuścińska, 2012), Н. Кузьміна (2002), Д. Кляйн, Л. Прусак (Klein, Prusak, 1994), Й. Копервас (Koperwas, 2016), Р. Кох (Koch, 1997), М. Кунаш (Kunasz, 2006), І. Ліпска (Lipska, 2013), Й. Марціняк (Marciniak, 2002), Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005), А. Міговска, М. Возьний-Томчак (Migowska, Woźny-

Tomczak, 2012), Р. Нечай-Сьвідерска (Neczaj-Świdorska, 2005), В. Олійник (2014), М. Ольчак (Olczak, 2009), Е. Парслоє, М. Врей (Parsloe, Wray, 2008), С. Петшик (Pietrzyk, 2016), А. Піліньска-Кемповіч (Pilińska-Kępowicz, 2017), Н. Протасова (2013), М. Робак (Robak, 2017), М. Садовска (Sadowska, 2016), В. Семиченко (2007), М. Сипер-Єнджеяк (Syper-Jędrzejak, 2013), Й. Табор (Tabor, 2008), С. Торпе, Дж. Кліффорд (Thorpe, Clifford, 2005), А. Шиманьска (Szymańska, 2011), В. Шульц (Szulc, 2008) та ін.).

Методи дослідження. Для досягнення мети, розв'язання окреслених завдань, перевірки гіпотези дослідження використано комплекс загальнонаукових методів: *теоретичні* – дивергентно-конвергентний аналіз для систематизації й узагальнення наукових і методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних учених, законодавчих і нормативно-правових документів; дефінітивний аналіз для розкриття й уточнення поняттєво-термінологічного апарату; ретроспективний для виявлення особливостей професійного розвитку менеджерів у Німеччині, Польщі, Україні в різні історичні періоди, контент-аналіз для оперування великими масивами інформації, структурно-змістовий і системно-функціональний для обґрунтування основних структурних компонентів професійного розвитку менеджерів, виявлення їхньої взаємодії, з'ясування механізмів функціонування; компаративний для зіставлення, порівняння й виокремлення спільних і відмінних ознак систем підготовки та професійного розвитку менеджерів у досліджуваних країнах; *емпіричні* – спостереження, бесіди, участь у проектній діяльності, контент-аналіз наукових джерел, пропозицій освітніх провайдерів, їхніх навчальних програм, статистична обробка результатів, виокремлення прогресивних здобутків досвіду Німеччини і Польщі; *прогностичні* – теоретичне узагальнення й розроблення науково-методичних рекомендацій із метою впровадження їх у систему вітчизняної післядипломної освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку в системі корпоративної освіти.

Джерельна база дослідження. На різних етапах наукового пошуку було вивчено й проаналізовано 830 документальних і наукових джерел, серед них 435

іншомовних, з них 89 німецькою мовою, 278 польською мовою, 68 англійською мовою, а саме:

– 62 законодавчі та нормативно-правові документи, зокрема: Німеччини («Закон про професійну освіту» (BVG, 1969), «Закон про розвиток професійної освіти (Berufsbildungsförderungsgesetz, 1981), «Закон про розвиток праці» (Arbeitsförderungsgesetz, 1969), «Закон про права та обов'язки роботодавців та трудових колективів» (Betriebsverfassungsgesetz, 1972), «Положення про ремісництво» (Handwerksordnung, 1965 тощо); Польщі («Про вищу освіту» (Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym), «Про вищі професійні школи» (Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych), «Закон про сприяння зайнятості та установи ринку праці» (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) тощо); України («Про вищу освіту» (2014), «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про професійний розвиток працівників» (2012), «Про зайнятість населення» (2013) тощо);

– 36 офіційних документів і аналітичних матеріалів науково-практичних конференцій, симпозіумів, резолюцій міжнародних організацій, що стосуються проблем професійного розвитку персоналу, зокрема: Міжнародної організації праці («Кваліфікована робоча сила – основа інтенсивного, стійкого та збалансованого зростання» (МОП, 2011), Європейської комісії та Ради Європи («Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання» («Європа 2020»)), Організації економічного співробітництва та розвитку («Неперервна освіта для дорослих» (OECD, 2012); «Інвестиції в людський капітал» (OECD, 1998); ЮНЕСКО («Освіта впродовж життя. Політика і стратегії» (UNESCO, 2014); Європейського центру розвитку професійної освіти (CEDEFOP, 2012) та ін.;

– 11 урядових та регіональних програм і стратегій Німеччини («Стратегія високих технологій», 2006; «Національний пакт із питань професійно-технічної підготовки молоді в Німеччині», 2007; «Стратегія федерального уряду в питаннях інтернаціоналізації знань і наукових розробок», 2008;

«Нанотехнологічна ініціатива – 2010») та ін.; Польщі («Розвиток людських ресурсів» (Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006), «Підприємництво – розвиток – праця» (Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca. Strategia Gospodarcza Rządu SLD-UP-PSL / Przegląd Rządowy, 2002), «Національна стратегія зростання зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки» (Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006) та ін.; України («Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2010 рр. в умовах глобалізаційних викликів» (2009), «Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2021 року» (2013), «Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» (2015) та ін.);

– 28 аналітичних і статистичних матеріалів: Євростат (Eurostat, 2017), Цифри, дати, факти (Zahlen, Daten, Fakten, 2016), Анталь Інтернешінал (Antal International, 2017), Аналіз – Управління талантами (Analiza – Talent Management, 2017), Баланс людського капіталу (Bilans Kapitału Ludzkiego – Wyniki Badania, 2018), результати досліджень Інституту лідерства, Інституту Геллапа (американський інститут дослідження громадської думки), Hay Group (компанія глобального консультування з питань менеджменту), PwC (міжнародна консалтингова аудиторська компанія), «Forbes. Україна», каталоги провайдерів (2015; 2016) та ін.;

– 89 Інтернет-ресурсів освітніх та економічних порталів (Академія менеджера (Akademia Menedżera, 2017), Академія розвитку компетенцій (Akademia Rozwoju Kompetencji, 2017), Школа менеджерів (Szkoła Menedżerów Projektów Rozwojowych, 2017), Портал знань для керівних кадрів (Portal wiedzy dla kadry kierowniczej, 2013); бази курсів і тренінгів (Baza kursów i szkoleń, 2018; Baza szkoleń EFS, 2018); офіційні сайти транснаціональних корпорацій (BMW Group, 2017; Volkswagen Konzern, 2017) та їхніх корпоративних навчальних центрів (Академія Фольксваген (Volkswagen Academy, 2017), Академія Мехатроніки Фольксваген (VW Mechatronics Akademie, 2017), Академія Фольксваген Познань (Akademia VWP, 2017) та ін.;

– - дисертації, монографії та інші праці польських і німецьких науковців

– педагогів, філософів, соціологів, культурологів, економістів (А. Анджейчак (Andrzejczak, 1999), П. Девіс (Davis, 2003), М. Добжиняк (Dobrzyniak, 2016), Й. Жуковска (Żukowska, 2010), Е. Жукровска (Żukrowska, 2017), М. Капусьціньска (Kapuścińska, 2012), Д. Кляйн, Л. Прусак (Klein, Prusak, 1994), Й. Копервас (Koperwas, 2016), Р. Кох (Koch, 1997), І. Ліпска (Lipska, 2013), М. Кунаш (Kunasz, 2006), Й. Марціняк (Marciniak, 2002), Б. Межеєвска (Mierzejewska, 2005), А. Міговска, М. Возьний-Томчак (Migowska, Woźny-Tomczak, 2012), Р. Нечай-Сьвідерска (Neczaj-Świdowska, 2005), М. Ольчак (Olczak, 2009), Е. Парслоє, М. Врей (Parsloe, Wray, 2008), С. Петшик (Pietrzyk, 2016), А. Пілінська-Кемповіч (Pilińska-Kępowicz, 2017), М. Робак (Robak, 2017), М. Садовска (Sadowska, 2016), М. Сипер-Єнджеяк (Syper-Jędrzejak, 2013), Й. Табор (Tabor, 2008) С. Торпе, Дж. Кліффорд (Thorpe, Clifford, 2005), А. Шиманьска (Szymańska, 2011), В. Шульц (Szulc, 2008) та ін.);

– збірники наукових праць, зарубіжна та вітчизняна науково-педагогічна періодика («Порівняльна професійна педагогіка (Comparative Professional Pedagogy)», «Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи», «Edukacja Humanistyczna», «Edukacja ustawiczna dorosłych», «Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy», «E-mentor», «Harvard Business Review», «Gospodarka. Rynek. Edukacja.», «Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy», «Prace Komisji Geografii Przemysłu», «Personalführung», «Strategic Management Journal», «Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania», «The Public Interest», «Zarządzanie i Edukacja», «Zarządzanie i Finanse», «Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach»); матеріали міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференцій та ін.;

– документи й матеріали з фондів бібліотек університетів Німеччини, Польщі, Національної наукової бібліотеки України імені В. Вернадського, Національної парламентської бібліотеки України, Науково-педагогічної бібліотеки імені В.О. Сухомлинського.

Загалом використані документальні й наукові джерела дають цілісне уявлення про професійний розвиток менеджерів у сучасних транснаціональних

корпораціях, забезпечуючи валідність дослідження та уможливають вирішення поставлених у дослідженні завдань.

Організація дослідження. Науковий пошук здійснювався упродовж 2013–2018 рр. і охоплював кілька етапів.

На першому етапі (2013–2015 рр.) вивчалися документальні й наукові джерела, здійснювався ретроспективний аналіз професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, аналізувалося законодавче й нормативно-правове забезпечення цього процесу в досліджуваних країнах, розроблялися науковий апарат і програма дослідження, обґрунтовувалися теоретико-методологічні засади, формувалася джерельна база, конкретизувалися мета й завдання дослідження.

На другому етапі (2016–2017 рр.) здійснювалася систематизація та обробка дослідницьких матеріалів, обґрунтовувалися методичні засади професійного розвитку менеджерів, відбувалося вивчення сучасного стану професійного розвитку менеджерів, здійснювався аналіз досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, зокрема, діяльність їхніх корпоративних навчальних центрів, зміст навчальних планів і програм.

На третьому етапі (2017–2018 рр.) відбувалася систематизація й узагальнення результатів дослідження, перевірялися концептуальні положення й попередні висновки, формулювалися загальні висновки, формувалися науково-методичні рекомендації щодо можливостей використання досвіду Німеччини і Польщі у професійному розвитку менеджерів України, здійснювалася підготовка й публікація монографії, навчально-методичного комплексу, завершувалося оформлення рукопису дисертації та автореферату, здійснювалося впровадження результатів дослідження.

Наукова новизна та теоретичне значення дослідження полягає в тому, що:

– *вперше* у вітчизняній педагогічній науці на основі системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного, процесного й ситуаційного підходів здійснено цілісний ретроспективний аналіз проблеми професійного

розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі; проаналізовано законодавче й нормативно-правове забезпечення цього процесу; обґрунтовано й розкрито принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях; схарактеризовано зовнішні та внутрішні детермінанти, на основі яких виявлено тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі (зокрема, управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку й передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності працівників за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від закритого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій); виокремлено основні етапи професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти; обґрунтовано методичний супровід професійного розвитку менеджерів, виявлено й класифіковано види, форми й методи в системі корпоративної освіти (зокрема, форми й методи діагностики потреб менеджерів, форми й методи проведення навчання, форми й методи оцінювання результатів навчання); схарактеризовано зміст навчальних програм для менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі; обґрунтовано перспективні напрями впровадження конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі у вітчизняну практику післядипломної освіти, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів; здійснено прогностичне обґрунтування професійного розвитку менеджерів.

– *удосконалено положення щодо:* концептуальних ідей розвитку неформальної освіти дорослих; теоретико-методологічного, організаційно-

педагогічного, законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів; особливостей реалізації системного, особистісно зорієнтованого, компетентнісного підходів у системі корпоративної освіти; зовнішніх та внутрішніх детермінант, що зумовлюють сутність професійного розвитку менеджера в сучасних транснаціональних корпораціях;

– *подальшого розвитку набули*: уточнення змісту основних понять («менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «система професійного розвитку менеджерів ТНК», «корпоративна освіта», «внутрішньофірмове навчання»); положення щодо підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів; змісту, форм і методів навчання менеджерів у системі корпоративної освіти.

До наукового обігу введено нові факти, документи, що стосуються професійного розвитку персоналу.

Практичне значення дослідження полягає в розробленні навчально-методичного комплексу, що охоплює спецкурс «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», навчально-методичний посібник «Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях», науково-методичні рекомендації «Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях». Цей комплекс може бути використаний у процесі вдосконалення вітчизняної системи післядипломної освіти, підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів відповідно до вимог часу. Положення, результати й висновки дослідження можуть бути використані у процесі модернізації освітньої системи України в контексті інтеграції до світового освітнього простору, зокрема, в розробленні концептуальних і нормативних документів із питань професійного розвитку персоналу в контексті неперервної освіти, в теоретичних та експериментальних дослідженнях із порівняльної професійної педагогіки, в розробці й оновленні навчальних курсів у формальній, неформальній та інформальній освіті, у

підготовці спецкурсів із проблем неперервної освіти та освіти дорослих, у навчально-методичній роботі закладів вищої та післядипломної освіти, в установах та агенціях, що надають освітні послуги компаніям і корпораціям, а також як методичний супровід для менеджерів із розвитку людських ресурсів, тренінг-менеджерів, інструкторів із навчання дорослих, які працюють у різних галузях економіки.

Прогностичний потенціал дослідження може бути основою подальших наукових розвідок, пов'язаних із корпоративною освітою та розвитком персоналу в контексті світових інтеграційних і глобалізаційних процесів.

Результати дослідження впроваджено в освітній процес Криворізького національного університету (довідка № 01/10-02 від 04.05.18 р.), Житомирського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти (довідка № 01/300 від 14.05.18 р.), Вінницької академії неперервної освіти (довідка № 01/21-417 від 18.05.18 р.), Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (довідка № 1/593 від 22.05.18 р.), Української інженерно-педагогічної академії (довідка № 107-04-88 від 23.05.18 р.).

Апробація результатів дисертаційного дослідження здійснювалася на 57 науково-практичних конференціях і форумах різного рівня, семінарах, вебінарах, круглих столах, педагогічних читаннях, зокрема: *міжнародних* – Międzynarodowa konferencja naukowo-metodyczna «Środowisko edukacyjne ucznia zdolnego» (Warszawa, 2013); V Міжнародна науково-практична конференція «Інновації у вищій освіті» (Ніжин, 2013); VII Міжнародна науково-практична конференція «Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи» (Хмельницький, 2013); Міжнародна науково-практична конференція «Освіта дорослих у контексті сталого розвитку» (Київ, 2014); XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми» (Вінниця, 2014, 2018); III Beynəlxalq Elmi konfransda görməkdən məmnunluq duyuruq «Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf» (Bakı, 2014); XII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті

професора О. П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії» (Київ, 2014, 2016); XIV Міжнародна науково-практична конференція «Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників» (Харків, 2015); Міжнародна науково-практична конференція «Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи» (Запоріжжя, 2016); Міжнародна науково-практична конференція «II Дунайські наукові читання: Духовно-творча константа особистості» (Ізмаїл, 2016); *форумах* – «Європейський Союз – Україна: освіта дорослих» (Київ, 2014); «Адаптивні системи управління в освіті» (Київ-Залізний порт, 2016); «Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимога часу» (Київ, Харків, 2018); *всеукраїнських* – Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні тенденції розвитку освіти дорослих в європейському просторі» (Черкаси, 2013); Всеукраїнські педагогічні читання пам'яті видатного вченого-педагога Олени Степанівни Дубинчук (Київ, 2013, 2014, 2016); Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка С. У. Гончаренка (Київ, 2014, 2015, 2017, 2018); Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячені пам'яті доктора педагогічних наук, професора Федоришина Бориса Олексійовича «Профорієнтація: стан і перспективи розвитку» (Київ, 2013, 2014, 2016); Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка І. А. Зязюна «Педагогічна майстерність І. А. Зязюна, як поступ до оновлення національної педагогічної науки і освіти» (Івано-Франківськ, 2018); III Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до організації системи внутрішньофірмової підготовки персоналу» (Кривий Ріг, 2015); *науково-практичних та науково-методологічних семінарах* – «Теоретичні та практичні аспекти особистісного й професійного розвитку педагогічного та науково-педагогічного персоналу: сучасні технології» (Київ, 2015); «Громадянськість української молоді: виклики, здобутки, перспективи» (Київ, 2015); «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів» (Хмельницький, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018); *вебінарах* – «Актуальні проблеми університетської та професійної

післядипломної освіти в кризових умовах» (Київ, 2015); «Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимога часу» (Київ-Харків, 2018); *круглих столах* – «Інноваційні педагогічні технології у підготовці майбутніх вчителів» (Суми, 2014); «Наукова спадщина академіка І.А. Зязюна та актуалітети сучасної педагогічної освіти в Україні» (Київ, 2015); «Теорія і практика професійної орієнтації та кар'єрного консультування учнівської молоді» (Київ, 2016); *звітних конференціях* Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України (Київ, 2013; 2014; 2015, 2016, 2017, 2018).

Дисертацію на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук із теми «Розвиток професійної майстерності викладачів графічного дизайну у вищих навчальних закладах мистецького профілю» (спеціальність 13.00.04 – «Теорія і методика професійної освіти») було захищено в 2013 р., її матеріали в тексті докторської дисертації не використовувалися.

Публікації. Результати дослідження висвітлено в 42 наукових працях, з-поміж них: монографія; спецкурс, навчально-методичний посібник, науково-методичні рекомендації; 17 статей у наукових фахових виданнях України (у тому числі 1 стаття у виданні, що входить до наукометричних баз); 7 статей у зарубіжних періодичних наукових виданнях; 14 публікацій у збірниках наукових праць та матеріалів науково-практичних конференцій.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотацій українською, англійською мовами, вступу, шістьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (830 найменувань, із них 435 іноземними мовами) та 18 додатків на 62 сторінках. Загальний обсяг дисертації – 594 сторінки, з них – 410 сторінок основного тексту. Роботу ілюструють 5 таблиць і 10 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ

У розділі здійснено бібліографічний аналіз проблеми професійного розвитку персоналу в системі неперервної освіти у вітчизняній та зарубіжній літературі, проаналізовано базові поняття дослідження «менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «системи професійного розвитку менеджерів ТНК», обґрунтовано концептуальні засади професійного розвитку персоналу, виокремлено теоретико-методологічні підходи й принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях.

1.1. Професійний розвиток персоналу як міждисциплінарна наукова проблема

Проблема професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях набуває актуальності у зв'язку зі стрімкими змінами як зовнішніх чинників функціонування підприємств, організацій, фірм, компаній, корпорацій (міжнародна інтеграція, науково-технічний прогрес, глобалізаційні процеси в економіці, в освітній політиці держав, зміни в законодавстві, підвищення конкурентності, швидке застарівання знань), так і внутрішніх (структурно-організаційні й технологічні зміни, стратегічне планування, поява нових професій, зростання вимог до кваліфікаційного та компетентнісного рівнів фахівців), що приводять до потреби неперервного навчання й професійного удосконалення персоналу.

Для розроблення концептуальних і теоретико-методологічних засад означеної проблеми важливим є ґрунтовний аналіз сучасного стану її дослідженості у філософському, психолого-педагогічному та соціально-економічному доробках вітчизняних і зарубіжних науковців. Відтак, вважаємо

за доцільне здійснити цей аналіз за такими напрямками:

- філософські та концептуальні засади розвитку особистості в контексті загальноцивілізаційних трансформацій;

- фундаментальні положення професійного розвитку в системі неперервної професійної освіти дорослих згідно з концепцією навчання протягом усього життя;

- концептуальні засади розвитку людських ресурсів та управління знаннями в організаціях;

- організаційно-педагогічні аспекти організації корпоративного / внутрішньофірмового навчання;

- методичні й дидактичні особливості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів.

Загалом, проблема професійного та особистісного розвитку фахівців не є новою. Упродовж усієї історії людства вона була та донині залишається предметом дослідження філософів, науковців, педагогів і практиків. Актуальні питання розвитку особистості, а саме їхні онтологічні, антропологічні, епістемологічні, аксіологічні, естетичні аспекти цікавили ще древніх філософів. На підставі результатів аналізу літературних та наукових праць можемо стверджувати, що джерелом цієї ідеї є релігійно-філософські уявлення та вчення античних філософів про постійний розвиток і духовне вдосконалення людини протягом усього життя. Підготовка до життя – здобуття знань, формування необхідних умінь і навичок, світоглядної й моральної позиції, загальна культура, тобто становлення людини як особистості – знаходить своє відображення у трактатах древніх філософів (Баніт, 2016b).

Мислителі античності, по-перше, самі постійно навчалися й удосконалювалися, підтверджуючи ідею неперервного розвитку особистим прикладом; по-друге, їхніми учнями й послідовниками були не лише діти й молодь, але й дорослі, зацікавлені в розвитку та вдосконаленні своїх фізичних і духовних якостей; по-третє, їхні погляди та умовиводи лягли в основу вчень європейських філософів усіх наступних поколінь. Зокрема, від сентенцій

Геракліта відштовхувалися Гегель і Ніцше, на поглядах Сократа й Платона вибудовували свою філософію Кант і Шопенгауер, трактати Арістотеля вплинули на світогляд Фейєрбаха й Хайдеггера, під впливом філософської спадщини Платона формувалися погляди Фіхте.

У зв'язку з цим, для аналізу філософсько-педагогічних аспектів професійного розвитку особистості варті уваги праці відомих зарубіжних (передусім німецьких) філософів-гуманістів Е. Канта, Г. Гегеля, Й. Фіхте, А. Шопенгауера, Л. Фейєрбаха, Ф. Ніцше, М. Хайдеггера, а також європейських та вітчизняних мислителів і педагогів-класиків Я. Коменського, Й. Песталоцці, Ф. Дистерверга, Г. Сковороди, К. Ушинського, В. Вернадського, С. Гессена та ін.

Наголосимо також на важливості досліджень сучасних українських учених В. Андрущенко (2005), П. Давидова (2011), І. Зязюна (2008), В. Кременя (2003), В. Кудіна (2010), В. Огнев'юка (2003), Г. Філіпчука (2012, 2017), С. Черепанової (2011), А. Ярошенко (2009) та ін., спрямованих на поглиблення філософських, концептуальних і теоретико-методологічних засад розвитку особистості в системі неперервної освіти (Баніт, 2016а).

Дослідження, пов'язані з усебічним концептуальним аналізом неперервної освіти розпочалися вже з 50-х рр. минулого століття. Першими, хто здійснював теоретичні розробки основ неперервної освіти, були П. Аренц, П. Ленгранд, (P. Lengrand), П. Кумбс (P.H. Coombs), І. Фауре (E. Faure). Згідно з дослідженням В. Клименка (1997), поняття «неперервна освіта» вперше сформулював П. Аренц у 1955 р., визначивши одночасно основні її цілі: розповсюдження культури; підготовка громадян до постійних змін у зв'язку з суспільним розвитком; додаткова загальна освіта для всіх; професійна підготовка; підвищення кваліфікації на всіх сходинках системи освіти. На міжнародному рівні Концепцію неперервної освіти вперше проголосив відомий французький теоретик П. Ленгранд (P. Lengrand) на форумі ЮНЕСКО у 1965 р. У ній по-новому розглядаються етапи життя людини, що усувають традиційний поділ на період навчання, праці та професійної дезактуалізації. У такому

розумінні неперервна освіта є процесом, що продовжується все життя і в якому важливу роль відіграє інтеграція як індивідуальних, так і соціальних аспектів особистості та її діяльності.

У 70-80 рр. ХХ ст. ідеї неперервної освіти популяризували М. Нокс (США), Д. Кід (Канада), Ф. Джессап (F. Jessup) (Великобританія), р. Дейв (R. Dave) (Індія), А. Кроплі (A. Storphey) (Австралія), Х. Фриз (H. Frese) (Голландія), М. Дюрко (Угорщина), А. Корреа (Бразилія), Ф. Пегтелер (Німеччина), Л. Турос (L. Tuross) (Польща), Б. Бім-Бад, А. Даринський (Росія) Важливо підкреслити, що ці дослідження здійснювали вчені, які жили в різних країнах і в різних соціокультурних умовах.

Серед сучасних учених теоретико-методологічні проблеми неперервної освіти досліджують З. Вятровський (Wiatrowski, 2000, 2009), П. Блендовський, М. Новаковска (Włodowski, Nowakowska, 2010), Р. Герлях (Gerlach, 2017), Е. Грін (Green, 2000), А. Шуважинський (Szuwarzyński, 2015), А. Залек, А. Гжесюк (Zalek, Grzesiuk, 2008); питання підготовки фахівців в системі неперервної освіти – В. Александров (2012), С. Батишев, Й. Гурняк (Górnjak, 2015), О. Новіков (2010), Н. Ничкало (2001), Т. Сорочан (2012), А. Щуцка, К. Турек, Б. Ворек (Szcucka, Turek, Worek, 2012) та ін.

Водночас, як справедливо зауважує Н. Ничкало (2001), історія розвитку неперервної освіти тісно пов'язана з андрагогікою – галуззю педагогічної науки, що займається теоретичними й практичними проблемами освіти, навчання й виховання дорослих У спеціальній педагогічній літературі поряд з поширеним терміном «андрагогіка» використовуються також «теорія освіти дорослих», «теорія і методика освіти дорослих» та «педагогіка дорослих». (с. 13).

Наприкінці ХІХ ст. вченими й практиками було визнано специфіку розвитку педагогічного знання, пов'язаного з проблемами освіти дорослих. Систематизація андрагогіки відноситься до періоду науково-технічної революції другої половини ХХ ст., коли значно розширилася сфера формальної та неформальної освіти дорослих, що зумовлювало необхідність спеціальних

досліджень з метою підвищення ефективності навчального процесу, осмислення традиційної педагогічної проблематики у світлі ідеї неперервної освіти.

У зв'язку з викладеним вище, логічним видається розглядати нині професійну освіту, зокрема, післядипломну освіту та підвищення кваліфікації фахівців, перепідготовку і навчання на виробництві, а також внутрішньофірмове/корпоративне навчання в руслі неперервної освіти дорослих. Підтвердженням цьому можуть слугувати статистичні дані, згідно з якими загальна чисельність дорослих, що навчаються, починає перевищувати сумарну чисельність учнів в інституціях шкільної освіти. Відповідно до соціальних прогнозів міжнародних організацій, у XXI ст. освіта дорослих відіграватиме важливу роль у контексті забезпечення сталого й збалансованого прогресу особистості, суспільства (Global report, 2009, цит. в Лук'янова, 2011).

Велике значення для нашого дослідження мають наукові праці провідних зарубіжних та вітчизняних учених, у яких проаналізовано фундаментальні положення професійного та особистісного розвитку в системі неперервної професійної освіти і освіти дорослих, зокрема, щодо теоретико-методологічних засад освіти дорослих (О. Аніщенко (2015), С. Вершловський (2000), М. Громкова (2005), Л. Лук'янова (2009), Ю. Осецка-Хойнацка (Osiecka-Chojnacka, 2003), Л. Пуховська (2010), Л. Сігаєва (2010) та ін.; психологічного підґрунтя професійного розвитку особистості (К. Абульханова-Славська (1991), Й. Вільш (Wilsz, 2004), М. Гінзбург (1996), Ю. Забродін (2002), Є. Клімов (2010), О. Леонт'єв (1975), А. Маслоу (2011), С. Рубінштейн (2012) та ін.); організаційно-педагогічних аспектів професійної підготовки, перепідготовки та післядипломної освіти дорослих (П. Целіньський (Celiński, 2012), І. Цевінська (Cewińska, 2007), С. Квятковський, З. Сепковська (Kwiatkowski, Sepkowska, 2000), Н. Кузьміна (2002), В. Олійник (2014), Н. Протасова (2013), В. Семиченко (2007), А. Хлонь-Домінчак (Chłoń-Dominczak, 2011) та ін.

Зокрема, Л. Лук'янова (2011), автор «Концепції освіти дорослих в Україні», наголошує, що освіта нині суттєво перетинається з економічною й

іншими сферами суспільства, а освітня діяльність стає надзвичайно важливою компонентою його розвитку, то знання, а також мотивація щодо їх постійного оновлення й навички, необхідні для цього, стають вирішальним чинником цивілізаційного розвитку, ефективності й конкурентоспроможності будь-якої діяльності. Це є підставою стверджувати, що в сучасних умовах соціальних змін освіта дорослих як соціально-педагогічне явище і соціальний інститут не має розглядатися тільки статично, її значення можна усвідомити лише як складову загальної системи неперервної освіти в її вертикальних і горизонтальних вимірах (с. 13).

Зважаючи на викладене вище, подальшим кроком вбачаємо аналіз концептуальних засад розвитку людських ресурсів та управління знаннями в організаціях, що стає можливим у суспільстві, яке навчається. У сучасних дослідженнях все частіше прослідковується думка про перспективність концепції суспільства знань на противагу широко відомій нині концепції інформаційного суспільства та ідеї глобальної інформатизації. Враховуючи той факт, що інформатизація не лише не стала всеохоплюючою (згідно з даними ЮНЕСКО, лише 11 % населення мають доступ до Інтернету, із них 90 % – це жителі промислово розвинених країн), а й породжує все більшу інформаційну нерівність, побудова суспільства знань видається дійсно нагальною потребою на сучасному рівні розвитку суспільства. З середини 1990-х рр. Радою Європи, Європейською комісією, ЮНЕСКО та багатьма іншими міжнародними організаціями активно обговорюються питання інформаційної нерівності, формування суспільства знань та спільного їхнього використання. Внаслідок цього, проблемами взаємозв'язку знань і інформації почали активно займатися чимало зарубіжних (Д. Белл (1999), П. Друкер (Drucker, 1995), Р. Мансель, У. Вен (Mansell, Wehn, 1998), Н. Штер (Stehr, 1994) та ін.) і вітчизняних науковців (В. Биков (2008), С. Прийма (2015) та ін.).

Концепція суспільства знань (knowledge society) вперше була запропонована П. Друкером у 1969 р. Цей американський вчений австрійського походження, консультант у галузі менеджменту, та, як він сам себе називав,

«соціальний еколог», здійснив революційний вплив на розвиток бізнесу в ХХ ст. Саме він перетворив менеджмент – непопулярну і не особливо шановану в 1950-х рр. спеціальність – у наукову дисципліну. У його працях передбачено багато великих зрушень кінця ХХ ст., включаючи приватизацію, децентралізацію, підйом Японії до вагової світової економічної сили, безсумнівну важливість маркетингу та появу інформаційного суспільства з його необхідністю вчитись протягом всього життя. П. Друкер (2018) наголошував, що найважливішим є «навчитися вчитися». Він увів термін «інформаційний робітник» (knowledge worker) та пізніше в своєму житті вважав інформаційну (інтелектуальну) продуктивність праці наступною межею менеджменту (с. 194-196). П. Друкер вірив, що можна створити економічний прогрес та соціальну гармонію.

Подальшій розробці концепції суспільства знань присвятили свої праці А. Джашапара (Jashapara, 2006), М. Кастельс (2000), Г. Пробст, С. Рауб, К. Ромхардт, (Probst, Raub, Romhardt, 2004), Е. Тоффлер (2007) та ін.

Натомість, поняття «суспільство, що навчається» увійшло в науковий обіг завдяки працям Р. Хатчинсона і Т. Хусейна. Вони вели мову про новий тип суспільства, у якому набуття знань не обмежується ні простором (стінами освітніх установ), ні часом (завершенням навчання у певному навчальному закладі). Як зауважив Е. Фор: «освіта більше не є привілеєм якоїсь елітної частини суспільства, ні фактом приналежності до певної вікової категорії: вона, швидше, стосується всього суспільства загалом і продовжуваності існування індивідуума» (Э. Фор (1972), цит. в К обществам знания. Всемирный доклад Юнеско, 2005, с. 25). Тепер цей процес називається навчанням протягом усього життя.

Новий тип суспільства породжує новий тип організації, для якої навчання стає головною умовою загального стратегічного розвитку. Вважаємо за доцільне детальніше проаналізувати цей феномен, оскільки досліджувані нами транснаціональні корпорації безпосередньо представляють новий тип організацій, що самостійно навчаються і розвиваються.

Концептуально-методологічні розробки теорії організації, що навчається (learning organization) почали з'являтися в США і в Європі в кінці 1980-х – на початку 1990-х рр. XX ст. Учені досліджували особливості функціонування таких організацій, їхні концепції діяльності та проблеми, що виникали в результаті організаційного розвитку (Б. Дж. Брейем (2003), П. Вейлл (2002), Р. Дафт (2006), Г. Емерсон (1992), П. Сенге (2003), Р. Флуд (Flood, 1999), Д. Ємельняк, А. Козьмінський (Jemielniak, Koźmiński, 2008).

У вітчизняний науковий обіг такий термін увійшов на початку XXI ст. Серед науковців, які займаються дослідженнями цієї проблеми, варто відзначити таких, як С. Бабушко (2015), М. Громкова (1999), О. Новіков (2008), В. Стадник і М. Йохна (2003).

В українськомовних джерелах зустрічаються переважно два варіанти цього поняття: «організація, що навчається» і «організація, що розвивається». В останніх дослідженнях, а саме, в дисертації С. Бабушко з'явилася більш точна, на наш погляд, дефініція «самоучіннева організація». Варто зауважити, що всі ці поняття, практично тотожні і їх можна використовувати як синоніми. Відмінність зумовлюється особливостями перекладу з англійської мови, де цей вид організації названий словосполученням «learning organization», яке на українську мову дослівно перекладається, згідно з С. Бабушко (2015), «самоучіннева організація» (с. 225).

У результаті аналізу зарубіжних наукових джерел можемо виокремити кілька моделей, що демонструють суть організації, яка самостійно навчається, зокрема, 1) американська модель в інтерпретації відомого дослідника цієї проблеми, професора Массачусетського технологічного інституту, директора Центру організаційного навчання П. Сенге; 2) модель П. Кандоли (P. Kandolla) і Дж. Фуллертона (J. Fullerton); 3) європейська модель М. Педлера і його колег Д. Бургойна й Т. Бойделла; 4) прагматична модель Д. Гарвіна.

Найбільш популярною і широко цитованою нині є модель П. Сенге, представлена ним у книзі «Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации» (2006). Саме з його іменем пов'язують

поширення і упровадження цього терміну до наукового обігу. Автор виокремлює так званих 5 дисциплін, що характеризують самоучінневу організацію.

Перша дисципліна – майстерність в удосконаленні особистості. Це особливе уміння, що забезпечує можливість і розвиває здатність до постійного навчання, послідовного досягнення результатів і удосконалення. Як показує практика, в бізнес приходять переважно енергійні люди, часто з потужним потенціалом. Однак, мало хто з них розвивається далі, оскільки далеко не всі компанії створюють для своїх співробітників умови для навчання й розвитку. Наслідком цього є зниження або втрата лояльності до фірми, відповідно, й відданості справі, а також відчуття вичерпаності, професійного вигорання.

Друга дисципліна – інтелектуальні (когнітивні моделі). Вона пов'язана насамперед з корпоративною культурою і різними типами мислення, що створюють певні рамки для функціонування бізнесу. Люди самі того не усвідомлюючи, мають стереотипи стосовно різних управлінських ситуацій. Ці переконання активно впливають на їхнє мислення. Відповідно, вони можуть перешкоджати навчанню або втіленню нових ідей та рішень у життя. Розпізнавання цих стереотипів та їх глибокий аналіз, який може руйнувати ці стереотипи, дають простір для змін.

Третя дисципліна – загальне бачення, базується на спільному творенні й прийнятті керівництвом та співробітниками компанії загальної картини майбутнього розвитку організації. Це уміння дає можливість сформулювати загальні цілі, які б підтримували всі працівники, й стимулює не лише відданість справі, а й щире зацікавлення в ній кожного, хто працює.

Четверта дисципліна – групове навчання. Автор наголошує, що потрібно організовувати не лише тренінги та семінари для співробітників, а й давати їм можливість вільно обмінюватися знаннями й досвідом у групах. Саме діалог між співробітниками веде до нових, часом неочікуваних, але правильних рішень, які можуть бути недоступними для кожного окремо. Тобто мова йде про синергетичний ефект: ціле стає більшим, аніж сума його складових.

П'ята дисципліна – «системне мислення». Це основний компонент, без якого всі попередні уміння залишаться розрізненими прийомами. «Системне мислення» пов'язує в єдине ціле всі ці уміння (Сенге, 2006, с. 148–280). Надзвичайно важливо, щоб усі п'ять дисциплін розвивалися системно, а не кожна окремо.

Другу модель організації, що навчається, розробили Р. Кандола і Дж. Фуллертон (Kandola, Fullerton, 1994). Вона базується на шести чинниках: колективне бачення, структура, підтримуюча культура, довіряюче керівництво, мотивуюча робоча сила, загальне навчання (Армстронг, 2004). У цій моделі, як і в попередній, також є колективне бачення і посилене навчання. Натомість, останнє доповнюється пунктом «структура», що має забезпечувати можливості для полегшення цього навчання. Окрім того, автори вважають важливим такий чинник, як підтримуюча культура, яка заохочує співробітників піддавати сумніву «статус-кво» і ставити питання з приводу прийнятих рішень та способів діяльності. Певною мірою це перегукується з «діалогом» Сенге. Також акцентується увага на тому, що цей процес має підтримуватися як з боку працівників (мотивуюча робоча сила, орієнтована на постійне здобування знань), так і зі сторони керівництва (довіряюче керівництво – менеджери, переконані в тому, що передача повноважень з прийняття рішень і вдосконалення роботи в командах вестиме до високих показників у праці).

Психолог М. Педлер і його колеги Д. Бургойн и Т. Бойделл (Pedler, Burgoyne, Boydell, 1991) запропонували свою модель організації, що навчається, виділивши 11 притаманних їй ознак. Половина з них подібні до попередніх, наприклад, структура, що дає можливості працівникам; атмосфера в організації, що сприяє навчанню; «партисипативна» політика управління; внутрішній обмін послугами; можливості саморозвитку для співробітників. Наступні ознаки доповнюють деякі з названих, наприклад, гнучкий підхід до стратегії, інформаційна відкритість і гнучка система нагород та заохочень стосуються, на нашу думку структури; облік і контроль діяльності організації, постійний обмін досвідом з партнерами й клієнтами мають спільні риси з

діалогом. Нові ознаки, введені авторами, – це гнучкий підхід до стратегії та постійне вивчення оточуючого середовища (Брюхова, 2014).

Як зауважують критики, описані вище моделі є надто затеоретизовані, не апробовані на практиці. Більш прагматичну модель запропонував Д. Гарвін (Garvin, 1993). Він виділяє п'ять (як і П. Сенге) складових організації, що навчається. Натомість, на відміну від попередніх, у цій моделі передбачено вивчення досвіду минулого та вивчення чужого досвіду й знань. Три інші ознаки: «систематичне вирішення проблем», «експерименти з новими підходами» та «ефективний обмін інформацією і накопиченими знаннями» перегукуються з попередніми.

Контент-аналіз поданих вище моделей дає можливість виокремити два основні положення, на яких базується самоучіннева організація:

1) компанії постійно переживають зміни як зовнішні, так і внутрішні, тому мають бути завжди налаштованими на неперервне навчання, що є необхідною умовою ефективності, а, відповідно, й успішності та конкурентоспроможності;

2) кожна компанія спроможна навчатися і повинна навчатися; під навчанням розуміються не просто курси підвищення кваліфікації, а постійне неперервне самовдосконалення, як кожного співробітника, так і всієї організації, як єдиного організму.

Підсумовуючи проведений аналіз, зауважимо, що засадничою ідеєю самоучінневої організації є таке твердження: якщо організація хоче вижити в жорстких умовах ринку, неперервне навчання повинно стати необхідною і суттєвою складовою стратегії її розвитку.

Варто наголосити, що самоучінневі організації набувають нині все більшого значення і все більше фірм налаштовані на створення комфортного середовища для навчання, розуміючи, які плоди це може принести. У той же час, все більше дослідників (і практиків, і теоретиків) одноставно переконують у необхідності переходу від традиційної організації до самоучінневої. Незважаючи на те, що спеціалісти в галузі навчання і розвитку персоналу поки

що не виробили єдиних рекомендацій щодо створення організації, яка навчається, ця ідея все частіше згадується в літературних джерелах і подібна організація подається як еталонна. Перехід до такого типу організації дозволяє досягнути підвищення якості продукції, покращення обслуговування клієнтів, посилення лояльності персоналу до фірми, удосконалення управління змінами, а також сприяє особистісному та професійному розвитку співробітників.

Зважаючи на важливість перетворення організацій на самоучинні, цілком погоджуємося із зауваженнями низки дослідників, які переконані, що для побудови суспільства знань недостатньо лише впровадження моделі організації, що навчається. Необхідно перебудувати всю систему навчання і праці, починаючи зі зміни способу мислення і ставлення персоналу до цього процесу. У зв'язку з цим, особливої актуальності для нашого дослідження набуває питання розвитку людських ресурсів. Бібліографічний аналіз дає підстави вести мову про наявність у науковій літературі достатньої кількості матеріалу для обґрунтування теоретичних засад ефективного розвитку людських ресурсів.

Насамперед відмітимо, що серед опрацьованих нами джерел зустрічається кілька дефініцій, пов'язаних з цим феноменом, зокрема, «трудові ресурси», «людський капітал», «інтелектуальний капітал». Широко вживаний у радянські часи термін «трудові ресурси» стосувався переважно політичної економії. Згідно з радянським законодавством, мова йшла про працездатне населення (чоловіки віком від 16 до 65 років та жінки віком від 16 до 60 років). Фахівці з суспільствознавства багаторазово піддавали критиці це поняття у зв'язку з методологічною необґрунтованістю, а ще більше з дегуманізацією та інструменталізацією людини. Натомість, у вітчизняній економічній науці під цим терміном розуміється працездатне населення (дійсне й потенційне) на території країни, адміністративної територіальної одиниці або підприємства. У термінологічному словнику з економіки праці додається, що ця частина працездатного населення «володіє фізичними й розумовими здібностями й знаннями, необхідними для здійснення корисної діяльності» (Термінологічний

словник (2015). З такої позиції проводять дослідження трудових ресурсів О. Грішнова (2011), О. Крушельницька (2002), С. Лавриненко (2009), С. Попов (2008), І. Свидрук (2014).

Варто зазначити, що в нормативних актах та статистичному обліку більшості країн у цьому значенні використовуються терміни «працездатне населення» або «трудова (робоча) сила», натомість, останнім часом все частіше – «людські ресурси». Це поняття увійшло в ужиток у зв'язку зі зміною ролі людини на сучасному підприємстві. Працівник вважається тепер не тільки найважливішим елементом виробничого процесу, але й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Усталюється новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки, як на «людський капітал».

Зацікавлення феноменом людського капіталу викликали статистичні дані зростання економік розвинених країн світу, які перевищували розрахунки, що базуються на врахуванні класичних чинників зростання. Перші статті, у яких мова йшла про людський капітал, були опубліковані американським економістом польського походження Дж. Мінцером (1974) – про інвестиції в людський капітал та особистий розподіл доходу. Саме поняття людського капіталу (human capital) з'явилося в публікаціях другої половини ХХ ст. в працях американських вчених-економістів. Зокрема, теоретичні основи теорії людського капіталу обґрунтував американський економіст німецького походження Т. Шульц (Theodor Schultz) у 1960 р. («Формування капіталу освіти») і у 1961 р. («Інвестиції в людський капітал»). А в 1964 р. його послідовник Г. Беккер (Gary Becker) опублікував фундаментальну працю «Людський капітал: теоретичний та емпіричний аналіз», де обґрунтував модель, що стала основою для подальших досліджень у сфері людського капіталу. За створення основ теорії людського капіталу обидва вчені були відзначені Нобелівською премією з економіки – Теодор Шульц (Shultz, 1979), Гарі Беккер (Becker, 1992).

Для нашого дослідження важливою є теорія конкуренції, стратегії та

розвитку фірми Г. Беккера. Він розрізняє спеціальні й загальні інвестиції в людину, виділив особливе значення спеціального навчання, спеціальних знань і навичок. Спеціальна підготовка працівників формує конкурентні переваги фірми, характерні й значущі особливості її продукції та поведінки на ринках, в кінцевому підсумку, її ноу-хау, імідж і бренд. У спеціальній підготовці зацікавлені, передусім, самі фірми й корпорації, вони ж і фінансують її (Becker, 1964). Праці Беккера стали основою створення сучасної теорії фірми та конкуренції.

Подальшого розвитку і поширення означена проблема набула в працях зарубіжних учених: А. Сміта (1962), С. Беккера (Becker, 1964), Л. Туроу (Thurow, 1970; 1972), М. Фрідмана (Friedman, 1957; 1973), Дж. Кендрика (1978), А. Почтовського (Pocztowski, 2002), Й. Пургал (Purgał, 2002), С. Борковської (Borkowska, 2007), К. Луковської (Łukowska, 2007), Т. Ліствана (Listwan, 2010), Г. Круля, А. Людвічинського (Król, Ludwicyński, 2011), Ф. Билок, А. Слоцінської (Bylok, Słocińska, 2011), К. Шопік-Депчинської (Szorik-Depczyńska, Korzeniewicz, 2011), Ч. Зайонца (Zajac, 2012), К. Гадомської-Лілі (Gadomska-Lila, 2013), З. Чекановського (Ciekanowski, 2014), М. Юхнович (Juchnowicz, 2014), П. Прокоповіча (Prokorowicz, 2018).

Нині проблема ефективного використання людського капіталу на національному, регіональному, галузевому рівнях, а також на рівні підприємства й окремої людини є досить актуальною серед вітчизняних науковців. Вони досліджують різні аспекти цієї теорії, зокрема, теоретико-методологічні (О. Баєва (2016), О. Драган (2011), А. Переверзева (2008), С. Позднякова (2007), Л. Юрчишина (2013)); економічні (М. Ажажа (2006), В. Антонюк (2006), О. Грішнова, (2002; 2015), Б. Данилишин (2005), Ю. Кузьменко (2009), В. Максимович (2011), Ю. Маршавін (2014), В. Порохня (2007), І. Радіонова (2009), Н. Ушенко (2009)); соціологічні (О. Демків (2004), В. Куценко (2008) та ін. Найменш дослідженими є педагогічні аспекти. Серед дослідників цього напрямку варто відзначити праці В. Кременя (2007), Н. Ничкало (2012а; 2012б).

Наголосимо на винятково важливому значенні теорії людського капіталу для вивчення комплексу досить складних психолого-педагогічних питань забезпечення професійного розвитку персоналу в сучасних соціально-економічних умовах з метою оптимального його функціонування на ринку праці. Як зауважує Н. Ничкало (2012b), освітнім продуктом є конкретна людина, підготовлена до активної високопрофесійної діяльності в різних галузях промислового, сільськогосподарського виробництва і сфери послуг. Мова йде про головне – людський капітал, від духовних, морально-етичних і професійних якостей якого залежить майбутнє кожної держави (с. 30).

Саме цій проблемі була присвячена Генеральна Конференція Міжнародної організації праці (88 сесія 2000-го р.). У міжнародному документі («Висновок про розвиток людських ресурсів і підготовку кадрів», 2000), прийнятому Конференцією, зазначено, що система професійної кваліфікації повинна мати тристоронній характер і забезпечувати доступ для працівників та будь-яких осіб, котрі бажають навчатися. Вона має охоплювати як державні, так і приватні навчальні заклади й при цьому постійно оновлюватися, забезпечуючи людині можливість у будь-який момент розпочати або завершити навчання в системі освіти й підготовки кадрів упродовж усієї професійної кар'єри.

Аналізуючи педагогічний аспект цієї проблеми, доцільно також звернутися до філософсько-педагогічних положень, обґрунтованих В. Кременем (2007): «Перехід людства загалом і нашої держави зокрема від індустріального виробництва до науково-інформаційних технологій, а згодом формування суспільства знань є найважливішими пріоритетами життєдіяльності будь-якого суспільства, об'єктивно визначають науку як сферу, що продукує нові знання та освіту, що долучає до знань і соціум, і кожному людину» (с. 569). Вчений наголошує, що важливим креативним аспектом нового світового порядку є залежність темпів розвитку країни та її міжнародного статусу від рівня розвитку людського капіталу.

Як бачимо, упродовж останніх десятиліть теорія людського капіталу

набула значного суспільного поширення і постійного визнання у світовій науковій думці. Ядром людського капіталу, звичайно, була і залишається людина, але нині – людина освічена, творча та ініціативна, з високим рівнем професіоналізму. Сам же людський капітал визначає в сучасній економіці основну частку національного багатства країн, регіонів, муніципальних утворень і організацій. Відповідно, великі переваги у створенні стабільних умов для зростання якості життя, створення та розвитку економіки знань, інформаційного суспільства, розвитку громадянського суспільства мають країни з накопиченим якісним людським капіталом. Тобто країни з освіченим, здоровим і оптимістичним населенням, конкурентоспроможними професіоналами світового рівня у всіх видах економічної діяльності, в освіті, науці, в управлінні та інших сферах.

Проте в Україні дослідження проблем, пов'язаних з формуванням, збереженням і підвищенням ефективності використання людського капіталу в умовах перехідної економіки, є найменш чисельними. Разом з тим, як стверджує С. Позднякова (2007), дослідження цієї проблеми в нашій країні було об'єктивно обмеженим, оскільки не визнавалися ринкові відносини у сфері праці й це ускладнювало можливість оцінки індивіда та визнання виробничого характеру інвестицій у галузі соціальної інфраструктури. Така думка є застарілою й вимагає перегляду та оновлення. Використання концепції людського капіталу на всіх рівнях управління в Україні могло б стати передумовою кардинального покращення головної продуктивної сили суспільства й швидкого соціально-економічного зростання (Позднякова, 2007, цит. в Юрчишина, 2013, с. 120).

У суспільстві знань людський капітал є головним чинником формування і розвитку інноваційної економіки й економіки знань – так званої інтелектуальної економіки, як наступного, вищого етапу її розвитку. Зважаючи на те, що нині все більшої цінності набуває інтелектуальна праця, що генерує знання, для досягнення успіхів у сформованих економічних умовах підприємству, в якості пріоритету, необхідно нарощувати інтелектуальний

капітал. Як засвідчує практика, розвиток інтелектуального капіталу є більш ефективним, ніж, наприклад, капіталовкладення в матеріально-речові чинники виробництва, удосконалення застарілих технологій чи в земельні ділянки. Теоретики підтверджують цю думку. Так, П. Друкер (2004) вважає, що самі по собі матеріальні ресурси, якими володіє система, не збільшуються: і держава, і фірма розвиваються енергією й інтелектом людей.

Дослідження поняття «інтелектуальний капітал», його сутності, структури, ролі розпочалися не так давно – з кінця ХХ ст., із започаткуванням економіки знань. Попри те, що питання існування інтелектуального капіталу було поставлено набагато раніше: про інтелектуальну діяльність пише американський економіст Дж. Гелбрейт у праці «Нове індустріальне суспільство» (1967); про новий вид діяльності в галузі з виробництва знань, а також економіки, заснованої на знаннях, іде мова у праці Ф. Махлупа «Виробництво і поширення знань у США» (1962); тему інтелектуального капіталу пов'язує з менеджментом П. Друкер у праці «Концепція корпорації» (1946).

Вагомий внесок у розробку теоретико-методологічних засад цього поняття, уточнення його змісту, виділення структурних елементів було зроблено зарубіжними вченими й практиками, такими як М. Армстронг (2004), Д. Белл (1999), М. Братніцький, Я. Стружина (Bratnicki, Struzyna, 2001), Е. Брукінг (2001), У. Букович і Р. Уільямс (2002), Р. Давідзюк (Dawidziuk, 2016), Л. Едвінсон і М. Мелоун (Edvinsson, Malone, 2001), С. Касевич, В. Роговський, М. Кіціньска (Kasiewicz, Rogowski, Kicińska, 2006); С. Квятковський (Kwiatkowski, 2000), Д. Клейн і Л. Прусак (Klein, Prusak, 1994), Ю. Міроньчук (Mironczuk, 2013), П. Салліван (Sullivan, 1998), К. Свейбі (Sveiby, 1987), А. Сміт (1962; 1993), Т. Стюарт (2007) та ін. Їхні праці сформувавши основу теоретичних поглядів на визначення та структуру інтелектуального капіталу.

Згодом до наукових досліджень з вивчення інтелектуального капіталу приєдналися вітчизняні вчені, такі як Т. Бацалай (2012), О. Бервено (2002),

О. Бутнік-Сіверський (2002), Л. Городянська (2008), В. Зінов (2000), В. Іноземцев (1998), О. Кендюхов (2008), Н. Кравчук (2012), Н. Лешко (2015), Б. Леонтьєв (2002), О. Малишко (2008), І. Назаренко (2011), О. Олійник (2012), В. Пожуєв (2009), І. Свидрук (2017), О. Чуприна (2013). О. О. Шкурूपій (2011), В. Янишівський (2009).

Однак, враховуючи те, що ця категорія є достатньо «молодою», дослідження її розвитку обумовили неоднозначність і суперечливість думок вчених у процесі формулювання визначення й обґрунтування сутності поняття інтелектуального капіталу. Узагальнення теоретичного матеріалу з окресленого питання дозволяє виділити чотири напрями у формулюванні його визначення:

1) через структуру, як особливе поєднання людського капіталу (реальні й потенційні інтелектуальні здібності, а також відповідні практичні навички працівників компанії) та структурного капіталу (складові капіталу компанії), що задаються такими специфічними факторами, як зв'язки із споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи (Едвінссон, 1999), як сукупність людського і машинного інтелектів (Кендюхов, 2008).

2) через нематеріальні активи: як «сукупність нематеріальних активів (ринкові активи, активи інтелектуальної власності й інфраструктури, гуманітарні активи), без яких компанія не може існувати» (Брукінг, 2001), як склад нематеріальних активів, що включає такі компоненти: індивідуальну компетентність, внутрішню та зовнішню структуру фірми (Шкурूपій, 2011);

3) через знання, що можуть використовуватися для одержання різних переваг перед конкурентами (Янишівський, 2009); що можуть бути перетворені на прибуток та оцінені (Назаренко, Мороз, (2011); Подлужна, (2016); Цибульов, 2004);

4) через людський капітал, як сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність (Стюарт, 2007), як сукупність знань, навичок, умінь людини, її мобільність (здатність до сприйняття нової інформації, навчання, перепідготовки, адаптації до нових умов) і креативність (здатність неординарно мислити й «видавати», формувати ідеї), забезпечуючи

можливість створення додаткового продукту у процесі руху інтелектуального капіталу, а також деяких структурних матеріальних об'єктів (баз даних, програмного забезпечення, систем управління) (Белл, 1999), як «колективний мозок, що акумулює наукові й практичні знання робітників, накопичений досвід, спілкування, інтелектуальну власність і організаційну структуру, інформаційні мережі» (Иноземцев, 1998).

У визначенні Б. Леонт'єва (2002) спостерігаємо поєднання кількох напрямів: вартість сукупності наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, його природні й набуті інтелектуальні здібності й навички, а також накопичені бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами (тобто бренди, клієнтура, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні й інші угоди та ін.).

У рамках економічного підходу інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної вартості, що в процесі свого руху приносить більшу вартість внаслідок додаткової вартості. Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт, придатний для виробництва й ринку є самим складним етапом у ланцюгу, що зв'язує науку, винахідника зі споживачем. При цьому, потрібно враховувати доміанти ринку, потреби споживача й мати досвід технологічного підприємництва (Зінов, 2000). З означених позицій економісти визначають інтелектуальний капітал як створений або придбаний інтелектуальний продукт, який має вартісну оцінку, об'єктивований та ідентифікований (відокремлений від підприємства), утримується підприємством (суб'єктом господарювання) з метою ймовірності одержання прибутку (додаткової вартості) (Бутнік-Сіверський, 2002).

Окрім того, вартим уваги є філософський підхід до визначення інтелектуального капіталу. З позиції філософської категорії, інтелектуальний капітал розглядається як здатність до мислення, пізнання, особливо до його вищих теоретичних рівнів, що властиво інтелекту. У цьому випадку інтелектуальний капітал розглядається як накопичення наукових, теоретичних і практичних знань людства, суспільства про відповідні дії, процеси, проблеми

вирішення. Це є категоріальна структура мислення, що формується на базі суспільного пізнання в процесі удосконалення, пошуку нового на основі універсальних форм мислення й пізнання. Відтак, інтелектуальний капітал можна розглядати як систему знань, що базується на системному характері людського мислення, з метою оперування ними (знаннями) діалектично, тобто як взаємопов'язаними, рухливими, суперечливими, такими, що переходять одне в одне або узагальнюються, викристалізовуються, стверджуються (Бутнік-Сіверський, 2002).

Підсумовуючи аналіз результатів дослідження поняття інтелектуального капіталу, повернемося до його співвідношення з людським капіталом, який, як зазначалося вище, є основним елементом інтелектуального капіталу. З цієї позиції людський капітал можна розглядати як складову інтелектуального капіталу, що має безпосереднє відношення до людини. Це знання, практичні навички, творчі й розумові здібності людини, її моральні цінності, особисті й лідерські якості, культура праці, які використовуються індивідом чи організацією для отримання доходу.

Таким чином, людський капітал можна вважати вартісною оцінкою інтелектуальних зусиль сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які знаходяться у процесі розробки інтелектуального продукту.

Розглядаючи людські ресурси як потужну складову самоучінневої організації і беручи до уваги психолого-педагогічні й соціально-економічні доробки вітчизняних та зарубіжних учених, у тому числі з питань розвитку персоналу, загалом можемо виокремити такі важливі для нас напрями досліджень:

- концептуальні й теоретичні основи розвитку людських ресурсів: А. Бовтрук, В. Храмов, (2011), Д. Джой-Меттьюз, Д. Мегінсон, М. Сюрте (2006), І. Дуракова (2016), М. Магура, М. Курбатова (2003), В. Савченко (2002), А. Чикуркова (2010);

- соціально-економічні аспекти розвитку людських ресурсів: С. Василюк (2011), І. Сочинська-Сибірцева (2016), В. Вертель (2013), М. Боровик (2005),

Н. Іваницька (2009);

- психолого-педагогічні засади розвитку людських ресурсів (закономірності, принципи, форми й методи): Вдовиченко (2012), А. Доронін (2008), Ю. Забродін (2002), Г. Коpecь (2001), О. Свєргун, Ю. Пас, Д. Дьякова, А. Новікова (2005), Д. Стредвік (2003), М. Рибак (Rybak, 2003);

- управління (менеджмент) людськими ресурсами: Л. Балабанова, О. Сардак (2011), М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова (2006), О. Крушельницька, Д. Мельничук, (2005), С. Михайлов, Т. Белановська, О. Степасюк (2006), М. Мурашко (2008), Ю. Пенс (Penc, 2010), М. Пул, М. Уорнер (2002), З. Румянцева (2007). К. Шопік-Дєпчинська і В. Коженєвіч (Szorik-Depczyńska, Korzeniewicz, 2011).

Започаткування досліджень з проблеми розвитку людських ресурсів актуалізувало питання підготовки, перепідготовки й подальшого розвитку фахівців шляхом неформальної освіти на підприємстві. Зокрема, методичні й дидактичні особливості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації менеджерів висвітлені у наукових доробках польських і німецьких дослідників. Так, питання програмно-методичного забезпечення досліджували А. Анджейчак (Andrzejczak, 1999), П. Девіс (Davis, 2003), Д. Кляйн, Л. Прусак (Klein, Prusak, 1994), Й. Копєрвас (Koperwas, 2016), Р. Кох (Koch, 1997), І. Ліпска (Lipska, 2013), Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005), Р. Нечай-Сьвідєрска (Neczaj-Świdowska, 2005). С. Петшик (Pietrzyk, 2016), М. Робак (Robak, 2017), М. Садовська (Sadowska, 2016), М. Сипєр-Єнджеяк (Syper-Jędrzejak, 2013), Й. Табор (Tabor, 2008); інноваційних форм і методів навчання – М. Добжиняк (Dobrzyniak, 2016), Й. Жуковська (Żukowska, 2010), М. Капусьціньська (Kapuścińska, 2012), Й. Марціняк (Marciniak, 2002), М. Ольчак (Olczak, 2009), Е. Парслоє, М. Врей (Parsloe, Wray, 2008), С. Торпє, Дж. Кліффорд (Thorpe, Clifford, 2005), А. Шиманьська (Szumańska, 2011); оцінювання ефективності навчання – Е. Жукровська (Żukrowska, 2017), М. Кунаш (Kunasz, 2006), А. Міговська, М. Возьний-Томчак (Migowska, Woźny-Tomczak, 2012), А. Пілінська-Кємповіч (Pilińska-Kępowicz, 2017), В. Шульц (Szulc, 2008).

Останнім часом почала зростати зацікавленість як теоретиків, так і практиків до питань професійного розвитку персоналу на робочому місці шляхом корпоративного/внутрішньофірмового навчання, що узагальнюється терміном «корпоративна освіта». Концептуальні й теоретико-методологічні проблеми корпоративної освіти, як і розвиток людських ресурсів, аналізуються в різних аспектах: соціально-економічному, організаційно-економічному, культурологічному, психологічному, соціологічному, філософському та ін.

Підтвердженням цьому є проведений нами контент-аналіз наукових досліджень (зокрема, близько двох сотень дисертацій вітчизняних науковців і вчених ближнього зарубіжжя) за ключовими словами «професійний розвиток персоналу», «внутрішньофірмове навчання», «корпоративне навчання», «корпоративна освіта» (Баніт, 2018d, с. 389-413). Результати цього аналізу засвідчують, що питання професійного розвитку персоналу в корпоративних умовах є предметом міждисциплінарних досліджень, а саме: педагогічних (Є. Анісімов – Н. Швайкіна), психологічних (Т. Базаров – Трифонова), економічних (Т. Алексєєва – С. Яригін), соціологічних (К. Батовріна – А. Черних), технічних (Д. Арсєнтьєв – Г. Ягудаєв), медичних (М. Блохіна, Т. Хрипкова) у такому співвідношенні (рис 1.1.3.):

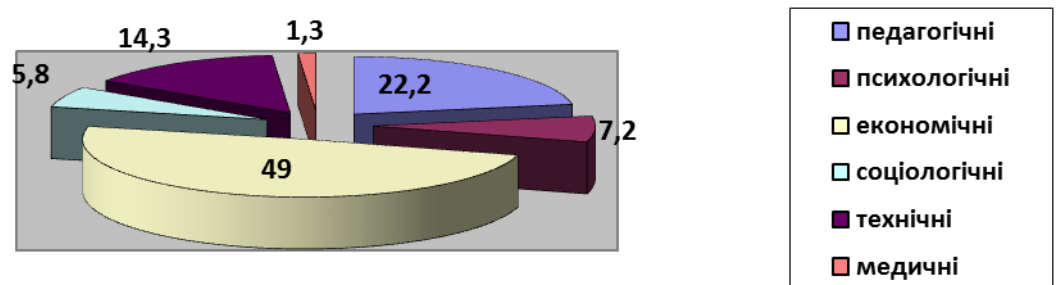


Рис 1.1.3. Результати контент-аналізу наукових досліджень, що стосуються професійного розвитку персоналу.

Виявити конструктивні ідеї зарубіжного досвіду дають змогу

порівняльно-педагогічні дослідження, які умовно можна розподілити за двома критеріями. Перший критерій, географічний, дозволяє зробити огляд праць, присвячених дослідженню освітніх систем різних країн, зокрема, США і Канади (С. Бабушко (2015), Н. Бідюк (2009), М. Борисова (2012), О. Ельбрехт (2010), Т. Кошманова (2002), І. Литовченко (2018); Великої Британії (Н. Авшенюк (2016), Ю. Кіщенко (2000), А. Соколова (2009), Н. Яцишин (1998); Японії та Південної Кореї (Н. Пазюра (2014), Китаю (О. Шацька (2012); Мексики (О. Жижко (2012); Скандинавії (О. Огієнко (2008); Західної Європи (Н. Лавриченко (2006), О. Матвієнко (2005), Г. Поберезька (2005), А. Ржевська (2013), С. Синенко (2002).; Східної Європи (Т. Десятов (2006); а також Німеччини (Н. Абашкіна (1998), В. Гаманюк (2013), Т. Козак (2011), Н. Махиня (2009), М. Желуденко (2006); Польщі (Л. Влодарска-Зола (2003), Н. Демешкант (2013), Болгарії (А. Каплун (2011); Греції (О. Проценко (2009), Н. Постригач (2012).

Другий критерій, тематичний, дає можливість прослідкувати об'єкт і предмет дослідження. З цієї позиції зазначимо, що майже в усіх дисертаціях аналізується досвід професійного розвитку переважно педагогічного персоналу: історична ретроспектива, особливості підготовки майбутніх вчителів у різних країнах, підвищення кваліфікації, розвиток їхньої педагогічної майстерності тощо. Зокрема, цій проблематиці присвячені наукові розвідки Н. Мукан (2011), Л. Пуховської (1998). Освіту дорослих і людей третього віку досліджували І. Сагун (2011), Е. Богів (2015). Питання підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації виробничого персоналу, підприємців, менеджерів досліджувалися переважно на вітчизняному просторі (О. Аніщенко (2010), О. Волярська (2015), Л. Сушенцева (2012), Г. Матукова (2015).

Таким чином, проведений аналіз стану дослідженості професійного розвитку персоналу у вітчизняній та зарубіжній літературі підтверджує, що ця проблема є комплексною, міждисциплінарною, інтегративною. У наступному підрозділі проаналізуємо базові поняття дослідження.

1.2. Аналіз базових понять дослідження

Серед багатьох понять, якими ми послуговуємося у нашому дослідженні, базовими є такі: «менеджери транснаціональних корпорацій», «професійний розвиток менеджерів», «системи професійного розвитку менеджерів ТНК».

Щодо сутності першого поняття варто відзначити, що його першу складову «менеджер» сучасні вчені трактують досить широко й часто вкладають різне змістове наповнення. У перекладі з німецької мови слово «manager» означає «управляючий, адміністратор, керівник, директор» (Гладич, 2004, с. 76). У нашому дослідженні будемо дотримуватися саме такого вузького визначення, спираючись на категорію представників цієї професії, які, у відповідності до своїх посадових обов'язків, здійснюють управлінську діяльність на міжнародному рівні й вирішують глобальні управлінські завдання. Суголосним нашій позиції є ще одне коротке визначення, подане в економічному словнику Й. Завадського (2006): «менеджер – це найманий професійний керуючий» (с. 175). На основі цього можемо окреслити роль менеджера як однієї з ланок корпоративної ієрархії: з одного боку, він сам є управлінцем, з іншого – над ним є вищі ієрархічні щаблі. Як у першому, так і в другому випадках провідну роль відіграють менеджери з відповідним рівнем підготовки та компетентності. Вони мають реалізовувати складні комплексні завдання: вирішувати конфлікти й проблеми, що виникають у процесі формування конкурентоспроможності в глобальному масштабі, одночасно враховуючи потреби місцевих ринків, організувати навчання й розвиток персоналу, здатного мислити масштабно, приймати рішення, що виходять за кордони країн та регіонів. Якщо перше завдання більш пов'язане з політикою та економікою, то інші, зокрема формування відповідних компетенцій менеджерів, безпосередньо стосуються педагогіки.

У класичному менеджменті менеджер сприймається як логічно мисляча й добре інформована людина, яка має мету, план і волю для досягнення поставленої мети. А. Файоль називає менеджера «мислячим калькулятором»

(там само, с. 180). Іншими словами, менеджер, який виконує професійно складні управлінські функції, є «логічно думаючою обчислювальною машиною», повинен володіти достатніми знаннями для вирішення управлінських, технічних, комерційних і фінансових питань, мати достатню фізичну й інтелектуальну міць і працездатність, необхідні для того, щоб узяти на себе весь тягар проблем і ділових зобов'язань.

На цій підставі німецький вчений М. Вебер писав про раціональність як критерій оцінки професійної діяльності менеджерів. В «ідеальній бюрократії» М. Вебера менеджер як особа, яка приймає рішення, з погляду нормативної раціональності, що визначається як ступінь інформованості керівника, може бути раціональним і нераціональним. Менеджер раціональний – це, насамперед, добре інформований менеджер, який має установку, конкретну недвозначну мету, на досягнення якої орієнтована раціональна поведінка. Тоді як нераціональний менеджер не володіє достатніми знаннями в певній ситуації, не має мети, а засоби для досягнення цієї мети обираються залежно від наявності обмеженої інформації (Завадський, 2006, с. 179-180).

Серед так званих «раціональних» менеджерів з плином часу та у зв'язку з соціально-економічними змінами (а саме: збільшення прямих іноземних інвестицій, загальне зростання економічної активності, перехід управління змінами з національного на глобальний рівень і комплексний політичний та економічний всередині регіонів і континентів, відкриттям національних ринків для міжнародної співпраці, пов'язаною з цим трансформацією багатьох господарюючих суб'єктів і інститутів, а також змінами в структурі зайнятості в новостворених або реорганізованих підприємствах) виокремилась нова категорія – менеджери міжнародного рівня. Це особлива категорія менеджерів, які дещо відрізняються від так званих «традиційних».

У вітчизняній науковій літературі найбільш універсальною є класифікація менеджерів, у якій традиційно заведено ділити їх на 3 категорії:

- менеджери вищої ланки, які здійснюють кваліфіковане управління діяльністю підприємства; до них відносять усіх керівників – директорів

підприємств, установ, організацій тощо;

- менеджери середньої ланки – здійснюють управління структурними підрозділами; це переважно лінійні керівники – начальники різних структурних підрозділів чи функціональних відділів;

- низова ланка менеджерів – забезпечують виконання певної діяльності у сфері бізнесу (маркетинг, управління кадрами, матеріально-технічне забезпечення, рекламно-інформаційне обслуговування та ін.) (Бояцис, 2008; Кузнецова, 2011; Осовська, Осовський, 2008).

Натомість, у міжнародному бізнесі розглядаються ієрархічні рівні управління:

- топ-менеджери головної компанії (I рівень);
 - начальники структурних підрозділів головної компанії (II рівень);
 - начальники структурних підрозділів бізнес-одиниць (III рівень)
- (Banaszek, 2006, Ельбрехт, 2010, Кулик, 2008, Чернятин, 2011)

Подібна організаційна структура характерна для транснаціональних корпорацій, що відрізняються від традиційних міжнародних, багатонаціональних або глобальних компаній, оскільки такі структури інтегрують активи, ресурси й людський капітал оперативних підрозділів, розкиданих по всьому світу. У цьому контексті, вслід за В. Білошапкою (2008), звернемося до К. Бартлетт і С. Гошал (Bartlett, Ghoshal, 2008). Згідно з їхньою позицією транснаціональні корпорації потребують чотирьох типів фахівців: бізнес-менеджерів, регіональних менеджерів, функціональних менеджерів, а також топ-менеджерів, які могли б займатися професійним розвитком та координацією трьох попередніх. Ця 4-ступенева класифікація менеджерів у ТНК вибудовується з огляду на коло їхніх компетенцій.

З огляду на місце походження самого менеджера доцільно звернути увагу на ще одну класифікацію:

- менеджери, які походять з країни, де знаходиться корпорація (там, зазвичай, також знаходиться штаб-квартира материнської компанії), називаються менеджерами PCN (parent country national) – з країни материнської

компанії;

- менеджери, які походять з країни, де корпорація має свій підрозділ, називаються менеджерами HCN (host country national) – з приймаючої країни;

- менеджери, які походять з інших країн, або працюють у якійсь філії, що розміщена не в країні походження менеджера чи локалізації компанії, називаються менеджерами TCN (third country national) – з третьої країни.

Відповідно, наведений вище поділ приводить до подальших відмінностей, цього разу з огляду на напрям переміщення менеджера:

- експатріант (expatriant) – менеджер, відряджений материнською компанією для роботи в іноземному підрозділі;

- інпатріант (inpatriant) – менеджер, який переходить на роботу з іноземного підрозділу в штаб-квартиру корпорації;

- транспатріант (transpatriant) – цей термін часто використовується як синонім терміну експатріант, коли стосується менеджера, який походить із третьої країни (не з приймаючої країни або країни базування ТНК), також це може бути менеджер, який займається діяльністю виключно в нових місцевих підрозділах (Łukowska, 2007).

Збільшення кількості досліджень і публікацій, присвячених проблемам професійного розвитку персоналу засвідчують важливість добору конкретних дій та інструментів для здійснення цього процесу (Przytuła, 2014). Мова йде про підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, професійний та особистісний розвиток, оцінку його результатів, винагороду. Виходячи зі стратегій ТНК, їм потрібно не навчання як таке, а його результати. Натомість зробити навчання результативним можна тільки за умови системного підходу. Будь-які спроби розробити стратегію розвитку корпорації без створення системи навчання й розвитку персоналу значно знижують ефективність як самого навчання, так і ефективність стратегії. Позитивні зміни в бізнесі (те, для чого, власне, і проводиться навчання), як стверджує М. Пономарьова (2009), – це результат не тренінгу, не семінару, це може бути тільки результатом роботи системи. У зв'язку з цим актуалізується проблема системного підходу до

організації навчання й розвитку персоналу.

Розвиток менеджера в цій системі передбачає кероване професійне, особистісне і кар'єрне зростання, кінцевою метою якого є підвищення професійного рівня відповідно до цілей організації й формування внутрішнього кадрового резерву. Відтак, ураховуючи наукові розвідки вітчизняних (Александров, 2012; Алькема, Радкевич, Крюченко, Стаценко, 2009; Борисов, 2006; Борисова, Вежис, 2015; Вагонова, Горпинич, Шаповал, 2017; Гавран, 2012; Влодарска-Зола, 2003 та ін.), а також польських і німецьких дослідників (Worek, 2018; Coates, 1998; Kubik, 2012; Kubik, 2008; Кус, Żemigała, 2010; Lipska, 2013; Motyl, 2016; Pietrzyk, 2016; Stępnikowski, 2016; Zaborek, 2017; Eтары rozwoju menadżera, 2017), можемо виокремити складові системи професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема (рис. 1.2.1.).



Рис. 1.2.1. Складові системи професійного розвитку персоналу

Зокрема, це:

- 1) базова професійна освіта, здобута в освітніх закладах;
- 2) внутрішньофірмове навчання:

а) короткострокове обов'язкове навчання, що здійснюється як на підприємстві, так і в профільних освітніх установах та будується на вирішенні проблем, специфічних для конкретної організації з залученням власних або зовнішніх викладачів, що є системою освітніх, атестаційних та сертифікаційних заходів, передбачених системою виробництва:

- школа молодого фахівця з метою ознайомлення зі специфікою професійної діяльності та традиціями компанії;

- наставництво з метою його швидкої та успішної підготовки до виконання трудових обов'язків і засвоєння традицій трудового колективу;

- школа управління виробництвом, метою якої є формування управлінської компетенції менеджерів підприємства;

- вивчення іноземної мови;

- підвищення кваліфікації, викликане необхідністю підтримки технологічних процесів сучасного підприємства;

- професійна перепідготовка, викликана виробничою необхідністю у зв'язку з інтенсивно мінливими техніками й технологіями;

б) короткострокове додаткове навчання, що здійснюється поза межами підприємства, що пов'язане зі стратегічними завданнями підприємства й передбачає тільки додаткову освіту, яку менеджер отримує відповідно до того напрямку роботи, в якому підприємство планує використовувати його надалі:

- тимчасова ротація як форма самостійного навчання з метою набуття нових навичок (використовується на підприємствах, де вимагається поліпрофесійна компетентність);

- професійна перепідготовка з присвоєнням додаткової кваліфікації «менеджер конкретної спеціальності»;

- MBA та Executive MBA для керівників вищої ланки й кадрового резерву;

3) довгострокова обов'язкова освіта менеджерів, що передбачає отримання другої вищої освіти, викликана вимогами підприємства у зв'язку з невідповідністю диплому першої вищої освіти профілю підприємства;

4) післяпрофесійна освіта менеджерів, що відрізняється від додаткової освіти тим, що вона не обов'язково повинна мати системний характер і може не мати нічого спільного зі стратегічними завданнями підприємства (навчання в аспірантурі, докторантурі, бізнес-освіта);

5) післянавчальний супровід, що охоплює:

- організацію й координацію виробничої, раціоналізаторської, винахідницької, наукової й творчої діяльності молодих фахівців;

- організацію й проведення внутрішньофірмових тематичних науково-технічних виставок;

- участь у внутрішньофірмових конференціях;

- індивідуальне консультування й коучинг;

- організацію співтовариств за професійними інтересами, тощо.

б) самоосвіту і саморозвиток.

На практиці про професійний розвиток менеджера ТНК можна говорити тоді, коли рівень його майстерності не просто змінюється, а на порядок підвищується. Зазвичай, розвиток особистості менеджера відбувається завдяки різноманітності видів його діяльності та взаємодії з іншими людьми. Однак найактивніше він проходить тоді, коли різносторонній професіоналізм доповнюється цілеспрямованим саморозвитком. Таким чином, для досягнення ефективних результатів надзвичайно важливим є професійний саморозвиток. Зауважимо, що професійний саморозвиток – це не масове і навіть не типове явище, оскільки далеко не всі менеджери володіють якостями, необхідними для системної цілеспрямованої роботи над собою.

Професійний саморозвиток може прослідковуватися за наявності певних якостей, серед яких В. Ягупов (2015) виділяє такі як: свідомо активність, безпосередньо спрямована на професійну діяльність; включеність у систему суспільно-виробничих відносин шляхом виконання конкретних посадових компетенцій у певному професійному середовищі як суб'єкта професійної діяльності; ступінь сформованості провідних психічних властивостей та якостей як представника певного професійного середовища та конкретного

фахівця; свідомо цілеспрямована саморегуляція та самодетермінація своєї поведінки й діяльності в певному професійному середовищі; готовність і здатність нести усвідомлено повну відповідальність за результати, а також наслідки своїх дій, вчинків, поведінки й діяльності в межах виконання своїх посадових компетенцій; професійна суб'єктність, тобто професійна підготовленість, суб'єктна готовність і фахова здатність бути суб'єктом професійної діяльності в певному професійному середовищі (с. 23).

До цього переліку додамо ще одну важливу якість – структуру мотивів професійної діяльності менеджера. Якщо в цій структурі внутрішні мотиви займають домінантні позиції або, ще краще, один з них є провідним мотивом, то це забезпечує вмотивованість менеджера на саморозвиток. Формування мотивів і зміна структури мотивації професійної діяльності – процес складний і тривалий. Тому неможливо швидко сформувати у менеджера вмотивованість на саморозвиток, якщо її немає в структурі його мотивів.

Підсумовуючи проведений аналіз, вважаємо доречним схарактеризувати поняття «професійний розвиток менеджерів» за такими напрямками:

- на рівні особистості – це складний, суперечливий і багатовимірний процес, детермінований віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й пов'язаний з подоланням ним певних зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів і суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності;

- на рівні ТНК – це система організованих заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців з метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання компанії.

Слід наголосити, що крім усталених термінів «професійна освіта», «професійна підготовка», «післядипломна освіта», «підвищення кваліфікації» у педагогічному тезаурусі з'явилася низка нових понять: «корпоративна освіта», «корпоративне навчання», «внутрішньофірмове навчання», «внутрішньофірмова підготовка», «бізнес-освіта», «бізнес-навчання»,

«корпоративна бізнес-освіта» тощо. У науково-педагогічних джерелах ці поняття часто змішуються, використовуються як тотожні або взаємопідмінюються. Оскільки поняття «корпоративна освіта» і «внутрішньофірмове навчання» безпосередньо стосуються предмету нашого дослідження, вважаємо за доцільне детальніше проаналізувати його, виходячи з сутності понять «освіта» і «навчання».

Зазначимо, що єдиного визначення поняття корпоративної освіти не існує. Змістове наповнення термінів «корпоративна освіта» та «корпоративне навчання» аналізується упродовж останніх років у кожному дисертаційному дослідженні, пов'язаному з управлінням людськими ресурсами. Проте найбільш ґрунтовне дослідження цих термінів ми знаходимо в А. Масалімової, яка комплексно підходить до визначення корпоративної освіти як процесу професійної підготовки майбутніх фахівців в установах професійної освіти, а також подальше вдосконалення їхніх компетенцій на підприємстві за допомогою багатовимірної взаємодії суб'єктів освіти, науки й виробництва єдиної галузевої спрямованості (Масалімова, 2012).

Вітчизняні вчені (С. Бабушко, 2015; Давидов, 2011; Голишенкова, 2016; І. Литовченко, 2017, Масалімова, 2012; Шуміло, 2013, та ін.) розглядають корпоративну освіту переважно як таку, що охоплює внутрішньофірмову підготовку фахівців, перепідготовку та підвищення кваліфікації, тобто її можна отримати лише на підприємстві. Натомість, у дослідженнях німецьких науковців (Baumann, 1996; Bahren, 2002; Lipsmeier, Rolf, Bernd, 1998; Pätzold, 2006) мова йде про систему корпоративної освіти, що охоплює процес професійної підготовки майбутніх фахівців в освітніх установах професійної освіти, а також їхню подальшу перепідготовку та вдосконалення компетенцій на підприємстві за допомогою багатовимірної взаємодії суб'єктів освіти, науки й виробництва єдиної галузевої спрямованості. Метою цієї системи є формування у фахівців конкретних компетенцій, виходячи з вимог спеціальності, стандартів кваліфікації, займаної посади або виконуваної службової діяльності, для студентів – професійних і спеціальних компетенцій

до майбутньої професійної діяльності.

У контексті нашого дослідження корпоративна освіта розглядається як складова частина бізнесу, зорієнтована на реальний прямий і/або непрямий економічний ефект. Така форма освіти повинна бути рентабельною, а значить – використовувати легко тиражовані освітні технології з мінімальним відривом менеджерів від професійних обов’язків і мінімізацією витрат на реалізацію освітніх програм.

Польські й німецькі дослідники зауважують, що система корпоративної освіти ТНК спрямована на навчання, виховання й розвиток усіх співробітників. При цьому навчальне завдання полягає в озброєнні їх необхідним набором знань, умінь і навичок; виховне завдання реалізовується через розвиток особистих якостей і рис характеру, підвищення лояльності персоналу загалом, поліпшення психологічного клімату шляхом зниження конфліктності працівників і низки інших цілей; розвивальне завдання зорієнтовує навчальний процес на розкриття потенційних можливостей кожного співробітника і на їхню реалізацію.

Перераховані завдання системи корпоративної освіти визначають різні сфери їхнього застосування. Пріоритетність тих чи інших завдань залежить від цілей корпорації. Кожна організація сама визначає, для чого вона організовує систему корпоративної освіти, однак можна виділити основні цілі, заради яких ця система може впроваджуватися:

- підвищення якості людських ресурсів,
- проведення організаційних змін, в тому числі пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища,
- розвиток персоналу,
- поліпшення системи комунікації в організації,
- формування організаційної культури,
- підвищення рівня лояльності до організації,
- підвищення якості продукції або послуг, вироблених організацією.

Поняття «корпоративне навчання» не є тотожним з «корпоративною

освітою». Виходячи із сутності дефініцій «освіта» і навчання», відмінність між «корпоративним навчанням» і «корпоративною освітою» полягає в тому, що навчання є складовою освіти. У нашому дослідженні акцентуємо увагу на спільному, що об'єднує ці терміни, – корпоративність. Натомість поняття «корпоративне навчання», «внутрішньофірмове навчання» і «внутрішньокорпоративне навчання» часто вживаються як синоніми, причому, як засвідчує контент-аналіз наукових джерел, частотність вживання другого набагато вища.

Розглядаючи ТНК як систему, є сенс говорити про організаційний розвиток, складовою частиною якого є навчання. Завдання системного підходу до навчання – забезпечити організаційний розвиток в цілому. У життєдіяльності компанії, коли ставиться завдання досягнення певних цілей (будь-якого масштабу й на будь-який період часу), формується програма розвитку. Назва в цьому випадку умовна, це може бути стратегія, бізнес-план, перспективний план робіт тощо. Йдеться про комплексний документ, що містить основні цілі розвитку, основні напрями роботи, основні методи, ресурси тощо. Повноправною складовою частиною програми розвитку є, у свою чергу, програма навчання. Тільки в такій ситуації може бути враховано взаємозв'язок усіх елементів організаційної системи між собою.

Таким чином, навчання й розвиток персоналу менеджерів є не просто елементом організаційної практики або видом діяльності окремих співробітників організації, а повноправною складовою частиною стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи.

Крім поняття «внутрішньофірмове навчання» часто можна зустріти вираз «внутрішньофірмова підготовка». Навчання й підготовка – дві сторони одного процесу. Навчання пов'язане з розвитком загального інтелекту в людини, а підготовка – з набуттям знань, що стосуються безпосередньо виконуваної роботи. Внутрішньофірмова професійна підготовка є цільовим навчанням, кінцева мета якого – забезпечення підприємства достатньою кількістю працівників, чії професійні якості в повній мірі відповідають виробничо-

комерційним цілям організації. Відповідно, програми навчання складаються з урахуванням конкретних особливостей структури персоналу та актуальних завдань розвитку організації (або її підрозділів і філій).

Підготовка потрібна менеджеру у тому разі, коли він уперше приходить на підприємство; коли його призначають на нову посаду або доручають йому нову роботу; коли у нього не вистачає навичок для виконання дорученої справи, а також коли відбуваються серйозні зміни в економіці організації або в зовнішньому середовищі.

Загалом, підготовка кваліфікованих кадрів являє собою сукупність заходів, спрямованих на систематичне отримання й підвищення кваліфікації, що відповідає поточним і перспективним цілям фірми й забезпечує відповідність вимог, що пред'являються посадовою інструкцією до здібностей працівника.

Внутрішньофірмова підготовка кадрів тісно пов'язана з іншими напрямками планування персоналу, але є відносно самостійною сферою кадрової політики. З економічної точки зору, підготовка кваліфікованих кадрів є ефективною в тому випадку, якщо пов'язані з нею витрати нижче витрат організації на підвищення продуктивності праці за рахунок цього фактору. Варто зауважити, що визначення конкретних результатів, досягнутих за допомогою підготовки кваліфікованих кадрів – досить складне методичне завдання. Очевидно, що активізуючи вже наявний потенціал працівників, підготовка кваліфікованого персоналу може звести нанівець необхідність залучення робочої сили з боку й запобігти скороченню персоналу шляхом усунення дефіциту робочої сили.

Прискорення процесу реалізації нововведень вимагає пристосування до постійно змінюваних умов виробництва, що неможливо без постійного оновлення знань, навичок, умінь. Ця обставина вимагає перегляду традиційних підходів менеджменту до змісту підготовки персоналу. По-перше, більш тісними стають зв'язки корпорацій із закладами вищої освіти та іншими навчальними й науковими організаціями. Останні розгортають програми

навчання з урахуванням прикладних завдань, а то й прямих запитів організацій. По-друге, значно зріс інтерес компаній до моделей неперервної освіти, підтримки заочного навчання, «модульної» організації навчальних програм, концепції «відкритого навчання» та інших форм постійного оновлення знань працівників. По-третє, удосконалюються організаційні механізми внутрішньофірмового навчання, в тому числі в робочих групах, «гуртках якості», а також в системі наставництва (Dzielnicka, 2013; Управление персоналом, 2016, р-л «Обучение персонала»).

Варто наголосити, що на рівні малих і середніх підприємств все ще проявляється прагнення обмежити обсяги й масштаби професійної підготовки поточними ринковими потребами економіки. Підготовка та підвищення кваліфікації висококваліфікованих кадрів залишається прерогативою великих підприємств, зокрема ТНК. Однак, при всіх зазначених перевагах варто зауважити, що корпоративна освіта в ТНК має свої межі ефективності. Її ефективність обмежена рівнем компетенції та інтересів працюючих «усередині системи» співробітників. Тому найбільш ефективним рішенням є використання як внутрішньої системи корпоративної освіти, так і партнерської співпраці з однією або кількома бізнес-школами. Все, що пов'язано з розвитком знань для вирішення проблем компаній в області управлінських функцій, підготовки керівного резерву та топ-менеджменту, ТНК часто віддають на аутсорсинг бізнес-школами.

Термін «бізнес-освіта» з'явився порівняно недавно. Буквально упродовж останнього десятиліття сформувалася нова сфера в освіті, мета якої – підготовка кадрів для бізнесу й менеджменту. Підґрунтям цього явища є розуміння того, що знання сьогодні є джерелом не лише конкурентоздатності, але й прибутку. Бурхливий розвиток економіки підвищує вимоги до професійних і підприємницьких компетенцій. Це змушує бізнес шукати нові технології навчання, що дозволяють не тільки підвищувати рівень ефективності професійної діяльності, а й сприяють адаптації до постійних змін та вирішення суперечностей на ринку праці. Так, наприклад, роботодавці посилюють вимоги

до персоналу, що мотивує його постійно підвищувати професійний рівень. У той же час, сучасні висококваліфіковані фахівці мають високий ступінь незалежності й прискіпливо вибирають місце праці, звертаючи увагу на умови. Це зумовлює попит на послуги в сфері бізнес-освіти.

Сьогодні можна спостерігати найбільший сплеск популярності бізнес-освіти серед менеджерів. Мабуть, це відображає загальне «зміцнення» економіки та зміну ставлення великих компаній до бізнес-освіти. Це не просто процес отримання знань у класичному розумінні цього слова. Основна мета його полягає в можливості практичного застосування цих знань. Тобто в бізнес-освіті використовуються сучасні технології та методи навчання, орієнтовані на практичну спрямованість навчання. Якщо в інститутах і університетах панує принцип «вивчити», то в цій системі його цілком правомірно замінено принципом «навчити». В основному, такі програми навчання спрямовано на фахівців, які вже мають диплом вищого навчального закладу, займають управлінські посади й при цьому прагнуть розширити свій професійний кругозір.

Незважаючи на певну усталеність терміну «бізнес-освіти» в сучасній системі освіти, його сутність та зміст остаточно ще не сформувались. Виходячи з соціальної важливості економіки та значного синергетичного ефекту від її співробітництва з освітою, така складова системи освіти як бізнес-освіта може трактуватись як певна сукупність структурованих та систематизованих знань (Алькема, 2009, с. 124). Натомість, в наукових джерелах зустрічаємо різні точки зору, відповідно, й визначення цього поняття. Одні автори (Алькема, Радкевич, Крюченко, Стаценко, 2009) бізнес-освітою вважають підготовку, сукупність або певний набір освітніх процесів, спрямованих на формування визначеного набору компетенцій у випускників. Інші (Тригубенко, 2011) розглядають бізнес-освіту як систему освітніх закладів, діяльність яких спрямована на підготовку та перепідготовку фахівців для сфери бізнесу. З цієї позиції можна виокремити декілька точок зору. Перша полягає в тому, що бізнес-освіта як складова професійної освіти – це система навчальних закладів, у яких навчання

бізнесу й ринковим відносинам поєднується з ринковими механізмами управління навчальним закладом. Друга точка зору визначає бізнес-освіту як певний набір спеціалізованих освітніх програм, наприклад, з маркетингу, фінансів, страхування, інноваційних технологій тощо. Третя точка зору ґрунтується на фундаментальному підході до опанування знань (с. 125).

Трактування в словниках зводиться, переважно до підготовки кадрів для сфери бізнесу (з ширшими чи вужчими коментарями). Наприклад: напрям у професійній освіті, що здійснює підготовку фахівців з ринкової економіки (Бим-Бад, 2002, с. 27); освіта, що має на меті підготовку людини до кар'єри у сфері комерції або промислового виробництва (Воронин, 2006, с. 11); напрям у професійній освіті, що здійснює підготовку фахівців з ринкової економіки. Мета такого утворення – дати спеціальні знання й навички управління підприємцям і менеджерам всіх рівнів (Азимов, Щукин, 2009, с. 29).

Навіть консерватори від освіти погоджуються, що неможливо навчити бізнесу, прослухавши набір ґрунтовних теоретичних курсів. Важливо забезпечити заглиблення слухачів у практичне середовище бізнесу та сформувати вміння й навички щодо моделювання різних альтернатив його розвитку. Отже, з цієї позиції бізнес-освіта є специфічною системою організації й проведення навчання та контролю знань, що ґрунтується на формуванні вмінь і навичок шляхом аналізу ситуацій з ділової практики, комунікативної групової взаємодії та індивідуальної креативної діяльності слухачів (Алькема, Радкевич, Крюченко, Стаценко, 2009; Вагонова, Горпинич, Шаповал, 2017; Тригубенко, 2011).

На основі контент-аналізу вище згаданих наукових джерел можна виділити кілька основних напрямів, що відносяться до цієї форми освіти:

- різні програми бізнес-шкіл, націлені на отримання нових знань і навичок, що дозволяють управляти компанією в будь-якій галузі,
- коучинг, що допомагає досягти балансу між особистими й професійними цілями;
- курси, як довготривалі, так і короткотермінові, розраховані на

вирішення конкретних проблем бізнесу.

Узагальнюючи опрацьовані джерела, вслід за М. Тригубенко (2011), можемо констатувати, що головною метою бізнес-освіти є формування умінь, навичок та компетентності у фахівців, що дозволяють створити оригінальні бізнес-пропозиції, які високо оцінюються споживачами та забезпечують здатність випередити конкурентів упродовж довгострокового періоду. Концептуально бізнес-освіту визначено складовою професійної освіти, яка орієнтована на задоволення потреб особистості, групи, суспільства й держави. Виходячи зі структури змісту бізнес-освіти, Л. Фаэй і Р. Рендел стверджують, що така освіта, з одного боку є динамічною системою знань, аспектів, методів і психолого-педагогічних технологій, яка постійно еволюціонує та вдосконалюється, з іншого – відкритою соціально-економічною системою, що враховує індивідуальні, колективні, місцеві, регіональні, суспільні та загальнодержавні аспекти (Фаэй, Рэндел, 2004, р-л 1).

Здійснений аналіз дав підстави для власного трактування провідного терміну дослідження. Зокрема вважаємо, що система професійного розвитку менеджерів у ТНК – це цілеспрямований, системно організований процес набуття знань, умінь, навичок і способів поведінки під керівництвом внутрішніх і зовнішніх викладачів, наставників, фахівців та експертів. Провідною ознакою цього процесу є динамічність як відповідна реакція на швидкоплинні зміни, що відбуваються як у самій корпорації, так і в зовнішньому просторі. Метою системи є підвищення майстерності працюючих менеджерів і підготовка нових професійних кадрів, досягнення якої можливе за умови ефективної взаємодії усіх її складових: базової професійної освіти, внутрішньофірмового навчання на підприємстві або за його межами, довгострокової освіти за умови її необхідності; післяпрофесійної освіти і післянавчального супроводу.

1.3. Методологічні підходи й принципи професійного розвитку персоналу в транснаціональних корпораціях

Враховуючи той факт, що специфікою сучасного етапу розвитку наукового знання є вирішення дослідницьких завдань з позиції інтеграції знань, використання методологій суміжних наук і активного запозичення наукових методів, для нашого дослідження найбільш доцільним є комплексний інтегративний підхід, оскільки передбачає застосування комплексу методів з педагогіки, психології розвитку, психології особистості, акмеології, соціології, менеджменту та ін.

Узагальнення палітри опрацьованих джерел дає підстави для висновку про те, що наукові підходи, як підгрунття предмету нашого дослідження можна об'єднати у напрями: методологічний (загальнотеоретичний) і прикладний (рис. 1.2.2.).



Рис. 1.2.2. Комплекс наукових підходів

Виходячи з цього, доцільним буде розглядати професійний розвиток, в першу чергу, з позиції загальнометодологічного комплексу підходів, в основу

яких покладено системний підхід і тісно пов'язаний з ним синергетичний; на другому етапі можемо проаналізувати сутність та специфіку цього поняття з психолого-педагогічної точки зору, зокрема, з позицій компетентнісного та особистісно зорієнтованого підходів; і нарешті, застосування прикладних підходів будемо досліджувати в контексті теорій, концепцій і моделей управління персоналом, зокрема, це процесний та ситуаційний підходи.

Проаналізуємо більш детально кожен підхід. У наукових дослідженнях сучасних вітчизняних і зарубіжних учених набув поширення системний підхід. Поняття «система» вони розглядають як загальнометодологічне, а системний підхід трактують як метод наукового пізнання (Жариков, Королевская, Хохлов, 2001). Аналіз визначення поняття «система» знаходимо у дослідженні М. Прокоф'євої (2011), яка визначає поняттєвий апарат, особливості системного дослідження, а також вимоги до нього. Нове бачення системного підходу подає Л. Балецька (2014), яка розглядає сукупність дії чинників, породжених у мікро- (внутрішні мотиваційно-поведінкові компоненти), меза- (соціальне середовище) та макросистемі (етнічна належність, колективні ціннісні структури) людського розвитку (с. 15). Однак, услід за Е. Юдіним зауважимо, що методологічна ефективність системного підходу, як і будь-якої загальнонаукової методології, вимірюється тим, наскільки він здатний конструктивно обґрунтувати побудову й розвиток конкретного предмету дослідження, тобто найважливішою є можливість його застосування до певного типу об'єктів, що вивчаються (Юдін, 1973, цит. в Яремака, 2016, с. 3). Відтак, серед численних визначень поняття «система» нам найбільш імпонує подане у словнику Й. Завадського (2006): «внутрішньоорганізована сукупність взаємопов'язаних елементів, що утворюють єдине ціле і спільно діють для досягнення поставленої мети» (с. 280).

Вважаємо доцільним додати до цього розглянутий В. Кушніром принцип системності, який, на його думку, в загальному вигляді означає, що явище об'єктивної дійсності розглядається з позицій закономірностей системного цілого та взаємодії складових його частин, утворює особливу гносеологічну

призму або особливий «вимір» реальності (Кушнір, 2003).

Зауважимо, що всі дослідники розглядають поняття «система» як безліч взаємопов'язаних елементів, кожен з яких прямо або побічно взаємодіє з іншим. При цьому, дві будь-які підмножини певної множини не можуть бути незалежними. Отже, система повинна складатися, щонайменше, з двох елементів і зв'язків між ними, а також зв'язків кожного елемента з будь-яким іншим елементом множини. У різних визначеннях системи чітко прослідковується вказівка на її структуру, як упорядкований взаємозв'язок елементів, на зв'язок системи із зовнішнім середовищем, з навколишнім оточенням.

Виходячи з предмету нашого дослідження, наголосимо, що не можна ототожнювати неживі, механічні системи з біологічними і соціальними явищами. Соціальні системи, частиною яких є люди, відрізняє те, що вони можуть бути націлені на результати, досягнення яких на практиці неможливе. Справа в тому, що рух до цих важко досяжних або недосяжних результатів приносить людині задоволення, а суспільству користь. Цей рух називається прогресом, а кінцевий стан – ідеалом.

Враховуючи, що в нашому дослідженні методологічним базисом виступає системний підхід до аналізу професійного розвитку персоналу, зокрема, менеджерів, викладені вище положення дозволяють розглядати цей процес як самостійну систему, що також має елементи будь-якої педагогічної системи (мета, зміст навчання, засоби, методи навчання, форми організації навчально-пізнавальної діяльності, викладачі, слухачі, умови й результати навчання). При цьому, формування знань і умінь у процесі професійного розвитку може являти собою окрему систему, виступати як ціле, що складається з певної кількості взаємопов'язаних елементів. Поняття цілого є одним з центральних в теорії систем. Але в цьому міститься парадокс: з одного боку, треба розуміти ціле виходячи з його частин, а частини – з точки зору цілого. У такому випадку вміння будемо розглядати, вслід за І. Стратілатовою, як сукупність приватних умінь, що володіють функціональною інтегративністю, тобто здатністю

кожного приватного вміння виявляти свої властивості, виконувати своє функціональне призначення за умови взаємодії з іншими елементами (приватними вміннями), набуваючи при цьому нового якісного стану (там само).

І, нарешті, розвиток персоналу являє собою систему, елементи якої спрямовані на формування знань і умінь в межах інтегративної освіти. В рамках нашого дослідження системний аналіз, як метод, можливий тому, що процес розвитку персоналу є складовою корпоративної освіти. Системний підхід дозволяє розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку, в нашому випадку – транснаціональних корпорацій, які самі по собі вже є складними розгалуженими організаційними системами.

Американський вчений Ч. Бернард, розглядаючи підприємство як соціальну систему, вперше застосував системний підхід до організації. На його думку, основні функції менеджменту полягають у визначенні цілей організації, підтримці зв'язків між окремими її елементами й забезпеченні їх ефективного функціонування. Натомість, методологічними передумовами появи системного підходу до управління в організаціях, як стверджує О. Костенко, стали розробки теорії загальних систем Л. Берталанфі, А. Рапопорт і К. Боулдинга, створення Н. Вінером науки кібернетики і розвиток теорії інформації (Костенко, Михалкина, 2014, с. 501).

Ідею побудови теорії, що може бути застосовною до систем будь-якої природи, було висунуто на початку ХХ ст. австрійським біологом, доктором філософії, професором низки університетів в Австрії, Канаді та США Людвігом фон Берталанфі. Основний внесок Л. Берталанфі у виникнення й розвиток системного підходу до управління пов'язаний із введенням поняття «відкрита система» та створенням «теорії загальних систем».

Ключовими поняттями теорії відкритих систем стали концепції самоорганізації як способу прогресивної диференціації, що відображає незалежність фінального стану від початкових умов, і телеології, яка описує залежність поведінки організму від деяких «відомих йому заздалегідь» цілей у

майбутньому. Отже, теорія відкритих систем розглядає організації як комплексні системи, що складаються з частин, які варто вивчати як єдине ціле. Відповідно, основним завданням організації є забезпечення виживання внаслідок трансформування зовнішніх впливів і адаптації до змін, що відбуваються. Оскільки елементами організації є живі люди, то керівництво мусить враховувати особливості прояву людської природи в трудовому процесі.

На думку західних вчених, вплив теорії відкритих систем Л. Берталанфі на теорію бізнесу й менеджменту виявилось потужним, оскільки саме вона допомогла в 1950 – 1960-х рр. сформулювати теорії управління підприємством, а відтак і персоналом. Крім того, вона незримо присутня в практичних методах менеджменту, що широко використовувалися в 1990-х рр.

Упродовж ХХ ст. системний підхід осмислювався філософами, біологами, кібернетиками, фізиками, інженерами, економістами та іншими фахівцями. У другій половині ХХ ст. до використання системного підходу, який все частіше називали новим типом управлінського мислення при проектуванні складних соціальних систем і прийнятті рішень, все більший інтерес стали проявляти фахівці з управління та керівники підприємств.

Теорії, засновані на методології системного аналізу, розробляли такі вчені, як Е. Атос, П. Друкер, Г. Левітт, С. Оптнер, Р. Паскаль, Т. Пітерс, Р. Уотерман. Одним з найбільш послідовних представників системного підходу вважається Пітер Друкер, який обґрунтував основне положення системного підходу – концепцію управління згідно з цілями, що означає: управління повинно починатися з вироблення цілей, потім переходити до визначення функцій, взаємодії і процесу. На основі розробленої концепції в більшості своїх робіт П. Друкер аналізував функції, якості й роль менеджерів в управлінні підприємством та функціонуванні економіки в цілому. Порівнюючи функції й вимоги до менеджера на початку та в середині ХХ ст., він дійшов висновку, що зміна умов господарювання висуває нові вимоги до менеджера. До найважливіших з них вчений відносив:

- глибоке розуміння принципів сучасного виробництва й послідовне

застосування їх на практиці;

- здатність бачити свій бізнес в цілому й уміння керувати ним як єдиним цілим;

- уміння ставити цілі;

- уміння прогнозувати майбутні події;

- уміння налагоджувати зв'язки та створювати нові ринки;

- уміння мотивувати й розвивати людей;

- здатність освоювати абсолютно нові набори управлінських інструментів, багато з яких доведеться розробляти самостійно (Друкер, 2010, с. 59; Друкер, 2004, с. 146).

Виходячи з цього, основними функціями менеджера в середині ХХ ст. П. Друкер вважав: управління бізнесом, управління менеджерами, управління працівниками.

Прогнозуючи розвиток ситуації, П. Друкер сформулював сім нових завдань менеджера майбутнього:

- 1) керувати на основі поставлених цілей;

- 2) більше ризикувати з розрахунку на тривалу перспективу;

- 3) бути здатним приймати стратегічні рішення;

- 4) бути в змозі створювати інтегровані керовані групи, де контролю піддається як ефективність управлінської діяльності, так і її відповідність спільній меті;

- 5) вміти швидко і чітко працювати з інформацією;

- 6) вміти бачити свій бізнес в цілому і інтегрувати з ним свої функції;

- 7) бачити економічні, політичні та соціальні зміни, що відбуваються в глобальному масштабі, враховуючи ці глобальні тенденції у своїх власних рішеннях (Друкер, Макьярелло, 2010, с. 39-41).

Аналіз теорії П. Друкера дає підстави для висновку, що центральною ідеєю більшості з них була ідея про виняткову роль професійних менеджерів у розвитку сучасного бізнесу й суспільства в цілому. Він доводив, що основою підприємництва й розвитку сучасного бізнесу повинна стати управлінська

еліта, що складається з високопрофесійних менеджерів – працівників з високим рівнем відповідальності, які володіють знаннями й уміють цінувати знання.

У сучасних умовах системний погляд залишається одним з найбільш поширених поглядів на організацію. Системне мислення не тільки сприяло розвитку нових уявлень про організацію, а й забезпечило розробку корисних математичних засобів і прийомів, що значно полегшують прийняття управлінських рішень, використання більш досконалих систем планування й контролю. Крім того, як стверджує О. Жариков (2001), застосування системного підходу дозволяє найкращим чином організувати процес розвитку персоналу на всіх рівнях в системі управління організацією.

З огляду на те, що ТНК розглядається як організаційно-економічна система, що має входи та виходи, певну кількість зовнішніх зв'язків, «складність» тут створює не велика чисельність складових компонентів, а складна організація досліджуваного об'єкта, різноманіття взаємодій між його компонентами. Сьогодні корпорація може бути визначена як соціальна спільність, що об'єднує певну множину індивідів для досягнення спільної мети, які (індивіди) діють на основі певних процедур і правил. Відтак, організаційна система за І. Ансоффом (1999) – це сукупність внутрішньо і зовнішньо взаємозалежних складових, що формують певну цілісність.

Основними елементами організаційної системи виступають: виробництво, маркетинг і збут, логістика, інформація, фінанси тощо. Натомість, персонал, людські ресурси володіють системоутворюючими якостями, від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів. Саме тому розвиток персоналу виділяють як окремий специфічний вид управлінської діяльності. Об'єктом його є окремий працівник або трудовий колектив, а суб'єктом – група фахівців, що виконують відповідні функції працівників кадрової служби, а також менеджери всіх рівнів, що виконують функції управління стосовно своїх підлеглих. При цьому, різні автори для структурних складових системи розвитку персоналу пропонують різний набір ланок (підсистем). Детальніше всі структурні одиниці корпоративної системи, що забезпечує професійний

розвиток персоналу (в тому числі й менеджерів), буде проаналізовано в подальших розділах нашого дослідження.

Поряд із системним важливим, на наш погляд, є тісно пов'язаний з ним синергетичний підхід. Синергетика вивчає механізми взаємодії елементів системи у процесі її самоорганізації та саморозвитку (Костенко, Михалкіна, 2014, с. 501). У науковий обіг закон синергії, відповідно до якого у складних системах властивості й можливості цілого перевищують властивості й можливості частин, увів І. Ансофф (Ансофф, Кнорринг, 2001). Синергія (від грец. Σύνεργος – спільний, узгоджений) підсумовує ефект взаємодії двох або більше чинників, які характеризуються тим, що їхня взаємодія істотно перевершує просту суму дій окремих компонентів.

Практична цінність вивчення синергетичного ефекту полягає, насамперед, у використанні унікальних властивостей великих систем – самоорганізації та можливості визначення навіть обмеженого числа параметрів, впливаючи на які можна управляти системою. Синергетика розглядається вченими як нова парадигма сучасного знання і мислення, заснована на нелінійності, ідеях системності, цілісності світу, глибинного взаємозв'язку порядку й хаосу, необхідності й випадковості, дозволяє вивчати відкриті системи, що знаходяться на стадії становлення, де відбуваються несподівані повороти, пов'язані з вибором шляхів подальшого розвитку (Буданов, 2008). Таким відкритим, нелінійним, що складається з багатьох чинників зі складними взаємозв'язками, віддаленими від рівноваги, з ознаками самоорганізації, є процес організаційного розвитку транснаціональних корпорацій, якому також притаманні: спонтанне становлення, катастрофічні незворотні зміни та взаємодія складових із зовнішнім середовищем, мінливість, невизначеність, хаотичність, нестійкість – як його природні якості та стан (Чернавский, Чернавская, 2015).

Принципи синергетики в умовах сучасних соціальних змін актуальні для моделювання багатьох процесів у педагогіці й менеджменті. Зокрема, синергетика тепер виступає в ролі теорії самоорганізації системи освіти, вивчає

її механізми, здійснює аналіз нестабільності, нелінійності та випадковості як засобів розвитку, застосовуючи свої моделі й категорії в дослідженні освітніх процесів. Установки синергетики кардинально змінюють традиційні уявлення про пізнавальний процес в організації, що розвивається, трактуючи його як організм, який має здатність до самокорекції й пошуку нових, альтернативних шляхів розвитку. Ці два положення дозволяють нам здійснити проекцію синергетики на проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

У сучасних організаціях, що розвиваються, людина, особистість є системоутворювальним чинником усіх процесів, які в ній відбуваються. Що стосується менеджерів у ТНК, то вони є важливою управлінською ланкою, на них покладено серйозну відповідальність, а отже, від них багато в чому залежить загальний організаційний розвиток. Виходячи з цього, системний підхід до професійного розвитку менеджерів у ТНК варто застосовувати в тісному взаємозв'язку з особистісним підходом, орієнтованим на внутрішній світ людини та максимальний її розвиток.

Аналіз психолого-педагогічних джерел дозволяє виявити важливі для нашого дослідження теоретико-методологічні засади цього комплексу підходів. Зокрема, концепції особистісного розвитку А. Адлера, А. Маслоу, Г. Олпорта, К. Роджерса, Г. Саллівана, З. Фрейда, К. Хорні, К. Юнга слугують вагомим підґрунтям для дослідження джерел формування, ресурсного й творчого потенціалу для професійного зростання. На особистісний підхід у дослідженні проблем професійного розвитку опирається також низка українських науковців (Г. Балл, В. Бондар, В. Панок, В. Семиченко, О. Сергеєнкова, І. Сингаївська, В. Серіков, Т. Титаренко, Т. Траверсе та ін.).

Так, О. Сергеєнкова (2012), досліджуючи процеси професійної підготовки особистості, підкреслює важливість формування «образу професійного «Я», що вимагає «оволодіння способами типово-професійного мислення й прийомами самопізнання, що розкриваються на основі зіставлення індивідуального особистісного «Я» зі специфікою професійної діяльності та умовами

досягнення успіхів при виконанні її вимог» (с. 85). Вагомими в контексті дослідження є виділені В. Бондарем (2000) позиції особистісно зорієнтованого наукового підходу, що підкреслюють спрямованість становлення людини в навчанні, як унікальної індивідуальності, життєтворчого суб'єкта пізнання, особистісну значущість освіти, власну свободу та моральність особистості, націленість на задоволення духовних потреб людини, перехід від монологічного до діалогового спілкування тощо. Визначаючи мету особистісно спрямованої освіти, В. Серіков (1999) трактує її як моделювання умов для всебічного виявлення й розвитку особистісних якостей, виділяючи здатність до вибору, рефлексії, пошук сенсу життя, формування Я-концепції, автономність, відповідальність.

Як бачимо, особистісно зорієнтований підхід спирається на притаманну кожній людині актуальну тенденцію до зростання, розвитку, реалізації свого потенціалу. На організаційному рівні він ґрунтується на засадах віри у конструктивні прагнення кожного працівника до прогресу й саморозвитку, на визнанні унікальності суб'єктного досвіду кожного працівника у процесі пізнання й створює нові соціально-педагогічні моделі розвитку особистості, здатної орієнтуватися в різних протиріччях сучасного світу й оволодівати стратегіями професійної діяльності та саморозвитку.

Загальновідомо, що особистісний сенс навчання й професійної діяльності багато в чому залежить від мотивів, якими керується працівник. О. Леонт'єв підкреслював, якщо значення є засобом зв'язку людини з реальністю, то сенс пов'язує її з реальністю власного життя в цьому світі. Особистісний смисл, за О. Леонт'євим, – це значення, опосередковане мотивом. Звідси випливає, що смислоутворювальні мотиви діяльності людини, що впливають на її світогляд та життєві позиції, виявляються більш дієвими й значущими ніж мотиви-стимули, що спонукають до конкретних дій (Леонт'єв, 1975, Барко, 2008, с. 118). Таким чином, головна функція особистісно зорієнтованого підходу до професійного розвитку – забезпечувати й відображати становлення системи особистісних сенсів працівника. Вони утворюються на основі його взаємодії з

глибинними основами світу й самого себе.

У цьому контексті звернемо увагу на ще один, досить вагомий для нашого дослідження теоретико-методологічний підхід – культурологічний, який певною мірою узагальнює в собі акмеологічний і аксіологічний наукові підходи. Акмеологічний, як складова культурологічного підходу, за Н. Кузьміною (2001), розглядаючи освітні системи й професійне становлення майбутнього фахівця визначає найважливішим чинником досягнення вершин професіоналізму в будь-якому виді складної діяльності, що вимагає спеціальної освіти й компетентності, а систему цінностей людини – основою саморуху до вершини.

Аксіологічна складова, як зауважує О. Чорна (2013), висвітлює цінності як основу регуляції людської поведінки, навчальної та професійної діяльності, прийняття рішень у ситуаціях вибору, дозволяє аналізувати процес формування системи знань, умінь, навичок через призму ціннісного ставлення викладача й слухачів до змісту та результатів власної діяльності, професійних ролей і позицій (с. 338).

За таких умов особливого значення набуває застосування акмеологічного підходу, в рамках якого з'ясовується цінність саморозвитку особистості, її самовдосконалення, у тому числі професійного. Зокрема, підкреслюється, що процес професійного розвитку сприяє «зміні мотиваційної сфери особистості, в якій відображаються загальнолюдські цінності; формуванню вмінь до здійснення вчинків, що відповідають зазначеним цінностям; об'єктивному оцінюванню своїх сильних і слабких рис характеру» (Сингаївська, 2014, с. 170). Теоретико-методологічна цінність акмеологічного підходу полягає в поєднанні двох структурних елементів – особистісного та професійного розвитку. Водночас, наповнюється новим змістом згадуваний вище діяльнісний підхід, що дозволяє розглядати професійний розвиток і вдосконалення як невід'ємну складову особистісного розвитку.

Отже, акмеологічна складова культурологічного підходу забезпечує розвиток особистості фахівця через органічну єдність процесів професійного

виховання, соціалізації, а також самовиховання й саморозвитку, а аксіологічна формує відповідний сучасним громадським вимогам світогляд фахівців, який передбачає орієнтацію на набір відповідних професійних цінностей. Зауважимо, що культурологічний підхід, як загальнонауковий метод дослідження, в якості провідного положення передбачає розуміння й аналіз об'єкту, як культурного явища або процесу. З методологічної точки зору культурологічний підхід показує єдність аксіологічного, акмеологічного й діяльнісного аспектів культури й розглядає людину як суб'єкт і головну дійову особу.

Культурологічний підхід, як теоретико-методологічна основа сучасної педагогічної науки, передбачає використання феномену культури як серцевини для розуміння й трактувань педагогічних явищ і процесів. Функціональними принципами культурологічного аналізу педагогічних проблем є системна реконструкція культури; врахування суб'єктності культурного розвитку й діяльнісного характеру реалізації суб'єктного начала в культурі; двоєдинство нормативного та креативного аспектів буття культури (Гайсина, 2002).

Поza викладеним вище, варто враховувати, що все функціонування системи управління заломлюється через призму особистості суб'єкта та об'єкта. Причому, суб'єкт професійного розвитку (менеджер) є об'єктом управління для суб'єкта вищого рівня, вищого за посадою керівника або органу управління. В усіх випадках процес управління персоналом у ТНК передбачає тісну взаємодію керівництва, менеджерів і працівників, під час якої реалізуються основні компоненти управлінського циклу – добір кадрів, організація їх підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації паралельно з підвищенням ефективної діяльності, а також згуртування членів команди, мотивація та стимулювання, оцінка діяльності й контроль за результатами.

Тому в цьому комплексі важливим є врахування суб'єкт-суб'єктного підходу, що базується на гіпотезі про те, що людина має величезні ресурси для самопізнання й саморозвитку, формування й зміни Я-концепції, цілеспрямованої поведінки, проте ні дії управлінця, ні інформація, що

надходить від нього, не будуть ефективними й впливовими, якщо у працівників відсутня мотивація й особистісно значущі процеси, що опосередковують професійну діяльність (Барко, 2008, с. 1116).

Цілком очевидно, що професійний розвиток відбувається в соціальній системі – сукупності соціальних відносин, що створюється в результаті спільної діяльності людей та соціальних груп. У керівній та керованій підсистемах чітко виокремлюються групи елементів – особистостей керівників та працівників, які разом змінюються, взаємодіють, розвиваються, утворюють ієрархічні структури й підсистеми нижчого рівня, цілеспрямовано рухаються в напрямі поставленої мети, обмінюються інформацією, підтримують зворотній зв'язок. У такій системі враховується соціальна, психологічна, біологічна специфіка. У зв'язку з цим для правильного пошуку шляхів оптимізації професійного розвитку принципово важливо визначити, як вказує В. Барко (2008), сутність психологічного поняття «особистість» (с. 122).

Аналіз численних психологічних праць (Б. Ананьева, Л. Виготського, У. Джеймса, Г. Костюка, О. Леонтьєва, Ф. Лерша, В. Мерліна, В. Мясіщева, А. Петровського, К. Платонова, С. Рубінштейна та ін.), свідчить про необхідність розглядати особистість як складну систему, в якій диференціюються та інтегруються різноманітні психічні якості, що розвиваються в індивідові під впливом соціальних чинників упродовж тривалого часу в умовах власної діяльності. За загальноприйнятими визначеннями, особистість – це системна соціальна якість індивіда, яка формується у спільній діяльності та спілкуванні й характеризується входженням індивіда в суспільні відносини. Інакше кажучи, особистість – це суб'єкт соціальних відносин та свідомої діяльності (Барко, 2008, с. 122). З цього визначення випливає, що психологічне уявлення про особистість має відповідати загальнонауковим ознакам системи – таким, як наявність цілісної структури елементів, взаємних зв'язків між ними, ієрархічної організації елементів, системоутворюючих чинників, вхідних і вихідних структурно-функціональних характеристик, рівня розвитку тощо. При цьому, варто

врахувати, що важливим компонентом професійного розвитку менеджерів є можливість соціалізації не тільки на місці роботи, але також і серед колег з інших організацій, інших країн, участь у діяльності професійних асоціацій (на національному, регіональному та міжнародному рівнях (там само).

Концепція А. Адлера про суттєву роль соціальних процесів у розвитку особистості, так само, як і теорія міжособистісних стосунків Г. Саллівана, до сьогодні зберігають свою теоретико-методологічну цінність для вивчення та розуміння психологічних механізмів професійного розвитку. Так, за А. Адлером, на поведінку й діяльність особистості істотно впливають: почуття неповноцінності й компенсація, що виникають у зв'язку з переживанням соціальної чи психологічної неспроможності; прагнення до досконалості, досягнення найбільш можливого; соціальний інтерес як вроджене прагнення людини до співпраці з підпорядкуванням приватних інтересів загальному благу (Адлер, 1997, цит. в Сингаївська, 2014, с. 170).

У зв'язку з цим системне вивчення професійного розвитку менеджерів має проводитися з урахуванням соціологічного підходу, що розглядає професійний розвиток з точки зору відповідності до потреб суспільного розвитку. Крім того, на думку Т. Парсонса (Parsons, 1997), соціологічне дослідження не зводиться до аналізу соціальних інститутів, а включає вивчення соціальних ролей, позицій, статусів: особистість розглядається з боку громадських відносин через терміни соціалізації. Як відомо, професіоналізація є однією з її складових, а тому вивчення цінностей, мотивів, відношення менеджера до професійної діяльності та професійного розвитку в нашому дослідженні дозволяє виявити особливості цих процесів.

Особливого значення для нашого дослідження набуває вивчення соціальних систем з позиції менеджменту. Їхнє виникнення та цілісність визначаються взаємодією людей. А взаємозв'язок у соціальних системах характеризується наявністю спільних цілей або однакових інтересів. Саме це є вирішальним чинником для спільної діяльності людей. Люди об'єднуються в колектив, організацію, тому що кожен сам по собі не може задовольнити будь-

яку потребу, вирішити певні завдання (Деревяго, 2008, с. 38).

Важливою властивістю соціальної системи є те, що її можливості й цілі ширші, ніж проста сума можливостей і цілей складових її елементів. Ця властивість має назву «ефект цілісності». Таким чином, люди у складі соціальної системи, будучи її елементами, потрапляють у певну залежність від результатів діяльності інших. Між людьми у складі соціальної системи складаються певні стосунки. Роль керівника в соціальній системі викликана поділом праці. І завданням менеджера є управління відносинами для досягнення цілей всієї організації та реалізації інтересів окремих працівників.

Наголосимо при цьому, що вивчати соціальну природу професійного розвитку менеджерів у ТНК варто в рамках соціолого-управлінського підходу. В історичній ретроспективі керівний апарат організації, як соціальний інститут, вперше представлено у працях М. Вебера. Цей соціальний інститут передбачає наявність характеристик, обов'язкових для ефективного функціонування системи. М. Вебер (1990) вже тоді наголошував, що керівники повинні проходити спеціальне навчання і просуватися на основі професійної зрілості, рівень якої повинен визначатися не окремими суб'єктами, а групами експертів.

Оскільки професійний розвиток менеджерів відбувається в рамках соціального інституту – транснаціональної корпорації, в нашому дослідженні також доцільно застосувати структурно-функціональний аналіз як один зі способів системного дослідження соціальних дій, явищ і процесів, що базується на структурному поділі соціальної цілісності, кожному елементу якої надається певне функціональне призначення, розбираються функції та дисфункції соціальних інститутів – у нашому випадку ТНК.

Таким чином, застосування комплексу розглянутих вище підходів до професійного розвитку забезпечує свідому активність, розвиток і саморозвиток менеджера на будь-якому етапі циклу управління, ґрунтуючись на його індивідуально-психологічних особливостях як суб'єкта пізнання й предметної діяльності.

Реалізація бізнес-стратегії сучасних організацій, як слушно зауважує

О. Чуланова (2013b), неможлива без кваліфікованих, вмотивованих і захоплених співробітників, унікальні компетенції, професійний і особистісний потенціал яких є ключовим чинником підвищення ефективності організації в умовах динамічних і різносторонніх змін зовнішнього середовища (с. 1). У сучасних умовах високої конкуренції й дефіциту кваліфікованих кадрів особливу роль відіграє діяльність менеджера, його здатність бути результативним, проявляти високий рівень професіоналізму, вирішувати складні завдання в нових виробничих ситуаціях. У зв'язку з цим, у ТНК звертають увагу на розвиток компетентності менеджерів – не лише шляхом підбору й розстановки відповідних кадрів, але розробляючи системні підходи й довгострокові програми професійного розвитку працюючих менеджерів.

Сучасні організації все частіше транслюють ідеологію компетентнісного підходу на всі сфери управління персоналом, при цьому модель компетенцій на думку вітчизняних науковців (Кузнецова, 2011; О. Чуланова, 2013b, с. 215) є центральним елементом системи управління персоналом, навколо якого зосереджені конкретні функціональні напрями, в тому числі й управління розвитком персоналу.

Застосування компетентнісного підходу до дослідження професійного розвитку менеджерів зумовлено тим, що компетентність (у тому числі управлінська) стає особливим предметом вивчення у сфері управлінського професіоналізму й вимогою формування його у менеджерів різного рівня. У сучасній вітчизняній теорії та практиці компетенції все частіше стають основним поняттям управління, вони включені як базові формування уявлень про ефективність управління на міжнародному рівні. Так, у робочій програмі Європейської Комісії «Ключові компетентності для навчання протягом життя. Європейська довідкова система» (Локшина, 2007) визначено вісім груп (domains) ключових компетентностей, кожна з яких включає визначення, а також перелік відповідних знань (knowledge), умінь (skills) і цінностей (attitudes) (с. 20).

Основи теорії компетентності було закладено в працях зарубіжних

учених останньої чверті ХХ ст. Г. Коннака, К. Прахалада, Дж. Равена, Лайла М. Спенсера і Сайна М. Спенсера, Г. Хамела. Головним популяризатором і одним із перших, хто розробляв концепцію компетенцій, вважають Р. Бояціса (2008). Метою його досліджень у 1980-х рр. ХХ ст. було вивчення характеристик, що безпосередньо пов'язані з ефективністю праці менеджерів, незалежно від специфіки діяльності їх організацій. Р. Бояціс вважає, що компетенцій у сфері управління можна навчити, однак, за його визнанням, сучасні моделі освіти не дають тих результатів, на які можна було б розраховувати. Саме тому в рамках нашого дослідження вважаємо доцільним акцентувати увагу на особливостях застосування компетентнісного підходу в системі управління персоналом організації, складовою якої є управління професійним розвитком.

Особливої уваги заслуговує дослідження Н. Коваленко й А. Должикової (2013) щодо теоретичного аналізу компетенцій персоналу, який потребує постійного проведення та розвитку через зміну пріоритетів розвитку суспільства, переходу до вищого ріння технологічного украду економіки країни тощо. У контексті технології творення компетенцій Т. Ветошкіна (2008) пропонує способи створення системи компетенцій, виокремлює переваги та недоліки оцінки персоналу на основі моделі компетенцій. Теоретичні аспекти формування концепції використання компетентнісного підходу в управлінні персоналом висвітлено в праці О. Чуланової (2013b), яка обґрунтовує місце і роль моделі компетенцій в системі управління персоналом, а також визначає складові елементи концепції компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації. В. Введенський (2003) наголошує на тому, що компетентність фахівця проявляється не лише під час розв'язання вузькопрофесійних завдань, але й у тому, як людина сприймає, оцінює, розуміє світ поза межами своєї сфери діяльності, своєї професії.

Потрібно відзначити, що впровадження компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК буде ефективнішим за умови розробленості теоретико-методологічних і прикладних основ компетентнісного

підходу. Відтак, аналіз різних теорій компетентнісного підходу в управлінні персоналом організації вказує на необхідність узагальнення й систематизації накопиченого в цій сфері досвіду.

Оскільки питання компетентності менеджера в ТНК і його безпосередніх компетенцій буде детально розглядатися у наступних розділах нашого дослідження, тут вважаємо доцільним зробити побіжний огляд і аналіз наявних нині концепцій, теорій, моделей, на основі яких базується компетентнісний підхід до професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

Насамперед згадаємо ресурсну концепцію, що з початку 1990-х рр. стала домінуючою в теорії та практиці стратегічного управління організацією. Ця концепція ґрунтується на тезі, відповідно до якої стійкий успіх організації залежить від наявності у ній унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які визначають конкурентні переваги організації. Засновником ресурсної концепції вважають Б. Вернерфельта, який у статті «Ресурсне трактування фірми» (Wernerfelt, 1984) обґрунтував, що реальними чинниками конкурентоспроможності є саме ресурси організації.

Справжній вибух зацікавленості наукових і ділових кіл до ресурсного підходу стався після публікації в 1990 р. статті К. Прахалада і Г. Хемела «Ключова компетенція корпорації» (2003), в якій висвітлено переваги концепції фірми як портфеля компетенцій, а не як портфеля бізнес-одиниць. Учені дійшли висновку, що дійсними джерелами конкурентної переваги є не стільки вдалі інвестиції у привабливі проекти, скільки вміння менеджменту консолідувати розсосереджені по корпорації технології та виробничі навички в компетенції. Відповідно до теорії Г. Хемела та К. Прахалада (2003), основою будь-якої стратегії можна вважати створення нових можливостей для організації. У сучасних умовах загострення конкуренції та нестабільності зовнішнього середовища базою для створення стійкої конкурентної переваги стають компетенції організації, що містяться в технологіях, знаннях, навичках, взаємопов'язаних в організаційних системах і бізнес-процесах. Відповідно, найважливішим завданням для організації стає ідентифікація ключових

компетенцій і вироблення шляхів їх подальшого розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі й у відповідності до стратегічних цілей. Успіх організації залежить від наявності в неї унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій), які й визначають конкурентні переваги організації (К. Прахалад і Г. Хемел (2003), цит. в Чуланова, 2013а, с. 212).

Окрім згаданої вище, в основу методології нашого дослідження також покладено низку концепцій і теорій професійного становлення й розвитку: типологічна теорія Д. Холланда, концепція професійного розвитку Л. Мітіної, концепція професійного становлення Т. Кудрявцева, концепції стадій професійного розвитку Е. Зеера і Ю. Поваренкова, теорія професійного вибору Е. Гінзберга, акмеологічна концепція розвитку професіонала А. Деркача і В. Зазикіна, теорія «кар'єрної зрілості» Д. Сьюпера та ін.

Особливу увагу звернемо на типологічну теорію Д. Холланда (Holland, 1968). Відповідно до цього підходу, процес професійного розвитку визначається самим індивідом. Іншими словами, індивід самостійно вибирає професійну сферу та кваліфікаційний рівень, виходячи, на думку вченого, з рівня свого інтелекту й самооцінки. Тому в нашому дослідженні увагу зосереджено на вивченні індивіда (менеджера) як суб'єкта професійного розвитку.

Крім того, важливими для нашого дослідження є положення теорії професійного вибору Е. Гінзберга, згідно з якими успішне самовизначення особистості характеризується широким спектром цінностей (переважно особистісно-значущих). Е. Гінзберг представляв професійний розвиток як ланцюжок фаз, у якому основними критеріями виступають форма й зміст, сформовані внаслідок «... переведення індивідуальних імпульсів у професійні бажання» (Ginsberg, 1951).

У запропонованій А. Деркачем і В. Зазикіним (2003) акмеологічній концепції розвитку професіонала професійний розвиток розглядається як професійне й моральне «збагачення» особистості, засноване на мотивації до саморозвитку й професійного досягнення, рефлексивній самоорганізації,

розкритті творчого потенціалу. Цим зумовлено вивчення цінностей і мотивації індивіда для розуміння сутності професійного розвитку.

Важливою для розуміння кар'єри як результату професійного розвитку є теорія «кар'єрної зрілості» Д. Сьюпера (Super 1957), в якій введено поняття професійної зрілості, що стосується особистості, поведінка якої зумовлена завданнями професійного розвитку. При цьому, принципове значення мають особистісні професійні переваги та типи кар'єри, як способи реалізації індивідом Я-концепції.

У літературних джерелах компетентнісний підхід трактується як націленість освітнього процесу на формування та розвиток у суб'єктів навчання низки ключових і предметних компетенцій/компетентностей (Maslyk-Musiał (2005), І. Кузнецова (2011), О. Петренко (2015), А. Хуторський (2004).

Суть компетентнісного підходу полягає у підтримці та розвитку у працівника набору ключових компетенцій, які визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Ключовим параметром компетентнісного підходу є вміння працівника використовувати теоретичні знання і практичні навички під час виконання тієї чи іншої роботи.

Отже, головною його особливістю, на думку А. Хуторського (2004), є перенесення акцентів з процесу навчання на його результат – результатом певного етапу розвитку знань є компетенції. Вони не є ізольованими одиницями, вони об'єднуються у системно-структурні та системно-функціональні моделі (с. 2). У цьому розумінні компетентнісний підхід, основою якого є поняття «компетенції», з позиції польських науковців виступає опонентом до понятійної тріади: знання – вміння – навички («ЗУН»), що утвердилися в радянській педагогіці.

Використання компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК передбачає визначення комплексу компетенцій, які необхідні у формуванні професіоналізму цього фахівця, і виявлення ним компетентності в ході виконання професійних функцій. У рамках компетентнісного підходу характерним результатом освіти визначаються

ключові й спеціальні компетенції та шляхи їх досягнення, а практична реалізація вимагає форм і методів навчання, відмінних від традиційних. У працях низки вчених вивчаються окремі аспекти, що стосуються розкриття змісту, структури, шляхів формування професійної компетентності менеджерів, де акцентується увага на результатах навчання, причому результатом визначається не сукупність засвоєних відомостей, фактів, даних, а готовність людини діяти як у стандартних, так і в проблемних професійних ситуаціях (Яремака, 2016 та ін.).

Цілком погоджуємося з В. Воробйовим (2014), який наголошує на важливості розуміння того, що розвиток компетенцій – це циклічний процес. Модель ключових компетенцій, по суті, є довгостроковим планом розвитку організації та її бізнесу (с. 149).

Оскільки перед ТНК весь час постають нові завдання, та, до того ж, на «курсе», за яким вони рухаються, впливають різні зовнішні зміни, навчання повинно їх відображати. Тому компетентність менеджерів вимагає регулярної оцінки рівня розвитку шляхом порівняння актуальної ефективності його праці з еталоном, визначеним у моделі й профілі компетенцій, і постійної роботи над скороченням цього розриву.

Очевидною відмінністю компетентнісного підходу до управління розвитком персоналу є переорієнтація цілей управління персоналом від розв'язання оперативних кадрових проблем (наприклад, своєчасність навчання співробітників або заміщення керівних посад) до завдань вищого стратегічного порядку, які виходять за межі звичайної відповідальності служби управління персоналом (тобто менеджерів). Крім того, як справедливо вважає О. Чуланова (2013а), недостатньо просто підвищити знання, удосконалити навички, компетенції й поведінку менеджерів. Результатом цього має бути підвищення продуктивності праці й організаційні зміни, що підвищують конкурентоспроможність і ефективність праці корпорації в цілому. Тому цілі професійного розвитку в контексті компетентнісного підходу формулюються так, щоб показати, що ці процеси можуть поліпшити діяльність організації

шляхом досягнення більш високих результатів праці, зміни поведінки співробітників, зростання продуктивності й ефективності організації (с. 214).

Націленість на пріоритети організаційного розвитку вимагає, з одного боку, побудови функцій управління персоналом на основі компетентнісного підходу, здатної сприяти реалізації бізнес-стратегії, а, з іншого – висуває на перший план необхідність активізації механізмів саморозвитку й самоорганізації співробітників, оскільки активна участь у процесах поліпшення діяльності організації неможлива без залученості на основі високої внутрішньої мотивації до самостійного пошуку й розвитку знань та індивідуальних здібностей. Завданням системи управління персоналом на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує та направляє саморозвиток персоналу (Чуланова, 2013а, с. 215). Інша особливість концепції компетентнісного підходу до професійного розвитку полягає у визначенні об'єкту. На противагу знанням і навичкам менеджерів, які далеко не завжди можуть відображати реальну потребу бізнесу, ця концепція виводить на перший план потенціал фахівця – здібності, мотивацію та поведінкові установки. Звернення до явних і прихованих можливостей менеджера створює потужний імпульс до його активної участі в діяльності корпорації, зростанню задоволеності працею, і формуванню на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій.

На завершення вважаємо за доцільне наголосити, що побудова системи професійного розвитку менеджерів на основі компетентнісного підходу припускає, по-перше, визначення предметної області компетентнісного підходу (що нами вже зроблено), і, по-друге, формування консолідуючих принципів компетентнісного підходу у рамках кадрової політики організації.

Власне, можна стверджувати, що саме концепція компетентнісного підходу є тією інтегрованою концепцією, що формує основні принципи управління професійним розвитком персоналу сучасної організації:

1. Принцип системності – використання компетентнісного підходу в управлінні професійним розвитком менеджерів у ТНК має базуватись на

взаємопов'язаних у єдине ціле мети, завдань, процесів і орієнтуватися на короткострокові й довгострокові цілі організації;

2. Принцип комплексності – розробка тактичних і стратегічних рішень для використання компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК повинна здійснюватися з урахуванням взаємозв'язків між різними областями і аспектами управління персоналом;

3. Принцип актуальності – використання компетентнісного підходу до професійного розвитку персоналу повинно відповідати кадровій ситуації, пропонувати рішення актуальних кадрових проблем організації, які ґрунтуються на кращому досвіді та сучасних наукових розробках;

4. Принцип неперервності – використання компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК повинно орієнтуватися на поступальне навчання й розвиток для поліпшення виконання роботи, створення потенціалу для зростання й розвитку впродовж усього часу роботи в корпорації;

5. Принцип наступності – домінуючі цінності, унікальні знання, навички й досвід, набуті менеджерами корпорації, повинні поширюватися всередині неї, передаватися наступним поколінням, щоб поліпшити результати праці, зберегти й примножити її конкурентні переваги;

6. Принцип випереджувального розвитку – розширення професійного кругозору й компетентності менеджерів, для створення запасу знань, навичок і умінь, який може знадобитися під час вирішення складних проблем або нестандартних завдань корпорації в майбутньому;

7. Принцип саморозвитку – створення умов для самонавчання й самовираження менеджерів для активізації внутрішніх механізмів розвитку, що забезпечують зростання мотивації до ефективної праці, підвищення задоволення роботою, повніше розкриття професійного та особистісного потенціалу;

8. Принцип ефективності – результати використання компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК повинні забезпечувати

необхідний рівень досягнення економічного, організаційного та соціального ефектів, тим самим сприяти підвищенню ефективності корпорації (Чуланова, 2013b, с. 216).

Таким чином, на основі проведеного аналізу літературних джерел можна підсумувати, що компетентнісний підхід – це спрямованість навчального процесу на формування та розвиток у менеджера системи ключових і предметних компетенцій, практичної зорієнтованості.

Загалом, можемо стверджувати, що інтеграція теоретико-методологічних основ компетентнісного підходу до професійного розвитку менеджерів у ТНК дозволяє формувати цілісну кадрову політику корпорації, здатність системи управління керувати змінами шляхом створення внутрішніх структур і процесів, що впливають на розвиток менеджерів з метою формування специфічних компетенцій, а також планування, організації, підтримки і здійснення заходів з поліпшення професійного потенціалу персоналу, сприяючи тим самим підвищенню конкурентоспроможності корпорації.

У процесі дослідження проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях традиційні концептуальні й теоретико-методологічні підходи поступово оновлюються новими, серед яких: адміністративний, відтворювальний, динамічний, інтеграційний, кількісний, комплексний, маркетинговий, нормативний, процесний, проектний, поведінковий, ситуаційний, стратегічний, функціональний та ін. Розглядаючи діяльність менеджера в транснаціональних корпораціях вважаємо доцільним детальніше зупинитися на перевагах процесного та ситуаційного підходів до формування системи управління професійним розвитком персоналу.

Найбільшої актуальності стратегічне управління розвитком персоналу отримує в умовах процесного підходу. Серед вчених, які досліджують питання впровадження процесного підходу, варто відзначити таких, як К. Безгін (2009), В. Верба (008), М. Давиденко (2014), О. Даниленко (2010), О. Кірдіна, (2014), В. Репін (2004).

Цей підхід представляє процес розробки стратегії управління розвитком

персоналу у вигляді окремого бізнес-процесу в прив'язці до стратегічної мети і бізнес-стратегії організації. Теоретико-методологічною основою концепції процесного підходу до управління розвитком персоналу є системи менеджменту якості, запропоновані в стандартах MS ISO серії 9000 версії 2000 р., системи BSC (Balance ScoreCard), розроблені Р. Капланом і Д. Нортеном (2006), цикл PDCA (Plan-Do-Check-Action), який часто називають циклом Демінга, теоретичні засади управління проектами, оскільки будь-які зміни в організаціях, у тому числі й упровадження процесного підходу, виконуються як проекти (Дубінський, 2013, с. 128).

Наголосимо, що процесний підхід тісно пов'язаний з проектним, який розглядає управління розвитком персоналу, з одного боку, як діяльність, спрямовану на забезпечення виконання проектів організації персоналом відповідної кількості та якості, з іншого боку, у вигляді проекту, тобто обмеженого в часі комплексу робіт, націленого на створення унікального продукту або послуги в галузі управління персоналом. Діяльність організації, яка реалізує проектний підхід до управління, розглядається як сукупність виконуваних проектів; кожен з яких має фіксований початок і закінчення.

Уперше процесний підхід було запропоновано прихильниками школи адміністративного управління, а саме: М. Вебером (1990), Дж. Муні (1937) А. Файольом (1923), (Fayol, 1917), Л. Урвіком (Urwick, 1929), які намагалися визначити функції менеджера. Однак вони дотримувалися думки, що ці функції є незалежними одна від одної. Натомість, сучасні погляди на процесний підхід в управлінні, висвітлені в працях таких авторів, як І. Борисенко (2008), С. Дубінський (2013), націлені на розгляд функцій управління як взаємопов'язаного комплексу. З такої позиції управління професійним розвитком тлумачиться як процес, оскільки діяльність, спрямована на досягнення цілей за допомогою інших – не одинична дія, а низка безперервних взаємопов'язаних дій, які називають управлінськими функціями.

Як було зазначено на початку, основою процесного підходу до управління професійним розвитком персоналу є виокремлення в організації

бізнес-процесів і управління ними. Процес у цьому контексті необхідно розуміти як стійку, цілеспрямовану сукупність взаємопов'язаних видів діяльності, яка за певною технологією перетворює входи на виходи, що становлять цінність для споживача. Отже, процесний підхід трактує управління розвитком персоналу як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі вже є процесом, значною мірою визначають успіх діяльності організації. Вони дістали назву «управлінські функції». Кожна управлінська функція – це також процес. Таким чином, процес управління являє собою суму всіх функцій. З іншого боку, процесний підхід вводить новий тип управління, при якому долаються наявні бар'єри між різними підрозділами організації, що дозволяє об'єднувати зусилля й концентрувати їх на досягнення головних цілей організації.

Так, на рівні ТНК процесний підхід акцентує увагу на вдосконаленні та підвищенні ефективності процесу управління розвитком персоналу за допомогою функцій планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання. Ці п'ять первинних функцій управління поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень. Керівництво (лідерство) відноситься до окремого, самостійного виду діяльності (*Liderzy na dziś – Liderzy na jutro*, 2015).

Процесний розгляд діяльності з управління розвитком персоналом знаходиться у взаємозв'язку з іншими процесами організації, об'єднуючи мережу взаємодіючих приватних субпроцесів (з відповідними «входами», «виходами», «ресурсами» та ін.) і реалізуючи завдання забезпечення, підтримки та розвитку персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Потреба постійного вдосконалення спричинена нині стрімким розвитком науково-технічного прогресу, що провокує швидкі зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організацій. На противагу порівняно плавному й сталому ходу подій, починаючи приблизно з кінця 1960-х рр. умови часто й непередбачувано змінюються. В результаті конкурентоспроможність бізнесу стала визначатися його гнучкістю, динамічністю і адаптивністю до вимог зовнішнього середовища. У таких умовах великого поширення і популярності

набув ситуаційний підхід.

Термін «contingency approach» дослівно перекладається як «імовірнісний підхід, що залежить від випадковостей, обставин, від ситуації». У вітчизняній літературі найбільш поширений і адекватний переклад цього терміну – «ситуаційний підхід». При цьому наголосимо, що поняття «ситуаційний підхід» не потрібно плутати з поняттям «метод ситуацій», чи широко відомим нині «кейс-метод» (case method), суть якого полягає в тому, що аналізуючи конкретні приклади, випадки й ситуації з найрізноманітніших аспектів управління, студенти набувають навичок практичного менеджменту (Костенко, Михалкина, 2014, с. 522).

Традиційно виникнення ситуаційного підходу відноситься до кінця 60-х – початку 70-х рр. ХХ ст. У той же час, багато авторів вказують на те, що виникнення елементів ситуаційного підходу можна віднести вже до 20-х рр. ХХ ст. Так, наприклад, у підручнику «Основи менеджменту» (2005) його автори – М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі – писали: «Розгляд ситуації як важливого явища не є чимось новим в управлінській теорії. Йдучи набагато попереду свого часу, Мері Паркер Фоллетт ще в 1920-ті рр. говорила про «закон ситуації». Вона відзначала, що «різні ситуації вимагають різних типів знань», і що людина, яка володіє знаннями стосовно лише до однієї ситуації, прагне бути в добре керованих ділових організаціях, при інших рівних умовах, халіфом на годину» (с. 84–85).

Більшість зарубіжних фахівців пояснюють виникнення ситуаційного підходу до питань організації та управління не стільки прагненням створити єдину теорію управління, скільки наслідком зусиль переорієнтувати теорію управління в напрямі практики управлінської діяльності. Натомість, конкретними причинами формування ситуаційного підходу вслід за О. Костенко (2014) можна вважати:

- прискорення темпів соціально-економічного і технологічного розвитку;
- посилення різноманіття типів організаційних структур;
- невідповідність традиційних теорій потребам практики управління, що

ускладнюються;

- недостатню практичну ефективність існуючих теорій управління і їхню відірваність від реального світу;

- нездатність тієї чи іншої теорії управління служити конкретним інструментом у практиці менеджменту (Костенко, Михалкіна, 2014, с. 526).

Сутність ситуаційного підходу полягає в адаптації управління професійним розвитком персоналу в умовах конкретних обставин, які на певний період часу мають великий вплив на його формування. Така адаптація відбувається на основі ситуаційного мислення, що допомагає управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів та методів управління для досягнення поставлених економічних цілей. Прихильники ситуаційного методу управління (Мескон, Альберт, Хедоурі, 1999) бачать пряме застосування науки управління в тому, щоб навчити менеджера «ситуаційно мислити», тобто вміти правильно оцінювати управлінсько-виробничі ситуації й знаходити виходи з них. Пов'язано це, передусім, з тим, що розвиток діяльності корпорацій в умовах ринку все більше ускладнює завдання управління персоналом, робить їх суперечливими. Це вимагає від менеджерів при розробці управлінських рішень аналізувати ситуації, що виникають, з урахуванням всіх змінних чинників, оцінювати їхній можливий вплив на діяльність корпорації (с. 44).

Виходячи з цих положень, можна стверджувати, що ситуаційний підхід виник як допомога практикуючим менеджерам, що шукали найбільш ефективну стратегію в тих унікальних умовах, в яких знаходиться їхня організація. Відповідно, основне призначення ситуаційного аналізу полягає в тому, щоб забезпечити осмисленість, визначеність і адекватність дій менеджерів в швидко мінливих і невизначених умовах. Отже, з точки зору ситуаційного підходу, високий рівень професійного розвитку передбачає, в першу чергу, мистецтво менеджера зрозуміти ситуацію, визначити її характеристики і вибрати відповідне управління, а вже потім слідувати науковим рекомендаціям в галузі управління, що носять узагальнюючий і

універсальний характер.

Розглядаючи методологію ситуаційного підходу як процес у професійній діяльності менеджера транснаціональної корпорації, можемо виокремити чотири основних макроетапи:

1. Формування управлінської компетентності керівника/менеджера. Це передбачає обов'язкове оволодіння керівником/менеджером засобами професійного управління, які довели на практиці свою ефективність, в тому числі розуміння процесу управління, індивідуальної та групової поведінки, системного аналізу, методів планування і контролю і кількісних методів прийняття рішень.

2. Передбачення можливих наслідків (як позитивних, так і негативних) від застосування будь-якого інструменту або концепції. Керівник/менеджер повинен провести порівняльний аналіз методів або концепцій управління стосовно ситуації.

3. Адекватна інтерпретація ситуації. Керівник/менеджер повинен, з одного боку, виділити головні чинники – так звані ситуаційні змінні (зовнішні і внутрішні), а з іншого – оцінити, який вірогідний ефект може спричинити зміна однієї або декількох змінних.

4. Узгодження обраних прийомів управління з конкретними умовами. Керівник/менеджер повинен вміти пов'язувати конкретні прийоми з конкретними ситуаціями таким чином, щоб мінімізувати негативні ефекти і забезпечити досягнення цілей організації найефективнішим шляхом в умовах існуючих обставин (Костенко, Михалкіна, 2014, с. 529).

Найбільш послідовну розробку ситуаційний підхід щодо організаційних структур отримав у праці П. Лоуренса і Дж. Лорше «Організація і середовище» (1969). Його вихідним положенням є твердження, що не існує одного або єдиного способу організації і на різних стадіях розвитку того чи іншого підприємства необхідні різні типи організаційних структур. Основний висновок, зроблений П. Лоуренсом і Дж. Лорше, полягав у тому, що жорсткі й формальні організаційні структури більш відповідають стабільному оточенню,

ніж мінливому. На цій основі вони формулювали рекомендації управлінцям, в яких пов'язували оптимальний тип організаційної структури зі ступенем нестабільності середовища. Там, де середовище постійно змінюється, бюрократична структура малоефективна й виникає потреба у формах організації, в яких існують більш досконалі механізми внутрішньої інтеграції.

Такий підхід послужив поштовхом для фахівців, які займаються вивченням організаційних структур. Вони стали відмовлятися від розробок формальних схем і традиційних ієрархічних структур та почали розробку індивідуалізованих, специфічних організаційних структур, які відповідають конкретним потребам тих чи інших промислових підприємств.

Унікальність ситуаційного підходу до управління, на наш погляд, полягає в прагненні об'єднати дві протилежні ідеї менеджменту – ідею винятковості, або унікальності, яка ґрунтується на тому, що кожна ситуація є в певному сенсі унікальною, та ідею універсальності, відповідно до якої існує одне найкраще рішення. Таким чином, ситуаційний підхід, що виник у кінці 60-х рр. ХХ ст., так само як і системний, не є зведенням конкретних принципів, інструментів і процедур управління, а являє собою загальну методологію, спосіб мислення в галузі організаційних проблем і шляхів їхнього вирішення. Він використовується не сам по собі, а як основа тих чи інших концепцій управління.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що ситуаційний менеджмент ґрунтується на тому, що пріоритетність методів управління визначається ситуацією. Оскільки існує безліч чинників як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі, то не існує «найкращого» методу управління. У кожній конкретній ситуації найбільш ефективним буде той метод управління, який найбільш повно відповідає її суті. Ситуаційний менеджмент будується, виходячи з того, що фірма є «відкритою системою», а її успіх визначається не стільки внутрішніми ресурсами, скільки здатністю органічно вписатися в навколишнє середовище і пристосуватися до неї. А це означає, що система управління підприємством будується на готовності до адекватної реакції на

різноманітні впливи зовнішнього середовища.

Проаналізувавши теоретико-методологічні засади професійного розвитку персоналу загалом, можемо перейти до наступного кроку: прослідкуємо їхнє застосування й ефективність щодо професійного розвитку менеджерів у сучасних транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

Висновки до першого розділу

Професійний розвиток менеджерів є комплексною, міждисциплінарною, інтегративною проблемою, що активно досліджується зарубіжними та вітчизняними науковцями з філософської, економічної, соціологічної, культурологічної, психологічної, педагогічної точок зору. Зазвичай аналіз відбувається від найбільш узагальнювальних поглядів (в системі неперервної професійної освіти дорослих, в контексті загальноцивілізаційних трансформацій, розвитку людських ресурсів та управління знаннями в організаціях) до вузких, що визначають окремі напрями професійного розвитку (в системі корпоративного / внутрішньофірмового навчання на робочому місці чи за його межами, в контексті підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації).

Обґрунтовано класифікацію менеджерів ТНК, яка, на відміну від традиційної, передбачає 4 категорії: бізнес-менеджер, регіональний, функціональний і топ-менеджер. Сформульовано поняття «професійний розвиток менеджерів» на двох рівнях: на рівні особистості – це складний, суперечливий і багатовимірний процес, детермінований віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й пов'язаний з подоланням зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів і суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності, та на рівні ТНК – це система організованих заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців з метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання компанії.

Доведено, що система професійного розвитку менеджерів у ТНК є цілеспрямованим, системно організованим процесом набуття знань, умінь, навичок і способів поведінки під керівництвом внутрішніх і зовнішніх викладачів, наставників, фахівців та експертів. Ефективність цієї системи забезпечують її складові, найбільш вагомими з яких є базова професійна освіта, внутрішньофірмове навчання на підприємстві або за його межами, довгострокова освіта (за умови її необхідності); післяпрофесійна освіта; післянавчальний супровід, самоосвіта і саморозвиток. Мета цієї системи полягає у підвищенні майстерності працюючих менеджерів й підготовці нових професійних кадрів.

Теоретико-методологічні засади дослідження професійного розвитку менеджерів у транснаціональних організаціях базуються, по-перше, на основі загальнометодологічних підходів, передусім, системного і синергетичного; по-друге, на позиціях сучасної освітньої парадигми компетентнісного та особистісно зорієнтованого підходу (семантичне поле якого розширюється й конкретизується комплексом безпосередньо пов'язаних з ним культурологічного підходу з акмеологічною й аксіологічною складовими, та опосередковано пов'язаних з ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського), по-третє, в контексті теорій, концепцій і моделей управління персоналом, передусім, з позицій ситуаційного та процесного підходів.

Системний підхід дозволяє розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації, яка є складною розгалуженою організаційно-економічною системою, що має низку внутрішніх та зовнішніх зв'язків, певну кількість складових (виробництво, маркетинг і збут, фінанси, інформація тощо), серед яких лише людські ресурси володіють системоутворюючими якостями і від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів.

Особистісно зорієнтований підхід, завдяки притаманній кожній людині актуальній тенденції до зростання, розвитку, реалізації свого потенціалу, дає змогу адаптувати наявні можливості професійного розвитку до індивідуальних

потреб кожного окремого менеджера, спираючись на унікальності його суб'єктного досвіду у процесі пізнання й створюючи нові соціально-педагогічні моделі розвитку особистості, здатної орієнтуватися в протиріччях сучасного світу й оволодівати стратегіями професійної діяльності та саморозвитку, важливими для ТНК.

Суть компетентнісного підходу полягає у підтримці та розвитку в менеджера набору тих ключових компетенцій, що визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Ключовим параметром компетентнісного підходу є вміння використовувати теоретичні знання й практичні навички у професійній діяльності. Завданням системи управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує та направляє саморозвиток персоналу.

Основою процесного підходу до управління професійним розвитком персоналу на рівні ТНК є виокремлення в організації бізнес-процесів і управління ними. Процесний підхід трактує управління розвитком персоналу як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання). Ці п'ять первинних функцій управління поєднані з процесами комунікацій та прийняття рішень.

Виокремлено також ситуаційний підхід, сутність якого полягає в адаптації управління професійним розвитком персоналу в умовах конкретних обставин, які певний період часу мають великий вплив на його формування. Така адаптація відбувається на основі ситуаційного мислення, що допомагає управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів і методів управління для досягнення стратегічних цілей ТНК.

Обґрунтовано принципи управління професійним розвитком менеджерів у транснаціональних організаціях, зокрема: системності, комплексності, актуальності, неперервності, наступності, ефективності, випереджувального розвитку, саморозвитку.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2013а, Баніт, 2014с, Баніт, 2014d, Баніт, 2014е, Баніт, 2015d, Баніт, 2015g, Баніт, 2015h, Баніт, 2016а, Баніт, 2016b, Баніт, 2016е, Баніт, 2016f, Баніт, 2018с, Баніт, 2018d, Vanit, 2013а.

РОЗДІЛ 2

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СИСТЕМ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ

У розділі проаналізовано теорії, концепції та моделі професійного розвитку персоналу, створено модель компетенцій менеджерів ТНК, виявлено провідні тенденції, що характеризують напрями розвитку компетенцій менеджерів ТНК на сучасному етапі світового соціально-економічного розвитку; викладено результати ретроспективного аналізу професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини; обґрунтовано зовнішні та внутрішні чинники професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі; виокремлено сучасні тенденції, характерні для цієї країни.

2.1. Тенденції професійного розвитку менеджерів у сучасних транснаціональних корпораціях

Враховуючи підходи, розкриті у попередньому розділі, передусім, системний, особистісно зорієнтований та компетентнісний, вважаємо за доцільне у подальшому дотримуватися такого алгоритму дослідження концептуальних засад професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі:

1) виявити тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях з метою створення загального уявлення про цей процес у відповідних організаційних структурах на сучасному етапі світового соціально-економічного розвитку;

2) здійснити аналіз системи професійного розвитку менеджерів у Німеччині не лише в умовах сьогодення, але й простежити його ретроспективний розвиток, оскільки німецька школа менеджменту, як систематизована теорія й практика управління в умовах ринкової економіки,

має глибоке історичне коріння;

3) виокремити особливості системи професійного розвитку менеджерів у Польщі з урахуванням її національного ринку та стратегічних установок, що формують кадрову політику транснаціональних корпорацій відповідно до законодавства приймаючої країни.

Західноєвропейська концепція управління персоналом, що базується на німецькій моделі менеджменту (грунтовний аналіз якої подано в наступному підрозділі), передбачає створення моделей компетенцій для кожної категорії менеджерів. У зв'язку з цим доцільно зазначити, що вітчизняні та зарубіжні вчені (Балабанюк, 2016; Вороб'єв, 2014; Чернятин, 2011; Kwiatkowski, Serkowska, 2000; Jeruszka, 2000, 2016 та ін.) наголошують на розмежуванні понять компетентність і кваліфікація. Якщо кваліфікація – це освіта, отримана в процесі навчання, то компетентність – це здатність застосовувати на практиці наявні знання і відповідним чином узгоджувати їх з професійною етикою, використовуючи особистісні вміння, набуті в ході професійної практики.

Професійна кваліфікація фахівця передбачає наявність знань, умінь і навичок, необхідних для виконання певної роботи, і завжди підтверджується відповідним документом. Польські науковці (Kwiatkowski, Serkowska, 2000) виділяють чотири види професійної кваліфікації:

- кваліфікація понадпрофесійна – основні вимоги, необхідні в будь-якій роботі, як у професійній, так і в позапрофесійній (наприклад, соціальній);
- кваліфікація загальнопрофесійна, характерна для певної професійної галузі, на якій, зазвичай, базується група професій;
- кваліфікація основна професійна – відноситься до конкретної професії й охоплює основні вміння, необхідні для ефективного виконання завдань;
- кваліфікація спеціалізована – додаткові вміння, характерні для певної професії, що визначаються професійною спеціалізацією або спеціальними видами робіт (с. 10).

Компетенції, на відміну від спеціальних знань і професійних умінь, – це основа ефективної діяльності на різних посадах. Сучасна система праці

найбільше цінує ті компетенції в роботі менеджера, що сприяють реалізації професійних завдань. Серед них на першому місці – здатність ефективно виконувати професійні обов’язки відповідно до стандартів посади, що передбачає певний діапазон визначених професіограмою знань, здатностей та психофізіологічних особливостей, якими повинен володіти фахівець.

Наголосимо, що в контексті нашого дослідження поняття професійної компетентності ширше, ніж поняття професійної кваліфікації, оскільки воно охоплює як необхідну для здійснення професійної діяльності кваліфікацію, так і здатність адаптовуватися до нових умов, що вимагає власної ініціативи, участі й забезпечує ефективну діяльність. Причому ефективність – це та ознака компетенцій, що відрізняє їх від кваліфікації.

Серед низки компетенцій польські та німецькі науковці виокремлюють такі категорії:

1. Компетенції, пов’язані з потенціалом працівника, можливостями його розвитку, використанням здібностей для того, щоб отримати нові компетенції. Їхнє значення тим більше, чим більше компанія налаштована на зміни та необхідність розвитку нових компетенцій.

2. Компетенції, пов’язані з уміннями й здібностями, необхідними для вирішення конкретного робочого завдання. До них належать добре відомі комунікаційні компетенції, інтелектуальні, міжособистісні, організаційні, технічні, ділові, лідерські якості, самоорганізація тощо.

3. Компетенції, пов’язані зі знаннями, – це підготовка для виконання конкретних завдань в рамках професії, спеціальності, посади в організації. До цієї категорії входять компетенції, що описують той обсяг знань, якими працівник повинен володіти й може застосовувати їх у відповідній ситуації. Знання можуть стосуватися фактів, подій, правил, теорії.

4. Компетенції, пов’язані зі стилями діяльності, – описують особистісні характеристики, наприклад, соціальна спрямованість, орієнтація на співпрацю, реалізацію цілей.

5. Компетенції, пов’язані з принципами й цінностями, – стосуються

правил, цінностей, переконань, що дозволяють визначити мотиви діяльності, пов'язані з очікуваннями від роботи, життєвими ролями, що впливають на здійснення вибору.

6. Компетенції, зумовлені інтересами, – передбачають переваги стосовно завдань, видів роботи, умов праці. Особливо впливають на ефективність у тому разі, коли професійна діяльність повністю співпадає з позапрофесійними інтересами.

7. Компетенції фізичні – стосуються умінь, пов'язаних з фізичними вимогами до роботи; поділяються на три групи: фізичні дані, чуттєві сприйняття, психофізіологічні особливості (Metrycki, 2015, s. 8; Kuc, Żemigala, 2010, s. 177, 187; Gracel, Makowiec, 2017, s. 122; Olczak, 2009, s. 126; Sajkiewicz, 2008; Szkolenia, Coaching, Doradztwo biznesowe, 2017).

Враховуючи предмет нашого дослідження, додамо до цього переліку ще:

8. Управлінські компетенції – це якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій при керівництві структурними підрозділами і/або процесами. Саме управлінські компетенції забезпечують практичні здатності керувати виробництвом, окремими бізнес-процесами й бізнесом в цілому. Вони є відносно універсальними, тому що необхідні для будь-яких галузей і сфер виробництва (Antczak, 2014; Bartkowiak, 2003; Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015; Чернятин, 2011).

Таким чином, з позиції нашого дослідження функціональні можливості сучасної моделі корпоративних компетенцій повинні бути орієнтовані на вирішення самого широкого кола завдань не тільки у сфері відбору, але також у сфері професійного розвитку управлінського персоналу. У зв'язку з цим, модель управлінських компетенцій, поряд з особистісними психологічними характеристиками, повинна включати базові професійні навички менеджера, від рівня володіння якими істотно залежать і якість виконання посадових обов'язків і загальна ефективність процесу управління на різних рівнях організаційної ієрархії. Розробка й застосування цієї моделі є актуальною для ТНК, які мають такі особливості функціонування, як інтеграція значних обсягів

ресурсів (у тому числі й трудових), об'єднання декількох видів діяльності в єдиний технологічний цикл, значна географічна віддаленість виробничих об'єктів один від одного.

Проведені наукові дослідження щодо аналізу компетенцій менеджерів показали, що джерелом професійних успіхів передусім були соціально-психологічні компетенції й особистісні якості керівного складу. Відповідно, серед ключових умінь, що характеризують ефективного менеджера, на основі досліджень П. Ваховяка, (Wachowiak, 2001), М. Ольчак (Olczak, 2009, с. 127), Л. Влодарскої-Золи (Wlodarska-Zola, 2009), П. Жуковського (Żukowski, 2005, 2009), М. Єлонек (Jelonek, 2018), А. Завісьляка (Zawiślak, 2003), а також аналітичних матеріалів Bilans Kapitału Ludzkiego (2017), Raport z badania ludności w wieku 18-70 lat (2018, с. 38-39), можемо виокремити:

- уміння спілкуватися, уважно слухати, використовуючи вербальну та невербальну форми взаємодії в комунікації;
- здатність до управління (аналіз взаємин між керівником та групою);
- стресостійкість та уміння володіти собою;
- здатність розпізнавання емоцій, у тому числі розпізнавання схем, тобто цілісне мислення, спрямоване на відбір стратегічної інформації;
- ефективна боротьба зі стресом;
- здатність до адаптації та інноваційності;
- відкритість до нових методів і форм роботи;
- мотивація, прагнення до досягнень, цілеспрямованість, ініціатива та оптимізм;
- емпатія.

Дослідження ілюструють, що чим вища посада, тим меншого значення набуває кваліфікація і більшого компетенції. В епоху, в якій інформація є товаром, а швидкість її отримання й перенесення в конкретні напрями діяльності корпорації відіграє ключову роль (що швидше, то більше шансів на досягнення переваг над конкурентами й успішності на ринку), економіка очікує не лише добре освічених, а й професійно досвідчених менеджерів.

Ефективність діяльності менеджера є основним показником оцінювання результатів його праці. Передусім поцінюється їхня ефективність, а спосіб досягнення мети (в рамках певних правил чи стандартів) є справою другорядною з точки зору корпорації.

Традиційний підхід до компетенцій, характерний для більшості звичайних організацій, пов'язаний насамперед з кваліфікацією: наявністю сертифікатів і дипломів, попереднім досвідом роботи, минулими досягненнями. Сучасне розуміння компетентності, характерне передусім для ТНК, трактується з позиції активної професійної діяльності менеджерів, неперервної самоосвіти й самовдосконалення, ефективності праці, спрямованості на досягнення успіху. Таким чином, компетентність можемо схарактеризувати як здатність ефективного виконання конкретних завдань, пов'язаних з роботою або досягненням бажаних результатів.

Зважаючи на викладене вище, зауважимо, що в результаті аналізу коротких інформацій з інтернет-джерел можна виокремити конкретні переліки компетенцій, важливих для тієї чи іншої категорії менеджерів. Наприклад, згідно з дослідженнями Університету міста Фінікс (США), проведеними в компаніях Кремнієвої долини з метою виявлення навичок, найбільш важливих для кандидатів на посади топ-менеджерів, професійні вимоги стоять аж на 11-му місці. Натомість, найбільш затребуваними є такі десять навичок: критичне мислення для аналізу ситуації й прийняття рішень; уміння бачити тренди; глибокі знання й бачення майбутнього галузі, уміння прогнозувати наслідки; здатність діяти й приймати ефективні рішення в умовах невизначеності; зосередження зусиль на потребах споживача; мудрість і стійкість як лідера й менеджера; знання місії, бізнес-стратегії та завдань компанії; здатність формувати команди й об'єктивно ними управляти; глибокі знання й навички кількісної та якісної оцінки результатів своєї праці й роботи підрозділів, що знаходяться в підпорядкуванні (Szkolenia, Coaching, Doradztwo biznesowe, 2017; Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015; Балабанюк, 2016; Rakowska, Sitko-Lutek, 2000; Чуланова, 2013а).

Уважний аналіз запропонованого переліку підводить до висновку, що нині затребуваним є досить освічений, проте вузько спрямований фахівець, здатний управляти певним напрямом у бізнесі. Однак, зауважимо, що для формування успішної стратегії, здатної створити конкурентні переваги й зробити прорив на рівні появи нових галузей, менеджеру ТНК важливо вміти бачити світові тренди в усіх сферах життя, враховувати нові напрями розвитку науки, політики, економіки та суспільства в цілому, відстежувати міжгалузеві напрями розвитку суміжних сфер, адже будь-яке відкриття в одній сфері впливає на низку інших, що приводить до появи нових галузей і до зникнення старих.

Результати проведеного аналізу типових ознак діяльності менеджерів міжнародного бізнесу й узагальнення характерних для кожного з них компетенцій, необхідних для досягнення успіху, уможливають створення моделей ключових компетенцій для кожної категорії менеджерів ТНК (рис. 2.1.1.):



Рис. 2.1.1. Ключові компетенції менеджерів ТНК

Таким чином, можемо підсумувати, що роботодавці все частіше у процесі відбору менеджерів відмовляються від пред'явлення вимог до кваліфікації й

шукають фахівців з особливими, потрібними їм компетенціями.

Підтвердженням тому можуть слугувати виокремлені нами актуальні на сьогодні провідні тенденції, спільні для Німеччини і Польщі, що характеризують напрями розвитку компетенцій менеджерів у ТНК (рис. 2.1.2.):

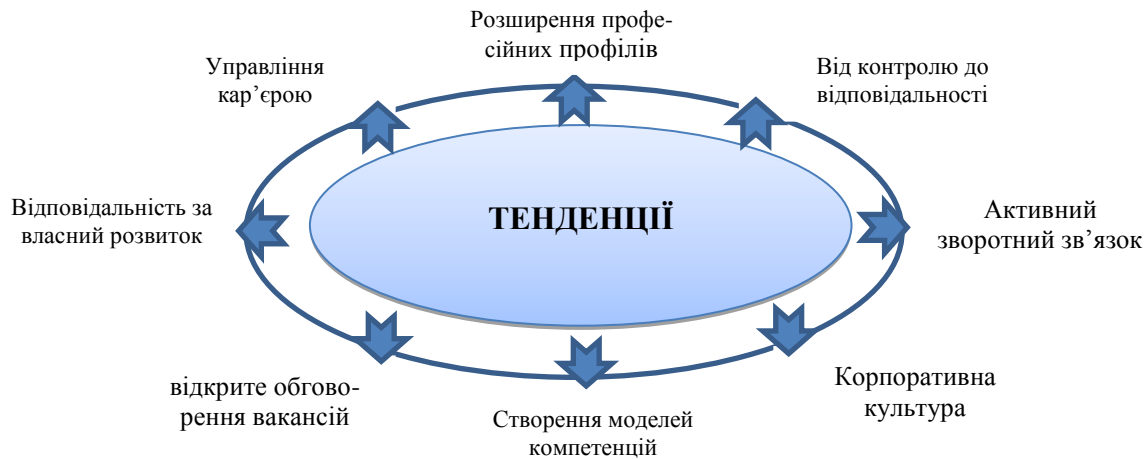


Рис. 2.1.2. Провідні тенденції розвитку компетенцій менеджерів ТНК

Аналіз польських і німецьких наукових джерел (Bilans Kapitału Ludzkiego – wyniki badania, 2018; Berth, 1997; Burski, Chłoń-Domińczak, Palczyńska, Rynko, Śpiewanowski, 2013; Emerling, Orlińska, Węsierska, 2010; Górniak, 2014; Helman, Głazewska, 2000; Korcz, Pietrulewicz, 2003; Pietrulewicz, 2008; Kocór, 2018; Krzyżanowski, 1999; Motyl, 2016; Ogger, 1994; Wilsz, 2009; Zaborek, 2017 та ін.) дає підстави для ранжування виявлених тенденцій. Як бачимо, перша тенденція пов'язана з управлінням кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку і передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера і його зовнішнього кар'єрного просування.

Друга тенденція передбачає розширення професійних і посадових профілів. Розвиток структурних підрозділів ТНК і їхня територіальна віддаленість в інших країнах, у яких працюють колективи філій, упровадження систем телеметрії й автоматизації вимагає все більшої самостійності працівників, уміння оперативно приймати технічне або організаційне рішення та самостійно його реалізовувати. Крім того, фінансові умови часто вимагають

скорочення витрат на допоміжний персонал і управлінців, які безпосередньо пов'язані з виробничою діяльністю.

Третя тенденція намічає перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного. Це сприяє індивідуалізації розвитку компетенцій і створенню школи кадрового резерву, покликаної вирішити проблему навчання менеджерів, які перебувають в оперативному резерві кадрів на вищій управлінській посаді. Стимулювання кар'єрного росту перспективних фахівців є важливим напрямом корпоративної кадрової політики.

Четверта тенденція передбачає поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу і відповідальності самих менеджерів (як і всіх інших працівників) за власний розвиток. Така позиція зумовлена швидким удосконаленням технологій та використанням все більшої кількості дорогих засобів виробництва. Успіх корпорації залежить від особистих і професійних якостей усіх співробітників, їхньої кваліфікації, компетентності, та інтелекту, відповідальної поведінки, емоційної зрілості, порядності, відданості спільним інтересам. У зв'язку з цим, стратегія неперервного навчання менеджерів у системі корпоративної освіти є обов'язковою умовою ефективного функціонування ТНК.

Наступну, п'яту тенденцію можна схарактеризувати як перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку. Йдеться про формування та розвиток компетенції соціальної відповідальності.

Шоста тенденція, що також стає орієнтиром у розвитку системи управління професійних компетенцій менеджерів, полягає у переході від засекреченого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання.

Сьома тенденція – це перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури. Провідні ТНК пропагують цінності професії, цінності здорового способу життя, професійного успіху й компетентності, розробляють і

впроваджують кодекси корпоративної етики, корпоративну форму одягу, створюють традиції корпоративних спортивних заходів, професійних свят і заохочень. В цілому, подібні програми розраховано на створення колективу висококваліфікованих робітників, фахівців і керівників різного рівня, які володіють необхідним набором компетенцій, навичок і умінь, поділяють місію, стратегію й принципи розвитку корпорації, здатні діяти узгоджено й успішно як в стандартних умовах, так і в складних професійних ситуаціях.

Нарешті, восьма тенденція – робота з моделями компетенцій – нині вже не є питанням моди. Ця теорія знаходить глибоке обґрунтування в управлінні людськими ресурсами. Успіх на ринку праці забезпечується професійними компетенціями. Найпрестижніші посади вимагають високого рівня самостійності й відповідальності.

Підсумовуючи цей перелік, наголосимо на нагальній проблемі сьогодення – дефіциті висококваліфікованих людських ресурсів. Як стверджують польські й німецькі теоретики та практики (Bazan-Bulanda, Robak, 2014; Białas, 2013; Bohdziewicz, 2014; Bielawska, 2011; Griffin, 2013; Listwan, 2010; Poczowski, 2007; Raczek, 2016; Stor, 2010), найбільш серйозною перешкодою в діяльності компаній є не пристосування до постійних змін і впровадження нових технологій, а дефіцит висококомпетентного персоналу. Більшість ТНК потребують не так багато менеджерів, здатних реалізовувати транснаціональні стратегії, однак, не так легко знайти фахівців, які б володіли необхідними для виконання цих функцій якостями. Відтак, головним завданням як провідних академічних освітніх закладів, так і навчальних центрів корпоративного сектору є пошук і підготовка фахівців, здатних управляти можливостями й викликами сучасного світового ринку.

Як бачимо, знаходження відповідних фахівців є нелегким завданням. Проте значно підвищуються шанси, коли керівництво ТНК не обмежується пошуком у країні базування, тобто там, де знаходиться головний офіс компанії, а звертає увагу на талановитих і перспективних працівників у підрозділах, незалежно від їхнього місця розташування. Оскільки транснаціональні

корпорації охоплюють багато країн, вони мають доступ до великої кількості талановитих менеджерів. Першим кроком є виявлення фахівців з високим потенціалом розвитку й транскультурним світоглядом, необхідним для роботи на міжнародному рівні. Тому в ТНК, зазвичай, відслідковують перспективних менеджерів і, щойно виявивши справжній талант, одразу ж починають піклуватися про його подальший професійний розвиток.

Проаналізувавши концептуальні засади професійного розвитку менеджерів у ТНК, зауважимо, що в кожній країні є свої особливості організації цього процесу, зумовлені їхнім суспільно-історичним та культурно-національним розвитком. Тому подальшим кроком нашого наукового пошуку є аналіз цих особливостей у Німеччині й Польщі.

2.2. Історичні передумови та сучасний стан системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини

Вихідним положенням цього етапу нашого наукового пошуку є твердження більшості вчених про те, що ретроспективний аналіз будь-якого педагогічного явища сприяє кращому його розумінню (Бабушко, 2015, с. 80). Проаналізуємо історичні передумови та сучасний стан професійного розвитку менеджерів у німецьких ТНК.

Насамперед зауважимо, що Німеччина має великий управлінський і виробничий досвід професійної підготовки та професійного розвитку персоналу, тут функціонують потужні ТНК, продукція яких затребувана в усьому світі. Відтак доцільним буде прослідкувати історію зародження та розвитку німецьких корпорацій паралельно із розвитком німецької школи менеджменту, яка має власну модель корпоративного управління та управління розвитком персоналу. З'ясування цих питань робить можливим аналіз відмітних рис сучасних німецьких ТНК й загальну характеристику особливостей професійного розвитку їхніх менеджерів.

Варто відзначити, що досліджень, присвячених цьому питанню, не так

багато. Серед них можемо відмітити найбільш пов'язані з предметом нашого наукового пошуку статті сучасних науковців Т. Кашаніної (1999), І. Лукач (2012), С. Рукавишникова (2005) та фундаментальну працю І. Тарасова (2000), у яких досліджуються історичні витоки й правовий статус корпорацій. Зауважимо при цьому, що законодавчі акти та статистичні дані почерпнуто з досить давнього джерела – юридичного дослідження А. Камінки від 1902 р.

Короткий екскурс в історію виникнення корпорацій в Німеччині узагальнено в Додатку Б. На підставі цього аналізу можна відзначити, що акціонерне товариство, яке відрізнялося в Німеччині екзотичним, винятковим характером, перетворилося на повноправну юридичну структуру поряд з корпораціями інших країн. Зауважимо, що згідно з законодавством різних країн, ці структури називаються концернами (Німеччина), холдингами (США, Великобританія, Ірландія), групами товариств (Франція) або холдинговими групами (Мартинюк, 2014, с. 143).

Паралельно з формуванням юридичної структури ТНК формувалася німецька модель менеджменту. Поняття «національні особливості менеджменту» вперше з'явилося на початку XVII ст. на сторінках іноземних книг з менеджменту. Це поняття стало позначати особливі й властиві тільки певній країні способи й характер управління й керівництва. Менеджмент у кожній країні формується під впливом її багаторічних традицій, історії та загальноприйнятих цінностей (Маркеева, 2014, с. 62).

Теоретичні витоки німецької моделі менеджменту відносяться до початку минулого століття. Більшість дослідників засновником німецької моделі менеджменту вважають відомого німецького вченого, соціолога й економіста Макса Вебера (1864-1920). Незважаючи на те, що М. Вебер був у першу чергу вченим-соціологом, низка його досліджень мала пряме відношення до економіки, менеджменту й бізнесу. Варто наголосити, що важливу роль у формуванні німецького класичного менеджменту відіграла Концепція бюрократичної раціоналізації, розроблена М. Вебером. Бюрократія за М. Вебером – це система управління не на основі особистих оцінок, а

відповідно до дотримання індивідами певних правил і процедур. Концепція включала: чітке визначення посадових обов'язків і відповідальності працівників, введення формальної звітності, поділ функцій власності та управління. М. Вебер (1990) вважав, що управління в компанії має здійснюватися виключно на раціональній основі, працівники повинні строго дотримуватися встановлених правил. Формальні процедури, що контролюють робочий процес, сприяють забезпеченню дисципліни для досягнення встановлених цілей. Структура організації повинна представляти чітку ієрархію відповідно до повноважень кожного працівника. Підбір і просування службовців по кар'єрних сходах проводиться відповідно до їхньої кваліфікації. Також важливою рисою бюрократичного менеджменту стала раціональність, яка вимагала застосування найбільш ефективних методів, направлених на досягнення цілей і реалізацію завдань організації

Варто зазначити, що теорія раціоналізації М. Вебера мала багатьох послідовників і нині є цілком актуальною. Окрім того, вона мала вагомий вплив не лише на німецьку школу менеджменту, але й на багато інших шкіл розвинених країн світу. Нині німецька модель корпоративного управління діє в Німеччині, Австрії та Швейцарії. Елементи моделі застосовуються в Скандинавських країнах, Голландії, Бельгії та Франції.

Здійснюючи характеристику німецької моделі менеджменту, не можна не звернути увагу на той факт, що її формування й розвиток зумовлені історією розвитку країни, її культурою, традиціями, моральними цінностями, ментальністю. Вона відрізняється від російської чи американської моделі своєрідністю і неповторністю.

Серед її характерних рис теоретики виділяють такі:

1. Прагнення до досконалості в усьому: велике значення для німецького керівництва має якість продукції та послуг, які вони прагнуть довести до досконалості.

2. Орієнтація на майбутнє: німецькі менеджери особливу увагу звертають на планування.

3. Чіткий ланцюг управлінської ієрархії в компаніях і переважання вертикальних структур.

4. Регламентація діяльності: німецькі менеджери надають великого значення різного роду формальностям у вигляді інструкцій і правил.

5. Високий рівень професійної кваліфікації, системи навчання й підготовки кадрів: в німецькій культурі менеджменту вирішальну роль відіграють компетентність і професіоналізм. Менеджери завойовують авторитет швидше завдяки своїм професійним навичкам, ніж ієрархічному становищу.

6. Прагнення до мінімізації ризиків.

7. Високий рівень соціальної відповідальності (Berth, 1997; Helman, Głazewska, 2000; Ogger, 1994; Wilsz, 2009).

Загалом можна підсумувати, що пунктуальність, дисципліна, педантизм, акуратність, методичність, колегіальність, стабільність і сталість – такі гасла німецького менеджменту.

Переходячи до аналізу сучасних німецьких ТНК, зауважимо, що економіка Німеччини є багатогалузевою, причому позиції державного сектора в ній мінімальні. Вивчення рейтингів найбільших компаній Німеччини (державних, приватних, з національним капіталом, із зарубіжним капіталом тощо) дозволило сформувати перелік «100 найбільших компаній Німеччини» за напрямками діяльності, доходами, порівнянням рейтингу за два останні роки (Додаток В-1). У результаті конвергентного аналізу діяльності цих компаній (конвергенція – еволюційний процес, що передбачає виявлення подібних ознак у представників різних груп) виокремлено 20 ТНК Німеччини, які займаються професійним розвитком персоналу (Додаток В-2).

З метою більш детального аналізу провідних філософських та стратегічних положень, пов'язаних із системою професійного розвитку менеджерів у таких організаціях, вважаємо за доцільне в межах дослідження вибрати кілька корпорацій, на прикладі яких можна прослідкувати цю систему. Керуючись логікою мислення, насамперед, маємо визначити критерії відбору.

Такими критеріями, на наше переконання, можуть бути:

1. Відповідність визначенню ТНК. Передусім варто врахувати, що ТНК – це міжнародні компанії. Вони міжнародні за характером своєї діяльності, оскільки володіють або контролюють виробництво продукції (або послуг) поза межами країни базування, в різних країнах світу, розташовуючи там свої філії, що функціонують відповідно до глобальної стратегії материнської компанії. За визначенням Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД), транснаціональні корпорації – це «підприємства, що складаються з материнського підприємства та його закордонних філіалів» (World Investment Report, 2007), при цьому ТНК можуть як набувати статусу корпорації, так і не мати цього статусу.

Отже, ТНК створює систему міжнародного виробництва, розподілену між кількома країнами, але контрольовану з одного центру – материнської компанії. Країна базування – це країна, у якій знаходиться штаб-квартира материнської компанії ТНК. Приймаючі країни – це країни, в яких ТНК розміщує власні дочірні підприємства або філіали на основі здійснення прямих іноземних інвестицій.

2. Відповідність макроструктури. Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами: головною компанією та підпорядкованими їй підприємствами. У центрі ТНК знаходиться материнська компанія, яка здійснює централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК.

Згідно з методологією ЮНКТАД, закордонні підрозділи транснаціональних корпорацій можуть бути 3 видів:

– дочірнє підприємство – це акціонерне підприємство у приймаючій країні, більше половини акцій якого «перебуває у власності іншого підприємства, яке має право призначати або усувати більшість членів адміністративних, управлінських або наглядових органів». Таким чином, дочірнє підприємство повністю контролюється материнською компанією ТНК.

– асоційована компанія – це акціонерне підприємство у приймаючій

країні, у якому «від 10 до 50% акцій належить іноземному інвестору». При цьому, материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми у межах частки капіталу, що їй належить.

– філіал – неакціонерне підприємство, що «повністю або частково перебуває у власності інвестора та може набувати таких форм: а) постійне представництво іноземного інвестора у певній країні; 2) неакціонерне спільне підприємство, сформоване іноземним інвестором і третіми сторонами; 3) земельні ділянки та/або нерухоме майно, що прямо належить іноземному резиденту» (World Investment Report, 2007).

3. Принципи діяльності.

ТНК здійснюють свою діяльність, ґрунтуючись на кількох важливих принципах:

– здійснення прямих іноземних інвестицій з метою створення виробничих потужностей за кордоном;

– використання різних форм міжнародного поділу праці (предметна, подетальна, технологічна спеціалізація), яка дозволяє розміщувати різні ланки виробничого процесу у різних країнах світу;

– розробка, передача та використання передової технології у рамках замкнутої корпоративної структури, що дозволяє максимально ефективно використовувати витрати на дослідження і розробки;

– внутрішньокорпоративна торгівля, яка здійснюється між окремими підрозділами ТНК із застосуванням трансфертних цін. Трансфертні ціни встановлюються ТНК на рівні, що істотно відрізняється від ринкових цін, тобто є значно більшим або меншим за ціни на ті самі товари на світовому ринку;

– глобальний підхід до управління – оптимізація діяльності корпорації у цілому, а не окремих її складових. Цей принцип означає необхідність субсидувати розвиток окремих підрозділів з метою досягнення максимального прибутку у довгостроковому періоді (там само).

4. Наявність навчального центру, який здійснює системну роботу з професійного розвитку персоналу.

5. Доступність відкритої інформації.

Отже, відповідно до цих критеріїв, нами було відібрано найпотужніші в Німеччині і відомі на світовому ринку автомобільні ТНК Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп, які займають перші 3 місця в рейтингу 2017 року і мають власні корпоративні навчальні центри (Фольксваген Академія, БМВ Академія, Даймлер Академія). Історію створення й розвитку цих ТНК узагальнено у додатку Д. Зупинимося детальніше на питаннях управління професійним розвитком персоналу з метою виявлення особливостей цього процесу в німецьких ТНК.

Фольксваген Груп (Volkswagen Group), яка складається з 342 компаній, що займаються виробництвом автомобілів та пов'язаними з цим послугами, володіє 48 автомобілебудівними підприємствами в 15 країнах Європи і в шести країнах Америки, Азії та Африки. На цих підприємствах виробляється понад 26600 автомобілів щодня, авторизовані продажі й обслуговування автомобілів здійснюються більш ніж в 150 країнах світу. Чисельність працівників, які працюють в корпораціях, зазвичай, визначається масштабами їхньої діяльності. У 2012 р. число співробітників цієї ТНК становило 550 тис. осіб (Volkswagen Konzern, 2017).

Описуючи унікальний досвід ТНК Фольксваген, Б. Гьоттінг наголошує, що навіть у важкі часи економічних криз ця корпорація проводила дуже коректну кадрову політику, яка дозволила, з одного боку, не залишити безробітними кваліфікованих співробітників, а, з іншого – не позбавити прибутку власників компанії. Повоєнні роки характеризувалися з одного боку недостатком персоналу, з іншого – побутовою невлаштованістю. Для того, щоб можна було розширити виробництво, необхідно було додатково будувати житло або освоювати прилеглі регіони шляхом створення автобусних чи залізничних маршрутів для безперервного користування співробітниками транспортом. У результаті в 1956 р. було побудовано новий завод в Ганновері, оскільки в районі Вольфсбурга було недостатньо місця для розширення виробництва. Вже на початку свого існування Фольксваген на добровільних

засадах надав своєму колективу набагато більш високий обсяг соціальних послуг, ніж це було традиційно прийнято в ФРН. У 1949 р. розширюється корпоративне пенсійне забезпечення по старості. Підприємство процвітало, і його працівники могли відчувати це, отримуючи високі зарплати. Внаслідок тарифної та соціальної політики, що перевищувала середні показники, поступово сформувався кадровий склад підприємства (Гёттинг, 2012, с. 121).

У період розвитку корпорації та впровадження нової техніки прийшло усвідомлення необхідності системного навчання персоналу та підвищення його кваліфікації. Для систематичного підвищення кваліфікації керівних кадрів і молодих керівників в 1969 р. був створений свій власний навчальний центр, в якому здійснювалося навчання менеджменту з урахуванням сучасних технологій і нових принципів управління персоналом. Наступним етапом в галузі розвитку персоналу і кадрів керівної ланки стає заснування в 1995 р. товариства з обмеженою відповідальністю Фольксваген Коучинг (Volkswagen Coaching) з метою підвищення кваліфікації кадрового складу шляхом внутрішніх і зовнішніх заходів. Навчання співробітників і підвищення їхньої кваліфікації, а також підготовка менеджерів доповнюється індивідуальними тренінгами й соціальним супроводом проектів, пов'язаних з політикою ринку праці (там само).

Нині для навчання співробітників, викладачів і тренерів в корпорації існує Академія Фольксваген, яка знаходиться у Вольфсбурзі. Навчальні центри конкретного імпортера Фольксваген призначено для навчання дилерів Фольксваген конкретної країни. Тренери навчальних центрів імпортерів навчаються в Академії у Вольфсбурзі. Однак на сьогодні корпорація нараховує близько 200 імпортерських центрів. При цьому по-перше, стає складно охопити всі країни світу, які є в системі виробництва і збуту автомобілів, по-друге, складно «пропустити» всіх майбутніх тренерів через Академію в Вольфсбурзі, по-третє, неможливо викладати на всіх мовах світу. Крім того, в рамках однієї центральної Академії складно врахувати всі особливості збуту й експлуатації автомобілів в регіонах. Тому виробник впроваджує таку систему, як регіональні

офіси – це філії Академії, призначені для навчання співробітників (викладачів, тренерів) навчальних центрів імпортерів декількох країн, об'єднаних в окремий регіон. На сьогодні функціонують 4 філії Академії: в Республіці Білорусь, в Мексиці (для країн Латинської Америки), в Сінгапурі (для країн Південно-Східної Азії) і в Китаї. Вони орієнтовані на місцеві умови (Козуб, 2017).

Як бачимо, здавна у Фольксваген Груп проводиться системна робота з цілеспрямованого розвитку персоналу й наукової організації праці. Керівництво корпорації розуміє взаємозв'язок навчання персоналу з рівнем якості і результатами діяльності. На важливості інвестування в програми інтенсивного навчання і тренінги для персоналу наголошують генеральний директор Мартін Ян (Открытие единого учебного центра, 2017), голова Правління та Генеральний директор компанії-партнера Шкода Авто (Škoda Auto) Вінфрід Фаланд (Новый учебный центр открыт, 2017) та ін.

Таке ставлення з боку керівництва знаходить відповідний відгук у працівників. Співробітники Фольксваген Груп вважаються висококомпетентними, оскільки в компанії надають великого значення професіоналізму і високій кваліфікації. Корпорація забезпечує співробітникам розумне керівництво і конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів праці, великі можливості для кар'єрного зростання. Одним із найважливіших елементів корпоративної політики є просування молодих фахівців, їхня рання інтеграція в діловий і виробничий процес. Це дозволяє забезпечити компанії конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі.

Друга транснаціональна корпорація, вибрана нами для дослідження – Даймлер Груп (Daimler AG). Як автомобільний піонер Німеччини, ця корпорація постійно залишається в центрі інновацій і технологічного лідерства. Саме тому все, що робить Даймлер Груп, характеризується високою культурою, ефективністю і стабільністю. Керівництво ТНК Даймлер Груп чітко орієнтує персонал на корпоративні цінності, закладені в основу її роботи (рис. 2.2.1). Всі співробітники діють згідно з такими цінностями, як ентузіазм, повага, інтеграція і дисципліна. Ця система цінностей є ключем до стабільного успіху й

зростання прибутку.

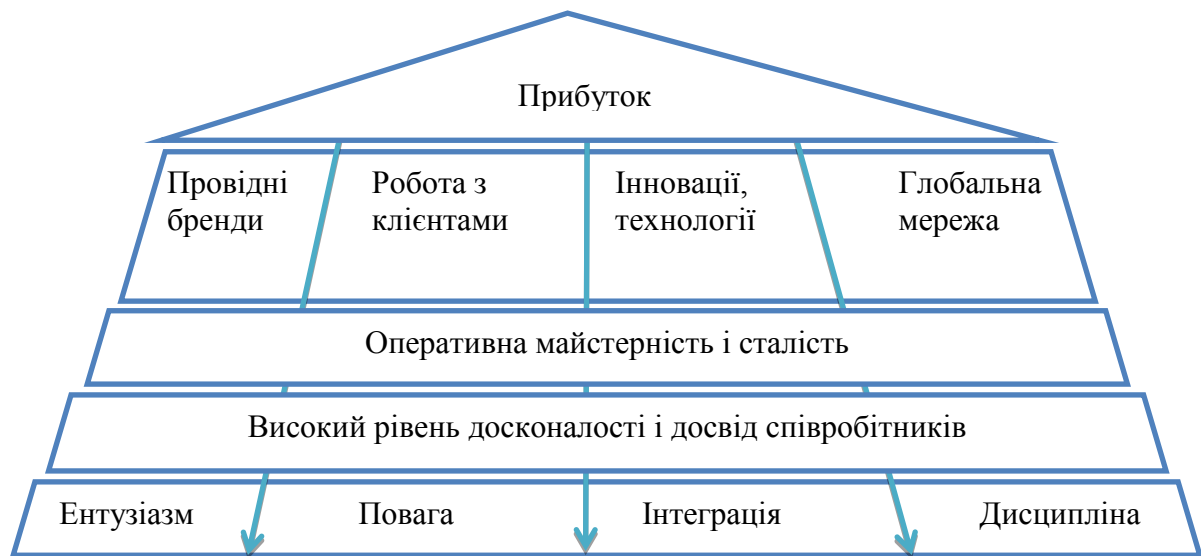


Рис. 2.2.1. Корпоративні цінності ТНК Даймлер Груп

У сфері виробничих процесів ТНК Даймлер Груп дотримується концепції Смарт-заводу, яка проявляється в активному упровадженні цифрової революції та міцному закріпленні її в компанії. Динаміка цифрової економіки потребує розвитку гнучких форм організації, спрямованих на поліпшення ресурсоефективності, ергономіки, а також на інтеграцію клієнтів і партнерів у процесі створення вартості. Виробничі й цінові ланцюжки від постачальників через дилерів до клієнтів інтегруються в нову якість та об'єднуються в мережу Інтернету речей. Головними аспектами цього процесу є, з одного боку, універсальність заводу, з іншого боку, співпраця між людьми та роботами.

У пілотних програмах Даймлер Груп вже використовувалися чутливі легкі роботи, які пройшли перевірку і запуснені в серійне виробництво. Зараз мова йде про розробку таких роботів, які продуктивно поєднують когнітивні здібності працівників з силою, витривалістю та надійністю техніки. Це означає, що робоче середовище працівників Смарт-заводу принципово змінюється: все менше механіки і все більше ІТ будуть у центрі уваги діяльності в майбутньому. Крім того, відбуваються все більш складні процеси, що змінюють кваліфікаційні вимоги до працівників. Відтак, для ефективного управління цифровими трансформаціями важливим постає завдання неперервного

навчання персоналу.

Тобто, ще однією особливістю корпоративної культури корпорації є компетентність фахівців. Даймлер Груп цінує досвід і навички своїх співробітників, тому що це відображається на прихильності клієнтів, постачальників та інвесторів. У своїй стратегії неперервного навчання Даймлер Груп прагне на основі довгострокового управління ресурсами ефективно управляти кваліфікацією робочої сили та її адаптацією до нових вимог.

Складні виробничі процеси й робота в мережевих структурах Smart-заводу вимагають нових компетенцій, пов'язаних із:

- роботою з великими обсягами даних;
- аналізом даних та забезпеченням їх безпеки;
- новим розумінням систем децентралізованого інтелекту;
- створенням нових продуктів на основі електрифікації та збільшення вмісту програмного забезпечення;
- функціонуванням та обслуговуванням нових моделей машин;
- високою мобільністю поточного виробничого процесу (Daimler AG. *Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern*, 2016, s. 82).

Корпорація прагне забезпечити працівників необхідними навичками, які допоможуть їм упоратися з вимогами, що постійно змінюються у зв'язку з упровадженням нових робочих процесів передусім у виробничих і монтажних напрямках. Метою кваліфікаційних заходів, спрямованих на формування розширених компетенцій персоналу, є інтеграція нових виробничих процесів у повсякденне робоче життя.

ТНК Даймлер Груп реалізовує концепцію неперервної освіти інноваційним способом у декількох пілотних напрямках проекту AmbiWise, що фінансується Федеральним міністерством освіти і наукових досліджень Німеччини (Daimler AG. *Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern*, 2016, s. 83). Проект виконується у співпраці з партнерами: Інфоман Груп (Infoman AG), Семантик Едге (Semantic Edge GmbH), Німецьким дослідницьким центром зі штучного інтелекту (DFKI), Інститутом технологій

та праці (Institut für Technologie und Arbeit), Університетом прикладних наук Бета (Beuth Hochschule für Technik).

Концепція базується на використанні цифрових засобів масової інформації на робочих місцях. З 2005 року в корпорації функціонує цифрова платформа навчання, доступна співробітникам у всьому світі. Вона містить дидактично оброблені матеріали стандартизованих виробничих або монтажних процесів, що упроваджуються на заводі. Цей зміст доступний у підрозділах ТНК, розташованих у різних країнах світу, підготовлений відповідною національною мовою.

Раніше доступ до цифрової платформи навчання був організований на стаціонарній основі. Описи робочих кроків здійснювалися кваліфікованими працівниками (редакторами), а підготовка працівників відбулася у виробничому середовищі (тобто на їхніх робочих місцях), у навчальних аудиторіях або на робочому місці редактора.

Зараз навчання персоналу максимально наближується до робочого місця на території виробництва. Цифрова платформа для навчання стає доступною на мобільних пристроях. Модулі цифрового навчання підготовлені таким чином, щоб у процесі роботи надавати працівникам всю необхідну інформацію, пов'язану з виконання нових завдань. Тобто, нині проект йде на один крок далі, інтегруючи інноваційні форми навчання з мобільними пристроями, встановленими в пілотних районах на виробничих платформах. Через мобільні пристрої редактори можуть створювати відповідний навчальний зміст безпосередньо на виробничих платформах. Переважно, це стандартизовані описи, малюнки та навчальні відеоролики.

Віртуальні відеоролики є інноваційним форматом у навчанні персоналу на робочому місці. Вони були розроблені як частина проекту AmbiWise. На відміну від звичайних навчальних відеоматеріалів, у віртуальних відеороликах процеси відзнято в реальних робочих умовах. Працівники, одягнувши окуляри, на просто переглядають відео, а стають безпосередніми учасниками робочого процесу.

Така форма навчання використовується, наприклад, для ознайомлення з технічним обслуговуванням обладнання: в навчальному відеоролику відображається прибирання/очищення робочої станції з точки зору досвідченого співробітника, який робить і паралельно коментує кожен крок. Додаткова цінність цієї форми навчання полягає у непрямих знаннях, що передаються за допомогою такої форми запису: наприклад, показано, як часто і в якій кількості миючий засіб наноситься на поверхню, які області потребують особливо ретельного очищення, і як часто така процедура повторюється.

Знання, які інакше можуть бути створені та передані тільки через досвід, записані в модулі цифрового навчання. Такі навчальні відеозаписи, пов'язані з порівняно низькими витратами, відкривають нові можливості для навчання працівників на робочому місці. Контекстна чутливість програмного забезпечення дозволяє працівникам швидко і легко отримувати необхідну інформацію. Вони сканують QR-коди, прикріплені до машин, що автоматично відкриває відповідний навчальний вміст у системі.

Згідно з принципом неперервної освіти, зміст навчання постійно вдосконалюється та оновлюється. Працівники мають можливість коментувати навчальні модулі за допомогою цифрової платформи навчання і, таким чином, впливати на дизайн кваліфікаційної пропозиції, використовуючи свої знання та досвід. Спеціально підготовлені редактори не лише описують існуючі процеси, але й оцінюють і враховують коментарі, додані співробітниками з робочих місць. Для забезпечення якості менеджери регулярно переглядають структуру робочих процесів. Використання мобільних пристроїв дає менеджерам доступ до поточних робочих процесів безпосередньо на виробничих платформах. Пропозиції та вимоги працівників можуть бути визнані і, відповідно, внесені зміни до навчального змісту.

Забезпечення стабільної інтеграції цифрових медіа в неперервну освіту створює переваги для всіх учасників. По-перше, варто відмітити швидке просування працівників на шляху набуття навичок безпосередньо на робочому місці. Це робить цифрову платформу навчання успішною та ефективною. По-

друге, активне залучення працівників до пілотування нових навчальних проектів є добровільним і не супроводжується відповідними розпорядженнями керівництва. Мета пілотних проектів полягає у виявленні цікавості до інших напрямів. Опорною точкою чи стрижнем дидактичної концепції є вивчення можливих сфер застосування кваліфікаційних заходів на робочому місці, визначення керівних принципів та рамкових умов для опису робочих кроків та визначення ролі цієї системи у підвищенні кваліфікації працівників. По-третє, співпраця науки та практики є головним чинником успіху в розробці концепції неперервної освіти. Крім того, однією з головних складових філософії компанії є корпоративна соціальна відповідальність. Саме тому у стратегічних цілях ТНК Даймлер Груп передбачено постійне й неперервне системне навчання персоналу (Daimler AG. *Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern*, 2016, s. 84).

Варто додати, що в ТНК Даймлер Груп панує гендерна рівність, присутнє міжнародне представництво, здійснюється ефективно управління поколіннями трудових ресурсів. Нині компанія пропонує більш ніж 300 різних гнучких робочих графіків. Крім повної зайнятості, є різні можливості працювати неповний робочий день. Цей вибір відкритий для всіх співробітників, у т. ч. й для менеджерів. Робота з частковою зайнятістю мотивує співробітників і сприяє збалансуванню відносин між працею та сім'єю (Маркеева, 2014).

Третя вибрана нами ТНК Bayerische Motoren Werke AG (з нім. – Баварські моторні заводи), більш відома під аббревіатурою БМВ (BMW), помітно відрізняється від інших компаній не лише потенціалом інновацій та багажем технічних експертних знань у будівництві транспортних засобів, але й майстерністю управління людськими ресурсами. Так, на кінець 2011 р. чисельність співробітників корпорації сягнула 100 000. Протягом 2012 р. ця цифра зросла до 102 007 осіб («BMW Group», 2017). Останні роки корпорація БМВ, згідно з даними агентства Universum, знаходиться серед 15 найкращих роботодавців. Окрім того, за цими ж даними, БМВ також вважається найкращим місцем праці для інженерів-початківців. Згідно з інформацією

іншого агентства – Interbrand, співробітники міжнародної компанії Бренд БМВ є одними з найбільш поціновуваних на світовому ринку праці, являючись «синонімом вищого класу, продуктивності й стилю» (Годовой отчет «BMW Group», 2012). Завдяки таким якостям працівники корпорації пишаються своєю роботою в ній.

Філософія БМВ Груп визначається формулою: ефективність персоналу – найважливіша складова корпоративного успіху, згідно з якою в БМВ створено максимально можливі умови для підвищення ефективності праці співробітників: система контролю здоров'я, гнучкий графік роботи, ергономічно зручні робочі місця, пенсійне забезпечення. Окрім того, ефективність персоналу досягається завдяки дотриманню принципів інноваційності, здатності до кооперації, гнучкості, прозорості. Гнучкість досягається через відповідне регулювання організаційної структури й виробничих процесів і забезпечує пристосовуваність організації до постійно змінюваних бажань клієнтів і нових технологій. Прозорість, що забезпечується організаційними діями менеджерських структур, необхідна для досягнення більшої привабливості корпорації на фінансовому ринку й ринку праці. Стратегія управління людськими ресурсами являє собою розроблені керівництвом організації, якісно визначені напрями дій, необхідні для досягнення довготривалих цілей зі створення високопрофесійного, відповідального і здруженого колективу, що враховують стратегічні завдання організації та її ресурсні можливості (Дуракова, 2017, р-л 3.2.2.2).

Орієнтовану на цінності стратегію персоналу для західнонімецької автомобільної корпорації БМВ було розроблено А. Воллертом і Г. Білом (Wollert, Bihl, 1983, s. 1–4). Суть концепції полягає в наступному: під час формування стратегії персоналу приймалися до уваги суспільні цінності та їх зміни, з урахуванням чого послідовно реалізовувалися всі принципи, що стосуються кадрових заходів. Вихідний пункт концепції – ідея, згідно з якою «орієнтування на співробітників у кадровій політиці сприяє зростанню ефективності діяльності підприємства». Виходячи з цього, поставлені цілі

стратегії управління людськими ресурсами в БМВ зводилися до підвищення продуктивності праці, готовності й можливості співробітниками результативно її виконувати.

Грунтуючись на стратегії, що була прийнята в 2008 р., БМВ Груп поставила цілі в чотирьох напрямках: привабливість як роботодавця; конкурентоспроможна оплата праці; попит на вакансії; бездоганне керівництво. Вони передбачають конкретні й вимірні цільові завдання. У переліку завдань БМВ Груп передбачено застосування фіксованих і змінних складових заробітної плати, широкий спектр соціальних пільг, привабливі моделі для підтримки виходу на пенсію та забезпечення адекватних заходів для виходу на пенсію за віком.

Відповідно до програми європейської політики й стратегії для XXI ст. «Здоров'я-2020» у корпорації розробляються заходи з урахуванням потреб охорони здоров'я, що передбачають зміцнення й підтримку максимально можливої продуктивності співробітників протягом усього їхнього трудового життя, а також стимулювання їх до здорового способу життя. Безпечні, ергономічні робочі місця й запобігання нещасним випадкам є тими чинниками, що допомагають співробітникам залишатися здоровими. Крім того, БМВ Груп також пропонує широкий спектр профілактичних, реабілітаційних програм для підтримки здоров'я свого персоналу (Corporations and companies, 2017).

Однією з інноваційних особливостей корпорації БМВ є визнання права співробітників на «недоступність». З 2014 р. керівництво корпорації визнало право своїх співробітників на «недоступність», завдяки чому вони отримали можливість законно насолоджуватися своїм вільним часом. Гасло Вальтера Беньяміна «Право на недоступність» було введено за рішенням ради трудового колективу в результаті переговорів з керівництвом підприємства. Ця угода передбачає можливість гнучкої праці поза стінами підприємства. Звичайно, це стосується не робітників у цехах, а, наприклад, співробітників адміністративного, фінансового та юридичного відділів, сфери маркетингу, прес-служби, а також відділів наукових розробок і програмування. Ці

працівники можуть відпроситися додому посеред робочого дня, щоб, наприклад, забрати дитину з дитячого садочка або сходити в банк, а робочий час відпрацювати, сидячи в парку з планшетом або за домашнім робочим столом. Усі «домашні» години враховуються у спеціальній базі даних, до якої занесено профіль кожного співробітника. Зареєструватися в ній і потім вийти з неї можна за особистим паролем у будь-якому місці не лише Німеччини, а й всієї земної кулі, де є доступ до Інтернету. Крім того, шеф завжди повинен знати, о котрій годині він може відправляти співробітнику електронні листи або телефонувати. Поза робочим часом він не має права турбувати працівника виробничими проблемами. До того ж, співробітник має повне право узгодити з шефом години, в які він взагалі недоступний (там само).

Схожу угоду укладено також в корпорації Фольксваген Груп. Тут рада трудового колективу домоглася, щоб функція приймання електронних листів в телефонах співробітників відмикалася через півгодини після закінчення робочого дня. АТ «Німецький Телеком» навіть закликає співробітників до того, щоб у вільний час або під час відпустки вони повністю відмовилися від пов'язаних з роботою дзвінків і листів.

Корпорація БМВ Груп помітно відрізняється від інших компаній розвиненою корпоративною культурою. Підтримка цієї культури та її розвиток є надзвичайно важливим стратегічним напрямом. Корпоративна культура БМВ Груп характеризується, передусім, відповідальністю та взаємоповагою. Законна поведінка й чесна конкуренція є невід'ємною частиною ділової активності корпорації та важливою умовою для забезпечення її довгострокового успіху. Основна мета полягає в тому, щоб уникнути ризиків, які могли б поставити під загрозу довіру клієнтів, акціонерів і ділових партнерів БМВ Груп. З цією метою БМВ Груп заснувала в масштабах всієї корпорації організацію (Compliance Organization), наділену інструментами й заходами, що охороняють менеджерів від потенційних правових ризиків і сприяють дотриманню законних вимог на місцевому та міжнародному рівнях.

Керівники корпорації намагаються зберігати сильний дух у команді,

мотивуючи один одного, щоб постійно вдосконалюватися й пропонувати якомога якіснішу продукцію. Згідно з філософією корпорації, кожен співробітник повинен демонструвати першокласну роботу й нести особисту відповідальність за успіх компанії. Менеджери повинні служити прикладом для своїх підлеглих. Управління в БМВ Груп засновано на взаємній довірі, а довіра заснована на відповідальності й справедливості. У корпорації заведено висловлювати свою незгоду, якщо така має місце, і підсумкове рішення завжди виводиться на основі думок всіх причетних. Співробітники вважаються найсильнішим чинником успіху, саме тому рішення персоналу дуже важливі.

Наступною особливістю БМВ у галузі управління людськими ресурсами є підвищена увага до гендерного питання. Правління й Наглядова рада затвердили цільові діапазони для збільшення частки жінок у загальній робочій силі корпорації. Попередньо було визначено загальне бачення, яке полягало в тому, щоб до 2020 р. жінки становили від 15% до 17% співробітників, як в загальному персоналі так і на керівних посадах в БМВ Груп, як в Німеччині, так у всьому світі. Згідно зі статистичними даними у 2012 р. загальна частка працюючих жінок в БМВ досягла 17,3 %. чисельність жінок-керівників збільшилася з 11,8 % у 2011 р. до 12,9 % у 2012 р. 20 % членів Наглядової ради на той час становили жінки (у попередньому році було 15 %) (Corporations and companies, 2017).

Як відомо, в умовах жорсткої конкуренції головним ресурсом конкурентоспроможності компанії стає людський фактор. У той час, як більша частина ресурсів організації представлена матеріальними об'єктами, вартість яких з часом знижується, цінність людських ресурсів зростає. З цієї позиції перспективним стає інвестування у навчання і розвиток людських ресурсів. БМВ пропонує тренінги та курси за 23 технічними та економічними професіями. У 2008 р. 1200 молодих людей розпочали здобування професійної освіти в БМВ. На початку нового навчального року до стажування в концерні БМВ Груп приступили 1124 учні. Тільки у 2008 р. БМВ Груп інвестувала 154 млн євро у програми навчання та тренінги для менеджерів. Крім того,

282 млн доларів було витрачено на підвищення кваліфікації та навчання інших категорій персоналу автомобільної корпорації БМВ (Годовой отчет «BMW Group», 2012; Corporations and companies, 2017).

Таким чином, теоретичний (наукові праці засновників німецького менеджменту) і практичний аналіз (діяльність сучасних провідних німецьких ТНК на прикладі Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп) дає нам підстави стверджувати, що:

- в німецьких корпораціях присутня система професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів, зокрема, завдяки якій ці компанії досягають високих результатів в економічній діяльності,

- філософія і стратегія діяльності вибраних нами автомобільних ТНК сприяють професійному розвитку менеджерів і підвищенню якості праці, що підтверджується міжнародною системою зворотного зв'язку клієнтів дилерських автоцентрів.

Також варто відзначити, що в основі систем управління сучасних німецьких транснаціональних корпорацій і нині лежать теоретичні витоки німецької моделі менеджменту, представлені концепцією М. Вебера:

1. Формальна структура. Система управління складається з двох підсистем: Наглядова рада, до якої входять тільки невиконавчі директори, і Правління, утворене тільки з виконавчих директорів. Ця модель чітко розрізняє функції управління діяльністю компанії, яку здійснює Правління, та контроль за роботою управління, який веде Наглядова рада.

2. Орієнтація на високу якість і на задоволеність клієнтів. Німецькі компанії ігнорують цінову конкуренцію. Замість цього вони конкурують на основі передового досвіду у виробництві товарів і послуг. Німецький менеджер концентрується на якості продукту, особлива увага звертається на побажанням клієнта. Німецьке управління чутливе до урядових стандартів, державної політики та урядових постанов. Фактично всі німецькі продукти піддаються перевірці згідно з німецькими промисловими нормами.

3. Високий професійний рівень і технічна підготовленість менеджерів.

Більшість німецьких менеджерів, у тому числі й вищого рівня, досконало знають як ведеться робота навіть у самих вузько спрямованих цехах компанії. На їхню думку, налагоджений технічний процес і висока якість продукції мають значно більшу вагу в досягненні ефективності, ніж будь-які інші чинники.

4. Соціальна відповідальність перед співробітниками й суспільством. У ТНК Німеччини добре налагоджена якісна робота з управління персоналом, що передбачає навчання й розвиток кадрів, розвинена система підтримки співробітників, функція мотивування. Крім підбору персоналу менеджери організують їхнє навчання, підвищення кваліфікації, забезпечують охорону праці. Більшість німецьких компаній ввело до повсякденної практики обговорення нагальних проблем та питань щодо рівня життя та якості праці своїх співробітників.

5. Відданість довгостроковим перспективам. Менеджери німецьких корпорацій насамперед прагнуть до створення найвищої виробничої культури, і з цією метою вони поєднують інтереси компанії з інтересами працівників.

6. Спрямованість на інновації. Німецькі корпорації зміцнюють свої позиції на ринку передусім шляхом введення інновацій через закупівлю патентів, інвестування в науково-дослідні розробки, співробітництво з науково-дослідними інститутами тощо.

Таким чином, можемо підсумувати, що Німеччина має власну школу менеджменту та модель корпоративного управління розвитком персоналу, формування якої зумовлено історичними особливостями країни, її культурою, традиціями, моральними цінностями. Теоретичні витoki німецької моделі менеджменту, управлінський і виробничий досвід професійної підготовки та професійного розвитку персоналу представлені в системах управління сучасних німецьких транснаціональних корпорацій і їхніх зарубіжних філій. Особливості діяльності однієї з них, що знаходиться у Польщі, охарактеризуємо у наступному підрозділі.

2.3. Зовнішні та внутрішні чинники системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі

Зважаючи на те, що Польща, на відміну від Німеччини, не має такого глибокого історичного підґрунтя професійної підготовки менеджерів, доцільним буде в цьому підрозділі виокремити й схарактеризувати зовнішні та внутрішні чинники, що мають вирішальний вплив на процес професійного розвитку менеджерів у ТНК Польщі. Відтак, доцільним видається такий алгоритм подальшого наукового пошуку:

- загальний короткий аналіз сучасного стану в Польщі з метою з'ясування місця, ролі й вагомості польських та зарубіжних ТНК чи їхніх філій на території країни як зовнішніх чинників, що визначають можливості працевлаштування й шляхи професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема;

- характеристика системи управління професійним розвитком персоналу з метою виявлення особливостей цього процесу в польських ТНК;

- виокремлення сучасних провідних тенденцій у цьому напрямі.

Проведена робота дасть нам можливість здійснити порівняльний аналіз цих тенденцій у Німеччині й Польщі.

Розпочинаючи аналіз зовнішніх чинників, варто підкреслити, що упродовж останніх двох десятиліть у Польщі стрімко зростає чисельність транснаціональних корпорацій, тобто тих, де працюють сотні або тисячі співробітників, і в яких панує корпоративна культура та наявна система професійного розвитку персоналу (Додаток Е). Цьому напрямку присвячено чимало праць науковців (Cziomer, Zyblikiewicz, 2000; Domański, 2001; Jarczewska-Romaniuk, 2004; Karaszewski, 2003; Sala, 2006, Salik, 2018; Zorska, 2002). Згідно з дослідженням компанії Седлак (Sedlak&Sedlak) та за даними Головного управління статистики (Główny Urząd Statystyczny – GUS), у 2009 р. в Польщі працювало 882 міжнародні компанії, широко відомі як корпорації. У 61 % з них (541 одиниця) була велика частка іноземного капіталу. Корпорації з

домінуванням іноземного капіталу походили з 36 країн, більшість (понад 87 %) з країн ЄС. Причому 20 % мали свої штаб-квартири в Німеччині. У цих корпораціях працювало на той час майже 888 тис. поляків (Blaski i cienie pracy w korporacji, 2011).

Як бачимо із додатку Е, Польща не має власних автомобільних корпорацій, однак транспортна галузь промисловості тут досить добре розвивається. Як країна приймаюча, Польща вважається одним з найбільших автомобільних басейнів Європи. У Польщі активну діяльність розгорнули понад 1,3 тис. виробників автомобілів. З них біля ста компаній забезпечують працюю понад 9 осіб і більше, 130 – великі компанії, де працює понад 250 осіб. У цілому, вся індустрія охоплює понад 700 тис. робочих місць і формує 8,6% ВВП (Michna, Kuskowski, 2014). Надзвичайно важливу роль у розвитку транспортної галузі в Польщі відіграють виробники транспортних засобів – легкових автомобілів, мікроавтобусів, вантажних автомобілів і автобусів, у тому числі й німецьких Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп, які проводять там навчання персоналу.

Транспортна галузь промисловості в Польщі є потужним двигуном економіки цієї країни. Згідно з даними Міністерства економіки, автомобілебудування є провідним сектором у 6 з 14 спеціальних економічних зон, що функціонують у Польщі. У транспортній галузі промисловості працює дев'ять з п'ятнадцяти провідних інвесторів центрально-східної Європи й понад 25 % від загального обсягу інвестицій на цій території вкладається в автопром (Michna, Kuskowski, 2014).

Про динаміку розвитку, зростання ролі й значення транспортної галузі в промисловості Польщі свідчить статистика за останні кілька років. Станом на кінець 2000-х і початок 2010-х рр., на польський автомобільний сектор припадає близько 11 % від загального обсягу промислового виробництва, що становить близько 4 % від ВВП. У цьому секторі на той час було зайнято близько 130 000 осіб, а виробництво складало близько 800 000 – 900 000 легкових автомобілів на рік. За період 2007-2009 рр. Польща стала другим

(після Чехії) виробником легкових автомобілів у Центральній і Східній Європі (Buliński, 2010).

Велика частина продукції орієнтована на експорт, у першу чергу в Європейський союз. У 2009 р. обсяг експорту з цього сектора склав 15,7 млрд євро, тобто 16 % від усього польського експорту. Станом на 2012 р. Польща була на 23-му місці в списку найбільших світових автовиробників. Для порівняння: Німеччина – на 4-му, Україна – на 38-му (Список країн за виробництвом автотранспортних засобів, 2012).

Натомість, у 2015 р., який можна вважати рекордним у польському автопромі, експорт сягнув 21 млрд євро завдяки новим інвестиціям, які посприяли також стрімкому зростанню кількості робочих місць. Згідно з даними аналітичної компанії АвтомотівСуплаєрс (AutomotiveSuppliers.pl), на кінець 2015 р. в транспортній галузі промисловості в Польщі було залучено понад 285 тис. осіб (Woźniak, 2016).

Результати, досягнуті в першій половині 2016 р. свідчать про те, що зростання виробництва транспортних засобів у 2015 р. не було одноразовим актом – це результат стійкого поступу. Тим паче, ситуація як на польському ринку, так і на європейському сприятливою. Згідно з даними Євростату, в першому кварталі 2016 р. експорт автомобільної продукції з Польщі зріс на 3,8 % і склав 7,6 млрд євро. Рушійною силою такого зростання були запчастини, деталі та автомобільні аксесуари, в тому числі двигуни, експорт яких досяг 4,9 млрд євро (зростання на 3,5 %), і моторні транспортні засоби, які було експортовано на 2,8 млрд євро тобто на 4,3 % більше, ніж роком раніше (Branża motoryzacyjna w Polsce, 2016).

Дані за 2017 р. свідчать про подальше зростання експорту автомобільної продукції. Так, цифри за перший квартал 2017 р. досить оптимістичні й показують кращий результат у порівнянні з декількома минулими роками. Така ситуація пояснюється зростанням попиту на автомобілі в Європі – з січня по березень у Європейському Союзі було зареєстровано 4,1 млн автомобілів, що на 8 % більше в порівнянні з попереднім роком. Мирослав Міхна (Mirosław

Michna), партнер податкового департаменту, керівник команди радників для транспортної галузі промисловості KPMG (компанія з консультаційних послуг) у Польщі зазначає, що перший квартал 2017 р. мав найкращі показники від 2011 р. (Branża motoryzacyjna w Polsce, 2017).

Підсумовуючи аналіз сучасного стану транспортної галузі промисловості Польщі, наголосимо, що в рейтингу серед 30 польських виробників більше половини (16) є компанії, що виробляють деталі й компоненти. Однак, на завершення додамо, що до транспортної галузі окрім виробників відносяться також близько 85 тис. торговельних та сервісних компаній, які утворюють своєрідний ланцюг вартості автомобільного ринку в Польщі: від імпорту транспортних засобів через їхній продаж і обслуговування аж до демонтажу. Більшість з них є мікрофірмами – всього на 2,3 тис. підприємств працює понад 9 осіб (Michna, Kuskowski, 2014).

Однак, згідно з попередньо визначеними для подальшого аналізу корпораціями, найбільше нас цікавлять німецькі автомобільні корпорації Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп. Саме на них ми зупинимося більш детально. Зрозуміло, що німецька транспортна галузь працевлаштовує більшість працівників у Німеччині, але рішення про зарубіжні інвестиції є важливим елементом її стратегічного плану. Майже дві третини легкових автомобілів німецькі транспортні корпорації виробляють за кордоном. Так, від січня по серпень 2016 р. із зарубіжних монтажних ліній зійшло 6,5 млн автомобілів німецьких марок, у Німеччині тільки 4,4 млн. Згідно з аналізом дорадчої фірми EY, від 2010 р. німецькі виробники інвестували 9 млрд євро в підприємства у східній Європі й створили там близько 14 тис. робочих місць (Cöllén, 2016).

Історію становлення й розвитку ТНК Фольксваген Груп на польському ринку можна прослідкувати в таблиці (Додаток Ж). Нині мережа Фольксваген володіє 61 представництвом у 51 місті практично у всіх воєводствах Польщі. Корпорація співпрацює з 335 дистриб'юторами й сервісними підприємствами, продає понад 100 тис. транспортних засобів щороку, завдяки чому забезпечено

робочими місцями 6709 осіб (Przemysł samochodowy. Volkswagen, 2017).

Польський підрозділ, що знаходиться в Познані, має назву Фольксваген Груп Познань (VWP). Саме тут знаходяться офісні будівлі, технічний, навчальний і сервісний центри. Виробничі підрозділи розміщуються ще в трьох місцях в районі Познані. Поряд із заводом в Ганновері (Німеччина) та Пачеко (Аргентина), це третій завод у світі з виробництва транспортних засобів цієї марки. Крім того, у рекордно короткий термін було побудовано ще один завод у Вжесні, де запущено виробництво нової моделі Crafter (Volkswagen Group Polska. Kim jesteśmy, 2017; TPM reaktywacja na przykładzie Spawalni Volkswagen Poznań, 2017; VW inwestuje w szkolenia i buduje fabrykę we Wrześni, 2015, Volkswagen wybrał, 2014).

Після відкриття заводу у Вжесні зайнятість зросла загалом до 9000 осіб, а за оцінками компанії до 2018 р. число співробітників досягне 10 тис. Зросте також зайнятість у навколишніх поселеннях, оскільки заплановано відкрити 13,6 тис. робочих місць для субпідрядників з технічного обслуговування. Це робить Фольксваген Познань найбільшим роботодавцем у цьому регіоні (Volkswagen stawia na kobiety, 2016; Rekordowy rok, 2016)

Тим часом, це не єдина нова інвестиція німецьких корпорацій. ТНК Даймлер Груп, що має у Польщі кілька представництв, розташованих у Варшаві, Сосновцю, Бендзині, Седльцях та Коморніках, у 2017 році розпочала будівництво заводу з виробництва двигунів для автомобілів марки Мерседес-Бенц у Яворі (70 км на захід від Вроцлава). Завдяки цій інвестиції буде створено до 3500 нових робочих місць, серед яких близько 20 відсотків – для менеджерів, інженерів та фахівців з вищою освітою, а решта – для виробничого персоналу. На думку польських представників місцевої влади, інвестиції Даймлер Груп є можливістю для мешканців регіону, які їдуть на заробітки в Чехію, мати роботу на місці, тим більше, що різниця у заробітній платі на автомобільних заводах у Чехії та Польщі не перевищує 100 євро. (Daimler już buduje, 2017; Mercedes zatrudni, 2017; Mercedes-benz Manufacturing Poland, 2017; Fabryka Mercedesa w Polsce, 2018;).

Паралельно з будівництвом заводу формується система підготовки нових співробітників. Згідно з планами Даймлер Груп, навчання польських менеджерів відбудеться в Тюрингії. Фахівці з Німеччини також прибудуть до Польщі. План тренінгів для персоналу нового заводу передбачає тісну співпрацю з місцевими, польськими закладами освіти. Зокрема, розпочато співпрацю з мережею професійно-технічних навчальних закладів Явора та Легниці для підготовки техніків і операторів систем ЧПУ (машин з цифровим керуванням). Система навчання також передбачає можливість перепідготовки та перекваліфікації. «Ми пропонуємо комплексну систему навчання для людей з досвідом у автомобільній промисловості. І все це робиться у співпраці з місцевими органами влади», – повідомляє один із керівників проекту М. Шефер (Mercedes-benz Manufacturing Poland; 2017 Walewska, 2017).

На новозбудованих заводах у Вжесні та Яворі впроваджується нове покоління технологій, робототехніка. «З інвестиціями приходять у Польщу не тільки нові технології, але й великий міжнародний досвід, великий потенціал для виходу на світові ринки – заявляє віце-прем'єр-міністр Януш Пехоціньський (Janusz Piechociński). – Це рішення підтверджує віру в Польщу та поляків, нашу раціональність, мудрість, високу кваліфікацію, хорошу організацію» (Volkswagen wybrał, 2014). Для корпорацій це також виклик – керівники відділів управління персоналом повинні охопити додатковим навчанням усіх співробітників (Musielak, 2016). Добре підготовлений персонал є важливим аргументом щодо потенційного місця розташування підрозділів ТНК. Уряд Польщі розуміє це й іде назустріч. Я. Пехоціньський зазначає, що підтримка, надана завдяки інвестиціям, стосується й освітніх центрів. Наприклад, у Вжесні разом із будівництвом заводу зводили спеціальний навчальний центр. «Ми хочемо забезпечити найсучаснішу професійну освіту біля сучасного заводу транспортних засобів у Європі», – заявив Шимон Тржебятowski (Szymon Trzebiatowski), представник Правління Фольксваген Груп. – Тут ми навчатимемо не лише своїх співробітників, а й усіх, хто цього потребує з місцевого ринку праці (Volkswagen przyjął ponad 200 osób, 2014; Przy fabryce

VW we Wrześni powstanie nowoczesne centrum kształcenia zawodowego, 2015).

Отже, як бачимо, Польща є привабливою для іноземних інвестицій з багатьох причин. Важливими серед них є чинники політичні, економічні та юридичні. Членство в ЄС є гарантією політичної стабільності й прогнозованості економічного розвитку, узгодження законодавчої бази, системи пільг інвесторам з боку держави (детальніше про це мова йтиме в наступному розділі, де буде розглядатися законодавча база). Вигідним є географічне положення та розміри країни. Польські експерти звертають увагу на те, що Польща є великою країною, з чисельністю мешканців майже у 8 разів більшою, ніж лідер у транспортній промисловості Східної Європи Словаччина, яка має тільки 5,5 млн мешканців. Тому Польща може притягнути в найближчому майбутньому нові потужні інвестиції (Branża motoryzacyjna w Polsce, 2016; Mercedes-benz Manufacturing Poland, 2017, s. 2).

Приваблює інвесторів також дешева робоча сила. Вирішальним чинником для рішення про вибір локалізації інвестицій на Сході Європи для німецької транспортної галузі є кошти, що витрачаються на роботу. Згідно з даними Спілки німецької транспортної галузі промисловості (Związku Niemieckiego Przemysłu Motoryzacyjnego (VDA)), вони є багато нижчими від середньої оплати в Німеччині, де година праці одного працівника коштує близько 52 євро, в Польщі та в Угорщині менше 10 євро, а в Румунії ще менше – 5,90 євро. Однак найвагомим чинником, на думку як польських, так і зарубіжних експертів, є людський капітал. Так, керівник відділу транспортних засобів Фольксваген Груп Ескард Шольц (Eckard Scholz), відмічає «працьовитий, мотивований і висококваліфікований колектив». Крім того, його вражає незвичайно низький рівень лікарняних листів, який становить менше одного відсотка, що є для нього чимось винятковим. У Ганновері, де містяться головні підприємства корпорації, цей показник у середньому складає від 6 до 7 % (Cöllen, 2016). Павло Гос (Paweł Gos), зі свого боку, також стверджує, що головним чинником, який заохочує до інвестицій у Польщі, є кадри: «Ми дійсно маємо дуже багато висококваліфікованих інженерів, молодих людей, які бажають працювати в

транспортній галузі, що є найбільш розвиненою галуззю у світі (Branża motoryzacyjna w Polsce, 2016).

Зважаючи на це, можемо перейти до аналізу внутрішніх чинників, що базуються на людському потенціалі, й прослідкувати, як вони впливають на організацію системи професійного розвитку менеджерів у польських ТНК. У польських наукових, літературних та інтернет-джерелах нині активно досліджуються питання професійного розвитку менеджерів, які працюють чи налаштовані працювати в ТНК. Щодо останнього, науковці стверджують, що робота в міжнародній корпорації є мрією не тільки польських випускників. Багато європейських досліджень показують, що молоді люди сприймають ТНК як найбільш бажане місце праці. Тому, в багатьох компаніях на одну вакансію доводиться кілька сотень бажаючих. Така ж сама ситуація простежується з практикою та стажуванням. Опитування свідчать, що більшість молодих людей у Польщі хотіли б почати свою професійну кар'єру в транснаціональних корпораціях (Blaski i cienie pracy w korporacji, 2011).

З іншого боку, результати дослідження Анталь Інтернешінал (Antal International) стосовно найбільш бажаних роботодавців також підтверджують, що більшість компаній, які були включені до рейтингу, є транснаціональними корпораціями. Анталь Інтернешінал є міжнародною компанією, що спеціалізується на підборі фахівців і менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів. Працюючи в 77 офісах у 30 країнах по всьому світу, компанія фокусується на оптимальному поєднанні потреб роботодавців щодо очікуваних кандидатів. Польська філія компанії Анталь Інтернешінал розпочала свою діяльність у 1996 р. Нині в офісі Варшави працюють десятки консультантів, що робить компанію безперечним лідером на польському ринку найму (www.antal.pl).

Дослідження Анталь Інтернешінал базується на відповідях понад 1900 польських фахівців і менеджерів з різних галузей промисловості. Анталь Інтернешінал першою серед рекрутингових компаній запровадила методіку Портфоліо Матриця (Matrix Portfolio), завдяки чому консультанти

спеціалізуються у вузьких галузях і секторах, що робить їх експертами у своїх напрямках. Це дозволяє краще зрозуміти кожну окрему галузь промисловості, як наслідок, вимоги й потреби кандидатів. Результати другого видання Анталъ Інтернешінал стосовно найбажаніших роботодавців також показують, що фахівці й менеджери з різних галузей промисловості, як і раніше, вказують на роботу в транснаціональних корпораціях або міжнародних компаніях, як найбільш привабливу (Kocór, 2018; Kocór, Strzebońska, 2011; W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie, 2011).

Варто наголосити, що в польських дослідженнях відображено також гендерні особливості цього питання. Як показують дослідження, жінки в Польщі хочуть працювати в міжнародних компаніях і готові до цього. Вони усвідомлюють важливість досвіду, який може привести до їхнього як професійного так і особистісного розвитку (Sieńko, 2016a; Sieńko, 2016b). Для 64 % жінок у світі та в Польщі той факт, що компанія надає співробітникам можливість отримати міжнародний досвід, працюючи в закордонних філіях, має вирішальне значення при прийнятті рішення про вибір роботодавця. У доповіді «Сучасна мобільність: переміщення жінок з метою» («Modern mobility: Moving women with purpose») мова йде про те, що шанси на отримання міжнародного досвіду високо стоять у списку бажаних характеристик роботодавця.

Підтвердження цих даних знаходимо у звіті PwC (міжнародна консалтингова аудиторська компанія) за 2015 р. «Жіноче тисячоліття: Нова ера таланту» («The female millennial: A new era of talent»). Згідно з його даними, 71 % жінок хочуть під час своєї професійної кар'єри попрацювати за кордоном, 82 % жінок у Польщі вважає, що можливість роботи в міжнародних проектах має вирішальне значення для подальшого розвитку їхньої кар'єри, а 86 % підтвердили, що отриманий за кордоном досвід справив позитивний вплив на їхній професійний і особистісний розвиток. Усі жінки, які мали можливість працювати за кордоном, готові брати на себе такий виклик у майбутньому. У цій же доповіді підкреслюється, що нині серед жінок спостерігається

безпрецедентний попит на отримання міжнародного досвіду. Цікаво, що 60 % підприємств мають програми міжнародного обміну, однак лише 22 % з них намагаються збільшити участь жінок у цих програмах (Sieńko, 2016a).

Дослідження, проведене компанією PwC серед жінок стосовно їхньої готовності працювати на посадах, пов'язаних з виїздами за кордоном, засвідчують, що лише 27 % польських жінок хотіли б отримати міжнародний досвід до того, як буде створена сім'я. У свою чергу, 64 % респонденток, які беруть участь у міжнародних проектах, хвилюються з приводу того, яке місце займатимуть після повернення в материнську компанію. Опитані в дослідженні респондентки також визнають, що в їхніх компаніях працює недостатня чисельність жінок, які досягли професійного успіху за кордоном і можуть бути джерелом натхнення для інших. 64 % з них вважають, що в них є такий самий шанс отримати роботу в зарубіжних проектах, як і в чоловіків. Цікаво, що 86 % чоловіків також вважають, що ці шанси рівні (там само).

Повертаючись до дослідження Antal International, можемо проаналізувати критерії вибору саме ТНК. Для більш, ніж половини опитаних фахівців і менеджерів головними перевагами є їхній розмір і престиж (58 %), а також стиль управління й організаційна культура (50 %). Заробітна плата й пільги також дуже важливі чинники – їх вибрали 42 % респондентів, які брали участь у дослідженні Antal International. Все більш вагомими стають переваги, які виходять за межі заробітної плати. Мобільний телефон, ноутбук або автомобіль з можливістю їхнього використання в особистих цілях стає основною вимогою для багатьох фахівців. Також важливим для кандидатів стає забезпечення охорони його здоров'я та страхування життя. Деякі компанії також забезпечують правову допомогу й опіку. Важливими також є пропозиції роботодавців, які надають працівникові можливість підтримувати баланс між працею та особистим життям, наприклад, відвідування спортзалу або басейну, додаткові дні відпочинку, обіди в компанії, підписка журналів або святкові ваучери. Можливості для просування й розвитку, пропонувані роботодавцем, є причиною вибору компанії для 39 % респондентів, а навчання – для 21 %.

Часто найбільш бажані роботодавці фінансують співробітникам курс МВА та пропонують можливість взяти участь у додатковому навчанні, спеціалізованій мовній підготовці або індивідуальних тренінгах з удосконалення певних навичок (*W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie*, 2011).

Враховуючи той факт, що серед менеджерів домінують нині представники покоління «У», важливу роль для них відіграють не тільки умови праці, а й розвиток, кар'єра і висока заробітна плата, пропоновані роботодавцем (*Gadomska-Lila*, 2015; *Makuch, Moroń*, 2012; *Meister, Willyerd*, 2010). Вагомими показниками також є розмір і престиж компанії, стиль управління й організаційна культура. «Керівники та фахівці надають великого значення робочому середовищу, репутації та цінностям компанії. У польській дійсності, зазвичай, міжнародна компанія з тривалою історією та багатим досвідом знаходить позитивні оцінки серед найвимогливіших співробітників, – говорить Артур Скиба (*Artur Skiba*), виконавчий директор Анталь Інтернешінал і віцепрезидент Асоціації агентств зайнятості». «У цьому випадку висококваліфіковані фахівці й менеджери не відрізняються від найнижчих ланок співробітників, бажаних вибрати свідомого й доброзичливого до персоналу роботодавця», – додає Андрій Саму (*Andrew Samu*), член правління Асоціації агентств зайнятості (*Stowarzyszenia Agencji Zatrudnienia*).

Варто зауважити, що польські кандидати моніторять авторитет роботодавця, який панує на ринку праці. І відсутність відповідної інформації щодо ставлення до підлеглих або різномірні відгуки самих співробітників про компанію досягнуть потенційного кандидата, й можуть вплинути на його рішення щодо вибору місця роботи – додає Артур Скиба (*W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie*, 2011).

Зі свого боку, міжнародні корпорації також дбають про репутацію серед потенційних кандидатів не тільки шляхом створення потужного бренду, а й забезпечення сприятливих умов праці, що сприяють професійному розвитку. Роботодавці намагаються зацікавити фахівців найкращими пропозиціями, що приваблюють не тільки у фінансовому відношенні й області соціальних пільг, а

й, можливо, передусім, пропозицією розвитку. Зміст навчання, можливість навчатися, кар'єрний ріст, можливість просування, відповідальність, самостійність у роботі, участь у міжнародних проектах і т. п. викликають у кандидатів бажання вибрати саме цю, а не іншу компанію, або залишитися в цій компанії, якщо тут з'являлися раніше недоступні перспективи. «Динамічний розвиток міжнародних корпорацій на польському ринку приводить до того, що тільки компанії з високою репутацією зможуть залучати кращих фахівців і менеджерів», – стверджує Артур Скиба (там само).

Темпи змін на ринку праці в останні роки, особливо після приєднання Польщі до Європейського Союзу, дійсно дивують багатьох дослідників, передусім, своєю швидкістю. У зв'язку з глобалізаційними процесами в бізнесі та збільшенням присутності іноземного капіталу в Польщі, перед щоразу більшою кількістю польських менеджерів відкривається шлях до міжнародної кар'єри. З'являються нові можливості, нові шанси на рівні глобального бізнесу.

Багато польських менеджерів вже сьогодні займають керівні посади в ТНК. Першим співробітником Google в Польщі був Адам Квасньєвський (Adam Kwaśniewski). Сьогодні, як регіональний директор на Близькому Сході та в Африці, він працює в Дубаї. Іншим прикладом є Яцек Левернес (Jacek Levernies), член правління HP Europe. А Катерина Вестермарк (Katarzyna Westermarck) є президентом і генеральним директором The Walt Disney Company в Центральній і Східній Європі. Конрад Грос (Konrad Grohs) не так давно переїхав із Вроцлава в Люксембург, з посади президента польського відділення на одну з найважливіших посад у європейській штаб-квартирі компанії Fanuc Robotics (провідний виробник промислових роботів у світі). Японські власники хочуть, щоб ці міжнародні структури були осередками різних культур. І визнання Конрада Гроса, на його думку, – це данина польському стилю управління (Piątkowski, 2015).

У звіті «Поляки в корпораціях 2010 – Лідери Корпорації» (Polacy w Korporacjach 2010 – Liderzy Korporacji), підготовленого порталом закордонних справ (Portal Spraw Zagranicznych), представлено п'ятдесят поляків, які

виконують важливі функції в найбільших міжнародних компаніях. Доповідь охоплює період з третього кварталу 2009 р. по другий квартал 2010 р. Метою її, як і в попередні роки, є показати, які польські менеджери, директори та керівники працюють на керівних посадах у великих корпораціях (Polscy menedżerowie w korporacjach, 2010).

«У рейтингу протягом останніх трьох років переможцем є Ришард Малиновський (Ryszard Malinowski) з Intel, – повідомляє Філіп Тополевський (Filip Topolewski), видавець порталу закордонних справ. Згідно зі звітом, перші п'ять переможців знаходяться в авангарді з самого початку створення рейтингу, що свідчить, з одного боку, як важко прийти до управління в транснаціональних корпораціях, а з іншого, що ці фахівці не зазнають раптових змін, навіть в умовах кризи. Економічна турбулентність останнього року, однак, суттєво вплинула на цей список: серед менеджерів з банківської галузі перший раз у десятиці не було жодного. Натомість, зросли позиції менеджерів у виробничих та інформаційних компаніях. Продовжує зростати, хоч і повільно, частка жінок серед переможців. Переважна більшість рейтингу – все ж таки чоловіки з економічною освітою, або випускники політехніки. Найчисельнішими в рейтингу є представники ІТ-індустрії, фінансової та телекомунікаційної галузей. «Цей результат не дивує, – пояснює Ф. Тополевський, – оскільки Польща має репутацію країни талановитих інженерів, у той же час ІТ-індустрія та телекомунікації є одними з наймолодших галузей, що сприяє швидшому проникненню менеджерів у структуру та внутрішню політику організації. Велика частка фінансистів у звіті свідчить про потенціал і значущість польського фінансового ринку та присутність на ньому найбільших світових інституцій. Інші сектори, представлені в рейтингу, це FMCG, виробництво, засоби масової інформації та комунікації. У цьому році в рейтингу з'явилися також менеджери сектору послуг SSC/BPO (Shared Services Centers/Business Process Outsourcing), відповідальних за надання послуг корпоративним і зовнішнім клієнтам (там само).

Поляки в ТНК відповідають в основному за Польщу та країни регіону. Кілька переможців працюють у штаб-квартирах компаній на глобальному рівні. Ще декілька керують підрозділами в регіоні ЕМЕА (який охоплює Європу, Росію, Близький Схід і Африку), Північній і Південній Америці та Азії. Польські представники є також і на інших регіональних ринках. Найбільша група серед компаній, у яких працюють переможці рейтингу, – це американські компанії. За ними йдуть компанії Європейського Союзу. У цьому списку є також польські менеджери, які займають високі позиції в японських ТНК, і один – в індійській корпорації. «Ми знаходимося в ключовому моменті, коли мова йде про розвиток кар'єри польських менеджерів у закордонних корпораціях. Це пов'язано з тим, що упродовж останніх років значно зросла чисельність іноземних інвестицій, що створює можливість просування польських фахівців на світовому ринку» (Levernes, 2010).

Історія міжнародної кар'єри польських менеджерів відносно коротка, проте надзвичайно стрімка. У професійних менеджерів можливість проявити себе з'явилася тільки в останні 20 років. Крім того, шансів на таку динамічну кар'єру, коли лише знання англійської мови й упевненість у собі дозволяли зайняти високі позиції, тепер незрівнянно менше, ніж у 1990-х рр. У той час в Польщу прийшла перша хвиля іноземних інвестицій, коли великі транснаціональні корпорації вирішили розмістити, переважно у Варшаві, свої офіси, даючи перші можливості польським менеджерам для розвитку кар'єри у великих корпораціях – але на місцевому рівні. І тільки друга хвиля інвестицій протягом наступних 5-7 років дала можливість менеджерам зайняти ключові позиції в глобальних структурах на рівні Європи й навіть світу.

Польські дослідники наголошують, що відбір менеджерів для іноземних підрозділів є складним завданням, пов'язаним з високим ризиком. Основними наслідками невдалого відбору є, з одного боку, передчасне повернення відрядженого менеджера, висока вартість його відправлення й супроводу, з іншого – низька продуктивність того підрозділу, в якому працював менеджер (Listwan, 2010). Тому при виборі експатріантів найбільш часто

використовуються такі критерії: індивідуальні (технічні навички, управлінські навички, міжкультурні навички, врахування сімейного стану) й ситуаційні чинники (місцеві вимоги, знання мови, корпоративні вимоги) (Łukowska, 2007).

Менеджер у ТНК мусить бути готовий враховувати ризики, приймати рішення в умовах невизначеності, а також здійснювати дії й рішення, результати яких важко передбачити в короткостроковій перспективі. Для нього цінним є процес навчання, завдяки чому відбувається упровадження нових методів управління, сприйняття постійних змін, спроможність знаходити різні варіанти й способи адаптації до нового оточення. Менеджер, який мислить і керує глобально, зосереджується на результатах діяльності, створюючи бачення майбутнього стану оточення й шукаючи кращі ідеї для виживання й розвитку компанії. Крім того, менеджер ТНК повинен бути космополітом (уміло й ефективно будувати спілкування з людьми різних культур), вправним дипломатом, лідером змін у культурі праці та підприємстві, ініціатором співпраці та стратегічних альянсів (Perło, Piątkowski, 2002).

Один із досвідчених менеджерів, який керує великою міжнародною компанією, сказав: «Зараз не час на слабких людей» (Analiza – Talent Management, 2017). Це означає подальше звільнення малоефективних менеджерів, і водночас, піклування про тих, від кого насправді залежить успіх компанії, хто хотів би залишитися і, більше того, – бути підтримкою та допомогою в період кризи. Враховуючи високу частотність криз у сучасному світі, можна стверджувати, що саме криза є найкращим випробовуванням не тільки для організацій, що розвиваються, а й для сучасних менеджерів. На рівні організації це час, щоб відповісти на питання: які завдання стоять перед компанією, хто може їх реалізувати, чи всі менеджери знаходяться на своєму місці в організації і чи повністю використовується їхній потенціал, якої поведінки очікує компанія від своїх ключових співробітників і що робить, щоб затримати їх.

Зрозуміло, що в складній економічній ситуації особлива увага повинна звертатися на тих співробітників, які мають шанс стати справжніми лідерами.

Дослідження, проведені Інститутом лідерства в 2008 р., показують, що план просування талантів стоїть на другому місці (після плану кар'єрного зростання) в управлінні людськими ресурсами компанії. У той же час, дослідження, проведені Інститутом Геллапа (американський інститут дослідження громадської думки) показують, що відсутність перспективи розвитку є другою після стосунків з начальством причиною, чому люди змінюють роботу. З іншого боку, в дослідженні, проведеному в 2008 р. Най Group (компанія глобального консультування з питань менеджменту), присвяченому утриманню співробітників, в аналізі причин звільнення, виявилось, що окрім фінансових міркувань (незадоволення заробітною платою), що було найбільш часто згадуваною причиною переходу на друге чи третє місце праці, були відсутність можливостей для просування по службі / розвитку, а також почуття незастосування власної компетентності та потенціалу (Analiza – Talent Management, 2017). Отже, однією з провідних стратегічних ліній ТНК є девіз «Не втратити найкращих». Система розвитку талановитих менеджерів була й досі залишається ефективним способом утримати кращих співробітників у компанії. Такий стан речей зумовлюється змінами на ринку праці, через які компанії не можуть дозволити собі відмовитися від розвитку талантів і повинні використовувати їхній потенціал під час виходу з кризи та підготовки до наступного етапу економічного зростання (Bartler, 2010; Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015; Liderzy na dziś – Liderzy na jutro, 2015;).

Слушним видається прогноз Ч. Фішмана (Charles Fishman) про те, що «війни за таланти» перетворяться в найближчі роки з локальних на глобальні, де буде використовуватися (зокрема, в позитивному розумінні) набагато ширший спектр «зброї», ніж раніше. У цьому контексті, важливість добре розроблених довгострокових програм навчання й розвитку менеджерів зросте ще більше, і стійку конкурентну перевагу отримають ті організації, які зможуть створити ринково вартісні пропозиції, спрямовані на залучення, мотивування й утримання кращих. Найвища якість знань і умінь безпосередньо впливають на фінансові показники: як показують результати діяльності корпорації Google,

сьогодні більше шансів на перемогу мають ініціатори ідей без капіталу, аніж капіталісти без ідей (Motyl, 2018).

Теоретичні дослідження та приклади з практики засвідчують, що в польських менеджерів є потужний потенціал. В останні роки польський працівник вже не просто водопровідник чи медсестра, які своїм виглядом з плакатів шокували Європу відразу після вступу Польщі до Європейського Союзу. Амбіції й наполеглива праця польських робітників привели до нової про них думки, як про висококомпетентних та досвідчених фахівців не тільки в польських філіях транснаціональних корпорацій, а й все частіше за межами країни, в іноземних філіях тієї ж корпорації або в зарубіжних філіях польських компаній, чисельність яких щороку зростає (Czy polscy menedżerowie podbiją świat, 2016). Наведені вище приклади підтверджують цю позицію.

Відмітною рисою польських менеджерів є їхня зорієнтованість на результат і професійне честолюбство, прагнення бути кращими, ніж їхні закордонні колеги. На міжнародному рівні поцінуюється їхня винахідливість, уміння справлятися в кризових ситуаціях, працьовитість, прихильність до компанії, в якій працюють, у той же час гостинність і відкритість. «Ми креативні, відкриті для нових рішень, гнучкі, інноваційні й працьовиті – перераховує Міхал Гембал (Michał Gembal). Нашим найбільшим активом є здатність працювати в непередбачуваних умовах і справлятися з надзвичайними ситуаціями» (Piątkowski, 2015). Навіть риси, які вони вважають національними недоліками, такі як скептицизм і песимізм, іноді в поєднанні з можливістю пошуку нових рішень для представників інших країн можуть бути ознакою здорового глузду й тверезого погляду.

З точки зору самих поляків на питання що свого, польського вносять менеджери в міжнародну корпоративну культуру, існує два погляди. Песимісти відповідають – нічого, тому що компанії по всьому світу використовують одні й ті ж самі процедури, стандарти, візуальні ідентифікації, оскільки глобалізація має французьку, німецьку або британську специфічність і для Польщі тут немає ніші. Оптимісти визнають, що польська економіка молода, національний бізнес

ще не встиг прославитися такими іменами, як Стівен Кові (Stephen Covey), Пітер Друкер (Peter Drucker) чи Джек Уелч (Jack Welch), однак, з упевненістю констатують, що хоч немає польської школи управління, але є польський стиль: виразний, унікальний, помітний.

У цьому контексті зазначимо, що успіхи польських менеджерів пояснюються частково національними особливостями та складною історією. Рональд Бінкофський (Ronald Binkofski), генеральний директор польського відділення Microsoft вважає, що саме нелегка історія стала хорошою школою виживання, про яку іноземні студенти MBA можуть тільки мріяти. Попередні покоління поляків зазнали окупацію, розділи, комунізм. На хвилі політичних змін, ініційованих у 1989 р., закріпилася вироблена протягом тривалого періоду винахідливість. «Польські менеджери мають унікальний досвід, пов'язаний з періодом трансформації, особливо в будівництві та формуванні нових ринків і впровадження продуктів і послуг, – пояснює Р. Бінкофський. – Прийшов час, щоб зрозуміти, що гнучкість і подолання бар'єрів є особливо важливими характеристиками в умовах жорсткої конкуренції. Адаптивність, рішучість, прагнення до успіху допомагають полякам прокладати шляхи й знаходити нестандартні рішення» (Piątkowski, 2015).

Павло Ясеніца (Paweł Jasienica) зауважує, що довготривале знаходження в опозиції прищепили в поляків анархізм, рефлексивну відповідь на все «ні». Славомір Мрожек (Sławomir Mrożek) жартома додає, що улюбленою розвагою поляків є боротьба з переважаючими силами противника. Крім того, зауважує: «У нас є проблеми з плануванням і ми захоплюємося неможливим з установкою на те, що «якось воно буде». Петро Вітчинський (Piotr Witczyński), генеральний директор Oracle Polska, вказує на те, що в багатьох текстах можна знайти посилення на так звані національні особливості поляків, з одного боку, такі як гостинність і толерантність, а з іншого – упертість, тобто відстоювання своєї позиції за будь-яку ціну, або «уланські фантазії» (тенденція до бравади). Він вважає, однак, що вчорашні недоліки стали сьогоднішніми перевагами. «Наші вади можуть використовувати в хорошому сенсі – запевняє П. Вітчинський. –

Візьмемо, наприклад, індивідуалізм. Якщо поєднати його з перевіреними методами управління, що використовуються в корпораціях (співпраця, обмін ідеями), результати можуть бути відмінними. А щодо «вимірювання сил на наміри» – тут теж ми стикаємося з парадоксом: здоровий глузд підказує, що надмірне честолюбство, нехтування правилами й витання в хмарах веде до поразки. У той же час, нам це забезпечує розвиток» (Piątkowski, 2015). Наголосимо, що подолання суперечностей і перешкод характерне для культури стартапів. «Іноді не знаємо, що це неможливо, й робимо в два рази краще, ніж звичайні менеджери в закритих структурах», – зауважує Р. Бінкофський (там само).

Не менш важливою перевагою поляків є те, що вони не настільки оптимістичні, як американці. Корнелій Макушинський (Kornel Makuszyński) писав, що все в Польщі поливається «соусом печалі». Про схильність поляків скаржитися, про їхній песимізм, «шукання дірки в цілому» соціологи написали майже все. Скептицизм і песимізм відносяться до негативних рис. Однак, несподіванкою виявляється, що представники інших країн розглядають їх як підтвердження раціональності й тверезого сприйняття реальності, зазначає Міхал Гембал (Piątkowski, 2015).

Інколи можна почути: де два поляки, там три думки. В одному з інтерв'ю Анна Оппенгейм (Anne Oppenheim), директор з управління персоналом у компанії Philip Morris (Польща й країни Прибалтики), говорить, що не бачить нічого поганого в тому, оскільки в результаті дискусії в кінцевому підсумку постає консенсус і приймається відповідне рішення. Підтверджує це Конрад Грос: на його думку, не завжди потрібно погоджувати з більшістю – з підтакування невелика користь, заслуговують на увагу наполегливі люди, які сміливо проголошують і захищають свої ідеї (там само).

Дослідники культурних відмінностей наголошують на тому, що відмітною ознакою управління в Польщі є уникнення крайнощів. Ні німецька ієрархія, ні американське скорочення дистанції, ні скандинавський егалітаризм (протилежність елітаризму) тут не приживається. Поляки цінують партнерські

відносини, але не до такої міри, щоб «президент готував секретарці каву». Вони шукають золоту середину, орієнтуючись на голос розуму. Інтуїція, почуття означають для них більше, ніж теорії підручника, що відрізняє культуру польського управління, наприклад, від англосаксонського. Хтось може критикувати цей стиль відсутністю узгодженості, однозначності. Однак у цьому способі управління прослідковується певна методика. Міхал Гембал (Michał Gembał), директор з маркетингу в компанії Arcus, менеджер з майже 10-річним стажем, працює, в основному, з партнерами з США, Японії, Німеччини та Нідерландів. Він мав безліч можливостей порівняти, як представники окремих країн підходять до вирішення завдань і проблем (Piątkowski, 2015).

Національні особливості й пов'язана з ними типова поведінка або ставлення до роботи приводять до того, що один і той же самий польський менеджер у США може сприйматися як невдаха або незадоволений, в Іспанії та інших країнах Середземномор'я може складати враження холоднокровою людини, орієнтованої на правила, а не стосунки, а в Німеччині, навпаки – за шаленого імпровізатора, який керується емоціями й опирається на інтуїцію.

Для цього потрібно мати на увазі, що важливою є сама роль і пов'язана з нею культурна дистанція. Поляки, хоч і можуть підтримувати дуже тісні взаємостосунки в приватному порядку, натомість, у професійних стосунках керівник-підлеглий значно віддаляються. Можливо є більш рішучими й упевненими, але й більш авторитарними. Таке відношення менеджера до підлеглих буде сприйматися в Італії або Іспанії, в Росії, але, звичайно, не в скандинавських країнах.

Соландж Ольшевська (Solange Olszewska), власниця компанії Solaris Bus&Coach, визнає, що серед польських менеджерів не бракує лідерів, стратегів і професіоналів на зразок Говарда Шульца та Рая Андерсона (Howarda Schultza czy Raya Andersona). Звертає увагу, однак, і на інший бік: спонтанність легко переходить у балаганство, а захопленість блискучими ідеями швидко охолоджуються. І перераховує головні недоліки польських менеджерів: працюють уривками, їм не вистачає посидючості, уміння дотримуватися

правил, головних принципів і структур. «Наша ахіллесова п'ята – ігнорування стандартизації, яка має особливо важливе значення на виробництві, – каже Ольшевська. – Скільки ж можна вчити, що кожна деталь моделі або серії має бути ідентична; що кабелі, укладаються в автобусах завжди в одних і тих же місцях. Те, що клієнт скаржитися, свідчить, що ми дозволяємо собі відхилення від норми» (Piątkowski, 2015). Співзасновниця Solaris завжди вважає, що польську невизначеність потрібно збалансувати західною передбачуваністю та порядком. Тому вона бере на роботу іноземних менеджерів. З квітня компанією керує Андреас Стреккер (Andreas Strecker), який був керівником Daimler Buses у Північній Америці та США.

Конрад Грос (Konrad Grohs) також дотримується думки, що ефективність досягається завдяки поєднанню мудрих стилів управління: англо-саксонського, азійського, польського. «Ідеальна ситуація, коли кожен член правління привносить щось нове, свіже, інше» – говорить керівник компанії Fanuc Robotics. На його думку, польські керівники з їхньою відкритістю й гнучкістю прекрасно вписуються в космополітичні команди. І їхні професійні та соціальні компетенції все частіше й частіше просуватимуть їх на головні ролі. Залишатися в другій, третій лінії буде марною тратою потенціалу (Piątkowski, 2015).

На думку керівників центральних компаній, польські менеджери можуть бути відкритими й терпимими, вони цікавляться звичаями інших країн, цінують перебування в різних культурних умовах. Вони не люблять нудьгувати на роботі, готові до нових викликів, мають великі прагнення. Це приводить до того, що відряджених за кордон менеджерів позитивно приймають у цих компаніях і навіть ведеться мова про продовження контракту. Думка про поляків дуже добра. Цінується їхній досвід, легкість в адаптації до нової культури та пристосування до стилю роботи, типового для певної країни (Czy polscy menedżerowie podbiją świat, 2016).

Про те, що польські менеджери стають все більш зрілими лідерами, свідчить той факт, що все рідше зустрічаються експатріанти в польських філіях

міжнародних корпорацій. Ще 10 років тому вони були дуже численні. Упродовж останніх років поляки змогли багато чому навчитися, передусім зрозуміти, що таке міжнародна діяльність і що означає вести міжнародний бізнес у великих масштабах. Польським менеджерам було легше, ніж менеджерам з інших країн, які через невеликі ринки не можуть отримати місцевого досвіду в управлінні великою організацією (там само).

Перспективою для поляків є також те, що протягом останніх років визрівають власні польські компанії. Ще сім років тому новостворені компанії піклувалися головним чином про захист своїх власних бюджетів. Тому раді були, коли підготовку до роботи за кордоном польські менеджери проходили за рахунок іноземної компанії, коли менеджер був уже там. Сьогодні вони можуть дозволити самостійно проводити такі семінари перед відрядженням з метою уникнення помилок, пов'язаних з переїздом і часто з важкою або невдалою адаптацією. Більш того, враховуючи статистичні дані, які показують, що 3/4 пов'язаних з відрядженням труднощів, відчуває партнер або сім'я менеджера, компанія охоплює навчанням також і цих людей, навіть якщо вони не є співробітниками. HR відділи починають визнавати, що відрядження менеджера за кордон – то не тільки виклик, пов'язаний з його функціонуванням у професійному середовищі, а й проблеми, з якими буде стикатися партнер цього менеджера. Коли менеджер знаходиться на роботі, його друга половина дбатиме про будинок, покупки, пошуки роботи для себе, страхування, коло знайомств, піклуватиметься про дітей. Відсутність підготовки людей, які оточуватимуть менеджера, й зростання у зв'язку з цим особистісних проблем є причиною великого відсотка невдач в адаптації до нового професійного середовища (там само).

Продовжуючи аналіз особливостей поведінки та специфіки діяльності сучасних польських менеджерів, логічним буде звернути увагу на помилки, допущені польськими організаціями під час підготовки програм професійного розвитку менеджерів. По-перше, це недостатність взаємозв'язку з довгостроковою перспективою та стратегією компанії. Багато організацій

забувають про стратегічні цілі та про зміни, що мають відбуватися в навчанні працівників, беручи до уваги тільки сьогоденну ситуацію й поточні потреби. Прикладом може слугувати компанія, що інвестувала значні кошти в технічну підготовку співробітників, плануючи при цьому повністю змінити технологію. Не важко здогадатися, що вже через півроку необхідно було провести перенавчання, а менеджеру з навчання й розвитку персоналу було запропоновано продовжити свою кар'єру за межами структури компанії (Motyl, 2018).

Варто пам'ятати про те, що зв'язок зі стратегією є обов'язковим на підприємствах з високою змінюваністю, де горизонт планування є відносно коротким, у такому разі важливою є стратегічна еластичність (готовність змінити свою стратегію в будь-який час). Прийняття правильного рішення щодо напрямку змін та часова організація цього процесу повинні чітко корелюватися з рівнем формальних знань. По-друге, відсутність зв'язку між різними компонентами програми розвитку, що є наслідком неврахування системного підходу до організації професійного розвитку персоналу. Деякі організації пропонують широкий діапазон навчальної діяльності (наприклад, навчанням «в класі» («in class»), електронне навчання (e-learning), навчання на робочому місці (on-the-job training), ротація, коучинг і наставництво (mentoring), забуваючи про системний підхід. У результаті, співробітнику пропонується часто суперечлива інформація. Найпростіший спосіб уникнути цієї проблеми – це постійно стежити за узгодженням програм розвитку зі стратегічними цілями організації. По-третє – трактування навчальних програм тільки з перспективи надання знань і умінь. Кошти з бюджетів HR можуть служити набагато ширшій меті, ніж просто надання співробітникам спеціальних знань і умінь. Добре продумана, довгострокова освітня програма може забезпечувати істотну підтримку для реалізації стратегії компанії й бути найбільш ефективним методом утримання талановитих людей. Неперервна освіта менеджера є здоровим фундаментом для організації, що навчається й успішно конкурує на своєму ринку. В епоху копіювання стратегій, бізнес-

моделей, процесів або продуктів і послуг це є найбільш стабільний і найкращий спосіб досягнення конкурентоздатності. По-четверте, відсутність інноваційних форм навчання. Дослідження підтверджують обмеженість ефективності програм, що базуються на основі тільки однієї форми навчання (наприклад, лекції), особливо в довгостроковій перспективі (Motyl, 2018).

На нашу думку, це відбувається через неврахування андрагогічного підходу до організації навчання менеджерів, незнання методики навчання дорослих. Американський психолог Девід Колб (David Kolb) ділить усіх людей на чотири основні групи з точки зору найбільш ефективних способів навчання: емпірики (які навчаються через практичний досвід), аналітики (які розбивають проблему на окремі питання чи фактори, з яких вона складається, та аналізують їхню роль), концептуалісти (які об'єднують інформацію в комплексні теорії) і практики (які навчаються шляхом безпосереднього практичного застосування отриманих знань). Ці стилі не представлені в чистому вигляді, вони комбінуються, накладаються, тому їхнє урахування вимагає диференціації форм і методів навчання.

Таким чином, проаналізувавши зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на організацію системи професійного розвитку польських менеджерів, на завершення можемо виокремити сучасні тенденції, характерні для цієї країни. Їх можна об'єднати в 2 групи. До першої групи віднесемо тенденції, що сформувалися під впливом зовнішніх чинників, до другої – внутрішніх.

Отже, перша група тенденцій є зумовленою динамічними змінами в економіці й бізнесі, що відбуваються у світі загалом та в Європі, зокрема, охоплює такі 3 напрями:

1) національно-політична позиція Польщі та її географічне положення (членство в ЄС є гарантією політичної, економічної та юридичної стабільності й прогнозованості, а близьке сусідство з високорозвиненими країнами Європи, територія й чисельність населення Польщі викликають інтерес інвесторів);

2) соціально-економічний стан Польщі на сучасному етапі (інтенсивний

розвиток економіки та її стрімкий вихід на міжнародний рівень, зростання кількості транснаціональних корпорацій та їхніх підрозділів, відповідно, зростання інвестицій, у тому числі, в транспортній галузі: як країна приймаюча, Польща вважається одним з найбільших транспортних басейнів Європи; зростання популярності ТНК серед поляків як найбільш бажаного роботодавця);

3) людські ресурси (дешева робоча сила, можливості працевлаштування й перспектива професійного розвитку, зростання попиту на висококваліфікованих менеджерів на посади керівників підрозділами транснаціональних корпорацій).

Другу групу тенденцій варто розглядати, на нашу думку, на двох рівнях: на рівні організації (зокрема, ТНК) і на рівні персоналу (в нашому випадку – менеджерів). На рівні організації можемо виокремити такі положення:

1) зміна підходів до управління людськими ресурсами (ринок роботодавця перетворюється на ринок працівника; ТНК розглядають навчання співробітників як «двигун прогресу», інструмент підвищення вартості компанії, і, відповідно, управління навчанням стає стратегічною й важливою умовою процвітання організації в динамічному бізнес-середовищі; зростають інвестиції в навчання й розвиток персоналу; відбувається залучення топ-менеджменту до процесу навчання й розвитку персоналу);

2) узгодження системи розвитку персоналу із загальною корпоративною стратегією і довгостроковими бізнес-цілями компанії (тобто система розвитку персоналу стає стратегічною функцією компанії);

3) розмежування навчальних програм класичної підготовки та програм управління розвитком персоналу (найбільш талановитим співробітникам пропонуються довгострокові індивідуальні програми розвитку, які реалізуються у співпраці з університетами та компаніями в Польщі й за кордоном, завершуючись експертизою та сертифікацією учасників);

4) створення системи управління талантами з метою розвитку талановитих менеджерів (основним елементом ефективного управління

талантами є планування кадрового резерву на посади високого рівня);

5) зростання частки внутрішньофірмового навчання (навчання поза робочим місцем скорочується, натомість, зростає популярність моделей компетенцій; як наслідок – зростає попит на оцінку за компетенціями, на консалтинг та підтримку в упровадженні неформальних методів навчання з боку провайдерів);

6) застосування нових форм, моделей і методів навчання (неформальні й інноваційні методи навчання займають все більший обсяг у змішаному навчанні, яке вважається єдино ефективною концепцією корпоративного навчання).

На рівні персоналу спостерігаються такі тенденції:

1) можливість стрімкого кар'єрного зростання (перша хвиля іноземних інвестицій відкрила перед польськими менеджерами шлях до розвитку міжнародної кар'єри, але на місцевому рівні: поляки в ТНК відповідали в основному за Польщу та країни регіону. Друга хвиля інвестицій дала можливість зайняти ключові позиції в глобальних структурах закордонних корпорацій Європи й світу);

2) зростання авторитету польських менеджерів на міжнародному рівні (наполеглива праця польських менеджерів привела до нової про них думки, як про фахівців висококомпетентних і досвідчених; відмітними рисами польських менеджерів є їх зорієнтованість на результат, професійне честолюбство, прагнення бути кращими; на міжнародному рівні поціновується їхня винахідливість, працьовитість, прихильність до компанії, в якій працюють, легкість в адаптації до нової культури та пристосування стилю роботи до типового для певної країни. Найбільшим їхнім активом є здатність працювати в непередбачуваних умовах і уміння справлятися в кризових ситуаціях);

3) польські менеджери стають все більш зрілими лідерами (про це свідчить той факт, що все рідше зустрічаються експатріанти в польських філіях міжнародних корпорацій, які ще 10 років тому були дуже численні);

4) актуальними стають також гендерні особливості професійного

розвитку та кар'єрного просування польських менеджерів.

Висновки до другого розділу

У результаті аналізу теорій та концепцій професійного розвитку персоналу створено моделі компетенцій для кожної категорії менеджерів ТНК, виявлено й узагальнено тенденції, що характеризують напрями професійного розвитку менеджерів ТНК на сучасному етапі світового соціально-економічного розвитку. Провідними з них є управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку і передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності самих менеджерів (як і всіх інших працівників) за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від засекреченого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій.

Здійснений ретроспективний аналіз професійного розвитку персоналу в ТНК Німеччини дав змогу з'ясувати, що ця країна має національну школу менеджменту та модель корпоративного управління розвитком персоналу, формування якої зумовлено її культурою, історичними особливостями, традиціями, моральними цінностями. В основу систем управління в сучасних німецьких ТНК покладено німецьку модель менеджменту, зокрема, орієнтація на високу якість і задоволеність клієнтів, високий професійний рівень і технічна підготовленість менеджерів, соціальна відповідальність перед співробітниками й суспільством, орієнтованість на довгострокові перспективи,

спрямованість на інновації.

На прикладі ТНК Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп проаналізовано німецьку систему професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів, зокрема, яка уможливорює підвищення якості роботи й досягнення високих результатів в економічній діяльності.

Виявлено зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на професійний розвиток менеджерів у ТНК Польщі, серед яких: національно-політична позиція і членство в ЄС; інтенсивний розвиток економіки та стрімкий вихід її на міжнародний рівень; зростання попиту на висококваліфікованих менеджерів на посади керівників підрозділами транснаціональних корпорацій; можливості працевлаштування й перспектива професійного розвитку; зміна підходів до управління людськими ресурсами; узгодження системи розвитку персоналу із загальною корпоративною стратегією і довгостроковими бізнес-цілями компанії; формальної освіти (класичної підготовки) та неформальної (внутрішньофірмових програм розвитку персоналу); створення системи управління талантами з метою розвитку талановитих менеджерів; зростання питомої ваги внутрішньофірмового навчання; застосування нових технологій, моделей і методів навчання; зростання авторитету польських менеджерів на міжнародному рівні. Провідною особливістю сучасного польського менеджменту є його інтенсивний розвиток і стрімкий вихід на міжнародний рівень.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2015с, Баніт, 2015j, Баніт, 2016b, Баніт, 2016d, Баніт, 2016е, Баніт, 2017а, Баніт, 2017b, Баніт, 2017с, Баніт, 2018b, Баніт, 2018d, Vanit, 2016a, Vanit, 2016b, Vanit, 2017a, Vanit, 2017b.

РОЗДІЛ 3

ЗАКОНОДАВЧЕ І НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У НІМЕЧЧИНІ І ПОЛЬЩІ

У розділі здійснено аналіз систем підготовки, законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі, схарактеризовано законодавчу базу, що регламентує організаційні, інформаційні, фінансові, соціальні та інші питання сторін, причетних до професійного розвитку персоналу в досліджуваних країнах, виявлено й узагальнено спільні й відмінні ознаки законодавчого й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

3.1. Аналіз системи підготовки та законодавчого забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині

Системний підхід до професійного розвитку менеджерів передбачає теоретичне осмислення, аналіз і узагальнення процесу їхньої підготовки, перепідготовки, додаткової освіти, підвищення кваліфікації, а також нормативно-правове забезпечення, покликане регулювати організаційні, інформаційні, фінансові та соціальні відносини зацікавлених сторін. Виходячи з цього, логічним буде вибудувати алгоритм дослідження шляхом аналізу функціонування систем освіти Німеччини і Польщі, завдяки чому майбутні менеджери мають можливість досягати високого рівня професійної кваліфікації й гідної трудової зайнятості, та вивчення законодавчої бази, що регламентує питання їхнього професійного розвитку в досліджуваних країнах.

Насамперед, вважаємо за доцільне наголосити, що в країнах з розвиненою ринковою економікою, зазвичай, держава створює єдиний системний механізм зайнятості та регулює нормативне й фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й професійного розвитку персоналу.

У Німеччині згідно з дослідженням А. Квяткевіч (Kwiatkiewicz, 2006), це відбувається через партнерство державних структур (на федеральному і земельному рівнях) та підприємств. Держава стимулює освітню активність підприємств, їхню кооперацію з закладами освіти. Крім того, на державному рівні через Торгово-промислові палати та Палати ремесел відбувається акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку, перепідготовку, навчання й підвищення кваліфікації фахівців. Така взаємодія передбачає використання різного інструментарію: інформаційну й правову підтримку, податкову політику, фінансування, регулювання соціального страхування й забезпечення. Державні органи Німеччини стимулюють активність підприємства вже на стадії початкової професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмового навчання. Прикладом такого фінансування може слугувати так звана альтернативна форма підготовки кадрів у вищих професійних школах (Fachhochschulen) і професійних академіях (Berufsakademien). Йдеться про об'єднання процесу теоретичної підготовки в навчальному закладі з трудовою діяльністю на підприємстві (Kwiatkiewicz, 2006).

У п. 2.2 було зроблено два акценти: на значенні історичного підґрунтя професійної підготовки німецьких фахівців та на високому рівні галузевої професійної кваліфікації сучасних німецьких менеджерів навіть найвищій ланки. Щодо першої позиції додамо, що німецька професійна підготовка дійсно має глибоке історичне коріння й глибокі традиції. Ще з середніх віків ремісники Німеччини вирізнялися особливою майстерністю. Вони довше всіх у Європі практикували передачу ремесла від майстра до учня. І донині професійна підготовка фахівців (та її якість) є в Німеччині надзвичайно важливою. Особлива увага звертається на технічне й інженерне навчання, яке вважається одним з кращих в Європі.

У Німеччині не так високо цінується загальноуправлінська підготовка, але всіх німецьких менеджерів можна справедливо вважати професіоналами. До початку 80-х рр. менеджмент взагалі не розглядався як окрема, самостійна

дисципліна, оскільки німці були впевнені, що подібне навчання породить егоїзм, нелояльність і нехтування якістю продукції, що є згубним для будь-якої компанії. Друга позиція зумовлена трансформацією традиції підготовки учня майстром в дуальну систему навчання. Ця система забезпечує необхідну навчальну підготовку молодим людям у віці від 16 до 21 року. Якщо у 2000 р. близько 80 000 осіб обрали професійні школи, то до 2005 р. їх чисельність становила 1,6 млн (Kwiatkiewicz, 2006).

Терміни «дуалізм», «дуальний», «дуальність» (від лат. dualis – подвійний) досить широко застосовуються в різних галузях знань (філософії, політології, економіці, соціальних та природничих науках). У педагогіці поняття «дуальна система» вперше було використано у ФРН в середині 1960-х рр. для позначення нової форми організації професійного навчання, що пізніше поширилась і на інші німецькомовні країни – Австрію, Швейцарію (Бойчевська, 2009, Кабай, 2010, 2012, 2016). Як засвідчує практика, переважна більшість молоді в Німеччині (близько 70 % або 2/3 всіх випускників) після закінчення школи навчаються одній з 350 професій, що мають державну ліцензію, в рамках дуальної системи. Для порівняння: подібна тенденція спостерігається лише у 40 % в Нідерландах і у 30 % в Англії і США (Яковенко, 2012).

Німецькі дослідники під дуальною системою освіти розуміють особливу форму підготовки фахівців, коли їхнє навчання відбувається на основі тісної взаємодії підприємств і професійних шкіл (Lipsmeier, 1998). У Німеччині дві установи беруть участь в організації професійного навчання. З одного боку, це професійна школа, а з іншого – підприємство, де учні навчаються професії у майстрів, які пройшли спеціальну підготовку. Обидві інституції стосовно одна одної є незалежними партнерами. Практична (виробнича) частина становить приблизно дві третини часу навчання, а шкільна (професійно-теоретична) – одну третину. Навчання в професійній школі входить до компетенції відповідної землі, навчання на підприємстві – до компетенції федерації та здійснюється в умовах, що відповідають усім сучасним вимогам, на сучасному устаткуванні. На підприємстві здійснюється практична підготовка під наглядом

торгово-ремісничих палат і Міністерства економіки, а в професійній школі відбувається загальна й спеціальна теоретична підготовка відповідно до навчальних планів під наглядом Міністерства освіти. Завдання професійної школи полягає у доповненні навчання на підприємстві спеціальними теоретичними знаннями (теорія спеціальності) та підвищенні загальноосвітнього рівня учнів. Мета навчання – забезпечити широку професійну компетентність учнів, передати їм знання та вміння, необхідні для кваліфікованої професійної діяльності (Kwiatkiewicz, 2006).

Таблиця 1

**Професійна школа та підприємство як партнери в рамках
дуальної системи професійної підготовки фахівців**

Професійна школа	Підприємство
Теоретичне навчання, що організовується державою	Практичне навчання, що організовується приватними підприємствами
Навчання проводять викладачі	Навчання проводять кваліфіковані фахівці – майстри
Навчання у формі занять	Навчання у формі занять і праці
Надаються професійно-теоретичні й загальні знання	Надаються професійні знання
Основа – навчальні плани земель	Основа – рамковий навчальний план

Залежно від професії навчання триває від 2 до 3,5 років. Потрібно зауважити, що в Німеччині, на відміну від України, короткотермінове навчання (до 6–8 місяців) з метою здобуття професії (кваліфікації) не практикується. Це свідчить про надзвичайно високі вимоги до рівня знань, умінь і навичок фахівців, які завершили професійно-технічне навчання. Атестація знань, умінь та навичок випускників, які навчаються за дуальною схемою, здійснюється незалежною комісією Торгово-промислових та Ремісничих палат. Щорічно в один день по всій країні понад 65 тис. осіб складають іспити за єдиними вимогами. Відсів учнів з різних причин становить 10 % від загальної їх кількості (Kwiatkiewicz, 2006; Щербак, 2008, Бойчевська, 2009).

У результаті аналізу наукових джерел та нормативно-правової бази

виявлено, що професійна освіта в Німеччині регламентується переважно двома законами: Законом про професійну освіту – (BVG), прийнятим у 1969 р. з доповненнями від 1994 р. (Berufsbildungsgesetz, 1995) і Законом про розвиток професійної освіти (Berufsbildungsförderungsgesetz, 1981).

Частково питання професійної освіти знайшли своє відображення також у таких нормативних документах:

- Законі про тимчасове регулювання прав промислових та торговельних палат від 18.12.1956 р. з наступними змінами, що були зумовлені прийняттям Закону про професійну освіту;

- Законі про захист працюючої молоді від 9.08.1960 р. в редакції від 12.04.1976 р. (Jugendarbeitsschutzgesetz, 1992);

- Законі про розвиток праці від 25.06.1969 р. (Arbeitsförderungsgesetz);

- Законі про права та обов'язки роботодавців та трудових колективів від 15.01.1972 р. (Betriebsverfassungsgesetz);

- Законі про розвиток професійної освіти за рахунок посилення ролі планування та наукових досліджень від 23.12.1981 р. (Berufsbildungsförderungsgesetz, 1990);

- Положенні про ремісництво (Handwerksordnung) в редакції від 28.12.1965 р., а також зі змінами від 28.06.1990 р. (Handwerksordnung, 1992).

Окремі професії, що потребують спеціальної підготовки, регламентуються навчальними приписами (Ausbildungsverordnungen).

Так, загальну структуру професійного навчання визначено Законом про професійну освіту, який уніфікує і регламентує основні положення виробничого навчання, оскільки зміст навчальних планів професійних шкіл централізовано не встановлено. До затвердження цього Закону дуальна освіта регулювалась Законами про торгівлю, ремесла, промисловість і торговельні палати.

Відповідно до Закону «Про професійну освіту», «Положення про підготовку фахівців» приймаються сторонами шляхом переговорів і потім вводяться в дію на федеральному рівні компетентним міністром (зазвичай,

міністром економіки). Міністерство праці, в свою чергу, розробляє «Положення про навчання», яке регламентує екзаменаційні вимоги. Важливим для нашого дослідження є пункт Закону про розвиток професійної освіти, де говориться, що професійне навчання дозволяє забезпечити продовження навчання після завершення базової освіти та професійно-технічної або середньої освіти. Навчання спрямовано на отримання професійної кваліфікації та забезпечує основу для подальшого професійного розвитку (Berufsbildungsgesetz, 2005). Закон «Про захист працюючої молоді» захищає молодих людей від роботи, яка починається рано чи триває занадто довго, що робить їх більш уразливими або непридатними для праці. Дитяча праця в Німеччині взагалі заборонена.

Положення про організацію професійної підготовки видаються федеральним урядом для кожної професії. Відповідно до § 1 Закону про професійну освіту, Положення встановлюють, які конкретно знання, уміння й навички повинні передаватися учням у процесі оволодіння тією чи іншою професією. У Положенні містяться також назви професій, термін навчання, рамковий план навчання. Це є основою для складання навчальним підприємством виробничого плану навчання (Ausbildungsordnungen).

Професії, що охоплюються дуальною системою, затверджуються федерацією, землями й соціальними партнерами з огляду на потреби ринку праці. Рішення про введення нової професії до цієї системи (після узгодження з Координаційним комітетом федеральних земель і обговорення суті питання в Міністерстві економіки за участю зацікавлених сторін) приймає Головний Комітет при Інституті професійної освіти, до складу якого входять представники федеральних земель, роботодавці, профспілки, міністерства земель, зокрема, Міністерства освіти і культури, Міністерства економіки, Міністерства внутрішніх справ тощо. Представники названих вище інстанцій збираються на свої засідання для обговорення питання модернізації професій двічі на рік. Після публікації відповідної інформації у «Віснику федерації» нові (модернізовані) професії вводяться в дію з 1 серпня кожного року. Процедурі узаконення нової професії передують глибоке дослідження її суті, що триває

приблизно один рік (Бойчевська, 2009).

Особливої уваги заслуговує той факт, що на час введення нової професії має бути розроблений рамковий навчальний план за участю представників земель, визначено терміни професійної підготовки, обсяги обов'язкових знань, умінь і навичок випускника, екзаменаційні вимоги. У дуальній системі створюються умови для залучення підприємств до процесу підготовки кадрів, зокрема йдеться про значні витрати, пов'язані з підготовкою фахівців. Щорічно підприємства укладають близько півмільйона угод про надання професійної освіти та інвестують у цю галузь біля 28 млрд євро. Крім того, вони беруть участь у різних проектах, пов'язаних із професійною освітою. Сюди входить також співробітництво зі школами з метою ранньої професійної орієнтації, самовизначення учнів і їхнє працевлаштування. Підприємства покривають всі видатки, пов'язані з процесом їхнього виробничого навчання, виплачують грошові винагороди учням за використання їхньої праці. Крім того, німецькі підприємства витрачають на підвищення професійної кваліфікації своїх співробітників понад 40 млрд євро щорічно, тобто більше, ніж держава витрачає на утримання ЗВО. Більшість великих підприємств для базового професійного навчання своїх співробітників використовують дуальну систему навчання.

Процес надання освітніх послуг підприємством в рамках дуальної системи регламентовано відповідно § 25 і § 28 Закону про професійну освіту. Цей Закон також визначає, які підприємства можуть брати участь у програмі (із 3,6 млн підприємств Німеччини у програмі професійного навчання задіяно 643 тис., які виплачують учням грошову винагороду). Навчання проводиться як на базі малих підприємств (80 % учнівських місць надають малі й середні підприємства), так і у великих корпораціях. Підприємства повинні мати не тільки все необхідне оснащення для навчання за визначеними професіями, а й надавати соціальні знання, навчати етичних норм, прийнятих у певній галузі (Bahren, 2002; Pätzold, 2006). Таке навчання організовується у більшості транснаціональних корпорацій, зокрема, у Фольксваген Груп, Даймлер Груп,

БМВ Груп, Сіменс, Бош, Реве Груп, Басф, Байер та ін. (Додаток В-2).

Підприємства зацікавлені в дуальній системі професійної освіти, оскільки вони отримують можливість підготувати для себе кваліфіковані молоді кадри. Головною особливістю дуальної системи є те, що підприємства самі займаються відбором та практичним навчанням майбутніх фахівців. При цьому, підприємства стають зацікавленими не лише в результаті навчання, але й у його змісті та організації. У цьому полягає значення дуальної системи як моделі організації професійної освіти, яка дає змогу долати неузгодженості між виробничою та освітньою сферами у процесі підготовки кадрів. Дуальність як методологічна характеристика професійної освіти передбачає побудовану на єдиних методологічних засадах узгоджену взаємодію освітньої та виробничої сфер з підготовки спеціалістів певного профілю в рамках організаційно визначених форм навчання (Baumann, 1996, Kabaj, 2010, 2012, 2016).

Стимулом для підприємств, які вкладають свої кошти в навчання більшої, ніж їм потрібно, чисельності молодих працівників, є те, що вони мають змогу відібрати до себе на роботу найкращих. У Німеччині, в порівнянні з іншими європейськими країнами, найнижчий рівень безробіття серед молоді, адже згідно зі статистичними даними, 90 % випускників, які навчалися в рамках дуальної освіти, працевлаштовуються за здобутою професією (Бойчевська, 2009). До того ж, підприємства залучають учнів до продуктивної праці, що певною мірою компенсує витрати на навчання.

Підприємства, що організовують професійне навчання молоді на власній виробничій базі, одержують у встановленому порядку відповідні ліцензії. Їх видають Торгово-промислові та Ремісничі палати, які контролюють виробниче навчання учнів на підприємствах. Згідно з чинним німецьким законодавством, відповідальність за якість підготовки молодих робітників несуть також підприємства. Міністерство освіти і культури Німеччини є посередником між соціальними партнерами та іншими зацікавленими сторонами. Його головна функція – здійснювати нагляд за функціонуванням дуальної системи професійного навчання молоді. Фінансування професійного навчання в освітніх

зкладах (оплата праці керівних та викладацьких кадрів, утримання приміщень, обладнання, житлово-комунальні послуги, тощо) здійснюється коштом федеральних земель. Загалом, федеральні землі забезпечують 80 % фінансування (Бойчевська, 2009).

Дуальне навчання ефективно й у системі додаткової освіти, що реалізовується через різні курси підвищення професійної кваліфікації. Також воно популярне й у внутрішньофірмовому навчанні на базі підприємств. Традиційне підвищення кваліфікації в дуальній системі – це отримання звання «майстра», який може сам керувати підприємством і навчати учнів. Той, хто хоче стати майстром, повинен мати певний стаж роботи за професією, скласти іспит перед комісією регіональної ремісничої або торгово-промислової палати. Офіційно затверджені плани підготовки до такого іспиту містять, поряд з суто спеціальними питаннями, такі теми, як управління підприємством, керівництво персоналом, його розвиток.

На підприємстві майстер, який відповідає за виробничі процеси, нерідко має більший заробіток, ніж інженер. Німецький Союз торгово-промислових палат прагне, щоб рівноцінність професійної та академічної освіти знайшла своє вираження навіть у званнях: передбачається, що німецький «майстер», у якого на внутрішньому ринку праці Європейського Союзу практично немає аналогів, в майбутньому буде мати міжнародне звання. Після певного підвищення кваліфікації майстер може навіть отримати титул академічного ступеня.

Проведений аналіз особливостей дуальної системи професійної освіти в навчальних закладах Німеччини дозволяє дійти висновку про те, що дуальна система навчання – це унікальна можливість отримати якісну професійну освіту, успішно поєднуючи теорію й практику. Така організація підготовки фахівців сприяє підвищенню рівня їхньої практичної підготовки, формуванню й розвитку в них ключових компетенцій, що у свою чергу сприяє підвищенню ефективності подальшої професійної діяльності. До того ж, дуальна система забезпечує рівновагу між попитом та пропозицією фахівців на ринку праці.

Адже співпраця освітніх та господарських суб'єктів передбачає підготовку тієї чисельності фахівців саме з тією якістю знань та вмій, яку на цей момент потребує ринок праці (Яковенко, 2012).

Нині багато молодих фахівців вважають, що найкращий шлях до успішної кар'єри – це отримання спочатку професійної освіти, а потім навчання у ЗВО. Тому, не заперечуючи вагомості професійної освіти у підготовці майбутніх менеджерів ТНК, зауважимо, що вирішальним чинником для цієї категорії фахівців є все ж таки вища освіта. Підтвердження цьому знаходимо у наукових дослідженнях та статистичних даних. Так, у Німеччині, як, до речі, й у Франції 60–65 % менеджерів вищого ешелону управління є випускниками університетів (у той час, як у Великобританії – менше 25 %). Згідно з дослідженням М. Борисової та Т. Вежис, бізнес-еліту в Німеччині виховує ціла низка університетів. Під керівництвом німецького вченого Міхаеля Гартмана спеціально для видання *Manager Magazin* було проаналізовано резюме керівників німецьких компаній. У поле зору науковців потрапили члени рад 100 провідних німецьких концернів, загалом – 529 топ-менеджерів. Більшість з них отримали класичну освіту, тобто закінчили один з державних університетів Німеччини. До списку 5 провідних ЗВО потрапили найвідоміші університети. На першому місці виявився Технологічний інститут Карлсруе (KIT), який є однією з візитівок не лише міста, але й країни. З його стін вийшли 24 топ-менеджери. Друге місце посів Кельнський університет, який випустив 17 керівників, що зробили блискучу кар'єру. Завершує трійку лідерів Рейнсько-Вестфальський технічний університет Аахена (RWTH Aachen). Він також надав освіту 17 представникам бізнес-еліти. По 13 випускників, які на цей час очолюють німецькі концерни чи входять до ради директорів, на рахунку університету Мангейма та Мюнхенського університету Людвіга-Максиміліана. У загальному списку ЗВО, які закінчили топ-менеджери Німеччини, є ще 101 університет. МВА та приватні школи загубились на загальному фоні. Крім ЗВО серед топ-менеджерів є 27 випускників фахових вищих шкіл (Fachhochschule). Серед іноземних ЗВО німецький професор виділив відразу два швейцарських

університети – Університет Санкт-Галлена, а також один шведський – Гетеборзький університет (Борисова, Вежис, 2015).

Головний висновок дослідження полягає в тому, що географія освіти в біографії німецьких менеджерів широка, однак вона майже не виходить за межі країни. Єдиного навчального закладу для підготовки менеджерів ТНК немає, одразу кілька ЗВО у різних федеральних землях поповнюють кадрові резерви. Інша тенденція – серед представників бізнес-еліти мало носіїв ступеню MBA (Master of Business Administration). Схоже на те, що німецькі менеджери зуміли зробити кар'єру, не витрачаючи кошти на дорогі програми магістра ділового адміністрування (MBA). Тільки 5 % топ-менеджерів отримали цю бізнес-освіту. Поодинокі представлені приватні школи. У керівництві корпораціями, на яких у своєму дослідженні зосередився німецький професор, виявилось лише два таких випускники: один – з Вищої школи менеджменту ім. Отто Байсхайма (WHU – Otto Beisheim School of Management), другий – з Європейської школи бізнесу (EBS). Як бачимо, для німецьких менеджерів типовіше мати вищу технічну освіту або докторський ступінь з науково-освітньої класифікації.

Коротка історична довідка дає можливість прослідкувати, що перші ЗВО, які почали готувати дипломованих фахівців у галузі менеджменту, виникли одночасно в Європі та в США – у 1881 р. були створені Вища комерційна школа у Франції й перша американська школа бізнесу при університеті Пенсільванії. Але надалі шляхи США і Європи в цій галузі розійшлися. В цілому ж, Незважаючи на широке поширення американських концепцій, система підготовки менеджерів в Європі значно відрізняється від американської. Сьогодні представляють інтерес німецька та англійська різновиди європейської моделі підготовки менеджерів. У німецькій моделі переважає традиційний підхід до формування контингенту менеджерів, заснований не на спеціальній професійній підготовці фахівців в галузі менеджменту, а на оцінці керівників, насамперед, за досвідом роботи на підприємстві або фірмі, а також за окремими особистісними якостями, необхідними керівнику (організаційні здібності, ініціативність, здоровий глузд

тощо). У 1920-х рр. у Німеччині на державні субсидії було створено Імперський кураторіум рентабельності для проведення дослідницької та навчальної роботи в галузі менеджменту. Але особливо бурхливий розвиток система підготовки дипломованих фахівців з цього напрямку отримала в 1950 – 1960 рр. У 1980 рр. було відкрито дві бізнес-школи по менеджменту. У Німеччині було створено широку мережу організацій і установ, які донині провадять роботу в галузі підготовки управлінського персоналу, причому характерним було і залишається тісне співробітництво організацій, що займаються підготовкою менеджерів (Узун, 2001).

Вища освіта Німеччини справедливо вважається однією з найкращих у Європі, вона має багатовікову історію (перший університет засновано ще в 1386 р.) та новітні тенденції розвитку. Сучасна система вищої освіти Німеччини характеризується самоуправлінням, тісними зв'язками науки, освіти та економіки, високими вимогами до якості освіти, практичного застосування знань, високим матеріально-технічним та інформаційним забезпеченням навчальних та наукових процесів, активними зарубіжними зв'язками, контактами з великими господарськими структурами. Як і раніше, важливе місце займає традиція гуманітарної освіти, але на перше місце виходить технічна освіта, тісний зв'язок між теорією і практикою, міждисциплінарна освіта. Сьогодні у системі вищої освіти Німеччини виділяються такі типи ЗВО, як університети (Hochschule), спеціальні інститути (медичні, педагогічні та ін.), вищі школи мистецтв та музики, вищі школи прикладних наук (Fachhochschulen), професійні академії (Berufsakademien). Всього в Німеччині 250 ЗВО, з них 103 університети (Яковенко, 2012).

Важливо наголосити, що нині великою популярністю у німецьких та іноземних студентів користуються не тільки університети, але й вищі школи (Fachhochschulen). Виходячи з численних досліджень українських, польських і німецьких науковців (Махія, 2009; Böll, 2011; Cortina, Baumert, Leschinsky, Ulrich, Trommer, 2003; Dobert, 2001; 2007; Dual Vocational Education and Training, 2005; Hildebrandt, 2006; Horskotte, 2001; Krekel, Walden 2005;

Kształcenie w Niemczech, 2013; Lechman, 2012; Mazik-Gorzelańczyk, 2011; Nogueira, 2014; Nowakowska, 2000; Nowakowska-Siuta, 2005; Nowosad, 2012; Pätzold, 2006; Stępnikowski, 2016; System szkolnictwa wyższego Niemiec, 2016; Ulrich, 2003) коротко охарактеризуємо ключові особливості їхньої діяльності. Перевагою цих вищих шкіл є тісний зв'язок між теорією і практикою. Крім того, термін навчання в такому закладі коротший. Тут студенти проходять, зазвичай, 8 семестрів (3-4 роки) і отримують знання в галузі інженерної справи, економіки та менеджменту, управління бізнесом, сільського господарства, дизайну, комп'ютерних та соціальних спеціальностей. На відміну від університетів і інститутів, ці заклади не мають права присвоювати докторські ступені. Після закінчення навчання присвоюється академічний ступінь *Diplomgrad* (2 рівень), тобто диплом інженерних наук. Професійні академії (*Berufsakademien*) дають освіту третього рівня. Тут навчання поєднується з практичною підготовкою на виробництві. Студенти навчаються й одночасно працюють за тією спеціальністю, що вивчають. Навчання триває 3 роки, 6 семестрів (2 роки – основне навчання й 1 рік – просунуте навчання). Після закінчення курсу студенти отримують ступінь на рівні бакалавра. Цей диплом потрібен для більшості професій в галузі бізнесу й промисловості. Університетський курс розділено на два етапи: базовий (3-4 семестри), за підсумками якого присвоюється ступінь ліценціата (*Vordiplom*-Переддиплом), і основний (4-6 семестрів), за підсумками якого присвоюється ступінь магістра (*Magister Artium*) (студенти технічних спеціальностей замість цього ступеня отримують диплом спеціаліста). Крім закінчення основного курсу університету, випускник повинен захистити дипломну роботу. Державний диплом, що видається університетами й прирівняними до них закладами вищої освіти Німеччини, дає право працювати за професіями, які вимагають вищої освіти. Прагнучи йти в ногу з часом, ЗВО вводять програми, що відображають останні тенденції в науці й техніці. З цією ж метою постійно переглядаються навчальні плани. З огляду на постійно зростаючу чисельність іноземних студентів у німецьких університетах можливе навчання англійською, французькою мовами

Однією з вагомих переваг навчання в німецькому університеті є можливість проходження практики та стажування в німецьких фірмах, яку можна самостійно пройти на канікулах або ж вона інтегрована в навчальну програму. Більшість університетів Німеччини підтримують зв'язки з різними підприємствами та компаніями, допомагаючи своїм студентам знайти місце для стажування з подальшим працевлаштуванням. У 2015 р. за рейтингом The Global Employability University Ranking, Мюнхенський технічний університет посів 11 місце в світі з працевлаштування випускників, поступившись тільки ЗВО Великобританії, США і Канади.

Німецька освіта славиться своєю якістю і найкращими можливостями для навчання ще й тому, що уряд країни велику увагу звертає на академічний розвиток. Система вищої освіти також передбачає поєднання навчального процесу з науковими дослідженнями. В університетах дослідження фінансуються з федерального бюджету, з бюджету земель і з коштів, що виділяються підприємствами. (9,2 млрд євро щорічно). Уряд також фінансує дослідницькі проекти, що дозволяє студентам займатися індивідуальними дослідженнями й розробками. Крім того, наукові дослідження в Німеччині здійснюють також чотири великих наукових об'єднання:

- Товариство імені Макса Планка, у 80 інститутах та центрах якого працює близько 13 тис. співробітників, з них 5 тис. вчених, річний бюджет становить 1,4 млрд євро (Max-Planck-Gesellschaft, 2018);

- Співтовариство імені Гельмгольца, яке має 18 науково-дослідних центрів, де працює близько 26,5 тис. співробітників, з них 8 тис. вчених, річний бюджет становить 2,35 млрд євро (Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren, 2018);

- Товариство імені Фраунгофера, в 11 установах якого працює близько 12,5 тис. співробітників, бюджет становить 1,2 млрд євро (Fraunhofer-Gesellschaft, 2018);

- Товариство імені Лейбніца, у 86 наукових установах якого працює 13,7 тис. співробітників, його бюджет – 1,1 млрд євро

(Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz, 2018).

Крім університетів і наукових об'єднань, наукові дослідження в Німеччині здійснюються також в корпоративних дослідницьких центрах великих німецьких та закордонних компаній на території Німеччини. Так, наприклад, транснаціональна корпорація БМВ має 10 науково-дослідних центрів, 4 з яких знаходяться в Німеччині, 3 в США і по одному в Австрії, Японії та Китаї (BMW Group Company, 2018).

У цьому контексті доцільно схарактеризувати нормативно-правове забезпечення вищої освіти Німеччини. Юридичною основою діяльності вищої освіти в країні є загальнофедеральний Основний (рамковий) закон «Про вищу освіту» 1976 р., прийнятий в останній редакції в 2000 р. Він став першим законом у цій сфері, що встановив єдині принципи функціонування вищої школи у всіх землях. Встановлюючи загальний для всіх земель федерації закон, уряд намагався затвердити загальнонаціональні освітні стандарти й певною мірою послабити місцеві тенденції. Пізніше на основі цього базового закону розроблялися і приймалися більш конкретні й розгорнуті земельні закони. Наприклад, питанням земельного законодавства у сфері освіти присвячені положення Закону федеральної землі Баварія «Про вищу освіту в Баварії» в редакції від 01.12.1993 р., який замінив положення закону від 07.11.1978 р. Крім того, Конституція Німеччини (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland) від 23.05.1949 р. включає кілька фундаментальних статей з питань освіти. Зокрема, ст. 12 Основного закону Німеччини гарантує право для всіх громадян Німеччини вільно вибирати рід занять і професію, місце праці й місце навчання, тому доступ до вищої освіти практично не обмежений. Кожен учень, який має документ про закінчення загальної середньої освіти, може навчатися у вищому навчальному закладі. Всі, хто подав заяви й відповідає вимогам прийому, зараховуються на обраний напрям без додаткових прийомних процедур. При цьому, мета політики в галузі освіти полягає в тому, щоб забезпечити оптимальну підтримку кожній людині й дати можливість отримати кваліфіковану підготовку, що відповідає її інтересам і потребам (Кананькіна,

2013).

Відповідно до ст. 2 § 1 Конституції Німеччини (Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland), вища освіта забезпечує кожному громадянину незалежно від статі, віку, попередньої освіти, соціального й професійного статусу, політичних та ідеологічних поглядів чи національності, можливість здобувати знання, вміння та навички, необхідні для повноцінної участі в трудовому житті й житті суспільства в цілому. ФРН є державою з децентралізованою системою управління в галузі освіти, в якій тісно взаємодіють суб'єкти управління різного рівня: федерація, землі й громади (місцеві органи влади), що виконують різні законодавчі, виконавчі, координуючі та фінансово-бюджетні функції (Писарева, 2012). Конституційні положення, що залишаються в основному незмінними з 1949 р., встановлюють компетенцію федеральних земель у сфері управління та прийняття поточних практичних рішень, що стосуються середньої та вищої освіти, а також освіти дорослих і культури. Законодавча влада й парламентський контроль у цій галузі здійснюються головним чином на рівні федеральних земель (Кананькіна, 2013). Зважаючи на існування «культурного суверенітету» земель, у Німеччині кожна федеральна земля (а їх усього 16) регламентує систему навчання. У кожній із земель також діє свій закон про освіту, складений на основі «рамкового» федерального закону. На федеральному рівні освіта координується Конференцією земельних міністрів культури.

Згідно з Основним законом (ст. 30 і ст. 70), землі мають право генеральної компетенції також і в галузі культури. Це означає, що вони володіють законодавчою та адміністративною компетенцією у всіх питаннях управління й політики у сфері культури й освіти, включаючи радіомовлення, державні бібліотеки, театр, шкільну, професійну й вищу освіту. Це право є спадщиною й традицією так званого культурного федералізму (або культурної автономії земель), що сягає своїми коренями в історію самостійних німецьких держав. Усі 16 федеральних земель, відрізняючись одна від одної розміром території, чисельністю населення, рівнем економічного розвитку, культурним

потенціалом, інфраструктурами й навіть приналежністю до певних політичних партій, мають свої земельні уряди й органи управління, певну політичну й правову самостійність стосовно центру (федерації) (Писарева, 2012).

Автономія, яку отримали землі, дозволила вести незалежну політику в галузі освіти, що стримується тільки Угодою «Про стандартизацію в сфері освіти» між землями від 28.10.1964 р. (Угода між землями про єдині вимоги в галузі освіти), доповненою Гамбургською угодою від 14.10.1971 р., яка гарантує загальну базову структуру освіти й рівність різних форм освіти, взаємне визнання документів про освіту в усіх землях. Перевага земель полягає не тільки в їхній самостійності, але й в участі в законодавчій діяльності федерації через Бундесрат (Bundesrat) – Федеральна Рада (орган представництва земель). Головні положення, що стосуються системи освіти, представлені в Основному законі, конкретизуються в Конституціях земель, які враховують їхню регіональну специфіку. Федерація має обмежену законодавчу й фінансову компетенцію, але має істотний вплив на розвиток і планування освіти під час вирішення найбільш важливих проблем загальнодержавного значення. На рівні земель головним чином здійснюється законодавча влада і парламентський контроль за визначенням цілей навчання й навчального матеріалу; курсів професійної підготовки; прийняття рішень, що стосуються середньої, вищої освіти, а також дорослих і питань культури. Вищою інстанцією в системі управління освітою на земельному рівні є міністерства культури і освіти земель на чолі з міністрами або сенаторами. У землях ФРН вони відрізняються один від одного назвами, кількістю підзвітних їм підрозділів і суб'єктів відомчого підпорядкування, що входять до місцевих органів управління (Писарева, 2012).

На федеральному рівні адміністративне право в галузі освіти мають Федеральне міністерство освіти та наукових досліджень, Федеральне міністерство економіки, Федеральне міністерство праці й соціального порядку, а також Міністерство продовольства, сільського та лісового господарства. У компетенції держави в сфері освіти також система підвищення кваліфікації,

професійне навчання на виробництві й у професійних навчальних закладах. Федеральне міністерство освіти та наукових досліджень ФРН виконує в основному «принципові й координуючі завдання», встановлює правила для позашкільного професійного навчання та подальшої освіти (підвищення кваліфікації), забезпечує фінансування (спільно із землями) законодавства щодо сприяння освіти. Ця установа також регулює загальні основи вищої школи, створює й оновлює ЗВО (спільно із землями). Міністерство займається обдарованими учнями, сприяє обміну школярами, студентами, особами, що підвищують кваліфікацію, вченими з інших країн, а також дослідженнями у галузі освіти й професійної освіти. Міністр освіти та наукових досліджень здійснює загальне керівництво згідно з політичною лінією федерального канцлера (голови уряду). Міністерство через свого представника – державного секретаря – співпрацює з профільним комітетом нижньої палати федерального парламенту, вносить на розгляд проекти законів про освіту (Система державно-громадського управління освітою в Німеччині, 2009).

Однак вироблення необхідних спільних підходів у галузі вищої освіти в цілому по країні координується швидше не федеральним міністерством освіти та наукових досліджень, а Конференцією ректорів Німеччини, яка є постійно діючою важливою організацією з досить розвиненим адміністративним апаратом (зокрема, всі питання визнання дипломів і кваліфікацій вирішуються спеціальним комітетом при цій Конференції). Таким чином, у зв'язку з конституційними принципами освітнє законодавство, що охоплює шкільну, вищу освіту, освіту дорослих і неперервну освіту, є прерогативою земель. Оскільки питання освіти вирішуються на рівні федеральних земель, то існують земельні закони про неперервну освіту і освіту дорослих (Додаток 3).

Незважаючи на високий рівень, якість і практичну направленість підготовки фахівців, потреба в перенавчанні в останні роки зростає. Ця тенденція пов'язана зі змінами у всіх сферах життя суспільства й характерна для всіх професій. Оскільки всі фахівці, в тому числі й менеджери, постійно мають справу з новими технологіями, часто виявляється, що їм не вистачає

знань, умінь і навичок, необхідних для того, щоб вижити чи адаптуватися в нових умовах ринку праці. Велика частина дорослого населення Німеччини щороку бере участь в навчанні, і чисельність дорослих учнів за останнє десятиліття зростає. За даними статистики, в 1997 р. в різних видах навчання дорослих взяли участь 24,1 млн німців. Дані Федеративного міністерства освіти та наукових досліджень (BMBWF) за 2014 р. засвідчують, що 51 % громадян віком від 18 до 64 років щонайменше один раз на рік брали участь в освітніх заходах для дорослих (Гіжинська, 2016).

Для деяких людей підвищення кваліфікації означає повне перенавчання: в ході модернізації підприємств їхні застарілі робочі місця зникають, і їм доводиться вчитися новій професії. Перенавчання, як і додаткова освіта переходять уже в іншу сферу – сферу освіти дорослих і регулюються, окрім згаданих вище, ще й законами, що стосуються освіти дорослих загалом. Розвиток освіти дорослих в Німеччині зумовлений високою швидкістю старіння знань, старінням населення та високим потоком мігрантів.

Не применшуючи внеску інших країн у розвиток освіти дорослих, порівняльний аналіз літератури, проведений Н. Вальковою (2013), засвідчує, що думка про освіту дорослих і термін «андрагогіка» зародилися в XIX ст. саме в Німеччині. Саме німецька філософська й педагогічна думки стали благодатним ґрунтом для виникнення андрагогіки. Німецька андрагогічна концепція була прийнята в освітніх установах для навчання робітників і стала відображенням пошуку нового підходу до навчання дорослих. Ця концепція значно відрізнялася від тієї, якої дотримувалися, навчаючи дітей у школах. Німеччина мала особливо сильний вплив на розвиток освіти дорослих у країнах континентальної частини Європи. Крім того, німецька андрагогічна концепція знайшла відображення в наукових працях деяких дослідників США, які в 1920-х рр. приїжджали в Німеччину для вивчення освітнього досвіду.

Аналіз джерел показав, що традиційно до 40-х рр. XX ст. освіта дорослих в Німеччині називалася «народна освіта» (Volksbildung). Сьогодні для позначення цього явища вживаються як синоніми терміни «продовжена освіта»

(Weiterbildung) і «освіта дорослих» (Erwachsenenbildung). Відповідно, освіту дорослих у Німеччині можна умовно розділити на продовжену професійну освіту (berufliche Weiterbildung) і загальну освіту дорослих (allgemeine Erwachsenenbildung). Загальна освіта дорослих більшою мірою виконує соціальне замовлення суспільства. Тут дорослим надається можливість заповнити прогалини середньої школи, отримати знання в будь-якій галузі, що їх цікавить, навчитися вибудовувати свої відносини з суспільством і адаптуватися до нових умов життя, а також отримати громадянську освіту, щоб надалі брати активну участь у процесах прийняття демократичних рішень.

Загальну освітню діяльність здійснюють:

- комерційні освітні організації, де дорослі в основному зайняті вивченням іноземних мов;
- освітні центри при політичних партіях;
- центри дистанційної освіти;
- різного типу курси й тематичні семінари;
- телебачення (освітні програми для дорослих);
- бібліотеки, як центри самоосвіти (Валькова, 2013, с. 210-211).

Основною функцією продовженої професійної освіти є професійна підготовка та перепідготовка й забезпечення ринку праці висококваліфікованими фахівцями. Професійне навчання дорослих здійснюють, в першу чергу, не ЗВО, а середні професійні установи, центри освіти дорослих, організовані при відомих промислових компаніях та неурядові організації. Останні не тільки надають безпосередні освітні послуги, розробляють методичку, але й мають функції консультаційних, психологічних центрів, пов'язаних, наприклад, з адаптацією мігрантів в європейське суспільство. Необхідні навички та базові знання в галузі своєї майбутньої професії дорослі також можуть отримати в центрах при Торгових Союзах, в промислових і сільськогосподарських освітніх центрах, технічних школах, університетах. У цьому ж напрямі працюють Центри з підтримки безробітних, що проводять різні курси підвищення кваліфікації й перепідготовки, тривалість

яких досягає декількох років. Ці курси фінансують федеральні й земельні відомства з праці для того, щоб люди якомога швидше знайшли своє місце на ринку праці. Інакше, їм доведеться платити допомогу з безробіття, яка лягає на державу досить важким тягарем.

Що стосується менеджерів, то після отримання базової вищої освіти в обов'язковому порядку вони повинні вдосконалювати свої управлінські навички. Таким чином, чим міцніша в країні освітня інфраструктура, тим міцніший фундамент, на якому можна побудувати ефективну систему підвищення кваліфікації керівних кадрів. У Німеччині підвищення кваліфікації управлінських кадрів в основному здійснюється на внутрішньофірмовій основі. Всі компанії в Німеччині повинні бути членами торгових палат, які спрямовують частину одержуваних ними членських внесків на забезпечення курсів підготовки та підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Якість і розмах освіти у сфері управління персоналом, зазвичай, залежить від зацікавленості держави та наявності приватних послуг, що надаються великими корпораціями.

Курси підвищення кваліфікації управлінських кадрів здійснюють позитивний вплив на те, як менеджери ідентифікують проблеми, вибирають стратегії й визначають діапазон варіантів, які можна розглядати в процесі вироблення стратегічної політики організації. Вплив відчуває не тільки організаційна структура підприємства (кількість ієрархічних рівнів, моделі делегування повноважень, ступінь спостереження за працівниками, система контролю тощо), але й особисте ставлення, рівень конструктивності, старанність, працьовитість окремих виконавців.

Важливу роль в освіті дорослих у Німеччині відіграють вищі народні школи (Volkshochschulen) або народні університети. Сьогодні народні університети Німеччини є громадськими центрами неперервної освіти з широким спектром можливостей, від початкової професійної освіти, курсів підвищення кваліфікації, вечірньої школи й отримання сертифікатів і до курсів з культурною та політичною тематикою, а також заходів дозвіллевого

характеру. Тривалість курсів у народних школах варіюється від декількох годин до декількох місяців. Народні університети займаються, в основному, неформальною освітою, тобто після закінчення таких курсів, зазвичай, не здаються іспити й освітній документ встановленого зразка слухачам не видається. Описуючи освітні можливості народних університетів в Німеччині, варто згадати Німецьку Асоціацію народних університетів, яку було засновано в 1953 р. у Федеративній Республіці Німеччині як головну організацію регіональних асоціацій народних університетів. Нині в Інституті Німецької Асоціації народних університетів працює 90 співробітників, 20 з яких знаходяться в Бонні, 10 очолюють різні проекти за межами Німеччини й ще близько 60 співробітників працюють у різних регіональних Проектних бюро (Валькова, 2013, с. 211).

Необхідно підкреслити, що одним з аспектів в роботі Асоціації є підготовка й перепідготовка педагогічного персоналу для системи освіти дорослих. Підготовка викладачів до роботи з дорослими взагалі є одним з головних напрямів освіти дорослих у Німеччині. Навчанням викладацького складу займаються на кафедрах при університетах. Це можуть бути або курси підвищення кваліфікації для тих, хто має базову педагогічну освіту, або серія семінарів з підготовки викладачів для роботи з дорослими, які проходять протягом цілого семестру (близько 40 годин). Також організуються семінарські заняття для сумісників, підсумком яких є тестування. На таких заняттях викладачі отримують знання з теорії та практики освіти дорослих, знайомляться з особливостями організації навчального процесу, вчать спілкуватися з категорією «дорослі учні».

Ще однією особливістю освіти дорослих у Німеччині є її тісний зв'язок із церквою. Відомо, що релігія є невід'ємною частиною життя німців. Своє відображення церква знайшла й у системі освіти Німеччини. Робота переважної частини народних шкіл будується на співпраці з церквою. Основні напрями роботи таких шкіл для дорослих – це сімейна освіта, культурні, політичні та історичні аспекти розвитку нації, базові релігійні знання, історія релігій.

Варто звернути увагу на такий сучасний напрям німецької освіти дорослих, як жіноча освіта. Нині помітно збільшується чисельність жінок, які бажають отримати освіту, в тому числі технічну. Особливо активні жінки у віці 15-35 років.

За межами Німеччини, можливо, тільки народні університети отримали широку популярність, але, насправді, існують і інші типи освітніх установ для дорослих. Освітню роботу з дорослими ведуть німецькі класичні університети. Тут мова йде вже про формальну освіту. Вперше роботу з дорослими у вигляді семінарів став проводити Геттінгенський університет у 1955 р. У 1976 р. в Німеччині було видано закон, який зобов'язав університети крім своєї звичайної науково-педагогічної діяльності займатися освітою дорослих.

Якщо говорити про неформальну освіту дорослих у ЗВО, варто зазначити, що існує така категорія дорослих учнів як «вільні слухачі» (Gasthörer). Протягом цілого семестру бажаючи, як з вищою освітою, так і без неї, можуть відвідувати будь-які лекції, що їх цікавлять. Кожен вільний слухач отримує на руки на час навчання пропуск, який відкриває доступ до бібліотек університету та комп'ютерних класів. Такі учні не складають іспити й не отримують жодних документів про освіту. Також у рамках неформальної університетської освіти проводиться робота з особами «третього віку». Вони мають право відвідувати безкоштовно будь-які лекції за програмою «Навчання після 50» (Валькова, 2013, с. 211).

Як бачимо, в Німеччині досить давні традиції освіти дорослих. Історично так склалося, що Німеччина відігравала і продовжує відігравати значну роль у розвитку й реалізації ідей освіти дорослих. Унікальність німецького досвіду освіти дорослих полягає в тому, що, по-перше, Німеччина була першою країною, де термін «андрагогіка» знайшов право на існування. По-друге, німецькі вчені одні з перших звернули увагу на особливості дорослого учня, сформулювали основні принципи, цілі та завдання освіти дорослих. На сучасному етапі німецькі вчені також ведуть активні теоретичні, практичні та дидактичні дослідження в галузі освіти дорослих. По-третє, освіта дорослих в

Німеччині отримує широкий розвиток, не втрачаючи національного колориту.

Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що загально визнана якість німецької продукції, конкурентоспроможність німецької промисловості, високий рівень професіоналізму менеджерів є результатами функціонування системи освіти (особливо професійно-технічної підготовки), переважаючою орієнтацією провідних корпорацій на нові розробки й дослідження й неухильним прагненням до вдосконалення системи управління людськими ресурсами, які не мають собі рівних серед країн Європейського союзу.

Основний закон про освіту надає право кожному громадянину в Німеччині вільно розвивати свою особистість і вибирати школу, місце навчання, професію за своїми здібностями й нахилам. При цьому, політика Німеччини у сфері освіти спрямована на одержання кожним громадянином професії (спеціальності) й на підтримку високого професійного рівня упродовж усього трудового життя. Вона характеризується зближенням двох структур – системи освіти та системи зайнятості. Від того, наскільки точно знайдено баланс інтересів між потребами роботодавців у нових фахівцях і їхньою пропозицією, залежить благополуччя кожного (оскільки майбутні фахівці мають можливість досягти високого рівня професійної кваліфікації та гідної трудової зайнятості) та благополуччя суспільства загалом.

Наступним кроком нашої наукової розвідки є аналіз підготовки й нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у системі освіти Польщі.

3.2. Законодавче і нормативно-правове забезпечення системи професійної підготовки та професійного розвитку менеджерів у Польщі

Кардинальні зміни польської економіки кінця XX – початку XXI ст. визначили високий попит на менеджерів нової генерації, здатних:

- 1) працювати в умовах глобалізації й інтеграції, постійних соціально-

економічних трансформацій;

2) здійснювати виробничу й технічну реструктуризацію на підприємствах;

3) оперувати сучасними організаційними й управлінськими методами формування соціально-економічного потенціалу підприємств;

4) ефективно розбудовувати бізнес у будь-якій галузі народного господарства;

5) володіти стратегічним мисленням, високою індивідуальною конкурентоспроможністю й умінням знаходити нестандартні підходи до вирішення проблем.

Однак, як зауважує Л. Влодарска-Зола (2003), експерти в галузі управління станом на кінець XX ст. вважали діяльність польських менеджерів недосконалою, підтверджуючи цю позицію такими недоліками у їхній професійній діяльності:

- небажання брати на себе відповідальність;
- повільність у прийнятті рішень;
- надлишкова емоційність в особистісному спілкуванні;
- відсутність прагнення до інноваційності;
- недостатня гнучкість;
- надмірне почуття безпеки;
- відносно низька ефективність праці (с. 11).

На думку польських дослідників, незадовільний стан професійної підготовки менеджерів у Польщі на початку XXI ст. був зумовлений такими основними причинами: відсутністю кваліфікованих педагогічних кадрів для їхньої підготовки; труднощами у працевлаштуванні професорів на постійну роботу в неуніверситетських закладах; недостатнім використанням активних методів навчання; недостатньою конкуренцією між навчальними закладами; невмінням підприємств і студентів формулювати свої вимоги до навчального закладу та відповідні очікування; недостатнім забезпеченням навчальних закладів дидактичними матеріалами, літературою та аудіовізуальними засобами

навчання (там само).

Натомість, виходячи з проведеного нами у підрозділі 2.2 аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників професійного розвитку менеджерів у ТНК Польщі, можемо констатувати позитивні зміни у цьому напрямі упродовж останніх двох десятиліть. Серед зовнішніх чинників цих змін передусім варто відзначити соціально-економічні, зокрема: пристосування польської економічної системи до конкурентної боротьби у системі глобальної світової економіки; введення нових ринкових критеріїв; приватизація економіки; зростання свободи індивідуальних трудових відносин; послаблення регулювання ринку праці. Одним із внутрішніх чинників цих змін є вдосконалення системи підготовки менеджерів. Підтвердженням цієї думки можуть слугувати результати дослідження Л. Влодарскої-Золи (2003), яка проаналізувала зміни на окремих етапах становлення і розвитку професійної підготовки менеджерів у Польщі й визначила специфічні ознаки цих етапів.

Так, на першому етапі (1952 – 1988 рр.) навчання менеджерів було вузькоспеціалізованим, здійснювані перетворення мали переважно кількісний характер, зростала чисельність випускників для важкої промисловості. На другому етапі (1989 – 1994 рр.) створювалися нові вищі технічні навчальні заклади, що здійснювали підготовку спеціалістів у галузі управління. Навчальні заклади мали широку гарантовану автономію. Створювалися нові факультети та інститути, пов'язані з управлінням, а також факультети вищих технічних навчальних закладів на периферії. Проте зміни переважно мали кількісний характер, зростала чисельність студентів та працевлаштованих науково-педагогічних працівників, збільшувалася та урізноманітнювалася пропозиція навчання, створювалися нові спеціальності. Однак, як свідчать результати аналізу, це не супроводжувалося відповідним якісним розвитком науково-педагогічних кадрів, не впливало на підвищення якості навчання, модернізацію обладнання навчальних закладів. Погіршився показник кількості студентів на одного академічного викладача.

На третьому етапі (1995 – 1998 рр.) розбудовувалася структура

факультетів, що готували фахівців для галузі управління (створювалися нові інститути, кафедри, відділення тощо). Підготовка менеджерів протягом п'яти років цього етапу також не характеризувалася підвищенням якості навчання. На четвертому етапі (від 1999 р. – донині) відбувається «удосконалення та упорядкування», вводяться нові стандарти якості навчання, зміни набувають якісного характеру. Проводяться заходи, спрямовані на підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів. На цьому етапі у Польщі розпочала діяльність ДАК (Державна акредитаційна комісія), опрацьовано та введено Європейську систему трансферу кредитних балів. З'явилася конкуренція між навчальними закладами. Введено нові напрями навчання з урахуванням потреб ринку праці. У результаті проведених заходів зріс показник кількості студентів на одного академічного викладача, а також поліпшилися умови навчання (Влодарска-Зола, 2003, с. 17-18).

Загалом, на підвищення якості навчання позитивно вплинули такі заходи: доступ студентів до найновішої польської та зарубіжної літератури, врахування у широкому обсязі досвіду та закордонних моделей, впровадження інноваційних методів навчання, введення до навчальних планів предметів з галузей, знання яких необхідні сучасному менеджеру, залучення до викладацької діяльності відомих менеджерів та зарубіжних спеціалістів, надання студентам можливості частково навчатися в зарубіжних навчальних закладах, акцент на гуманітарні предмети, вміння міжлюдського спілкування та на оволодіння іноземними мовами, спрямування виховного впливу на стимулювання розвитку якостей особистості менеджера, підвищення кваліфікації науково-педагогічних кадрів тощо.

Доцільно зазначити, що організаційна структура закладів вищої освіти, що готують спеціалістів у галузі управління, упродовж останніх років також зазнавала суттєвих змін, зумовлених необхідністю врахування в навчальному процесі потреб ринку праці. Сучасні польські навчальні заклади, що здійснюють професійну підготовку майбутніх менеджерів, відрізняються між собою як своєю складністю, так і спрямованістю професійної підготовки.

Зокрема, серед навчальних закладів Польщі з'явилися такі, структуру яких можна визнати змішаною. Це інститути, кафедри й відділення, що спеціалізуються здебільшого за такими напрямками: управління, гуманітарний, юридичний, економічний, маркетинг, фінанси та інформатика. Створення інститутів, кафедр і відділень у кожному навчальному закладі здійснювалося з урахуванням потреб і реальних можливостей, наявності працюючих кадрів.

Нині майбутніх менеджерів готують в Інституті менеджменту і маркетингу Вищої педагогічної школи в Ченстохові, у Вищій школі педагогічних умінь та управління в Риках, у Вищій школі бізнесу у Вроцлаві, у Краківській гірничо-металургійній академії, в Академії Леона Козьмінського, у Варшавському університеті економіки на факультетах менеджменту Бялистоцького, Вроцлавського, Гданського, Кошалінського, Лодзинського, Люблінського, Опольського, Сілезького, Ченстоховського політехнічних інститутів та ін. Більшість навчальних закладів упроваджує двоступеневу форму підготовки менеджерів (на першому ступені випускник отримує кваліфікацію інженера або ліценціата, на другому – магістра). Підготовка менеджерів реалізується на економічно-економетричній, гуманітарній і технічній базі. Це гарантує студентам одержання, крім професійних знань у галузі організації та управління, економіки, фінансів, маркетингу, також гуманітарні знання (з психології, педагогіки, соціології), завдяки яким майбутній менеджер набуває високої психологічної надійності дій, комунікативних здібностей, умінь приймати оптимальні рішення. Значна увага звертається на обґрунтування моделей випускника закладу вищої освіти – майбутнього управлінця, аналізу навчальних програм підготовки менеджерів, їхнього методично-інформаційного забезпечення, дослідженню основних напрямів реструктуризації професійної підготовки менеджерів у вищих технічних закладах освіти, гуманітаризації менеджерської освіти. Крім того, підготовка майбутніх менеджерів спрямовується на створення умов для досконалого оволодіння знаннями з інформатики, математики і комп'ютерної техніки, іноземних мов, управління інформацією у широкому розумінні цього

слова. Програми навчання, зазвичай, створювалися самими факультетами з використанням ідей зарубіжного досвіду підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах. При цьому, навчальні плани й програми професійної підготовки майбутніх менеджерів постійно вдосконалюються. Їхня доцільна форма є предметом дискусій спеціалістів. Попри те, що перше коригування програм в польських навчальних закладах відбувалося вже у 1989/90 академічному році, процес ґрунтовних програмних змін на факультетах навчальних закладів, що готують спеціалістів у галузі управління, набрав темпів тільки після впровадження Закону від 12 вересня 1990 р. та пакету законодавчих актів, що створили основу для змін у підготовці менеджерів (Влодарска-Зола, 2003, с. 14).

Загалом, до найважливіших позитивних змін у польській системі професійної підготовки менеджерів у вищих технічних навчальних закладах згідно Л. Влодарської-Золи (2003) належать: налагодження різних форм міжнародної співпраці (участь у міжнародних програмах, обмін студентами, стипендії, стажування та іноземні гранти), адаптація навчальних структур, що готують спеціалістів у галузі управління, до економіки з урахуванням змін у змісті навчання (його актуалізація, впровадження нових навчальних програм, наближення змісту чинних навчальних програм до програм західних навчальних закладів, розширення обсягу використання сучасних методів навчання, навчання менеджерських дисциплін іноземними мовами, збільшення обсягу самостійної праці студента, впровадження акредитації (с. 15). Водночас, мають місце негативні тенденції. Передусім варто зауважити, що занадто вузька спеціалізація професійної підготовки менеджерів не сприяє формуванню у них здатності до аналізу комплексних явищ, пізнання та розуміння залежності між різними функціями підприємства, його зворотними зв'язками з середовищем, ускладнює адаптацію менеджера до майбутньої професійної діяльності. Тому важливою особливістю системи підготовки польських менеджерів є участь приватних навчальних закладів у цьому процесі. Процес розвитку польської приватної вищої освіти на початку трансформаційного

періоду відбувався завдяки ринковим перетворенням у країні, її соціально-економічним нововведенням, а згодом і входженням у Європейський Союз, що зумовило потребу у висококваліфікованих фахівцях, появу нових спеціальностей.

Результати соціологічного аналізу, проведені В. Гавран та М. Гавран, показали, що перші недержавні заклади освіти Польщі пропонували навчання, передусім, з маркетингу й менеджменту, меншою мірою з педагогіки та економіки, найпоширенішим напрямом (впродовж 10 років) було адміністрування, на якому навчалось у 1998 р. 165564 студенти із загальної кількості 306366 (Szkoly wyzsze i ich finance, 2002, цит. в Гавран, 2012, с. 255).

Приватні вищі школи були молодими інституціями без сформованого професорсько-викладацького складу, тому на початку вони пропонували лише бакалаврські програми (тобто програми першого рівня). Проте згодом ситуація почала змінюватися. Сьогодні 80 недержавних вищих закладів освіти Польщі пропонують навчання першого, другого рівнів, повні магістерські програми, 225 мають дозвіл надавати освітні послуги лише першого рівня, а 11 вважаються академічними закладами освіти (Organizacja systemu edukacji w Polsce, 2010, цит. в Гавран, 2012, с. 255).

Зауважимо, що приватні вищі школи Польщі роблять значний внесок у розбудову системи вищої освіти, адже завдяки їм понад 30 % студентів отримали змогу здобути вищу освіту. Підтвердженням і продовженням цієї думки є слова польських науковців, які зауважують, що «окрім кількісних змін, недержавні вищі школи внесли нові якісні явища у систему освіти. Саме недержавні заклади є лідерами інновацій, це вони впроваджують найбільш оригінальні і бажані напрями навчання і спеціальності» (Zalek, Grzesiuk, 2008, с. 24).

Ретельне вивчення польського досвіду з підготовки фахівців (Wlodarska-Zola, 2007; Гавран, 2012; Osiecka-Chojnacka, 2003, Sapijaszka, 1993; Chłoń-Domińczak, 2011 і ін.) дає змогу виявити позитивні тенденції: зростання кількості предметів на вибір студентів, що дозволяє задовольнити фахові

потреби та зацікавлення кожної особистості, відносно збільшення кількості психолого-педагогічних дисциплін, посилене вивчення іноземних мов, професійна зорієнтованість навчальних програм. Беручи до уваги те, що найпоширенішим напрямом навчання у приватних вищих школах Польщі є «Менеджмент і маркетинг», який, здебільшого, вивчається за програмами першого рівня впродовж трьох років, а також той факт, що у вищих школах, де готують менеджерів, упроваджується закордонний досвід, не тільки європейський, а також американський, азійський, можна стверджувати, що система підготовки менеджерів у Польщі розвивається швидше, ніж в інших посткомуністичних країнах.

Упродовж нетривалої діяльності приватних вищих шкіл Польщі відбувається динамічний процес удосконалення підготовки бакалаврів-менеджерів, що відповідає вимогам часу й економіці держави: впроваджуються нові дисципліни, створюються сучасні навчальні програми, застосовуються інноваційні методи навчання. Загалом, програма навчання із присудженням ступеня ліценціата охоплює 2200 год. дидактичних занять, з яких 1850 год. окреслені в стандартах навчання. Предмети, які зобов'язані вивчати усі студенти цього напрямку, поділяються на три групи: 1) предмети, які дають загальноекономічні знання: мікроекономіка, макроекономіка, економічне право, а також 2–3 з-поміж таких дисциплін, як філософія, соціологія, логіка, історія економіки, економічна географія; 2) предмети напрямку: основи менеджменту, організаційна поведінка, стратегічний менеджмент, управління персоналом, управління виробництвом, управління логістикою, облік грошових коштів, фінанси, управління фінансами підприємств, основи маркетингу, ринкове та маркетингове дослідження, управління та маркетингове планування, маркетинг торгівлі та послуг; 3) загальні предмети: математика, описова статистика, основи економетрії, інформатика, іноземні мови (System akredytacji, 2004, с. 22–23, цит. в Гавран, 2012, с 257).

Кожна приватна вища школа пропонує для вивчення на вибір студентів низку предметів, що поглиблюють знання з обраної спеціальності. Аналіз

навчальних програм приватних вищих шкіл Польщі, які здійснюють підготовку менеджерів, засвідчує, що для присудження ліценціата (освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр») потрібно пройти трирічний курс навчання, кожний складається із зимового і літнього семестрів, а навчання відбувається 4 рази на тиждень, що дозволяє інтенсифікувати самостійну роботу студентів. Упродовж 6 семестрів студенти в середньому опановують 45–50 дисциплін, які поділяються відповідно до стандартів навчання і на вивчення яких відводиться приблизно 2000 год.

Цікавим є також те, що вже після 3 семестру студенти проходять 3-тижневу практику і впродовж першого навчального року вивчають дисципліни з усіх трьох груп: іноземні мови, математику, мікроекономіку, науку про організацію, основи менеджменту, основи правничих наук, фінансові основи, фінансовий облік, мікроекономіку, інформатику в менеджменті, маркетинг, тощо. Важливо зазначити, що дисципліна «Іноземна мова – англійська», здебільшого вивчається впродовж усього курсу навчання, а «Друга іноземна мова» (переважно німецька) 4 чи 5 семестрів, що дозволяє проводити навчання менеджерських дисциплін іноземними мовами.

Для полегшення оволодіння знаннями та пошуку нових знань студенти можуть використовувати найсучасніші інформаційно-комп'ютерні технології. Вони вивчають комп'ютерні дисципліни, пов'язані з їхньою професійною діяльністю (інформатика в менеджменті, комп'ютеризація на підприємстві, інформаційні технології тощо). Завдяки широкому спектру дисциплін на вибір, студенти мають змогу обирати і формувати свої власні знання, розвиток свого професійного шляху. Приміром, в Економічному університеті на всіх спеціальностях напряму «Менеджмент» на 2-му курсі на індивідуальний вибір даються такі дисципліни: філософія, психологія, економічні доктрини та їхній розвиток, концепції функціонування економіки та їхня еволюція. Проте, вже на 3-му році навчання дисципліни за вибором студента залежно від спеціальності можуть різнитися. Для студентів спеціальності «Менеджмент виробництва» цікавими для вивчення можуть бути предмети: аналіз витрат виробництва,

державно-приватне партнерство, промислова політика, облік і комп'ютеризація на малих підприємствах, податкові стратегії підприємств, малі й середні підприємства в розвитку економіки, тощо. Проте на вибір студентам спеціальності «Управління підприємствами» запропоновані дещо інші дисципліни (оцінка працівників, управління персоналом, планування і організація роботи, підприємливість, ринок праці та інші). На вивчення дисциплін цієї групи на 3-му курсі виділено 200 год. (15 кредитів).

Отже, для забезпечення вищої освіти європейської якості в приватних вищих школах Польщі здійснюється робота із удосконалення та модернізації змісту економічної освіти, індивідуалізації навчального процесу. Адже лише через високий та сучасний рівень пропонованої освіти можна залишитися на освітньому ринку.

Зауважимо, що на якість навчання менеджерів у приватних вищих школах Польщі звертається багато уваги. Державна акредитаційна комісія здійснює акредитацію напрямів навчання на підставі оцінки якості пропонованого навчання. Першою організацією (в 1993 р.), яка опрацювала процедуру та стандарти й розпочала акредитацію навчання менеджерів, є Товариство менеджмент-освіти (System akredytacji, 2004, с. 7, цит. в Гавран, 2012, с 257). Воно проводить акредитацію навчальних програм стаціонарної форми навчання різних економічних напрямів, серед яких чільне місце займає «Менеджмент та маркетинг». Вагомий внесок у підвищення якості навчальних програм економічного профілю зробила Фундація розвитку підприємливості, адже вона уможливила доступ до західних освітніх програм, а також стажування, проходження курсів викладачів та студентів за кордоном (Sapieżka, 1993).

Результати проведеного дослідження дають змогу стверджувати, що приватні вищі школи Польщі здійснюють підготовку менеджерів відповідно до державних стандартів, під зовнішнім і внутрішнім контролем, пропонуючи європейську вищу освіту, особливо кваліфікаційного рівня «бакалавр», адже дають змогу студентам опанувати сучасні професійно зорієнтовані навчальні

програми, особистісно розвиватися, вивчати іноземні мови та інформаційні технології. При цьому, вони не конкурують з державними закладами освіти й не суперечать їхнім програмам. Оскільки чимало приватних шкіл, при яких створено факультети (відділення) менеджменту, мають право видавати тільки дипломи ліценціатів, то можливість продовжити навчання у політехнічних інститутах Польщі з метою здобуття ступеня магістра користується значним попитом серед студентів.

Ще однією особливістю системи підготовки польських менеджерів є обмін студентами й практикантами. У зв'язку з інтернаціоналізацією економіки окремих країн все більше учнів навчаються за кордоном, враховуючи діючі закони кожної країни (Teichler, Gordon, Maiworm, 2000). У контексті нашого дослідження звернемо увагу на польсько-німецький обмін. У Німеччині правовою підставою міжнародної освіти є Закон про професійну освіту (з поправками від 2005 р.). Пункт 2 частини III цього Закону гласить: «Частина навчання може проводитися за кордоном, якщо це відповідає меті освіти. Загальна тривалість такої практики не може перевищувати однієї чверті навчання, відповідно до правил підготовки» (Szkolenie w ramach między państwowej, 2016). Навчання в рамках міжпрофесійного обміну відноситься до закордонних поїздок, що тривають від чотирьох місяців протягом періоду навчання. Національна компанія («відправник») організовує спільно з одним або декількома закладами освіти, навчання для іноземних стажерів/учнів. Таким чином, частина навчання триває за кордоном. Тобто майбутні польські менеджери, які підписали угоду на навчання в Німеччині, можуть навчатися в цій країні протягом терміну, що не перевищує чверті періоду їхнього навчання.

Компанія і практикант підписують угоду, що регулює всі відповідні аспекти, такі як фінансування, тривалість, страхування тощо. Ключовим елементом угоди є також навчальний план, який розробляється спільно обома сторонами. Він визначає зміст освіти і умови навчання на період перебування за кордоном. Навчальний план є частиною офіційного договору і

затверджується відповідним компетентним органом, наприклад, Палатою, коли перебування за кордоном триває довше, ніж чотири тижні. Однак, навіть і цей невеликий період створює майбутнім менеджерам можливість для набуття міжкультурних навичок.

В умовах сучасної глобалізації та прогресуючої інтернаціоналізації економіки такі навички стають все більш вагомими для розвитку кар'єри. Крім того, під час навчання за кордоном майбутні фахівці можуть побачити свою професію з іншої точки зору, освоїти інші процеси й пізнати інші середовища. Окрім професійних знань, студенти можуть також поліпшити свої мовні навички, стати більш незалежними й упевненими. З точки зору компаній, у яких навчаються й працюють практиканти, за цей час вони значно розширюють коло своїх навичок і стають більш мобільними. Навчання в рамках міжпрофесійного обміну відіграє важливу роль у європейській політиці професійної підготовки. Тому разом з партнерами з шести європейських країн (з Польщі – Związek Centralny Dzielą Kolpinga), Палата ремесел в Мюнхені (Німеччина) розробила структурні рамки фінансування проекту з фондів ЄС, спрямованого на сприяння і забезпечення професійної підготовки в рамках міждержавного обміну і всіх причетних до цього процесу. Цей проект називається LAWA (від англ. Learn and Work Abroad) – «Навчання і праця за кордоном» (там само).

Метою проекту є забезпечення навчання в рамках міжпрофесійного обміну, яке може бути використане як додаткове, доступне і генеруюче джерело для отримання кваліфікації на початковому етапі навчання. У Проекті роз'яснюється правова і фінансова основи, а також процес оцінювання додаткових навичок, набутих за кордоном. Це допоможе майбутнім фахівцям уникнути помилок під час навчання і усунути занепокоєння, пов'язане з отриманням хорошого результату на тесті. Крім того, розроблені відповідні методи і зміст навчання. Вагомою перевагою Проекту є освітня Інтернет-платформа.

Таким чином, навчання в рамках міжпрофесійного обміну в галузі

ремесел відкриває нові можливості для кар'єрного зростання майбутніх менеджерів ТНК і можливості міжнародної співпраці між підприємствами. Цей проект є основою для того, щоб навчання в рамках міжпрофесійного обміну в майбутньому стало стандартною пропозицією європейських освітніх систем.

Щодо нормативно-правового забезпечення системи професійної підготовки та професійного розвитку менеджерів у Польщі, то загалом перелік усіх законодавчих актів, причетних до цього процесу, представлено у Додатку И. Проаналізуємо детальніше ключові позиції цього переліку.

Основним правовим актом, який регулює питання професійного розвитку в Польщі, є Кодекс праці від 26 червня 1974 р. На сьогодні положення ст. 102-1036 Кодексу праці замінено Постановою міністра народної освіти і міністра праці та соціальної політики від 10 квітня 2010 р. щодо термінів і умов підвищення професійної кваліфікації і загальної освіти дорослих (Celińska, 2014). Відповідно до ст. 1031 п. 1 Кодексу праці, підвищення професійної кваліфікації означає набуття або поповнення знань і навичок працівником з ініціативи роботодавця або з його згоди. Аналіз ст. 1036 Трудового кодексу також вказує на те, що розвиток професійних навичок може відбуватися також з ініціативи працівника.

Таким чином, можна виділити два напрями професійного розвитку персоналу: перший, коли навчання організовується з ініціативи роботодавця або з його згоди та за активної участі роботодавця; другий, коли працівник підвищує свою кваліфікацію самостійно, тобто не з ініціативи або згоди роботодавця. Поділ зазначених груп має важливе значення для прав працівників, пов'язаних з процесом навчання. У другому випадку, ст. 1036 Кодексу праці передбачає звільнення повного або частини робочого дня, без права на винагороду, чи неоплачувана відпустка, термін якої визначається роботодавцем і працівником. Додаткові пільги забезпечуються під час навчання співробітників з ініціативи роботодавця або з його згоди.

Співробітник, який підвищує професійну кваліфікацію, має право на навчальну відпустку, а також повного чи часткового звільнення, необхідного

для того, щоб вчасно прибути на заняття. В обох випадках за працівником зберігається право на винагороду. Крім того, відповідно до статті 1033 Кодексу праці, роботодавець може надати працівникові, який підвищує кваліфікацію, додаткові кошти, зокрема, для покриття плати за освіту, транспорт, підручники і проживання. Надання цих додаткових пільг повністю залежить від рішення роботодавця і фіксується договором між ним і працівником. Іноді роботодавець може вимагати додаткових зобов'язань від працівника, як наприклад, залишатися в організації упродовж певного періоду після завершення навчання. Тоді сторони відповідно до ст. 1034 Кодексу праці можуть укласти договір, у якому регламентують права та обов'язки кожної зі сторін, в тому числі зобов'язань стосовно працівника, який має працювати визначений період після завершення навчання.

Варто зауважити, що відповідно до ст. 94 пункту 6 Кодексу праці, роботодавець зобов'язаний підвищувати професійну кваліфікацію співробітників, а ст. 17 піднімає цей обов'язок до одного з основних принципів трудового права. Однак, це не накладає на роботодавця зобов'язання надавати працівникам додаткову оплачувану або неоплачувану відпустку, ні, тим більше, фінансувати їхнє навчання. Трудовий кодекс ст. 1031 п. 1 чітко визначає професійну кваліфікацію як набуття або розвиток знань і навичок працівником з ініціативи роботодавця або з його згоди, що вказує на консенсуальний характер відносин, за яких Кодекс праці через статті 1031-1036 регулює взаємні права та обов'язки сторін (Szkolenia a związane z tym prawa, 2016). Четвертий розділ Кодексу праці містить положення, що безпосередньо стосуються прав і обов'язків роботодавця й працівника. Він також визначає відповідальність працівника, види покарань, що застосовуються за невиконання обов'язків, а також винагороду за їхнє відмінне виконання (Kodeks pracy, Dział IV).

Доцільно зазначити, що законодавча база підвищення професійної кваліфікації працівників у Польщі підтримується податковою системою. Так, в індивідуальній інтерпретації Міністр фінансів стверджує, що в ситуації, коли навчання проводиться з ініціативи працівника і набуті знання не пов'язані з

обсягом обов'язків, то витрати, понесені роботодавцем, не звільняються від податку. Таким чином, якщо працівник хоче, щоб роботодавець був звільнений від податкових витрат, то документація про навчання повинна показати, що така підготовка була проведена з ініціативи роботодавця або його згоди й пов'язана з набуттям знань і навичок, вказаних у ст. 1031 – 1035 Кодексу праці (Celiński, 2012).

У контексті нашого дослідження вартим уваги є законодавче забезпечення безпеки і гігієни праці в Польщі. Основними правовими актами, що регулюють навчання працівників у цьому напрямі, є глава VIII Кодексу праці «Навчання» і низка розпоряджень, зокрема:

- Розпорядження Міністра економіки та праці від 27 липня 2004 р. «Про навчання в галузі охорони праці і техніки безпеки»;

- Розпорядження Міністра економіки та праці від 28 червня 2005 р. «Про внесення змін до Положення про підготовку кадрів в галузі охорони праці і техніки безпеки»;

- Розпорядження Міністра праці та соціальної політики від 9 жовтня 2007 р. «Про внесення змін до Положення про навчання в галузі охорони праці і техніки безпеки».

Крім того, у ст. 304 Кодексу праці, посилаючись на ст. 208 п. 3 говориться, що «роботодавець, на території якого виконують роботу співробітники від різних роботодавців, зобов'язаний надати тим роботодавцям інформацію, згадану в ст. 207».

Важлива інформація також міститься в п. 2.2. «Розпорядження міністра економіки і праці від 27 липня 2004 р. про навчання в галузі охорони праці і техніки безпеки»: «У разі виконання робіт на території роботодавця працівників від іншого роботодавця роботодавець забезпечує інформування працівника про ризики для здоров'я і безпеки на роботі в цій галузі. Отримання цієї інформації підтверджується підписом працівника».

Наголосимо, що категорія менеджерів, яка є предметом нашого дослідження, відноситься до дорослих, тому логічним буде звернути увагу на

законодавче забезпечення освіти дорослих у Польщі, яке досить детально проаналізоване Л. Лук'яною (2017, с. 51-59). Нормативно-правова база функціонування освіти дорослих у Польщі визначена низкою законів, головним серед яких є закон «Про систему освіти», а також закони «Про вищу освіту», «Про зайнятість і установи ринку праці» та інші документи, що містять кваліфікаційні вимоги до окремих професій, наприклад, учителів, лікарів, психологів та ін. (Osiecka-Chojnacka, 2003, s 2).

Історичні дослідження, проведені польськими вченими (Chłóń-Domińczak і ін., 2011), засвідчують, що початок розвитку цього напрямку пов'язаний з промисловою революцією, яка охопила Європу на рубежі XVIII–XIX ст., міграцією населення з сільської місцевості у міста й промислові центри, зростанням чисельності людей, зайнятих у промисловості, і, як наслідок, – підвищення попиту на кваліфіковану робочу силу. Найбільш виражено цей рух проявився в останні десятиліття XIX ст. У відповідь на гостру потребу підготовки кваліфікованих робітників у 1906 р. Університет для всіх (Uniwersytet dla Wszystkich) отримав дозвіл на офіційну діяльність, головною метою якого стала боротьба з неписьменністю і низьким рівнем знань робітників. Завдяки цьому серед верств робітників почала поширюватися ідея освіти дорослих.

Найважливішими подальшими законами були «Закон про систему навчання» від 11 березня 1932 р. який увійшов в історію як «Єджеєвічовська реформа» (Ustawa o ustroju szkolnictwa) та Постанова Президії уряду від 23 серпня 1951 р. (Uchwała Prezydium Rządu), а також «Закон про систему освіти» від 7 вересня 1991 р. (Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty), який докорінно змінив умови функціонування польської освіти. Він досі діє, хоч неодноразово оновлювався змінами й поправками.

У цьому законі наголошується на необхідності підготовки дітей і підлітків до навчання протягом життя шляхом поширення знань про основи сталого розвитку, а також формування основ, що сприяють їхній реалізації на локальному, національному та глобальному рівнях (ст. 1, п. 11). У п. 13 ст. 1

зазначено, що напрями та зміст навчання мають бути зорієнтовані на вимоги ринку праці. Стосовно неперервної освіти дорослих зауважується, що вони мають можливість поповнювати загальну освіту, отримувати нові спеціальності, змінювати або підвищувати професійну кваліфікацію (ст. 1, п. 8). Згідно з цим законом, неперервність освіти поза школою забезпечується такими інституціями, як установи неперервної освіти, заклади практичної освіти та центри перепідготовки й підвищення кваліфікації, що забезпечують отримання й поповнення знань, навичок і професійної кваліфікації (ст. 2, п. 3а). У ст. 9 йдеться про те, що здійснювати освіту дорослих можна у профільних ліцеях для дорослих, професійних училищах для дорослих, спеціальних професійних школах для дорослих.

Розпорядженням Міністра освіти і Міністра праці та соціальної політики від 12 жовтня 1993 р. (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych) було встановлено правила й умови підвищення професійної кваліфікації та загальної освіти дорослих на робочих місцях, а також організаторів освіти дорослих, які беруть участь у шкільних і позашкільних заходах.

Ще один вагомий закон про вищі професійні школи від 26 червня 1997 р. (Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. Nr 96, poz. 590 z późn. zm.) врегульовував діяльність державних і недержавних вищих професійних навчальних закладів.

У червні 2003 р. було внесено чергові поправки до «Закону про систему освіти», що безпосередньо стосувалися неперервної освіти і освіти дорослих. Найважливішим нововведенням стало навчання й підвищення кваліфікації дорослих у позашкільних закладах, можливість акредитації освітніх установ, що здійснюють навчання дорослих.

В останній редакції «Закону про сприяння зайнятості та установи ринку праці» від 20 квітня 2004 р. (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy) наведено положення, що стосуються

професійного консультування та активізації професійної діяльності, які накладають низку зобов'язань на місцеву владу (розділ 10, ст. 38, ст. 39). На рівні округу повинно бути ініційоване навчання безробітних для спрощення доступу та зростання їхніх шансів на отримання роботи, підвищення кваліфікації або підвищення професійної активності (розділ 4, ст. 8, п. 13, п. 14; ст. 9, п. 8а, п. 18; ст. 10, п. 2-1); розділ 7; розділ 10, ст. 35, п. 1-5);). Там же прописані форми навчання дорослих (розділ 11, ст. 53а), програми навчання (ст. 53б-53д), встановлено часові рамки (ст. 53е), вимоги до роботодавців (ст. 53f) та ін.

На початку ХХІ ст. Польща постала перед необхідністю термінового приведення державної системи освіти та навчання дорослих до стандартів, визначених Європейським Союзом та міжнародними організаціями ОЕСР та ЮНЕСКО. На реалізацію цієї мети було виділено кошти з Європейського соціального фонду, які призначалися й на розвиток системи неперервної освіти. В рамках цієї діяльності підготовлено «Національний план розвитку на 2004-2006 роки» (Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju). Цей план охоплював низку документів, що окреслювали стратегію соціально-економічного розвитку Польщі в перші роки членства в Європейському Союзі (членом Європейського Союзу Польща стала у 2004 р.). Стратегічною метою ННР визначено розвиток конкурентоспроможної економіки, що базується на знаннях і підприємстві. Виходячи з цього, діяльність ННР спрямовувалася на підтримку підприємців і розвиток людських ресурсів. Реалізація Національного плану розвитку відбувалася шляхом створення та реалізації програм, до складу яких входили пов'язані з неперервною освітою і освітою дорослих програми «Розвиток людських ресурсів» (Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006.), «Підприємництво – розвиток – праця» (Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca. Strategia gospodarcza rządu SLD-UP-PSL / Przegląd Rządowy, 2002), «Національна стратегія зростання зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки» (Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006).

Основною метою цих програм було створення відкритого заснованого на знаннях суспільства шляхом забезпечення умов для розвитку людських ресурсів за допомогою таких форм як освіта, навчання і робота. Досвід, отриманий з реалізації НІР на 2004-2006 роки, було враховано під час підготовки наступного Національного плану розвитку – вже на 2007–2013 роки, прийнятого 6 вересня 2005 р. (Narodowy plan rozwoju na lata 2007–2013) (Wstępny projekt Narodowego Planu Rozwoju 2007–2013). Стратегія соціально-економічного розвитку країни вибудовувалася з урахуванням того, що її економіка є частиною економіки Європейського Союзу, тому основну увагу зосереджено на підвищення економічної конкурентоспроможності регіонів і розвиток підприємництва з метою забезпечення зайнятості та поліпшення якості життя громадян Польщі. Виконання цього плану мало підняти ВВП Польщі й наблизити її до групи країн з розвинутою економікою. Стратегічними пріоритетами, окресленими в НІР на 2007-2013 рр., визначено підвищення рівня знань і компетенцій за рахунок освіти й навчання, зростання активності й мобільності завдяки створенню нових робочих місць, упровадження інновацій, в основному, за рахунок введення нових напрямів економічної діяльності, підтримка підприємців, профілактика соціального відчуження, підтримка сім'ї, реабілітація та активізація людей з обмеженими можливостями, розбудова системи підтримки літніх людей, які вимагають догляду, поліпшення умов життя і праці. Реалізація стратегічних пріоритетів передбачалась шляхом розширення доступу до освіти, підтримки системи відкритої освіти; підвищення якості навчання і забезпечення зайнятості.

Період, окреслений національними планами розвитку, ознаменувався створенням і реалізацією низки стратегій. На основі останнього НІР було створено 16 програм – стратегій регіонального розвитку. Подальшими кроками стали: «Стратегія розвитку неперервної освіти до 2010 року», схвалена Радою Міністрів 8 липня 2003 р. (Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010), Стратегія розвитку освіти на 2007-2013 рр. (Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013) (Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013), Стратегія

розвитку вищої освіти до 2010 року (Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010).

Метою «Стратегії розвитку неперервної освіти до 2010 року» задекларовано визначення напрямів розвитку неперервної освіти в контексті ідеї навчання протягом усього життя і побудови суспільства, заснованого на знаннях.

У «Стратегії розвитку освіти на 2007-2013 роки», підготовленій Міністерством народної освіти і спорту в серпні 2005 р., серед основних напрямів визначено розвиток неперервної освіти. У п. 5.14 мова йде про інтеграцію неперервної освіти з традиційною системою освіти, розширення її пропозицій і розвиток різних форм, підготовку спеціальних програм для різних груп населення, особливо людей з обмеженими можливостями, які б сприяли підвищенню рівня їхніх соціальних і професійних компетенцій, забезпечення повноцінного функціонування у житті суспільства.

Разом з тим, наголошується у «Стратегії», потрібно дбати про збагачення можливостей для людей з високою кваліфікацією, щоб забезпечити їм набуття нових компетенцій і оновлення вже набутих знань. Неперервна освіта в різних її формах має корелювати з традиційними формами навчання, переходити з однієї форми навчання на іншу на всіх рівнях освіти. З цією метою необхідно вибудувати систему визнання кваліфікацій, набутих у межах неформальної освіти. Основною метою «Стратегії розвитку вищої освіти до 2010 року» є надання освіти для роботи. Розділ 6 присвячено неперервній освіті, направлений на розвиток підприємницьких якостей для адаптації до поточного стану ринку праці як у процесі навчання, так і після його завершення.

З 2010 р., як уже йшлося раніше, розпочалася нова хвиля змін до законів. Зокрема, 20 травня 2010 р. ухвалено «Закон про внесення змін до Трудового кодексу і до Закону про прибутковий податок з фізичних осіб» (Ustawa z dnia 20 maja 2010 r.), який виявив невідповідність ст. 103 Трудового кодексу зі ст. 92 п. 1 Конституції РП у зв'язку з відсутністю керівних принципів, що стосуються виконавчої влади. Внаслідок цього ст. 103 трудового Кодексу, а також видане

на цій підставі розпорядження Міністра освіти і Міністра праці та соціальної політики від 12 жовтня 1993 р. «Про правила і умови підвищення професійної кваліфікації та загальної освіти дорослих» втратили силу з 10 квітня 2010 р. Набуття чинності нових положень Кодексу праці супроводжувалося зміною до «Закону Про прибутковий податок з фізичних осіб» від 26 липня 1991 р. Згідно з цими змінами ст. 21 ч. 1 п. 90 передбачає звільнення від податку вартості пільг, наданих роботодавцем на підвищення кваліфікації, за винятком винагород, отриманих за час звільнення від усіх або частини робочого дня, а також за час стажування.

На завершення нашого аналізу вважаємо за доцільне висвітлити загальний стан освітньої політики на підприємствах Польщі. Відмінності в галузі освіти дорослих між європейськими країнами можна спостерігати, аналізуючи результати досліджень Євростату, представлені в останньому виданні Key Figures on Europe (Eurostat, 2008, s. 68). Інформацію про участь польських роботодавців у підвищенні професійної кваліфікації своїх співробітників можна почерпнути із результатів дослідження Центрального статистичного управління (Ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach, GUS, 2008).

Так, згідно з результатами дослідження, проведеного в квітні 2006 р., яким було охоплено близько 18 тис. працівників різних компаній з усієї країни, значний відсоток у навчанні дорослих належить північно-європейським країнам: Швеції, Данії і Великобританії і Фінляндії, де більш ніж 25 % дорослих постійно навчається. Польща знаходилася на 21-му місці з показником близько 5 %. Це означає, що тільки 5 зі 100 осіб у віці більше 25 років отримують додаткову кваліфікацію і розширюють свої знання. Щодо Польщі дослідження показує чіткі регіональні відмінності в доступності навчання. Найбільша чисельність курсів реалізувалася на підприємствах Мазовецького воєводства, що склало 30 % від навчання співробітників. Наступні позиції зайняли Поморське, Валикопольське і Малопольське воєводства (приблизно по 20 %). Найгірша ситуація спостерігалася в регіонах

Нижньої Сілезії, Підляшшя та в Любліні, де тільки кожна десята людина була охоплена якоюсь формою навчання (Tabor, 2008).

Дослідження GUS також надає інформацію про профілі компаній, які найбільшу увагу звертають на розвиток людських ресурсів. Це, передусім, страхові й фінансові компанії (80 % з них організували навчання співробітників), а також компанії з енергетичного сектору (60 %). 50 % і більше показали такі галузі, як гірничодобувна промисловість, машинобудування, виробництво транспортних засобів, пошта, телекомунікації, нерухомість. В інших галузях більше половини компаній не займаються навчанням своїх співробітників (там само).

Результати цього дослідження показують, що найбільшою популярністю серед малих і середніх підприємств користуються спеціалізовані курси, спрямовані на підвищення компетентності з продажу і маркетингу, бухгалтерського обліку, фінансів, управління й адміністрування. У свою чергу, для великих підприємств найбільш важливою є технічна підготовка й особистісний розвиток співробітників (в обох випадках результат біля 20 %). Витрати на навчання «м'яких навичок» у цих компаніях майже в два рази вищі, ніж у малому бізнесі.

Аналогічного висновку можна дійти, аналізуючи результати дослідження управління людським капіталом і конкурентоспроможності малих та середніх підприємств: найбільш популярними є спеціалізовані курси – 57,4 % з опитаних компаній, підготовка управлінських кадрів – 21,6 %, мовні курси – 19,1 % опитаних компаній (Schmidt, 2007, с. 217).

Варто зазначити, що тільки 62,4 % МСП (малих і середніх підприємств) провели навчання в більш широкому діапазоні, ніж це вимагає Кодекс праці. В цілому, дослідження підтвердило гіпотезу про те, що рівень управління людськими ресурсами в малих і середніх підприємствах є відносно низьким і відрізняється від рівня більшості великих фірм. Автори дослідження *Stan HR w Polsce 2006* вказують на відсутність інтеграції між різними функціями управління людськими ресурсами в польських компаніях (Tabor, 2008).

75 % підприємств мають систему навчання, але більшість з них не планує вносити будь-які зміни. Тільки одна третина з них має систему просування та кар'єри. 37 % організацій не мають системи оцінювання (але більшість із них має плани щодо розвитку його упродовж наступних 12 місяців), і більше 60 % респондентів не мають системи дерекрутації співробітників. Автори дійшли висновку, що станом на момент дослідження (2006 р.) Польща програє бій у «війні за таланти», а компанії часто намагаються вирішувати проблеми, використовуючи застарілі інструменти (там само).

Можливість відслідкувати зміни в часі дає нам дослідницький проект «Баланс людського капіталу», реалізований за участю Польського агентства розвитку підприємництва у співпраці з Ягеллонським університетом (<https://bkl.parp.gov.pl>). Це одне з наймасштабніших досліджень ринку праці на теренах Центральної й Східної Європи, яким було охоплено понад 350 тис. респондентів з усієї країни: роботодавців, працівників, безробітних, студентів, учнів, а також представників навчальних закладів. Тривало воно з грудня 2008 по грудень 2014 р. (нині продовженням став новий етап «Баланс людського капіталу 2016-2023» (<https://bkl.parp.gov.pl/projekt.html>)). Результати дослідження дозволяють відстежити ситуацію на польському ринку праці, попит на компетенції і їхню пропозицію, а також проаналізувати систему освіти й ринок підготовки фахівців у Польщі протягом 2010-2015 рр. У загальному звіті проекту зазначається, що, наприклад, у 2013 р. 31 % дорослих поляків підвищували рівень своєї компетентності, використовуючи формальні та неформальні форми освіти, такі як навчання на курсах, самоосвіта тощо. При цьому, в обов'язкових курсах і тренінгах взяли участь від 12 % до 14 % респондентів у віці 25-59 років (Górnjak, 2015, с. 83). Більша частина навчання в Польщі фінансується за рахунок роботодавців. При цьому, значна частина компаній користуються переважно зовнішніми послугами (Emerling, Orlińska, Węsierska, 2010).

Як бачимо, порівняно з результатами дослідження, проведеного в 2006 р., деякі позитивні зміни є, однак загалом Польща й надалі займає низьке

положення серед європейських країн за рівнем навчальної діяльності дорослих. У зв'язку з цим, науковцями та практиками не втомно проводиться ретельний аналіз обставин ситуації в цій галузі, а уряд докладає певних зусиль щодо його поліпшення. Так, з 1 вересня 2012 р. відбулися значні зміни в системі освіти дорослих, пов'язані з новим підходом до професійного навчання. В основі цього нового підходу є класифікація професій за професійною кваліфікацією, що встановлює очікувані результати навчання, досягнення яких підтверджується сертифікатом, виданим екзаменаційною комісією після складання кваліфікаційного іспиту за професією з точки зору єдиної кваліфікації.

Умови, організація й порядок проведення неперервного навчання детально прописані в Розпорядженні Міністра народної освіти від 11 січня 2012 р. щодо неперервного навчання в позашкільних формах (*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia, 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych*). Визначальною рисою цього документу є представлення нової моделі неперервної професійної освіти у формі курсів, що, з одного боку, характеризується високою динамікою змін і відповідає потребам сучасного ринку праці, з іншого – потребам і можливостям дорослих. Позашкільні форми неперервної освіти дозволяють набути професійних навичок за коротший час, ніж у формальних закладах освіти. Це допоможе підвищити мобільність поляків і буде стимулом для участі в навчання протягом усього життя.

Для того, щоб ця форма навчання була популярною серед дорослих і давала можливість усім, хто потребує, постійно підвищувати свій рівень знань і професійних навичок, оновлено також процедуру зовнішніх іспитів, яка детально прописана у Розпорядженні від 11 січня 2012 р. щодо іспитів екстерном (*Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych*). Згідно з положеннями цього Розпорядження, упроваджено здачу професійного іспиту екстерном для осіб, які мають професійний досвід з окремої кваліфікації без участі в курсах.

Натомість, отримання диплома буде можливим після підтвердження всіх кваліфікацій, необхідних для певної професії і відповідного рівня освіти.

Зважаючи на це, у 2012 р. вступили в силу чотири правові акти – поправки до Закону про систему освіти: перші два з них були прийняті ще в 2011 р., а наступні два – в липні 2012 р. У цих актах зафіксовано найбільш важливі законодавчі рішення, що стосуються організації роботи та фінансування шкіл для дорослих. Зокрема, у поправках від 19 серпня 2011 р. до ст. 3 вносяться пояснення, що школи для дорослих варто розуміти як школи, що організовують навчання для осіб, яким виповнилося 18 років; неперервну освіту варто розуміти як освіту в школах для дорослих, а також набуття і розвиток знань, навичок і кваліфікації в позашкільних формах для тих, хто завершив обов'язкову освіту. Школи дорослих і професійні заклади або установи освіти можуть об'єднуватися в «центри професійної освіти і підвищення кваліфікації», які мають право проводити кваліфікаційні професійні курси, а також різні заходи, пов'язані з профорієнтацією та професійною інформацією (ст. 62а). У поправці 4 до цієї статті сказано, що центри професійної освіти і підвищення кваліфікації можуть співпрацювати з роботодавцями та організаціями.

У цих же поправках мова йде про те, що неперервна освіта може організовуватися в державних і приватних школах для дорослих, державних і приватних установах неперервної освіти, практичних навчальних закладах, центрах освіти і професійної підготовки, а курси підвищення кваліфікації – в державних професійних галузевих школах, у недержавних, які мають повноваження державних шкіл, у державних і недержавних установах і центрах, інституціях ринку праці зі сприяння зайнятості, а також в інституціях ринку праці, що займаються навчально-виховною діяльністю (ст. 68а). Наголошується, що неперервне навчання може проводитися стаціонарно, заочно, а також з використанням дистанційних методів і прийомів. Відмітимо, що цими поправками чітко визначено конкретні суми основного та додаткового фінансування роботодавців, які займаються професійною підготовкою

дорослих, а також перелічено пакет необхідних документів для проходження такого навчання (ст. 70b). Зауважимо, що в плануванні фінансування розвитку неперервної освіти Республіки Польщі передбачено кошти з різних джерел: зі структурних фондів, з державного бюджету, доходів органів місцевого самоврядування, від роботодавців.

На завершення наведемо узагальнюючу таблицю спільних і відмінних ознак систем підготовки та нормативно-правового забезпечення професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Таблиця 2

**Порівняльна таблиця спільних і відмінних ознак
систем підготовки та нормативно-правового забезпечення
професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі**

Німеччина	Польща
Спільне	
Професійна підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації та професійний розвиток менеджерів здійснюється у формальній, неформальній та інформальній освіті.	
Участь у цьому процесі беруть державні і приватні структури.	
Законодавче й нормативно-правове забезпечення професійної освіти.	
Участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу.	
Відмінне	
Передумови професійної підготовки менеджерів на основі національних традицій з середніх віків.	Стрімкий розвиток цієї галузі впродовж останніх двох десятиліть.
Професійна підготовка (передусім, технічна й інженерна) як найважливіший показник кваліфікації менеджера.	Більш популярна загальноуправлінська підготовка.
Трансформація німецької традиції підготовки учня майстром в дуальну систему навчання.	Формальний характер зв'язку теорії та практики.
Відлагоджена система міжнародної співпраці в галузі навчання і професійної діяльності.	Налагодження різних форм міжнародної співпраці (участь у міжнародних програмах, обмін

	студентами, стипендії, стажування, іноземні гранти).
Навчання й працевлаштування переважно в межах своєї країни.	Навчання й працевлаштування в різних країнах Європи і світу.
Наявність Законів про освіту дорослих (федерального і земельних).	Відсутність Закону про освіту дорослих.

Таким чином, можемо підсумувати, що в Німеччині наявна система нормативно-правового забезпечення професійного розвитку персоналу загалом, і менеджерів зокрема. У Польщі вона формується, оновлюється, орієнтуючись на ринок праці та вимоги й рекомендації навчальної політики Європейського Союзу, зокрема, в рамках стратегії «Європа 2020», де навчання протягом життя і розвиток навичок вважаються ключовими елементами на шляху подолання труднощів, що постали перед Європою в умовах економічної й демографічної криз. Одним із прикладів ефективного навчання й професійного розвитку фахівців є транснаціональні корпорації, що мають власні потужні навчальні центри, діяльність яких проаналізуємо в наступному розділі.

Висновки до третього розділу

Теоретичне осмислення й узагальнення систем підготовки, перепідготовки, додаткової освіти та підвищення кваліфікації менеджерів у Німеччині і Польщі уможливило порівняльний аналіз досліджуваної проблеми в цих країнах.

Спільним для обох країн є можливість здійснення професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів у формальній, неформальній та інформальній освіті, участь у підготовці менеджерів як державних, так і приватних структур.

Відмінності полягають у тому, що німецька професійна підготовка має глибоке історичне коріння й глибокі традиції ще з середніх віків, коли практикували передачу ремесла від майстра до учня. Натомість у Польщі більш популярною є загальноуправлінська підготовка.

Друга відмінність зумовлена трансформацією німецької традиції підготовки учня майстром в дуальну систему навчання яка дозволяє отримати якісну професійну освіту, успішно поєднуючи теорію й практику. У Польщі зв'язок теорії та практики реалізовувався переважно через практику студентів, яка має більш формальний характер і, зазвичай, не оплачується. Завдяки налагодженню різних форм міжнародної співпраці перед менеджерами відкрилися можливості участі в міжнародних програмах обміну й стажування.

Використання біографічного методу дослідження уможливило встановлення наступної відмінності, що географічно освіта німецьких менеджерів є достатньо широкою, однак вона майже не виходить за межі країни. Серед представників німецької бізнес-еліти мало носіїв ступеню МВА. У той же час німецькі менеджери традиційно й стабільно працевлаштовуються в межах своєї країни. Натомість історія міжнародної кар'єри польських менеджерів відносно коротка, проте надзвичайно стрімка. Протягом останніх 20 років перед щоразу більшою кількістю польських менеджерів відкриваються можливості підготовки та підвищення кваліфікації за кордоном, а також з'являються нові можливості міжнародної кар'єри, нові шанси на рівні глобального бізнесу.

Порівняльне дослідження законодавчої бази, що регламентує питання професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі також дозволило виявити спільні й відмінні ознаки. Зокрема, в обох країнах діють закони, що регулюють професійну освіту. Спільним для обох країн є участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу та використання різного інструментарію для його підтримки: фінансування, податкової політики, регулювання соціального страхування та забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури.

Відмінності полягають у тому, що в Німеччині держава створює єдиний системний механізм зайнятості та регулює нормативне й фінансове забезпечення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації й професійного розвитку персоналу. Важливою особливістю є те, що державні

органи Німеччини стимулюють активність підприємства вже на стадії початкової професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмового навчання.

У Польщі відповідно до ст. 94 пункту 6 Кодексу праці, роботодавець зобов'язаний підвищувати професійну кваліфікацію співробітників, а ст. 17 визнає цей обов'язок як один з основних принципів трудового права. Однак, це не накладає на роботодавця незалежно від волі закону зобов'язання надавати працівникам додаткову оплачувану або неоплачувану відпустку, ні, тим більше, фінансувати їхнє навчання.

Нормативно-правова база функціонування освіти дорослих у Німеччині визначена низкою законів на рівні земель, тобто існують 13 земельних законів про неперервну освіту і освіту дорослих. На відміну від сталих німецьких традицій освіта дорослих, а з нею і професійна освіта в Польщі, оновлюється, орієнтуючись на ринок праці та вимоги й рекомендації освітньої політики Європейського Союзу.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2013b, Баніт, 2014b, Баніт, 2014c, Баніт, 2014d, Баніт, 2015j, Баніт, 2016a, Баніт, 2016d, Баніт, 2017b, Баніт, 2018a, Баніт, 2018b, Баніт, 2018d.

РОЗДІЛ 4

СИСТЕМИ КОРПОРАТИВНОЇ ОСВІТИ В ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ

У розділі схарактеризовано особливості професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій у системі корпоративної освіти, обґрунтовано передумови, цілі та етапи створення корпоративних навчальних центрів, виокремлено принципи й функції їхньої діяльності, проаналізовано діяльність корпоративних навчальних центрів у ТНК Німеччини (на прикладі Фольксваген Груп Академії, Даймлер Академії, БМВ Академії) і в їхніх польських підрозділах. Виявлено спільні й відмінні ознаки корпоративних навчальних центрів у Німеччині і Польщі.

4.1. Роль корпоративних навчальних центрів у забезпеченні професійного розвитку менеджерів

Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців (Бабушко, 2015; Кононова, 2013; Литовченко, 2017; Mierzejewska, 2005; Mikołajczak, 2004 та ін.) підтверджують, що чим більша компанія, тим більше коштів вона вкладає у навчання й розвиток кожного співробітника, перетворюючись завдяки цьому в організацію, що навчається. Відтак, кожну транснаціональну корпорацію нині можна розглядати, як організацію, що навчається, тобто як своєрідний освітній заклад, який, з одного боку, забезпечує роботою, а з іншого, надає своїм працівникам необхідні освітні можливості для їхнього професійного розвитку. Такі організації, як зазначає польська дослідниця Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005), формують свою конкурентну перевагу на основі нематеріальних активів: знань, репутації, цінностей, етики.

Для ефективної передачі цих нематеріальних активів компанії організовують власні навчальні центри, завдання яких полягає у створенні сприятливого навчального середовища, в якому всі працівники можуть

розвиватися як у професійному так і в особистісному плані. Очевидно, що для впровадження такої масштабної діяльності недостатньо одного спеціаліста у відділі навчання. Необхідно створювати окрему структуру зі своєю місією, цілями й завданнями, нормативною базою. Такою структурою може стати внутрішній навчальний центр. Його завдання полягає у формуванні й розвитку системного навчання персоналу, в результаті якого підвищується конкурентоспроможність компанії. Відтак, вважаємо доцільним здійснити аналіз діяльності корпоративних навчальних центрів як педагогічного явища, згідно з наступним логічно вибудованим алгоритмом (рис. 4.1.1.):

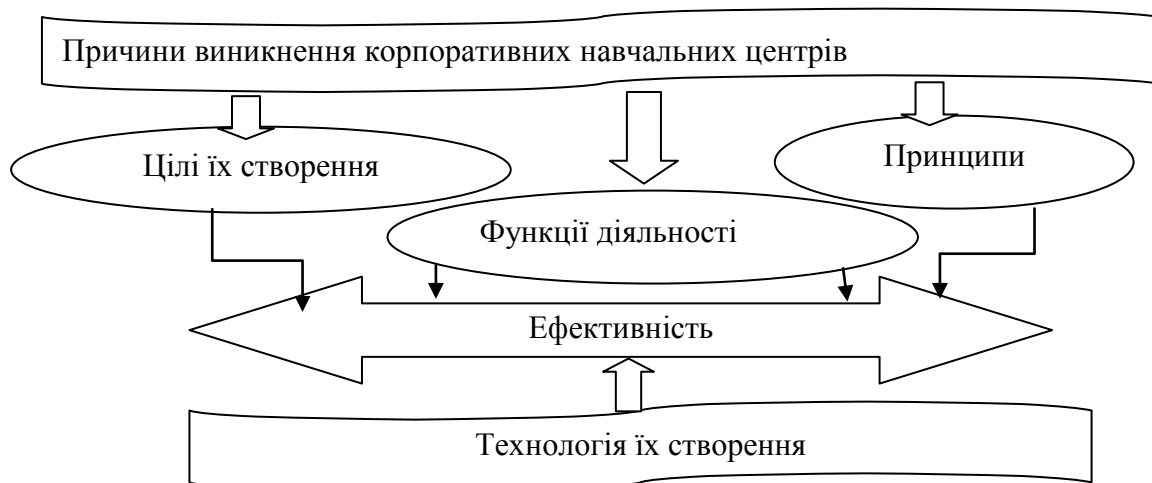


Рис. 4.1.1. Алгоритм аналізу діяльності корпоративних навчальних центрів

Аналіз наукових джерел дозволяє нам виокремити кілька основних та низку супровідних причин створення самостійних освітніх структур у ТНК. Так, вслід за С. Грачовою (2008) можемо назвати чотири головних. Перша з них – необхідність реалізації нової бізнес-ініціативи: злиття, поглинання компаній, введення в портфель нових видів бізнесу, нових продуктів тощо. Класичний приклад створення такого університету – корпоративний університет в компанії Dymler-Benz, завдяки якому після злиття Dymler-Benz і Crysler вдалося оптимізувати й злити воедино менеджмент нового гіганта машинної індустрії. Всі п'ять тисяч менеджерів вищої та середньої ланки стали студентами нового

навчального закладу й навчалися за спеціально адаптованими під поставлене завдання програмами.

Друга причина створення освітньої структури в компанії – асиміляція нових менеджерів та утримання цінних кадрів. Такий підхід дуже близький тим компаніям, які постійно стикаються з проблемою плинності кадрів. Прикладом тому може бути Центр розвитку керівного персоналу Волфсберг (Wolfsberg) – навчальний центр об'єднаного банку Швейцарії (Union Bank of Switzerland, UBS). Оскільки плинність кадрів у банківській сфері через потрясіння, що переслідують цей вид бізнесу, за останні кілька років встановилася на рівні 20-25% на рік, одним з основних завдань, що вирішує навчальний центр UBS, – змінити цю тенденцію.

Третя причина – це збереження культурної спадщини, зміцнення й розвиток корпоративної культури. Часто вирішальним чинником, безпосередньо пов'язаним із рішенням організувати корпоративний навчальний центр, є динамічне зростання підрозділів компанії. У таких випадках одне з основних завдань навчального центру полягає в тому, щоб «виховувати» співробітників усіх підрозділів в дусі єдиної організаційної культури (зазвичай, культури материнської компанії). Для цього в навчальні програми вводять дисципліни, пов'язані з загальнолюдською культурою, з історією становлення компанії, розвитку й підтримки корпоративності. Така організація освітнього процесу переслідує вирішення основного завдання – приведення у відповідність цілей і принципів корпорації з цілями й цінностями окремої особистості.

Розширення компанії може призвести до зростання кількості навчальних програм у різних підрозділах. З одного боку, їх зміст може дублюватися, а з іншого – бути суперечливим. При цьому організація навчання потребує від кожного підрозділу багато часу та зусиль, а пошук тренера, який розкриває та пропагує культуру організації, надзвичайно складний. За такої ситуації ТНК все частіше вирішують зосередити навчальну діяльність співробітників усіх рівнів у цілісній програмі, розробленій материнською компанією. Це дозволяє, на

думку Б. Межеєвської (Mierzejewska, 2005), не тільки досягти загального або ідентичного рівня компетенцій на певному щаблі ієрархії або в конкретній галузі організації, але й краще відслідковувати динаміку розвитку учасників, поступово пропонуючи їм вищий рівень освіти та кар'єрне зростання

Однак, на нашу думку, основною причиною, через яку найбільші корпорації витрачають кошти на створення корпоративного університету, – це впровадження в компанії механізмів неперервного вдосконалення, підвищення віддачі від трансформації проектів, а в контексті нашого дослідження, тобто безпосередньо для менеджерів – сприяння особистісному й професійному розвитку протягом усього життя.

Крім згаданих вище, можна навести кілька супровідних причин:

- зацікавленість керівництва корпорації в стратегічному розвитку свого підприємства;
- потреба компанії в інноваційних та ініціативних співробітниках;
- необхідність не тільки отримувати нові знання ззовні, але й транслювати їх разом з власним досвідом в усі філії та підрозділи в різних країнах чи містах для максимально ефективного навчання;
- необхідність навчити персонал не тільки вирішувати нагальні проблеми, а й досягати середньострокових і довгострокових цілей.

Виходячи з причин, неважко сформулювати цілі корпоративного навчального центру. Це може бути, наприклад:

- розвиток необхідних організації компетенцій;
- стандартизація навичок та знань у конкретних галузях роботи на всій території компанії;
- упровадження організаційних змін;
- підтримання конкурентоспроможності компанії;
- розробка й реалізація програм із залученості персоналу;
- утримання цінних співробітників;
- трансляція цінностей компанії персоналу;
- робота над створенням сприятливого психологічного клімату всередині

організації;

- упровадження сучасних схем управління;
- асиміляція в компанії нових менеджерів і утримання цінних кадрів;
- розвиток управлінського потенціалу;
- формування у топ-менеджерів лідерства та комунікативних навичок,
- підвищення особистої ефективності кожного працівника й організації в

цілому;

- розробка, підтримка / модифікація / уніфікація чи розвиток корпоративної культури,
- упровадження корпоративних стандартів;
- розвиток соціальних мереж в компанії;
- формування відкритості для інших культур (за Mierzejewska, 2005; Mikołajczak, 2004; Cross, Parker, 2004; Czarnik, 2018).

Натомість основною метою створення корпоративного навчального центру є здійснення системного стратегічного навчання персоналу, тобто навчання, що дозволяє компанії вирішувати стратегічні завдання й досягати стратегічних цілей. Звідси випливає, що корпоративний навчальний центр повинен впливати на підвищення конкурентоспроможності ТНК, допомагати в реалізації її довгострокової стратегії й будувати плани своєї роботи відповідно до єдиної ідеології, яка витікає з базової стратегії компанії, на перспективу.

Зважаючи на це, функції корпоративного навчального центру полягають у тому, щоб:

- управляти знаннями: збирати, структурувати, зберігати, генерувати й поширювати унікальні корпоративні знання;
- навчати й проводити оцінювання компетенцій всіх співробітників компанії;
- здійснювати супровід розвитку співробітників через наставництво, а керівництво – через коучинг;
- ініціювати й освоювати інновації;
- формувати корпоративну культуру компанії, бути носієм і транслятором

корпоративних норм, цінностей (Голышенкова, 2016).

З методологічної точки зору важливими для нашого дослідження є принципи роботи, що лежать в основі діяльності корпоративних університетів, зокрема:

- неперервність професійної підготовки та навчання персоналу, зумовлена стрімкими темпами розвитку, модернізації техніки й технології;
- системність: цілісний і послідовний підхід до навчання замість нерегулярних і не пов'язаних між собою навчальних заходів;
- проактивність: виявлення наявних проблем і їх вирішення та управління змінами, при якому навчання підпорядковується цілям бізнесу;
- загальнодоступність: навчання організоване так, щоб воно було цільовим, своєчасним і доступним для всіх, кому це необхідно;
- залученість усіх учасників навчання: відповідальність за ефективність навчання залежить не тільки від фахівців, які його організують, й від самих співробітників, їхніх менеджерів, вищого керівництва;
- колегіальність: функціонує єдина система навчання, яка при цьому спонукає співробітників до спільної роботи;
- практична спрямованість професійної підготовки та навчання персоналу;
- використання переважно активних методів навчання персоналу;
- орієнтація на вирішення бізнес-завдань: цінність навчання для бізнесу демонструється на основі комплексної методології оцінювання його ефективності;
- орієнтація на результат: оцінка навчання ведеться постійно, із застосуванням всіх необхідних для цього технологій (Магура, Курбатова, 2003; Одегов, Мерко, 2009).

Вважаємо за доцільне також акцентувати увагу на результатах діяльності (ефектах) корпоративного навчального центру для ТНК, виокремлених на основі джерел (Грачева, 2008; Голышенкова, 2016; Красношарпа, Буданова, 2013; Козак, 2001; Леонтьєва 2012; Магура, Курбатова, 2003; Одегов, Мерко,

2009).

1. Освітній процес організований з урахуванням усіх особливостей організації й готує співробітників, максимально сумісних з підприємством і його цілями. Загальна корпоративна ідеологія й корпоративна культура, єдина методологія корпоративного процесу розвитку співробітників, системна організація процесів навчання дозволяють співвідносити між собою завдання, що ставить перед навчанням бізнес, цілі навчання, засоби навчання, ресурси й отримані результати, що дозволяє підвищити рівень контролю над кожним етапом цього процесу.

2. Виробляється здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища й зміцнювати свої конкурентні позиції за рахунок оперативного й ефективного упровадження сучасних технологій роботи, що ведуть до загального зростання ефективності.

3. Корпоративна система навчання дозволяє швидко генерувати й поширювати ефективні рішення по всій компанії. Внаслідок розвитку навичок навчання в усіх співробітників компанії з'являється здатність швидко освоювати нові рішення, технології, функції, бізнес-процеси, методики й швидше перебудовувати свою діяльність у нових умовах.

4. Підвищується вмотивованість і лояльність співробітників, ефективність їхньої праці – від керівника компанії до рядового працівника, оцінюється ця ефективність за параметром продуктивності праці (прибуток на одного співробітника компанії).

5. Поліпшується психологічний клімат в організації завдяки тренінгам і програмам, спрямованим на командування, управління конфліктами й підвищення ефективності командної взаємодії. Все це в результаті впливає на створення сприятливого психологічного клімату в компанії.

6. Відбувається потужний командуєтворючий/синергетичний ефект, здатний на вирішальний вплив у поліпшенні роботи.

7. Підтримується імідж і підвищується привабливість корпорації в очах клієнтів та партнерів.

Оцінка ефективності корпоративного навчального центру для бізнесу може здійснюватися шляхом впливу на бізнес (тобто досягнення поставлених перед корпорацією цілей), налаштування під бізнес-процеси (можливості вносити оперативні зміни й удосконалення з урахуванням розвитку бізнесу); забезпечення ефективності навчання (скорочення витрат за допомогою інноваційної комбінованої освіти й методів організації та проведення навчання, а також через безперервну оптимізацію витрат на навчання); впровадження та супроводу випускних бізнес-проектів, орієнтованих на технології корпорації (Одегов, Мерко, 2009, с. 25).

Критеріями ефективності корпоративного навчального центру можуть виступати: збільшення обсягу продажів і доходів компанії; скорочення витрат, у тому числі шляхом уніфікації процесів управління, впровадження єдиних технологій; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення якості продуктів і послуг; оптимізація часу циклу замовлення; зменшення відходів; поліпшення показників безпеки; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів. Натомість пріоритетами корпоративних навчальних центрів є заповнення повсюдного дефіциту менеджерів середньої ланки й становлення нової управлінської культури в ТНК. Це ключ до тих якісних змін, без яких стратегічний розвиток і успіх неможливі.

Як бачимо, всі перераховані вище компоненти взаємопов'язані й взаємовитікають один з одного. Пояснюється це тим, що корпоративний навчальний центр у сучасному розумінні – це система внутрішньофірмової підготовки й розвитку персоналу, що нерозривно пов'язана зі стратегією розвитку організації. Наголосимо, що основа будь-якого корпоративного навчального центру, як і всіх класичних університетів – системний підхід до процесу навчання. Однак, причини їхнього виникнення різні: перші виникли у зв'язку з необхідністю пізнання навколишнього світу, систематизації й передачі знань, а другі – у зв'язку з прискоренням темпів життя, необхідністю підлаштовуватися до постійного зростання науково-технічного прогресу, хоча

прерогативою обох є саме освіта.

Історична ретроспектива засвідчує, що основною формою навчання майже до середини минулого століття були лише класичні університети. Хоча вже в 1920 – 1930-х рр. ХХ ст. почала формуватися нова система професійної підготовки – система навчання, тісно пов'язана з практикою. Бізнес-школи, що виникли спочатку в США, стали одними з перших її носіїв, також в цей час з'явилися різні організації, які спеціалізувалися саме на навчанні вузькопрофесійних спеціальностей (Грачева, 2008).

У компаніях, що швидко розвивалися, назривала потреба у збільшенні кількості менеджерів середньої ланки, які були б включені до єдиної управлінської та корпоративної культури. Вирішити цю проблему дозволив би корпоративний навчальний центр, у якому менеджери могли б підвищувати кваліфікацію. Погоджуємося з думкою О. Леонтьєвої (2012), що це мав бути заклад не традиційної форми, а інноваційний, здатний постійно розвиватися, де, з одного боку, є об'єднана єдиною концепцією і методологією система внутрішньофірмового навчання, розроблена для керівників усіх рівнів і спеціалістів у межах ідеології й стратегії розвитку компанії, з іншого боку, де системно й комплексно впроваджується більшість з відомих у педагогіці інновацій.

Відповідно, з таких бізнес-шкіл і організацій вже в 1970-х рр. ХХ ст. сформувалися перші навчальні центри, призначенням яких стало не тільки навчання, повністю занурене в поточну практику, а й задоволення потреб перспективної практики. Саме вони стали новою навчальною парадигмою, необхідною для підготовки персоналу нового типу для енергійних глобальних компаній. З часом корпоративні навчальні центри запрацювали в таких ТНК, як Disney University, Coca-Cola, Motorola, Procter&Gamble, General Electric. Широке розповсюдження відбулося значно пізніше. Основний пік їхнього зростання припав на 90-ті роки минулого століття. За даними експерта Р. Грінберга, з 1988 по 1998 рр. їхня чисельність збільшилася в 4 рази – від 400 до 1600, а сьогодні вони охопили вже й невеликі компанії, зі штатом від 500

чол. За даними організацій, що спеціалізуються на аналізі даних в області корпоративного освіти, чисельність внутрішніх корпоративних навчальних центрів значно зросла, і прогнозувалося, що при подальших темпах розвитку їх стане більше, ніж звичайних (Грачева, 2008).

Сьогодні, після кількох десятків років успішного функціонування корпоративних навчальних центрів у всьому світі оформилося два базові підходи до їхнього створення – альянс з традиційними навчальними закладами чи спеціалізованими сервісними фірмами (найчастіше – менеджмент-консалтинговими) або ж формування самостійної структури (Козак, 2001).

Відповідно до цього й серед наявних програм можна виділити дві основні тенденції:

- «індивідуальні» програми, призначені виключно для працівників компанії (закрита система);
- спеціальні цільові програми, відкриті для працівників інших компаній (відкрита система);

Перший тип програм спрямований не тільки виключно на освітні цілі, пов'язані з наданням конкретних, релевантних для організації знань, а й на їхню інтеграцію. У таких програмах набагато більше значення надається набутим знанням, що відповідають стратегічним цілям тієї чи іншої компанії. Часто частиною курсу є посилення внутрішньої мотивації й ідентифікації з компанією, що дозволяє формувати персонал з високим рівнем внутрішньогрупової згуртованості.

Другий тип орієнтований на передачу досвіду. Компанія, що бажає поширити його, організовує програми (зазвичай, сертифіковані), де знання з конкретної теми доступні для всіх бажаючих. Перший варіант набув більшого поширення, оскільки це найбільш дешевий і простий спосіб створити власний навчальний центр.

Однак варто підкреслити, що оскільки ідея корпоративних навчальних центрів почала з'являтися у відділах кадрів різних організацій, то до цього часу модель їхнього функціонування істотно змінилася. Спочатку це були центри

розвитку, розташовані у великих департаментах, з часом вони стали автономними центрами формування ідей, створення нових понять та ініціювання змін.

Відштовхуючись від суті корпоративного навчального центру, яка полягає у створенні внутрішньокорпоративної системи знань, навчальний процес повинен направлятися компанією, і в ньому повинні брати участь (як викладачі-тренери) якомога більше внутрішніх фахівців. Освітній союз з комерційним і державним інституціями, зазвичай, не обмежується наданням у розпорядження компанії підручників і приміщень. Зовнішні тренінгові компанії або інші провайдери навчальних програм у такому випадку потрібні для забезпечення компанії стандартним набором тренінгів, спрямованих на освоєння й поширення стандартних компетенцій. Виявлення, формалізація й поширення унікальних компетенцій, якими володіє ТНК, має здійснюватися силами самої компанії.

Отже, основна ідея корпоративного навчального центру полягає у створенні внутрішньофірмової системи знань. Саме тому навчальний процес повинен координуватися компанією і в ньому повинні брати участь внутрішні фахівці компанії (як викладачів-тренери). При цьому співпраця навчального закладу та компанії обов'язково повинна складатися у взаємному збагаченні знаннями. Ті профільні фахівці компанії, які будуть проводити тренінги та заняття, передавати знання й досвід наступному поколінню, отримують апробовану методику навчання. А навчальні заклади, в обмін на знання надають приміщення, отримують доступ до інформації, накопиченої компанією.

Хоча взаємодія з традиційними навчальними закладами є вдалим варіантом навчання співробітників, але формування самостійних освітніх структур у самому підприємстві в останні роки набуває все більшої популярності. Якщо компанія має безліч навчальних програм для різних категорій співробітників, якщо тренінгові та розвивальні програми повторюються й мають масовий характер, якщо частка унікальних навчальних

програм велика, а їхній зв'язок з досягненням стратегічних цілей очевидний, то потрібно орієнтуватися на створення самостійної освітньої структури з внутрішніми тренерами й фахівцями з навчання. Нині є окремі корпоративні навчальні центри, що вважаються самостійними господарськими суб'єктами й мають ліцензії на ведення освітньої діяльності (наприклад, Global Learning, створений в компанії IBM). Після навчання в такому корпоративному університеті слухачам видаються сертифікати.

Варто зауважити, що згідно з дослідженнями О. Голищенкої (2016), лише 5 з 30 європейських університетів відкривають свої двері зовнішнім клієнтам. Переважно це – закриті навчальні структури, що оберігають свої конкурентні переваги від зовнішнього середовища й орієнтовані на потреби корпорації та формування корпоративної культури всередині компанії (наприклад, корпоративні університети BMB, General Electric, Siemens, Enel та ін.). Так, єдина корпоративна програма компанії Siemens розробляється в так званому Learning Campus відповідно до вимог менеджменту. Там же розробляються корпоративні стандарти й методи навчання, що поширюються на всі департаменти компанії Siemens у всьому світі.

Термін «університет», як відомо, має академічне значення й позначає навчальний заклад, що реалізує освітні програми вищої й післявузівської професійної освіти за широким спектром напрямів підготовки (спеціальностей); здійснює підготовку, перепідготовку та (або) підвищення кваліфікації спеціалістів, наукових і науково-педагогічних працівників; виконує фундаментальні та прикладні наукові дослідження з різних галузей наук; є провідним науковим і методичним центром у сфері своєї діяльності (Гольщенкої, 2016).

Натомість, як ми вже згадували в попередньому підрозділі, ні традиційні університети, ані бізнес-школи не здатні задовольнити потреби роботодавців. Про це ведуть мову й польські дослідники. Зокрема, Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005) зауважує, що спостерігаючи за зростанням попиту на рівень знань і компетентність працівників й порівнюючи ці вимоги з

пропозицією університетів чи бізнес-шкіл, неважко помітити, що розрив в результаті цього порівняння все більше зростає. Традиційні університети не здатні задовольнити ці вимоги. З іншого боку, прагнення людей до постійного навчання, розвитку, підвищення кваліфікації, що дозволило б їм більш ефективно й більш результативно працювати в сучасних умовах, приводить до зростання попиту на знання, характерні для конкретного бізнесу. Саме тому компанії створюють власні корпоративні університети.

У науковій літературі зустрічаємо чимало варіантів визначення поняття «корпоративний університет», однак скрізь воно пов'язане з формуванням політичної, економічної, культурної та освітньої стратегії компанії. Ініціатива у використанні цього терміну для назви департаменту, що виконує перераховані вище функції, належить компаніям США. Деякі корпоративні університети називаються по імені місцевості, в якій вони розташовані, як наприклад, Four Acres компанії Unilever або за назвою однієї зі структур компанії (Siemens Learning Management, а пізніше Siemens Learning Campus).

Зауважимо, що в західному розумінні «корпоративний університет» зазвичай визначається як «відділ або департамент, який завдяки взаємодії з постачальниками й проведенням досліджень широкого діапазону, забезпечує навчання персоналу й відіграє ключову роль у створенні команди керівників вищої ланки, при цьому він стратегічно орієнтований на розвиток окремих особистостей для ефективної роботи підрозділів, а в результаті – організації». Варто акцентувати увагу на тому, що в Європі термін «університет» використовують стримано, тільки стосовно вищої освіти. Європейські компанії, що займаються внутрішньофірмовою підготовкою, використовуючи цей термін, пояснюють його по-своєму. Наприклад, Daimler Chrysler (Німеччина), має на увазі під корпоративним університетом «місце для обміну знаннями та компетенціями»; Heineken (Нідерланди) описує корпоративний університет як «сполучну ланку між передачею знань і їх створенням». Згідно з даними О. Голищенкої (2016), серед досліджених нею європейських закладів, що займаються внутрішньофірмовою підготовкою персоналу, 14 мають назву

«університет», 5 мають назву «центр», 4 використовують назву «інститут», 3 – «академія» (наприклад, Academy GmbH) і одна називається «школою бізнесу».

У польських дослідженнях зустрічаємо назви як «корпоративний університет», так і «корпоративна академія». Наприклад, Й. Міколайчак (Mikołajczak, 2004) наголошує, що хоч визначення й назви відрізняються, оскільки їхні форми є різними, загальним елементом, що об'єднує корпоративні університети, на думку дослідниці, є ініціативи, спрямовані на конкретні результати для організації й зосереджені на розробці тих компетенцій та підтримці дії, які стратегічні з точки зору компанії та відображають її пріоритети. Тобто корпоративний університет – це можливість реалізувати програму стратегічного розвитку, що дає організації вимірювані результати. Це також підтримка для менеджерів в одному із головних завдань: як разом із підлеглими ефективно впроваджувати стратегію компанії. З цієї причини корпоративні університети стають дедалі популярнішими серед керівників підприємств.

У своєму дослідженні, присвяченому корпоративним академіям, інша польська авторка Б. Межеєвська (Mierzejewska, 2005) також зауважує, що концепція корпоративної академії (або корпоративного університету) викликає багато плутанини. Часто під цією назвою розуміють навчання, організовані відділами управління людськими ресурсами. Однак дослідниця дотримується визначення, запропонованого М. Алленом (M. Allen) – корпоративна академія є стратегічним інструментом, що допомагає материнській організації реалізувати свою місію через освітню діяльність. За словами М. Аллена ключовим для корпоративної академії є навчання, що проводиться в будь-якій формі, будь то навчання індивідуальне чи групове – але безпосередньо пов'язане з місією і стратегією компанії. Інакше кажучи, ніхто не відвідує корпоративну академію аби марно витратити час. Ці навчальні заклади пропонують послугу з чітко визначеною метою – суттєво покращити роботу працівника в певній галузі, пов'язаній з його діяльністю.

На пострадянському просторі широко використовуються терміни

«корпоративний університет» або «корпоративний інститут» для позначення центру знань компанії. Однак часто під однією й тією ж назвою мається на увазі різне значення. Це залежить від лідерів корпоративних університетів, стратегії фірми, а також їхніх організаційно-правових форм: іноді це проект усередині компанії (наприклад, Вімм-Білл-Данн Україна), або окремий департамент (Група «Ілім», РУСАЛ, ТНК-ВР, СУЕК). Деякі корпоративні об'єднання є самостійними юридичними особами. Цим пояснюється позиція О. Голищенко (2012), яка підкреслює, що у вітчизняному розумінні корпоративний університет – це система концептуальних програм, що впливає на стратегію компанії, тобто, створюючись на її основі, сприяє її реалізації й дає поштовх до її подальшого розвитку, поширює корпоративні цінності та культуру.

Варто наголосити, що корпоративні університети мають переважно бізнес-орієнтований характер, оскільки вони покликані вирішувати низку важливих завдань, серед яких доречно відзначити задоволення довгострокової потреби організації в кваліфікованих кадрах, підвищення мотивації в найбільш перспективних співробітників і систематизацію процесу їхнього розвитку.

Як засвідчує практика, прототипом корпоративних університетів і на Заході, і на пострадянському просторі були експериментальні лабораторії, дослідницькі центри, центри розвитку, які мали на меті конкретні завдання й результати. Ці центри були своєрідними центрами культури, досліджень, генерації, передачі й збереження знань. У них поєднувалися ноу-хау й самі головні конкурентні переваги організації. Деякі компанії досі зберігають вірність цій традиції. Інші ж, наслідуючи моду або виходячи з потреб бізнесу, створюють у своїх компаніях різні види навчальних структур, називаючи їх по-різному.

На нашу думку, неважливо, як саме називається ця структура – школа, інститут, університет, академія чи навчальний центр: якщо вони мають бренд, прив'язку до стратегії компанії та є транслятором корпоративних цінностей та культури через свої програми, їх можна назвати корпоративними навчальними

центрами. Переваги корпоративного формату навчання полягають саме в тому, що освітній процес там організовано з урахуванням всіх особливостей організації й готує співробітників, максимально сумісних з підприємством і його цілями. Додаткова перевага – потужний командоутворюючий ефект, здатний мати іноді вирішальний вплив на поліпшення роботи.

Кардинальна відмінність корпоративного університету від інших освітніх структур, наприклад, штатного тренінг-центру, полягає в тому, що він може розвивати всіх співробітників компанії, організовувати навчання саме в тих напрямках і в таких масштабах, які будуть потрібні організації в перспективі. Однак, це не заперечує співпраці з іншими організаційними й логістичними структурами, що пропонують широкомасштабні програми розвитку (Dzielniczka, 2013; Mikołajczak, 2004).

На пострадянському просторі ідею корпоративного університету поширили великі західні корпорації на початку 1990-х рр. В Україні процес створення корпоративних університетів розпочався ще пізніше. Із загального переліку ТНК в Україні (Додаток К) більшість – іноземні, підрозділи яких мають власні центри для системного навчання персоналу. Так, на початку 2006 р. «Beeline» впровадив в Україні масштабний проект корпоративного навчання «Білайн Університет», з 2007 р. почав діяти Корпоративний університет UMC, з 2008 р. в МІМ-Київ (міжнародний інститут менеджменту в Києві) відкрився корпоративний університет для співробітників підрозділу Bayer Health Care компанії «Байер», які працюють на фармацевтичному ринку, ЗАТ «Сьогодні Мультимедіа» організувала корпоративний університет у 2009 р., з 2010 р. розпочав роботу корпоративний університет (академія) ДТЕК – енергетичної компанії, яка входить до складу фінансово-промислової групи СКМ – «Систем Кепітал Менеджмент» (Красношапка, Буданова, 2013).

Серед вітчизняних компаній у 2003 р. ПриватБанк спільно з Києво-Могилянською бізнес-школою відкрили Приват Університет, у 2006 р. банк «Фінанси та Кредит» відкрив Корпоративний Університет, з п'яти корпоративних університетів, вивчених Forbes, свої приміщення є тільки в

Академії ДТЕК і в Українській аграрній школі «Мрія». Компанія ДТЕК розробила спільний курс з КМБШ (Києво-Могилянською бізнес-школою), його випускники отримують диплом магістра ділового адміністрування МВА. На реалізацію цього проекту й ще однієї програми для топ-менеджерів – «Енергія лідера» – компанія витратила 20 млн гривень. Співробітникам ДТЕК корпоративний МВА не вартував ні копійки. Зовсім інша ситуація, наприклад, у Приват Університеті. Студентами Приват Університету вважаються всі 30000 співробітників банку, які зобов'язані регулярно проходити онлайн-тестування в рамках програми розвитку. Тим часом, аудиторіями для студентів Приват Університету служать переважно відділення ПриватБанку (там само).

Як бачимо, роботодавці беруть навчання персоналу в свої руки, часом закриваючи очі на наявність дипломів українських університетів. Набираючи людей на деякі вакансії, роботодавцям вигідніше взяти молодий персонал та навчити його власним коштом, аніж залучати досвідчених фахівців. Компанії міжнародного рівня, що працюють в Україні, навчають свій штат, навіть якщо до нього входить лише кілька сотень співробітників. А для корпорацій «з історією» особистий досвід і знання співробітників – найцінніші складові для забезпечення конкурентоспроможності.

За останні роки в Україні чисельність корпорацій, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, почала стрімко зростати. Відтак, чимало науковців і практиків, спираючись на досвід відомих ТНК і враховуючи сучасні тенденції, розробляють методичний супровід. Для компаній, що розпочинають таку діяльність, логічно вибудуваний і теоретично обґрунтований послідовний процес створення корпоративних навчальних центрів виявиться вкрай необхідними.

Чіткий алгоритм створення корпоративних навчальних центрів, вибудуваний на основі вивчення наукових джерел (Грачева, 2008; Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015; Козак, 2001; Красношапка, Буданова, 2013; Леонтьева, 2012; Магура, Курбатова, 2002; Минзов, Чемисина, 2008; Одегов, Мерко, 2009), представлений на рис. 4.1.2.



Рис. 4.1.2. Процес створення корпоративного навчального центру

Грунтовний аналіз кожного етапу подано в підготовлених нами науково-методичних рекомендаціях щодо організації системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях (Баніт, 2018d). Зрозуміло, що така технологічна схема організації корпоративного навчального центру не може застосовуватися в усіх організаціях тільки в такому вигляді. Це зумовлено істотними відмінностями між різними організаціями, пов'язаними зі специфікою виробництва, місцем розташування або конкретним напрямом діяльності. Кожен окремий корпоративний навчальний центр «вироснується» на місці. Відмінності можуть бути пов'язані й з минулим досвідом роботи у сфері навчання, і з особливостями керівників, їхніми установками, знаннями, упередженнями, мотивацією, рівнем підготовки персоналу, ступенем його прихильності організації та довіри адміністрації тощо. Загалом же, як стверджують дослідники, технологія створення корпоративного навчального центру в умовах конкретної організації потребує уважного аналізу наявної ситуації й моніторингу цієї роботи на конкретно визначений момент. Це важливо для того, щоб організувати корпоративний навчальний центр якомога ефективніше через добре відпрацьовані й усталені для конкретної організації

методи й процедури.

Підсумовуючи викладене вище, коротко узагальнимо переваги системи внутрішньофірмової організації навчання й професійного розвитку менеджерів у корпоративних навчальних центрах. Отже, найголовніше, що отримують менеджери, проходячи внутрішньофірмове навчання, це:

- професійні знання найвищого гатунку;
- широкий погляд на бізнес-проблеми,
- вміння системно мислити;
- досвід (у тому числі досвід роботи в міжкультурному середовищі);
- високий рівень взаєморозуміння та довіри (взаємодоповнювальна команда);
- задоволення потреби саморозвитку й визнання.

Таким чином, менеджер оволодіває інноваційним способом мислення про стратегічний розвиток організації, формуючи при цьому свій потенціал розвитку. Основними напрямками й формами професійного розвитку менеджерів у рамках корпоративних навчальних центрів можуть бути: навчання в межах компанії, дистанційне навчання в комп'ютерній мережі, участь у відкритих семінарах і конференціях, стажування в підрозділах компанії, управління проектами, наставництво, коучинг та ін., детальніший огляд яких проведемо в наступному розділі. Натомість цей розділ доцільно буде завершити аналізом діяльності сучасних корпоративних навчальних центрів у ТНК Німеччини і Польщі.

4.2. Організація системи корпоративної освіти в транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі

4.2.1. Аналіз діяльності корпоративних навчальних центрів у транснаціональних корпораціях Німеччини

Практичним прикладом проведеного у попередніх підрозділах теоретико-методологічного аналізу може слугувати діяльність корпоративних навчальних

центрів відомих у всьому світі німецьких автомобільних транснаціональних корпорацій Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп. Насамперед наголосимо, що з точки зору системного підходу управління професійним розвитком персоналу здійснюється в межах загальнокорпоративної стратегії. Отже, вважаємо за доцільне розпочати цей підрозділ з короткого аналізу їхніх стратегічних програм.

Так, наприклад, у Фольксваген Груп у 2008 р. під керівництвом Мартіна Вінтеркорна, який тоді очолював цю ТНК, було розроблено програму «Mach 18» на період наступних 10 років, тобто до 2018 р. (Schneider, 2008). Щоб стати лідером світового ринку, тобто найбільш успішною та стабільною автомобільною компанією у світі, в рамках цієї програми ТНК Фольксваген Груп поставила перед собою 4 стратегічних цілі:

- 1) стати лідером за якістю і задоволеністю клієнтів;
- 2) стати найпривабливішим роботодавцем у автомобільній промисловості;
- 3) випускати більше 10 млн автомобілів на рік;
- 4) мати 8 % прибутку від продажів на той час, тобто у 2008 р. ТНК Фольксваген Груп продала лише 6,3 млн автомобілів (Schaal, 2016).

Досягнення цих цілей повністю залежить від компетентного й висококваліфікованого персоналу, насамперед – менеджерів усіх рівнів. Іншими словами – їхня цільова підготовка, підвищення кваліфікації й компетентності є передумовою не лише якісної праці, а й очікуваної ефективності. Це, звичайно, стосується усіх співробітників – від молодих фахівців до топ-менеджерів.

Зрозуміло, що для досягнення цілей глобальної організаційної стратегії потрібно й глобально орієнтовану освітню персонал-стратегію. В рамках останньої ТНК Фольксваген Груп здійснила глобальну реструктуризацію своїх корпоративних навчальних центрів, унаслідок чого виникла нова внутрішньофірмова освітня структура – Фольксваген Груп Академія (Volkswagen Group Academy).

Обґрунтовуючи такий крок, Р. Лінде, який очолив новостворений корпоративний освітній центр підкреслює, що технологічний і виробничий процеси вимагають сьогодні максимально можливої компетентності фахівців повсюди, незалежно від того, чи працюють вони в Німеччині, Бразилії, чи Китаї: «... висококваліфіковані працівники є ключовим чинником успіху. Тільки вони можуть виробляти автомобілі, необхідні на світових ринках як сьогодні, так і в майбутньому. Час, коли можна було обмежитися попередніми моделями на ринках, що розвиваються, минув. ... Виробництво всіх марок є спільним завданням і потрібно об'єднати зусилля. ... Нам потрібні висококваліфіковані спеціалісти на всіх наших заводах у всьому світі. ... Для того, щоб це здійснити, освітня та професійна діяльність персоналу повинні бути об'єднані та реорганізовані по всій Фольксваген Групі. ... Тому мета нині така: технічне навчання в рамках стандартів Фольксваген Груп. ... Саме тому ми беремо модель німецької освіти за приклад для нашого дуального навчання за кордоном» (Linde, 2013).

Згідно зі статистичними даними, станом на час створення (2013 р.) у Фольксваген Груп Академії було 16 500 учнів, в той час як загальна чисельність співробітників по всьому світі (в 99 місцях виробництва), становила 540 000 осіб. Річні інвестиції в освіту в 2011 р. склали близько 600 млн євро. У проведених 9 193 навчальних заходах у 2012 р. взяли участь більш ніж 110 624 учасники. Вони навчалися загалом 269 128 навчальних днів (там само).

Проте цікавим для нашого дослідження є формат, структура й складові цього центру. Отже, Фольксваген Груп Академію було створено шляхом злиття Фольксваген Коучинг (Volkswagen Coaching GmbH), АтоУні Вольфсбург (AutoUni Wolfsburg) та дочірніх компаній. Завдання Академії – підвищення кваліфікації персоналу всіх дванадцяти корпоративних брендів та забезпечення однаково високої якості стандартів у всіх підрозділах, незалежно від місця їхнього розташування.

Корпоративний навчальний центр Фольксваген Коучинг було створено у 1995 р. як дочірню компанію ТНК Фольксваген Груп. Основною метою

компанії була початкова підготовка й подальше навчання, корпоративний консалтинг та управління розвитком персоналу. Крім штаб-квартири у Вольфсбурзі, місця розташування були ще в Брауншвейзі, Касселі, Ганновері, Емдені і Зальцгіттері. Зі штатом близько 660 співробітників і оборотом 127,6 млн євро (станом на 2008 р.) Фольксваген Коучинг була відповідальна як за набір стажистів, учнів і початківців, так і за подальший розвиток працюючих співробітників. Серед іншого, також і за Центр оцінювання, екскурсії, семінари, молодіжні програми, і, в цілому, за навчальні заклади. Для зовнішніх компаній Фольксваген Коучинг не пропонувала свої послуги. З 1 січня 2013 р. цей корпоративний навчальний центр було інтегровано у Фольксваген Груп Академію і Фольксваген Коучинг перестала існувати як незалежна компанія з точки зору ТОВ. Колектив компанії далі працює в якості тренерів у Фольксваген Груп Академії (Volkswagen Coaching, 2017).

Натомість, інша структурна одиниця – внутрішньофірмовий університет АвтоУні – існує досі. Як складова Фольксваген Груп Академії та загалом ТНК Фольксваген Груп, АвтоУні пов'язує науку з практикою, а також формує й передає знання на рівні університетів. Завдяки міжнародній мережі всесвітньо відомих університетів / інститутів та експертів, АвтоУні виступає партнером з досліджень для всіх підрозділів і брендів Фольксваген Груп, розробляючи для них кваліфікаційні заходи на академічному рівні. Це здійснюється у співпраці з зовнішніми вченими з усього світу, включаючи провідних експертів ТНК Фольксваген Груп.

Девіз «Навчання від кращих» визначає стратегію поєднання цінних знань та досвіду співробітників Фольксваген Груп з новітніми знаннями академічного світу. Таким чином, АвтоУні є платформою для наукового обміну в рамках Фольксваген Груп. Пропозиції АвтоУні адресовано, зокрема, експертам та провідним спеціалістам професійних груп. В умовах швидких змін це гарантує, що експерти та провідні фахівці Фольксваген Груп вчасно отримують доступ до відповідних знань (Programmheft, 2016, s. 7-8).

Нині в АвтоУні функціонує дев'ять інститутів, що займаються питаннями

автомобільної техніки, виробництва, логістики, якості компонентів, інформатики, управління праці та персоналу, закупівель, фінансів та контролінгу, продажів і маркетингу, комунікацій. Ці інститути тісно співпрацюють з усіма підрозділами через свою професійну мережу та відповідну консультативну раду. Консультативні ради, що складаються з представників різних марок та спеціалізованих напрямів Фольксваген Груп, контролюють навчально-дослідницьку діяльність інститутів АвтоУні. Зовнішні учасники, наприклад, представники з академічних областей, проводять високого рівня наукову експертизу досліджень в АвтоУні. Консультативні ради інститутів визначають основні теми для лекцій, за допомогою яких інститути передають спеціалізовані знання у підрозділи Фольксваген Груп. Консультативні ради визначають також пріоритети майбутніх напрямів, з яких виділяються теми досліджень та дослідницькі проекти, а також компетенції професійних груп. Варто наголосити на такій особливості, як професійні групи – вони охоплюють співробітників із спорідненими професіями, видами діяльності або навичками, які здійснюють свою діяльність на основі спільної експертизи та вимагають відповідної компетенції. При цьому, знання та навички передаються й удосконалюються через покоління. Професійні групи несуть відповідальність за професійну майстерність компанії (там само, с. 12-13). Консультативна рада може також складатися з кількох консультантів-спеціалістів, залежно від різних тем професійних груп. Міждисциплінарні теми координуються через мережу наявних консультативних комітетів або, як у випадку електромобільності, через власну консультативну раду в інституті. Крім того, вони сприяють отриманню докторських ступенів Фольксваген Груп через докторську програму, а також через інші заходи. Для того, щоб мотивувати майбутнє покоління вчених, АвтоУні підтримує студентів-докторантів найсучаснішими пропозиціями.

Як додатковий навчальний центр для Фольксваген Груп, АвтоУні продовжує розширювати свої послуги на міжнародному рівні. Відтак, першочерговим завданням стає підвищення міжнародної наукової кваліфікації

працівників Фольксваген Груп. З цією метою в університеті розробляється та проводиться все більше заходів у Німеччині і за кордоном, а також розробляються спеціальні кваліфікаційні заходи для підрозділів у всьому світі.

У співпраці з фахівцями відповідних галузей АвтоУні проводить дослідження з актуальних наукових питань, фокусуючись на виявленні проблем, а також на розробці практичних рішень проблем, концепцій та альтернативних дій. Основна увага звертається на дослідження питань персоналу, виробничої логістики та компонентів, якості, ІТ, маркетингу та продажів, а також закупівель.

Для нашого дослідження науковий інтерес представляє серед інших Інститут праці й управління персоналом (Institut für Arbeit und Personalmanagement (IFAP)). Основним завданням цього Інституту є визначення тенденцій розвитку персоналу, виявлення сфер діяльності для Фольксваген Груп та доведення їх до співробітників. Інститут праці й управління персоналом (Institut für Arbeit und Personalmanagement (IFAP)). Ця модель складається з 8 модулів: консультація персоналу, організація праці, лідерство та співпраця, системи оплати праці, кваліфікація у професійних групах, здоров'я, трудові відносини, контроль персоналу (Programmheft, 2016, s. 89-90).

У тісному співробітництві з відділом управління персоналом Фольксваген Груп цей Інститут зосереджується на розробці таких інноваційних напрямів, як майбутнє офісної та виробничої діяльності, інформатизація та промисловість 4.0, культурні зміни, мотивація, лідерство, стратегічне управління персоналом та привабливість роботодавця, баланс між працею та приватним життям, а також здоров'я та розподіл робочого часу відповідно до віку (Institut für Arbeit und Personalmanagement, 2017). Інститут займається розробкою й реалізацією дослідницьких проектів, а також підвищенням кваліфікації працівників шляхом проведення лекцій, програм та модулів спільного навчання. На внутрішніх та громадських конференціях зі стратегічних питань і викликів професійні групи представляють результати роботи компанії. Експертиза та вибудовування мережі здійснюється шляхом відбору тенденцій, досліджень, тестування,

роботи в групах, майстер-класів, семінарів та у процесі наукового співробітництва. Дисертаційні дослідження, пов'язані з темами розвитку персоналу, супроводжуються колоквиумами.

Крім того, Інститут пропонує низку курсів разом з провідними експертами та експертами з професійних груп управління персоналом, а також провідними вченими. Експерти є одночасно викладачами та учнями на рівні Інституту. Таким чином, курси сприяють:

- підвищенню професійної майстерності у професійній групі управління персоналом;
- обміну інформацією між членами професійної групи управління персоналом та експертами з бізнесу й науки;
- відповідності результатів праці з управління персоналом цілям компанії та цілям працівників (Programmheft, 2016, s. 89).

Серед науково-дослідних установ, з якими співпрацює Інститут, можна назвати: науковий центр в Берліні, технічний університет Брауншвейга, Китайсько-німецький університетський коледж у Шанхаї, Інститут соціологічних досліджень в Геттінгені, Геттінгенський університет, Кассельський університет, Інститут досліджень соціальних наук у Мюнхені, Університет Падерборн та Університет Тонджи. Разом з тим, розширюються наявні контакти з університетськими кафедрами та різними вченими, створюються нові контакти.

Академічний розвиток професійних груп на вищому рівні забезпечується тісним співробітництвом між інститутами та академіями професійних груп. Кожна академія співпрацює з одним із інститутів АвтоУні, який координує та розробляє свої пропозиції в тісному контакті з цією академією (Kooperierende Hochschulen und Forschungseinrichtungen, 2017).

Розглянемо ґрунтовніше цю співпрацю на прикладі двох академій – Академії закупівель та Академії виробництва продукції. Так, у галузі закупівель важливою є висока кваліфікація співробітників. У зв'язку з цим у 2009 р. було створено Академію закупівель для всіх співробітників Фольксваген Груп. Її

девіз: «Знати, щоб рости!». Академія закупівель (Beschaffungsakademie) є платформою і двигуном для підвищення кваліфікації цільової групи й розвитку персоналу. У цьому проекті працюють рука об руку відділ розвитку персоналу, виробнича рада й відділ постачання, щоб звести воедино та координувати всі можливості для навчання в галузі закупівель. Мета її діяльності полягає в тому, щоб забезпечити спеціалізовані та міждисциплінарні кваліфікаційні пропозиції працівникам відділу закупівель. Тут використовується широкий спектр методів навчання: від самонавчання через лекції експертів до семінарів та конгресів. Основою для ідентифікації потреб є чіткі профілі компетенцій для різних видів діяльності для співробітників відділу закупівель.

«Створення Академії закупівель є важливим кроком на шляху покращення й розширення заходів з підвищення кваліфікації персоналу в галузі закупівель», – наголосив Ніко Феєрер (Nico Feierer), керівник виконавчого апарату відділу закупівель. – «Для того, щоб впоратися з майбутніми завданнями й проблемами, важливо підвищувати компетентність і кваліфікацію всіх співробітників і розвивати їхній індивідуальний потенціал, наскільки це можливо». (Beschaffungsakademie gegründet, 2009). «Академія закупівель є хорошим прикладом нового напрямку підвищення кваліфікації в колективі», – підкреслює Ральф Лінде (Ralph Linde), керівник відділу розвитку людських ресурсів. – «Ми хочемо крок за кроком у всій компанії створити навчально-педагогічну культуру, яка залежить від фахівців колективу та їхніх компетенцій. Кращі фахівці будуть активно брати участь у передачі професійних знань, передаючи свої навички, досвід і ноу-хау (know-how) своїм колегам» (там само). «Академія закупівель може об'єднати ресурси, досвід і компетентність різних галузей, – зауважує керівник виробничої ради Херардо Скарпіно (Gerardo Scarpino). – Це вигідно як для наших колег так і для компанії, в даному випадку, відділу закупівель. Тому ми, як виробнича рада, підтримуємо цей проект» (там само).

Загальновідомо, що знання стають особливо цінними, коли ними діляться з іншими. Тому важливо, щоб фахівці передавали свої ноу-хау та досвід

колегам у компанії. До передачі знань в Академії закупівель протягом 2010 р. було залучено 87 експертів. Ці експерти виступали як спікери і проводили лекції, пов'язані з тематикою закупівель. В цілому, вони передали свої знання колегам на 443 заходах.

Експерти відіграють особливу роль в академіях. Власне, вони є носіями ноу-хау в компанії. Завдяки їм сформувалася культура навчання і викладання, передача наявних знань і досвіду у власних рядах компанії. Академія цінує їхню працю, тому в кінці року було організовано спеціальний захід подяки. На цьому заході присутнім був віце-президент, що підкреслює важливість і значущість експертної діяльності в області закупівель (Die Beschaffungsakademie ehrte 87 Experten aus dem Unternehmen, 2011).

Відділ закупівлі, який заснував Академію закупівель, подав приклад для наслідування іншим відділам. Це стало також майбутньою тенденцією орієнтації на навчання у професійних групах. Згодом було створено Академію виробництва, яка об'єднала відділи виробництва й логістики. «Знання формують майбутнє» є гаслом нової кваліфікаційної платформи. Новостворена Академія виробництва стала платформою і двигуном для підвищення кваліфікації близько 100 000 співробітників цього відділу на рівні бренду. Завданням Академії є об'єднання й кооперація всіх внутрішніх і зовнішніх, професійних і загальних навчальних заходів відділу виробництва у співпраці тоді ще з Фольксваген Коучинг.

На першому етапі своєї діяльності Академія визначила потреби в навчанні всіх співробітників на основі профілів компетенцій, оскільки ці профілі відрізняються, наприклад, у відділах виробництва та логістики: для працівника з автомайстерні, застосовуються інші вимоги, ніж для помічника відділу логістики. На другому етапі Академія розробила для різних компетентнісних профілів індивідуальні можливості навчання і зробила його максимально доступним (Produktionsakademie gegründet, 2011).

Важливим завданням АвтоУні було створення нової культури навчання й педагогічної культури у відділі. Вона базується на засадах передачі знань через

покоління. Зрештою, у кожній галузі є кращі фахівці у певних сферах діяльності. Ці фахівці можуть ефективно передавати свої знання й навички колегами, наприклад, на лекціях, спонсорованих програмах і просто через практичні поради. Передача знань є запорукою успіху, який поширюється через покоління: досвідчені співробітники повинні ділитися знаннями з молодими колегами – і навпаки. Такий обмін відбувається у всіх відділах і по всьому заводу, а також охоплює міжнародні підрозділи. Хорошим прикладом перехресного обміну є тісна співпраця з Академією відділів будівництва й експлуатації об'єктів, корпоративного розвитку людських ресурсів, Фольксваген Коучинг, АвтоУні.

Загалом у дев'яти інститутах АвтоУні працює близько 40 співробітників, зайнятих у керівництві програмами, в університетському співробітництві та організації заходів. У 2015 р. близько 8500 осіб відвідали понад 185 заходів. З поміж 500 спікерів у АвтоУні майже половина виходять із галузі автомобілебудування. Основний акцент нині робиться на майбутній мобільності, пов'язаній з темами електроустаткування, інноваційних приводів, легкої конструкції та стійкості систем руху (Zahlen, Daten, Fakten, 2016).

Таким чином можемо підсумувати, що Фольксваген Груп Академія об'єднує навчальні центри всіх 12 корпоративних брендів. У цій групі є 36 академій бізнес-підрозділів, а також АвтоУні Вольфсбург, що організовує наукову частину подальшого навчання та забезпечує передачу інноваційних наукових знань (Linde, 2013).

Щодо завдань, які постали перед Фольксваген Груп Академією, Р. Лінде виділяє чотири напрями:

- передача знань та формування навичок і основних компетенцій, тобто професійне навчання, технічна перепідготовка й підвищення кваліфікації від спеціаліста до менеджера;
- організація й поширення професійних знань фахівцями в межах професійної групи спільно з академіями професійних відділів;
- передача новітніх знань на ранніх етапах через АвтоУні та інші

спеціалізовані інститути, які є членами професійних груп;

- вибудовування шляхів розвитку професійної компетентності, особливо для кваліфікованих працівників (там само).

Висвітливши загальнотеоретичні та організаційно-педагогічні аспекти діяльності корпоративного навчального центру Фольксваген Груп Академії в країні базування (тобто в Німеччині), розглянемо мережу та особливості діяльності корпоративних навчальних центрів, призначених для професійного розвитку персоналу загалом, і менеджерів зокрема, в підрозділах ТНК.

Отже, Фольксваген Груп Академія, що знаходиться у Вольфсбурзі, призначена для навчання співробітників, викладачів і тренерів корпорації. Для навчання фахівців конкретної країни призначено навчальні центри конкретного імпортера Фольксваген. Наразі у світі близько 200 таких імпортерських центрів. У цій ситуації, по-перше, стає складно охопити всі країни світу, які є в системі виробництва і збуту автомобілів Фольксваген, по-друге, складно «пропустити» всіх майбутніх тренерів через Академію у Вольфсбурзі, по-третє, неможливо викладати на всіх мовах світу. Крім того, в рамках однієї центральної Академії складно врахувати всі особливості збуту й експлуатації автомобілів в регіонах. Тому ТНК і впроваджує таку систему, як регіональні офіси. Регіональний офіс (як філія Фольксваген Груп Академії) призначено для навчання співробітників (викладачів, тренерів) навчальних центрів імпортерів декількох країн, об'єднаних в окремий регіон. Вони орієнтовані на місцеві умови. Нині функціонують 4 філії Академії: в Республіці Білорусь (для країн СНД), у Мексиці (для країн Латинської Америки), в Сінгапурі (для країн Південно-Східної Азії) і в Китаї. Тренери навчальних центрів імпортерів, зазвичай, навчаються в Академії в Вольфсбурзі (Козуб, 2014).

Прикладом діяльності східно-європейського регіонального офісу може бути Фольксваген Академія в Білорусії, угоду про діяльність якого було підписано в 2013 р. Ця угода передбачає навчання в Білорусії викладачів країн Кавказу, середньої Азії та Молдови. На прикладі цього регіонального офісу можна схарактеризувати організаційно-педагогічні умови, створені для

ефективного розвитку персоналу.

Перша умова – це матеріально-технічне забезпечення. Що стосується оснащення практичної частини навчання навчального центру, то воно відповідає фірмовому автосервісному підприємству. У розпорядженні тренерів та учнів знаходяться спецінструменти, новітні діагностичні системи Фольксваген (VAS), електронні системи сервісу, «зав'язані» в єдину комп'ютерну систему заводу, а також цілодобовий доступ до всіх систем сервісу Фольксваген у Вольфсбурзі. Передбачено широкий спектр демонстраційних агрегатів і навчальних стендів на основі реальних вузлів автомобіля. Теоретична частина навчання проходить в спеціально обладнаних класах. Для навчального процесу задіяно новітні версії технічних засобів навчання, нормативної документації для всього модельного ряду Фольксваген, а також доступ до електронних засобів навчання Фольксваген Груп Академії у Вольфсбурзі (Учебный центр, 2014).

Другою організаційно-педагогічною умовою є програмно-методичне забезпечення, яке детально буде схарактеризовано у наступному розділі. Натомість, тут вважаємо за доцільне звернути увагу на загальні теоретико-методологічні підходи до його організації. Як стверджує В. Войтешонок, керівник навчального центру від Фольксваген у Білорусії, розвиток персоналу має системний характер. Система навчання на заводі Фольксваген почала розвиватися в 1990-і рр., коли в Білорусії почали працювати перші офіційні дилери автомобільних марок. Розвиток системи В. Войтешонок ділить на 3 етапи: 1) інтуїтивний – система починала вибудовуватися з точки зору здорового глузду і власного досвіду; 2) упровадження – проводилося цілеспрямоване впровадження наявних у західних компаній технологій навчання; 3) етап зрілості – після досягнення певного рівня вималювалася вдосконалена система навчання (Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015). Саму систему корпоративного навчання керівник центру представляє в тривимірній системі координат. За однією віссю – комплекс модулів, який розбивається на 3 основних напрями: технічне навчання,

нетехнічне навчання, інформаційні технології (ІТ). За іншою віссю – класифікація фахівців за функціями, які вони виконують у компанії. Залежно від них, вивчається конкретний набір навчальних модулів технічного, нетехнічного та ІТ-навчання. Це своєрідний конструктор: чим більше функцій, тим більше модулів фахівець повинен вивчити. За третьою віссю – поділ підготовки на базове навчання, навчання за фахом і експертне навчання.

Навчальний центр і дилери в Білорусії ведуть загальну базу даних, в якій відображається інформація про стан навчання кожного співробітника. Контролюють стан навчання кожного з працівників керівники відділів продажів і системи післяпродажного обслуговування у дилерів. Відповідно, плануються витрати на навчання – не тільки грошові, а й часові. У виробничому графіку організатори навчання знаходять «віконця» для підготовки фахівців – без шкоди їхній роботі. Остаточний графік навчання розробляється на основі вимог заводу-виготовлювача, місцевих умов і виробничого графіка дилерів. При цьому, навчання може проходити в навчальному центрі в Мінську й у дилера в обласному центрі – якщо для цього є можливість. Крім усього іншого, це економить час і кошти: на відрядження тренера до обласного центру потрібно менше витрат, ніж на поїздки групи учнів до Мінська (там само).

Про авторитет навчального центру Фольксваген свідчить те, що державні структури Білорусії залучають фахівців навчального центру до розробки республіканських стандартів в автосервісі, до модернізації державної системи професійної підготовки фахівців автосервісу.

Варто зазначити, що крім Білорусії, навчальні центри відкриваються і в Росії. В мережі Інтернет розміщено інформацію про відкриття 3 центрів: у 2008 р. – єдиного навчального центру «Фольксваген Груп Рус» Груп Академія, в 2011 р. на Горьківському автозаводі в Нижньому Новгороді, й у 2014 – в Калусі (Открытие единого учебного центра Фольксваген Груп Рус, 2008; Volkswagen Group в России, 2011; Фольксваген Груп Рус» в Калуге, 2014).

Цей підрозділ ми розпочинали з аналізу стратегічної програми «Mach 18», в рамках якої відбувалися усі описані вище заходи й події. Сьогодні експерти

вважають, що поставлених цілей ТНК Фольксваген Груп досягнула раніше запланованого терміну тільки завдяки компетентним і висококваліфікованим працівникам, у тому числі менеджерам різного рівня. Від їхньої професійності та особистісних лідерських якостей залежала не лише розробка, а й, що важливо, організація роботи з реалізації цілей.

У 2014 р. було розроблено нову глобальну довгострокову стратегічну програму – на наступних 10 років, яка називається «Передача знань РАЗОМ – Стратегія 2025» («Wissensvermittlung TOGETHER – Strategie 2025»). Нині Фольксваген Груп спрямовує політику управління персоналом і організовує систему професійного розвитку менеджерів, як у материнській компанії, так і в усіх її закордонних підрозділах, орієнтуючись на завдання вже нової стратегічної програми, розрахованої на період до 2025 р.

У зв'язку з цим, у 2-й половині 2017 р. в газеті «Світовий діалог» («Umweltdialog») пройшла низка публікацій, пов'язаних із новою стратегією Фольксваген Груп (Blickpunkt Volkswagen. Umweltdialog, 2016). Аналіз цих публікацій засвідчує, що в новій стратегічній програмі ТНК Фольксваген Груп послідовно дотримується економічних, екологічних та соціальних цілей у тісному взаємозв'язку.

Амбітною екологічною метою марки Фольксваген є зниження споживання ресурсів для виробництва автомобілів та їхніх складових частин до 45 % (у т. ч. викидів CO₂, енергії, води, відходів тощо) шляхом модернізації, реконструкції всіх виробничих ліній та використання нових ефективних технологій (Lenzen, 2017).

Нові технології відкривають нові горизонти. Д-р Хольгер Гейн, директор відділу «Майбутні технології у виробництві» Фольксваген Груп, сказав: «Ми хочемо об'єднати людей, марки й обладнання в Фольксваген Груп і працювати разом для виробництва майбутнього» (Die Produktion der Zukunft im Volkswagen Konzern, 2017). З цією метою всі можливості й потенціали брендів залучаються до групового виробництва, а синергія, що виникає внаслідок цього, використовується для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої

життєздатності всієї ТНК (Wischniewski, 2017).

Дводенна щорічна нарада Робочої групи, що відбулася 27 і 28 червня 2017 р., зібрала експертів з десяти марок та 18 країн. Вони представили своїм колегам результати роботи з планування, виробництва, ІТ, розробки, забезпечення якості, закупівель та розвитку персоналу (Вперед в будущее с группой Volkswagen, 2017). У ході наради мова йшла про те, що Фольксваген Груп страждає не тільки через наслідки паливної кризи, вихлопних газів, лакофарбового виробництва, але також, як і всі автомобільні ТНК, має проблеми, спричинені економічно складною обстановкою та швидкими технологічними змінами. Голова Фольксваген Груп М. Мюллер (Matthias Müller) наголосив, що промисловість у найближчі десять років зазнала більш глибоких змін, ніж за останні 100 років. Відповідно, програма «TOGETHER - Стратегія 2025» є найбільшим процесом змін в історії Фольксваген. Вона має вивести ТНК Фольксваген Груп на провідного світового постачальника електромобілів. «Ми відкриваємо нову сторінку в історії Фольксваген, створюючи умови для остаточного прориву електричної мобільності (Volkswagen läutet E-Auto-Zeitalter ein, 2017; Mit der «Roadmap E» startet, 2017). Таким чином, ТНК Фольксваген Груп розпочинає епоху електромобілів. Це означає, що до 2025 р. бренд Фольксваген запропонує виключно електричні моделі. Про це сповістив Герберт Дисс, керівник марки Фольксваген легкових автомобілів.

У програмі «Передача знань РАЗОМ – Стратегія 2025» електрична мобільність прописана в якості одного з ключових напрямів. З метою її ефективної реалізації Фольксваген використовує «Дорожню карту Е» наступного рівня і підпорядковує їй планування й випуск своєї продукції. До 2025 р. брендами компанії буде запропоновано більше 80 нових електрифікованих моделей, включаючи близько 50 чистих електричних транспортних засобів та 30 гібридів. У наступні роки ця цифра буде збільшуватися, поки до 2030 р. не досягне приблизно 300 моделей по всьому світі у всіх марках автомобілів (Volkswagen läutet E-Auto-Zeitalter ein, 2017).

З огляду на найкращі умови, Фольксваген Груп розраховує продавати два-три мільйони електромобілів на рік. Згідно зі звітом про сталий розвиток за 2016 р. ТНК продала лише 15729 автомобілів з електроприводом. Натомість, автомобілів з гібридним і газовим двигунами було продано майже 112 тис. Для порівняння: 620 000 працівників Фольксваген Груп виробляють в середньому 43000 автомобілів за звичайний робочий день (Wischniewski, 2017). Важливою інновацією електромобілів є те, що передня та задня вісь можуть розташовуватися далеко одна від одної, що дозволяє створювати багатоколісні бази й короткі виступи, що, у свою чергу, сприяє удосконаленню дизайну (Entscheidung für neuen VW-Bulli mit Elektroantrieb, 2017).

З переходом на електромобіль Фольксваген не лише створює технологічний прорив, а й робить вагомий внесок у підвищення якості повітря в містах, прагне до спільної відповідальності за клімат та здоров'я людей. У рамках екологічної програми Фольксваген Груп планує значно знизити викиди оксидів азоту в дизельних транспортних засобах через оновлення програмного забезпечення. Крім того, ця ТНК пропонує майбутню екологічну премію в розмірі до 10000 євро для покупців, які переходять на електричний автомобіль. Таким чином, Фольксваген Груп пропагує придбання сучасних, екологічно чистих транспортних засобів взамін на утилізацію старих дизельних автомобілів (Volkswagen startet Umwelt – und Zukunftsprogramm Umweltdialog, 2017).

Діяльність наступних двох корпорацій багато в чому подібна до описаної вище. Так, Даймлер Груп має власну стратегію 5С. Ці п'ять напрямів стратегічного розвитку направлені на зростання глобального бізнесу (CORE), перспективні нововведення (CASE), адаптацію корпоративної культури до нових викликів (CULTURE) зміцнення внутрішньої структури (COMPANY), п'ятий і найважливіший (CUSTOMER) – задоволення клієнтів (Daimler, 2018a).

ТНК Даймлер Груп реагує на зростаючі потреби в навчанні своїх співробітників. Для цього у 2004 році було створено Глобальний навчальний центр в Штутгарті-Вайхінгені. Професор Юрген Хубберт (Jürgen Hubbert) на

відкритті нового навчального центру заявив: «Люди, які представляють наші бренди, є гарантією якості, а отже, задоволеності наших клієнтів та довгострокового успіху нашої компанії» (DaimlerChrysler Global Training eröffnet Schulungszentrum, 2004). У Вайхінгені здійснюється оперативна підготовка всіх брендів Групи. Понад 450 слухачів з близько 110 країн щодня отримують підготовку та технічну підтримку від 200 працівників Global Training у сфері продажів та менеджменту. Мережа комунікацій та навчання 90 децентралізованих навчальних центрів формує посилення на глобальну організацію з продажу та обслуговування клієнтів та координує кваліфікацію понад 180 000 працівників у всьому світі. Концепції навчання розробляються в тісному співробітництві з відділами досліджень та розвитку, спеціалізованими підрозділами та ринками.

Нова будівля з відкритою, прозорою архітектурою називається «Glass Campus». Вона розроблена як єдине ціле на площі близько 14 тисяч квадратних метрів. Концепція офісу називається «Розширений робочий простір» і охоплює, крім звичайних робочих місць, близько 50 робочих станцій, 13 навчальних майстерень з 24 паркувальними місцями для автомобілів та 7 майстерень з 14 паркомісцями для комерційних автомобілів. Сучасні навчальні зали, дві телевізійні студії та відео-конференції дають можливість використовувати нові методи навчання та комунікації (DaimlerChrysler Global Training eröffnet Schulungszentrum, 2004).

У 2007 році, у зв'язку з перейменуванням ТНК, назва корпоративного навчального центру змінилася на Даймлер Корпорейт Академію. Вона призначена для підтримки особистого й професійного розвитку керівництва та працівників автомобільної групи у всьому світі (Daimler, 2018с). Очолює її нині Олівер Фішер (Oliver Fischer), який відповідає за розробку, планування та впровадження нових глобальних концепцій та стратегій навчання у Даймлер Груп (Oliver Fischer leitet Daimler Corporate Academy, 2017).

Варто наголосити, що Даймлер Груп є єдиною з німецьких автомобільних ТНК, яка має корпоративний навчальний центр в Україні. Генеральне

представництво Даймлер Груп – компанія АвтоКапітал, що є структурним підрозділом корпорації УкрАВТО, працює на українському ринку сім років, постійно вдосконалюючи якість спеціалізованого сервісного обслуговування. Корпоративний навчальний центр офіційно почав працювати з січня 2007 року. Для цього був підготовлений колектив тренерів, в число яких потрапили найталановитіші співробітники компанії, була розроблена стратегія роботи навчального центру та визначено цільові групи співробітників для навчання. Керівник навчального центру компанії АвтоКапітал Олег Сухомлин зазначив: «Навчальний центр – це гордість компанії АвтоКапітал. Фактично, зі старту наш центр зайняв лідируючі позиції на ринку країн СНД: на навчання в Україну приїжджають представники з Республіки Білорусь, Росії, Молдови, Азербайджану, Грузії, Латвії, Литви, Естонії» (Учебный центр компании АвтоКапитал вышел на международный уровень 2008).

Окрім технічного навчання, пов'язаного з легковими автомобілями Mercedes-Benz, комерційною технікою Mercedes-Benz, вантажними автомобілями, навчальний центр пропонує тренінги для продавців автомобілів, програми підвищення кваліфікації для лінійних менеджерів (сервісних консультантів, майстрів цеху, керівників сервісу, співробітників відділу запасних частин і гарантійної служби) тощо. Всі тренери пройшли спеціальну програму кваліфікації в навчальних центрах Німеччини та США. Для забезпечення високого рівня знань і навичок у співробітників з 2008 року Даймлер Груп реалізує в Україні програми сертифікації сервісних консультантів, продавців і технічних діагностів. Здійснення таких програм передбачає відповідність навчального центру високим стандартам і підтверджує високу кваліфікацію тренерського складу (там само).

Завдяки високим продажам Україна стала пріоритетним ринком для Даймлер Груп. Тісна співпраця з головним навчальним центром Даймлер Груп в Німеччині Глобал Треїнінг (Global Training) дозволяє залучати до тренінгів висококваліфікованих фахівців з Німеччини. Такий досвід привів до регулярного проведення в Україні міжнародних семінарів. Три роки поспіль в

Києві проводилися семінари «Професійне управління сервісом» і «Навички спілкування з клієнтом» за участю представників країн СНД і Прибалтики. В кінці 2008 р. було проведено низку міжнародних семінарів для продавців комерційної техніки. Протягом 2007-2008 рр. навчальний центр провів 184 заняття, які відвідали понад 2000 співробітників (Компанія АвтоКапітал, 2008).

Третя німецька ТНК – BMW Group також має власну стратегію розвитку й корпоративний навчальний центр для підготовки персоналу. Дотримуючись ідеї, що зміни, які відбуваються в автомобільному світі завдяки вдосконаленню цифрових технологій передачі даних, є відмінною можливістю зробити процес водіння більш простим, безпечним і зручним, BMW Group тим самим прагне залучити нових клієнтів. Виходячи з цієї позиції, розроблена у 2016 році стратегічна програма BMW Group «Наступний – номер один» (Number One > Next) направлена на розширення технологічного потенціалу й створення ще більш тісного зв'язку між людиною, автомобілем і різними сервісами. Протягом наступних 10 років нова стратегія BMW Group втілиться у вигляді чергової революційної низки моделей BMW, завдяки якій персональна мобільність вийде на недосяжний раніше рівень. З проектом I 2.0 BMW Group планує очолити напрям автономного водіння. Основний акцент зроблено на високоточних електронних картах, сенсорних і хмарних технологіях, а також на штучному інтелекті – напрямках, що визначають успіх у цьому сегменті. Автономне керування відкриває нові дизайнерські можливості для інтер'єру автомобіля, оскільки водій стає пасажиром і отримує більше часу для себе. Залежно від того, що потрібно клієнту, інтер'єр автомобіля може слугувати місцем відпочинку, офісом чи розважальним простором (BMW GROUP, 2018).

Для реалізації таких амбітних планів потрібні висококваліфіковані й висококомпетентні фахівці. Їх готує Академія підготовки БМВ Груп (BMW Group Trainingsakademie), яку було відкрито 29 липня 2004 року. З її відкриттям ТНК BMW Group встановила нові стандарти в галузі навчання фахівців для автомобільної промисловості. Вони полягають у тому, що практична частина

технічного навчання становить 80 %, а теоретичну частину навчають, зокрема, в інтерактивних онлайн-форматах. На всіх континентах існує більше 50 підрозділів цього навчального центру. Регулярно проводяться зустрічі експертів та тренінгові заходи між Академією підготовки BMW Group та міжнародними навчальними центрами для забезпечення постійно високого рівня кваліфікації дилерів по всьому світу. У 2014 році, під час святкування 10-річчя Академії було озвучено, що протягом 10 років підготовлено 750 000 працівників з 80 різних країн, проведено 25 000 семінарських занять з середнім рівнем 1000 технічних тренінгів на рік (Zehn Jahre BMW Group Trainingsakademie in Unterschleißheim, 2014).

Викладене вище засвідчує, що в транснаціональних корпораціях Німеччини створені найкращі умови для професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема в системі корпоративної освіти. Менеджери автомобільних ТНК Німеччини вирізняються високою компетентністю, оскільки в цій країні великого значення надають професіоналізму й високій кваліфікації. Корпорації забезпечують співробітникам розумне керівництво й конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів праці, великі можливості для кар'єрного зростання. Одним із найважливіших елементів корпоративної політики ТНК Німеччини є просування молодих фахівців, їхня рання інтеграція в діловий і виробничий процеси. Це дозволяє забезпечити компаніям високу конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

4.2.2. Особливості діяльності корпоративних навчальних центрів у підрозділах транснаціональних корпорацій, розташованих у Польщі

Упровадження нових технологій потребує висококваліфікованих фахівців. У Польщі це розуміють і будівництво корпоративних навчальних центрів для їх підготовки є частиною низки заходів, проведених Міністерством економіки Польщі на підтримку розвитку професійної освіти не тільки для молоді, але й для дорослих. З ініціативи саме Міністерства економіки було

підписано угоду між Міністерствами освіти, праці та соціальної політики, фінансів і Міністерством економіки, про співпрацю в галузі професійної підготовки. Міністерство економіки має чітке бачення професійної освіти, що базується на дуальному навчанні. Ідея дуального навчання являє собою поєднання теоретичних наукових дисциплін у школі з практичними заняттями, що набуваються безпосередньо на робочому місці під керівництвом професійних майстрів від роботодавця. На думку підприємців, учителів та учнів, це є найефективнішою формою навчання, що дає молодим людям найкращу підготовку, щоб почати ефективну роботу відразу після школи. Саме таких співробітників чекають компанії.

В інтерв'ю для вроцлавської газети «Територія бізнесу» заступник міністра економіки Ілона Антонішин-Клик (Ilona Antoniszyn-Klik) наголосила, що в Польщі вважають за потрібне змінити професійне навчання, оскільки школи повинні відповідати реальним потребам ринку праці. Потрібно навчати тих професій, що потрібні сьогодні, але ще важливіше передбачити, якими будуть потреби підприємців у майбутньому. Зрештою, освіта набувається не на рік, два чи три. Зміни, які зараз упроваджуються, будуть актуальними на найближчі 5, 10, а то й 15 років. Прогнозування, звичайно, є найважчою справою (Pod Wrześnią na terenie WSSE powstanie Centrum Treningowe, 2015).

Натомість, вважає Ілона Антонішин-Клик, навіть такі точні очікування не є стандартом. Часто бракує перспективної інформації, на якій можна базуватися у плануванні освіти. Тому в спеціальних економічних зонах по всій Польщі створюються навчальні кластери, які стануть платформою для співпраці між підприємцями (не тільки з цих зон), школами, самоврядуванням, центрами зайнятості, що допоможе краще зрозуміти взаємні можливості, очікування та потреби. Будуть також відпрацьовано шляхи забезпечення роботою випускників шкіл і ефективної підготовки працівників для фірм. Пріоритетом при цьому буде зниження рівня безробіття серед молодих людей, надання їм гарного старту та гідного життя в Польщі (там само).

Після оголошення рішення про будівництво заводу у Вжесні на веб-сайті

для потенційних співробітників Фольксваген зареєструвалося близько 8 тис. осіб. «Це люди, які претендують на різні посади, починаючи з кандидатів на виробництво і закінчуючи менеджерами», – розповів прес-секретар Петро Денелевич (Piotr Danielewicz). Всі новонабрані працівники направлятимуться на навчання. Фахівці, відповідальні за обслуговування праці на новому заводі, вже навчаються. Вони першими увійдуть в робочі зали за кілька місяців до відкриття заводу» (Volkswagen przyjął ponad 200 osób, 2014). На початок 2017 р. у Вжесні вже працювало 1200 працівників, а ще 1800 набиралися для другої та третьої робочих змін (Rekordowy rok 2016).

Новозбудований сучасний навчальний центр біля Вжесні не є першим. Фольксваген Познань має свою Академію (Академія VWP), у якій проходять тренінги всі співробітники, зокрема у сфері виробництва, усунення всіх видів відходів на робочих місцях, покращення ергономіки, стандартизації робочих місць та покращення процесу діяльності. У розпорядженні персоналу наразі 10 навчальних модулів, які детально проаналізовано в наступному розділі. З початку існування Академії VWP (від 07. 2009 р.) вже проведено понад 1300 навчальних курсів, які відвідали 11000 чоловік (Akademia VWP, 2017).

Незважаючи на такі потужні внутрішньофірмові навчальні центри, Фольксваген Познань особливу увагу звертає на співпрацю з університетами. Упродовж 10 років ТНК співпрацює з найбільшими університетами в Познані. З огляду на профіль освіти, найтривалішим є період співпраці з Познаньською політехнікою. Розпочато спільний проект проходження студентами практики та впроваджено інженерну програму, яка з кожним роком розвивається і розширюється. Відібрані студенти мають можливість пройти стажування в компанії, а також вони можуть пройти спеціальну освітню програму в Німеччині. Інженери, підготовлені під керівництвом компанії, проходять піврічне навчання в Німеччині. Крім того, ще три роки тому впроваджено дуальне навчання. Нині вже є 30 студентів зі спеціальності «мехатроніка». У планах запуснути нові спеціальності.

ТНК Фольксваген Познань розпочала наступний етап стипендіальної

програми розвитку інженерів, яка вже упродовж 10 років реалізується спільно з Познаньською політехнікою. Програму адресовано студентам 3-го курсу. Крім стипендіальної програми корпорація оголосила 3-й випуск конкурсу «Будьте найкращими» (Volkswagen Poznań Sp. z o.o. – program stypendialny i konkurs dla studentów, 2014).

Дуже добре розвинута співпраця Фольксваген Познань з університетом Адама Міцкевича, Університетом економіки, Академією фізичного виховання. ТНК відкрита для молоді – їхніх ідей, поглядів та свіжості, яку вони привносять у колектив. Також вона відкрита для співпраці з людьми з різних країн, не класифікуючи їх за походженням чи релігією, лише з огляду на їхні знання. Для керівництва важливо навчитися керувати цим різноманіттям (Musielak, 2016).

Фольксваген Познань та медичний університет ім. Кароля Марцінковського (Karola Marcinkowskiego) підписали угоду про співпрацю з обміну засобами, інформацією, знаннями й проведення спільних науково-дослідних і навчальних заходів, спрямованих на підвищення інформованості співробітників, у тому числі менеджерів. В угоді передбачено заходи, спрямовані на розробку науково-дослідницьких та консультативних проектів у галузі здоров'я людини. В ході спільного засідання обидві сторони наголосили на важливості подальшої співпраці в організації симпозіумів, конференцій, семінарів, конкурсів, спільних наукових досліджень та публікації ініціатив (Współpraca z Volkswagen Poznań, 2017).

У цьому контексті варто зауважити, що у Фольксваген Познань усіх співробітників охоплено медичним обслуговуванням в межах корпорації. Крім Медичного пакета, який оплачується роботодавцем у базовому діапазоні, вони мають можливість приєднатися до Пенсійної робочої програми (Rekordowy rok, 2016).

Для поліпшення стану здоров'я колективу заводу Фольксваген у Познані відкрито спортивно-реабілітаційний центр, який пропонує реабілітаційні послуги, професійну допомогу ергономіста і фізіотерапевта на робочому місці, групові заходи для різних колективів (для працівників на виробництві, в

робочих офісах, жінок, менеджерів тощо), індивідуальні вправи в рамках консультацій, реабілітаційні послуги, комплекс вправ орієнтованих на конкретні захворювання, пов'язаних з робочими місцями. У 2013 р. фізіотерапевт і ергономіст провели загалом 1607 год. консультацій (Centrum Rehabilitacyjno-Sportowe Volkswagen Poznań, 2013).

З метою ефективного професійного розвитку менеджерів Фольксваген Познань співпрацює з Академією менеджера. Академія менеджера – це навчальна компанія, завданням якої є підготовка й підвищення кваліфікації працівників сучасних фірм на різних організаційних рівнях. Академія менеджера спеціалізується на відкритих тренінгах, конференціях та закритих тренінгах у таких сферах, як академія контролю; логістика та СКМ (SCM); виробництво; продаж та маркетинг; управлінські навички тощо. Академія менеджера постійно оновлює знання, використовуючи ноу-хау, співпрацює з провідними польськими економічними та технічними університетами та консалтинговими компаніями, має власну бібліотеку знань (Akademia Menedżera, 2017).

Засвідчуючи визнання професіоналізму викладачів Академії відеоспостереження, Фольксваген Познань доручив цій Академії здійснювати підготовку диспетчерів з новоствореного центру моніторингу. Це наступний крок співпраці Фольксваген з цією Академією. Спеціально для потреб Фольксваген Познань було розроблено Тренінгову програму «Професійний диспетчер». Основна мета курсу полягає в підготовці диспетчерів для ефективної діяльності, отримання та передачі інформації та співпраці з іншими службами. Під час підготовки до навчання тренери Академії провели ознайомчий візит, щоб встановити реальні потреби підготовки, вивчити робоче середовище і вимоги до диспетчерів. Під час семінару-тренінгу учасники програвали різні практичні сценарії.

Програму курсу було розроблено з урахуванням потреб клієнта та каталогу загроз робочого середовища. Серед тем, які опрацьовували учасники тренінгу, були:

- основи організації диспетчерських служб / чергових в підрозділах, відповідальних за громадську безпеку, співпрацю з диспетчерами Фольксваген Познань (національна пожежна бригада, швидка допомога, поліція);

- основи збору й обробки інформації диспетчерами з особливим акцентом на завданнях, що виконуються співробітниками Фольксваген Познань;

- організація роботи диспетчера;

- основи міжособистісного спілкування, з акцентом на ефективну комунікацію та отримання повідомлень;

- толерантність, контролювання темпу переговорів і формування довіри в контакті з абонентом;

- передача інформації в умовах, що змінюються, вплив часу та потенційних втрат;

- рольові ігри, призначені для розробки схем поведіння у випадках, які можуть виникати на місці Фольксваген Познань;

- семінар «Основні принципи співпраці в командах».

Це навчання відбулося в серпні 2016 р., в результаті чого було підготовлено 9 диспетчерів Фольксваген Познань. Учасники високо оцінили роботу тренерів та навчальну програму (Wittich, 2016; Osiągnięcia Akademii Monitoringu Wizyjnego, 2017).

Фольксваген Познань не обмежується виробництвом автомобілів. Метою корпорації є також концепції та ідеї, що виходять за межі продукції та технологій. Керівництво ТНК вважає, що турбота про навколишнє середовище вимагає розробки стійких та стабільних інновацій, а також нових моделей поведінки. Тому Фольксваген Познань дуже серйозно підходить до вирішення екологічних проблем. Корпорація проявляє власну ініціативу для підвищення рівня екологічної свідомості як серед працівників, так і в безпосередній близькості від заводу.

У зв'язку з цим з 2001 р. регулярно проводяться зустрічі керівництва Фольксваген Познань і ливарного заводу із представниками місцевої громади. У рамках діалогу з мешканцями обговорюються та вирішуються найважливіші

питання функціонування ливарного виробництва. Тематика зустрічей, зосереджується, головним чином, на питаннях навколишнього середовища – жителі, які мешкають по сусідству, хочуть дізнатися про систему екологічного менеджменту та плани ливарного заводу на найближчі роки.

Частиною стратегії соціальної взаємодії, яку корпорація послідовно й ефективно проводить, є створення програми «Блакитні гранти». Метою «Блакитних грантів» є підготовка й реалізація заходів у вигляді проекту, програми або інсталяції для підвищення обізнаності про захист навколишнього середовища, формування екологічної свідомості, розуміння біорізноманіття, сприяння активної екологічної освіти та підтримки місцевих ініціатив, спрямованих на охорону навколишнього середовища на території Великопольського воєводства.

Програма складається з двох незалежних конкурсів. Перший з них спрямовано на школи (початкові, середні, гімназії – як державні, так і приватні) дитячі садочки й, також громадські організації, фонди й асоціації. Другу частину програми адресовано співробітникам Фольксваген Познань, які активно працюють в громадських організаціях або асоціаціях.

Новим кроком у 2017 р. є можливість подання проектів школами, в яких навчаються діти співробітників корпорації. Головною умовою є участь працівника Фольксваген у підготовці або реалізації проекту. В обох випадках проект надсилається від громадської організації або навчального закладу. На проекти, які перемогли, виділяється до 24000 злотих, причому максимальна сума підтримки одного суб'єкта становить 6000 злотих. Тобто упродовж року може бути чотири виграшні проекти. Додатковою підтримкою проекту є безкоштовне користування упродовж одного року автомобілем Фольксваген Кадді, випущеним на заводі в Познані.

Загальна тематика програми – широке розуміння захисту навколишнього середовища та екологія. Організатори не вказують конкретних вимог, не нав'язують конкретних тем – все залежить від творчості та потенціалу потенційних грантоотримувачів. Серед пропонованих проектів реалізовано,

наприклад, проекти, пов'язані з маркуванням велосипедних доріжок, створенням зелених куточків у школах, розробкою і реалізацією ідей, пов'язаних з енергоефективністю, установкою селективного збирання відходів.

Важливим аспектом концепції програми «Блакитних грантів» є можливість кожного приєднатися, щоб спільно сприяти екологічно стійкому розвитку.

У 2017 р. вже п'ятий раз оголошується цей конкурс. Організаційна зустріч відбулася 27 вересня 2017 р. в конференційно-навчальному центрі Фольксваген Познань. На цьому зібранні розповідали, як правильно написати запит про надання гранту, які проекти мають переваги у співфінансуванні, і давали відповіді на всі питання щодо програми. Журі складається з представників Фольксваген Познань, громадської організації «Солідарність» та місцевих органів влади. Інформація про переможців розміщується на сайті, авторів вибраних проектів інформують про перемогу (Pracownicy Volkswagen Poznań, 2017).

Особливістю польського підрозділу Фольксваген Груп є один із найбільших показників жіночої зайнятості. Фольксваген Познань постійно запрошує на роботу жінок, демонструючи, що і в чоловічій галузі, такій, як автомобільна промисловість, жінки можуть знайти цікаву роботу. Наразі Фольксваген Познань налічує майже 700 жінок на різних посадах, а на завод у Вжесні планується найняти 185 жінок безпосередньо на виробництво. «Ми хочемо показати, що виробництво автомобілів є цікавою, розвивальною професією й абсолютно не зарезервоване для чоловіків», – говорить Йоланта Муселак, керівник з управління персоналом Фольксваген Познань (Kobiety w Volkswagen Poznań, 2016).

«Колеги з Німеччини запитують, звідки у нас такий феномен. Тим часом, це не феномен, а свідомо й послідовна політика зайнятості: ми робимо ставку на жінок. Крім того, я вважаю, що етика та моральний стан на робочому місці поліпшуються, коли колектив змішаний, де разом працюватимуть чоловіки й жінки. Завдяки нашій системі професійного навчання, вже підготовлено понад

200 жінок. І це лише початок їхньої кар'єри. Я вірю, що багато хто з них матимуть шанс побудувати кар'єру в нашій корпорації», – додає Муселак (Kobiety, na Volkswagena, 2015; Volkswagen Poznań zachęca młode kobiety, 2016). Наразі в рекрутинговій базі є понад 400 заяв від жінок, які бажають працювати в VWP (Mamy w Volkswagen Poznań, 2016).

У Фольксваген Познань чимало жінок займають керівні посади. В основному це адміністративний персонал, інженери, логісти, фахівці з технічного обслуговування і якості. Жінки також завідують закупівлями, персоналом та фінансами. Більше сотні жінок працює безпосередньо на виробництві: 36 у фарбувальному цеху, 11 контролерок якості, 12 жінок на виробництві запчастин. Частина жінок проходять підготовку зі збирання автомобілів.

В суботу, 6 лютого 2016 р., Фольксваген Познань вперше організував День дівчат. Цю подію адресовано всім дівчатам, які планують свою освіту та пов'язують її з технічними спеціальностями. Учасники Дня дівчат мали можливість зустрітися зі своїми колегами, які вже вчать в класах під патронатом Фольксваген Познань, відвідати завод, поговорити з професійним консультантом і перевірити свої професійні навички (Volkswagen Poznań stawia na kobiety, 2016).

Прикладом навчання під патронатом Фольксваген Познань може слугувати шкільний комплекс № 1 в м. Сважендзу, який з 2005 р. проводить подвійні класи зарахування. Це означає, що учні з першого року навчання працюють на заводі в Антонінку молодшими співробітниками. Після закінчення школи вони складають іспит у польсько-німецькій торгово-промисловій палаті (АНК). «Це прирівнюється до того, ніби вони склали німецький випускний іспит, – запевняє Марія Монтовська (Maria Montowska), директор АНК. – Завдяки цьому вони мають ширші компетенції та можливості» (Przy fabryce VW we Wrześni powstanie nowoczesne centrum, 2015).

Фольксваген Познань у співпраці з колективом школи № 1 в Сважендзу (офіційним партнером з 2005 р.) і політехнічних шкіл у Вжесні (з 2015 р.)

пропонує професійно-технічне навчання за наступними спеціальностями: слюсар мехатроніки, інженер-електрик, механік промислової автоматизації та високоточного обладнання, оператор ливарних машин і устаткування та ін. (Kształcenie Zawodowe w Volkswagen Poznań, 2016).

Йоланта Муселак зауважує, що вони «не тільки навчають учнів, але й платять за роботу в межах практичних занять. Крім того, учні беруть участь у різних видах корпоративного навчання, наприклад, вони виїжджають по студентському обміні в Німеччину. Кращі учні як нагороду можуть отримати стажування на німецькому заводі. Завдяки цьому здійснюється не лише професійна підготовка учнів, але й їхній міжкультурний розвиток»

Учні Фольксваген Познань на додаток до практичного професійного навчання також проходять розширену програму вивчення німецької мови. Після закінчення школи учні здають не тільки всі необхідні польські іспити, але також мають можливість отримати німецький сертифікат, що підтверджує освіту та дає змогу працювати в багатьох країнах Європейського Союзу. Усі випускники, які успішно склали іспити, після закінчення навчання поповнили колектив Фольксваген Познань. Поки що це достатньо високий показник – 86 % випускників (Volkswagen Poznań rozwija szkolnictwo zawodowe, 2016).

Упродовж десяти років Фольксваген Познань у співпраці зі шкільним комплексом № 1 у м. Сважендзу навчив близько 250 молодих людей. З цієї групи 207 осіб залишилися працювати на Познанському автомобільному заводі. Деякі вже працюють над новим виробничим проектом моделі Crafter наступного покоління у Вжесні (Volkswagen Poznań stawia na kobiety, 2016).

Завершуючи аналіз системної діяльності польського підрозділу ТНК Фольксваген Груп, наголосимо, що у Фольксваген Познань дбають про те, щоб менеджери компанії цієї галузі зустрічалися й обмінюватися знаннями. Керівництво ТНК розуміє роль, значення і необхідність постійного навчання й розвитку, тому не обмежується внутрішньофірмовою підготовкою, а активно співпрацює зі школами й університетами.

Серед сьогоденних викликів для Фольксваген Познань, як і для Європи

загалом, є демографічна ситуація та пристосування ринку праці до все більш старіючого суспільства. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ) у 2025 р. чисельність людей у віці 60+ у світі складе 1,2 млрд. і в 2050 р. досягне 2 млрд. Також швидко зростає участь найстарших громадян в структурі населення Європейського Союзу. Передбачається, що в 2030 р. кожна третя особа в європейських країнах буде старшою 60 років, і кожен десятий житель Європейського Союзу досягне віку 80 і більше років (Miłośnik, 2013, s. 36; Włodowski, Szuwarzyński, 2009, s. 7). Саме тому в корпорації вже зараз вводиться чимало ергономічних, здорових рішень. Фольксваген Познань усвідомлює, що ринок праці суттєво зміниться упродовж найближчих десяти років і як найкращий і найбільший роботодавець у регіоні, має намір бути готовим до цих змін.

Узагальнюючи аналіз, наведемо порівняльну таблицю спільних і відмінних ознак діяльності корпоративних навчальних центрів у забезпеченні систем професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Таблиця 3

Порівняльна таблиця спільних і відмінних ознак діяльності корпоративних навчальних центрів у забезпеченні систем професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі

Німеччина	Польща
Спільне	
Наявність корпоративних навчальних центрів.	
Основна мета їхньої діяльності – здійснення стратегічного навчання персоналу задля реалізації довгострокової стратегії ТНК.	
Узгодження планів роботи та навчальної діяльності корпоративних навчальних центрів зі стратегічними цілями ТНК в руслі єдиної ідеології, що витікає з базової стратегії розвитку.	
Співпраця із зовнішніми провайдерами освітніх послуг.	
Відмінне	
Створення самостійних корпоративних навчальних центрів.	Створення підрозділів корпоративних навчальних центрів материнських ТНК.

Міжнародний рівень діяльності корпоративних навчальних центрів.	Регіональний рівень діяльності корпоративних навчальних центрів.
Інвестиції у вдосконалення та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення наявних корпоративних навчальних центрів.	Інвестиції у створення і розвиток нових корпоративних навчальних центрів.
Продовження навчання персоналу в дуальній системі.	Налагодження дуальної системи навчання персоналу.
Низький показник жіночої зайнятості.	Високий показник жіночої зайнятості.

Завершуючи розділ, можемо підсумувати, що корпоративний навчальний центр ТНК – це така система, в якій навчання й розвиток персоналу ініціюється та управляється самою компанією, здійснюється всередині компанії та передбачає використання внутрішніх ресурсів.

Висновки до четвертого розділу

Система корпоративної освіти реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкості й життєздатності всьому процесу навчання з випереджувальним відображенням дійсності.

Вибудовано й теоретично обґрунтовано процес створення корпоративного навчального центру, що складається із 6 етапів. Першим етапом, завдяки якому може стартувати корпоративний навчальний центр, є підтримка керівництва. Другим етапом, що забезпечує юридичну й фінансову підтримку корпоративного навчального центру, визначено наявність нормативної бази. Третім етапом є створення організаційно-педагогічних умов для навчання персоналу. На четвертому етапі відбувається впровадження та практична реалізація системи навчання персоналу. П'ятий етап передбачає програмно-методичне забезпечення (розроблення програм, вибір форм і методів навчання). Завершальним, шостим етапом є своєчасна й всеохоплююча система контролю та звітності, тобто постійний неперервний моніторинг, що передбачає оцінювання й аналіз

навчальної діяльності.

Сформульовано визначення корпоративного навчального центру з точки зору системного підходу як системи, в якій навчання й розвиток персоналу ініціюється та управляється самою компанією, здійснюється всередині компанії й передбачає використання внутрішніх ресурсів.

Проаналізовано діяльність корпоративних навчальних центрів німецьких автомобільних транснаціональних корпорацій Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп. Академії цих ТНК призначені для навчання співробітників, викладачів і тренерів. Для навчання фахівців у підрозділах, що розташовані в різних країнах, організовані підрозділи Академій, орієнтовані на місцеві умови. Регіональні офіси призначені для підготовки фахівців (викладачів, тренерів) навчальних центрів імпортерів декількох країн, об'єднаних в окремий регіон.

Виявлено особливості діяльності польських підрозділів Академій. Перша особливість полягає в тому, що у Фольксваген Познань найбільший показник жіночої зайнятості. Академія Фольксваген Познань запрошує на навчання жінок, демонструючи, що і в чоловічій галузі, такій, як автомобільна промисловість, жінки можуть знайти цікаву роботу. Наразі Фольксваген Познань налічує майже 700 жінок на різних посадах, а на завод у Вжесні планується найняти 185 жінок безпосередньо на виробництво. Чимало жінок займають керівні посади (тобто є менеджерами). В основному це адміністративний персонал, інженери, логісти, фахівці з технічного обслуговування і якості. Жінки також завідують закупівлями, персоналом та фінансами.

Друга особливість визначається демографічною ситуацією та пристосування ринку праці до все більш старіючого суспільства. Саме тому в корпорації вже зараз вводиться чимало ергономічних, здорових рішень. Фольксваген Познань усвідомлює, що ринок праці суттєво зміниться упродовж найближчих десяти років і як найкращий і найбільший роботодавець у регіоні, має намір бути готовим до цих змін.

Таким чином, навчання й професійний розвиток менеджерів є не просто

елементом організаційної практики чи видом діяльності окремих співробітників організації, а повноправною складовою частиною стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2013b, Баніт, 2014b, Баніт, 2014с, Баніт, 2014d, Баніт, 2014f, Баніт, 2015a, Баніт, 2015b, Баніт, 2015d, Баніт, 2015j, Баніт, 2016b, Баніт, 2016с, Баніт, 2016е, Баніт, 2017b, Баніт, 2017с, Банит, 2017d, Банит, 2017е, Банит, 2017f, Баніт, 2018b, Баніт, 2018d, Баніт, 2018е, Vanit, 2014a, Vanit, 2017a, Vanit, 2017b, Vanit, 2017с.

РОЗДІЛ 5

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ СУПРОВІД СИСТЕМ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ У ТРАНСНАЦІОНАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЯХ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ

У розділі проаналізовано науково-методичний супровід систем професійного розвитку менеджерів у ТНК; виокремлено складові науково-методичного супроводу внутрішньофірмового навчання й підвищення кваліфікації менеджерів у ТНК; розроблено класифікацію форм і методів навчання й професійного розвитку менеджерів. Ці теоретичні положення проілюстровано на прикладі діяльності ТНК Німеччини (Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп) і їхніх підрозділів у Польщі.

5.1. Система програмно-змістового й організаційно-педагогічного забезпечення професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях

У зв'язку зі змінами, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя, акцент в питаннях навчання й підвищення кваліфікації співробітників та їхнього професійного розвитку переноситься з загальнодержавного на внутрішньоінституціональний. Відповідно набувають важливості питання створення, з одного боку, ефективної системи навчання й підвищення кваліфікації, з другого – внутрішньофірмової системи методичної роботи.

Ми виходимо з традиційного розуміння методичного супроводу як професійної взаємодії суб'єктів педагогічної діяльності, що охоплює методичне забезпечення (навчальні плани, програми, навчально-методичну, нормативну, спеціальну літературу, навчальні посібники, довідники, робочі матеріали, методичні рекомендації тощо), передбачає постійний взаємозв'язок усіх суб'єктів освітнього процесу, врахування динаміки професійного розвитку фахівців, гнучке реагування на цей процес шляхом використання

контролюючих та корекційних процедур (Сорочан, 2012, с. 34-35; Муромець, 2012, с. 323-326).

З огляду на це, проведений аналіз наукових джерел (Andrzejczak, 2013, Brass, 2004; Коул, 2004; Базаров, 2006; Ліберова, 2010 та ін.) дає нам підстави узагальнити низку складових науково-методичного супроводу внутрішньофірмового навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК (рис. 5.1.1.):

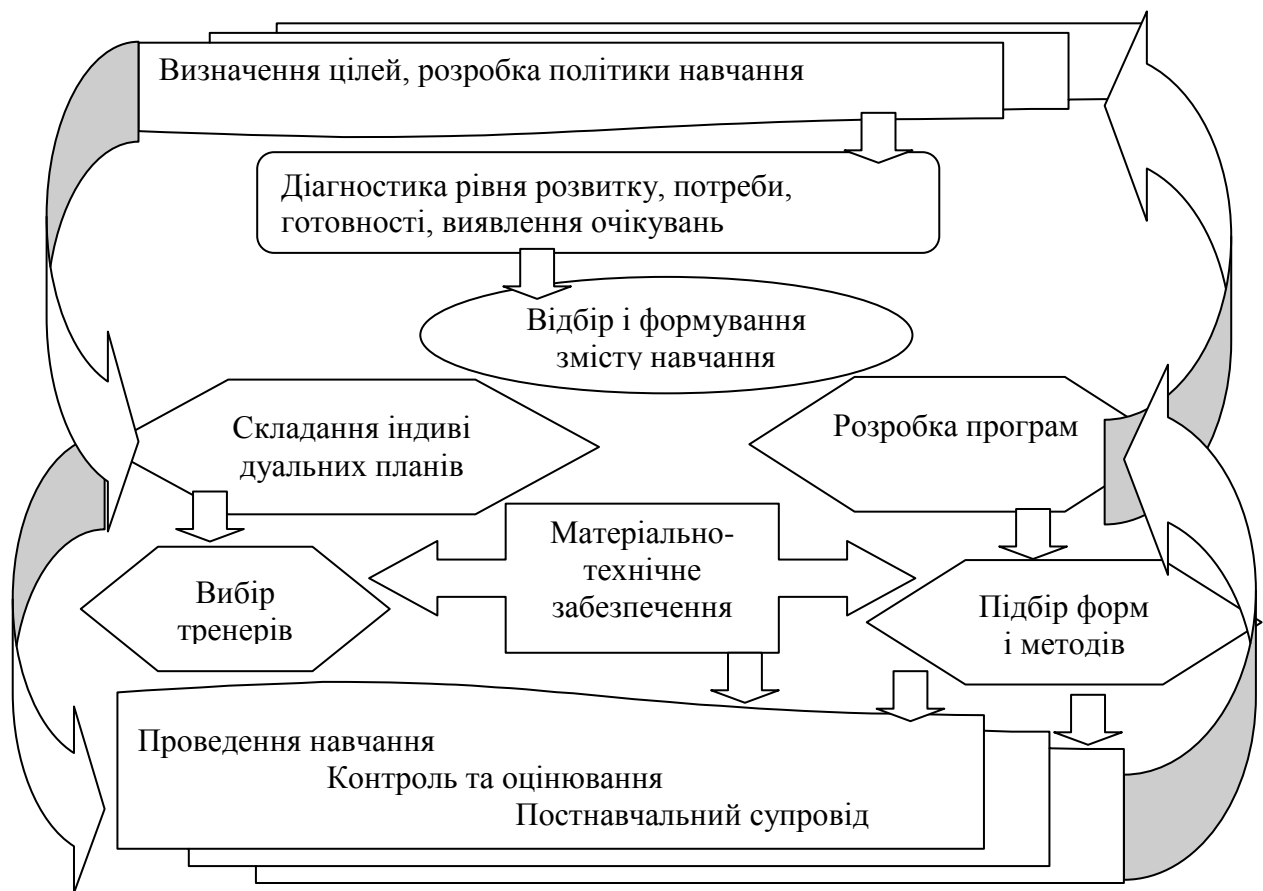


Рис. 5.1.1. Складові системи внутрішньофірмового навчання менеджерів ТНК

Грунтовний і детальний аналіз цілювз кожного компоненту подано в науково-методичних рекомендаціях (Баніт, 2018d). Зважаючи на предмет нашого дослідження, детальніше зупинимося на окремих складових. Зокрема, у цьому підрозділі проаналізуємо теоретичні засади програмно-методичного забезпечення професійного розвитку менеджерів у ТНК, в наступному – форми

й методи навчання, далі – проілюструємо систему програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового навчання менеджерів на конкретних прикладах ТНК Німеччини і Польщі.

Отже, одним із найважливіших документів, що забезпечують навчальний процес, є програма. Вважаємо доречним розпочати дослідження навчальних програм для менеджерів ТНК з їхньої класифікації. Аналіз літератури з цього питання свідчить, що польські й німецькі науковці (Król, Ludwicyński, 2011; Łukowska, 2007; Lipska, 2013; Lipsmeier, 1998) виділяють різні критерії для класифікації навчальних програм з огляду на їхню спрямованість та наповненість. Серед основних для освітньої програми в ТНК можливі два види:

- критерії економічної ефективності, що характеризують оцінку внеску програми в економічний розвиток ТНК в цілому, включаючи як прямі, так і непрямі ефекти;

- критерії соціальної ефективності, що враховують очікуваний внесок реалізації програми в соціальний розвиток, показники якого не можуть бути виражені у вартісній оцінці.

У результаті аналізу зарубіжних наукових праць (Davis, 2003; Robak, 2016; Koch, 1997; Sasin, 2016) можемо виокремити такі два типи програм внутрішньофірмової підготовки: перші орієнтовані на підвищення зовнішньої адаптації, другі – внутрішньої інтеграції. Їх можна конкретизувати тематично:

1. Спеціалізовані програми навчання за напрямками діяльності ТНК (тренінги продажів, переговорів, тощо).

2. Програми командоутворення (активна групова і міжгрупова діяльність з наступною рефлексією, ділові та рольові ігри, аналіз проблем).

3. Програми з розвитку міжособистісної та внутрішньофірмової комунікації, формування навичок подолання конфліктів (тренінги сензитивності, рольові ігри, імітаційні ділові ігри).

4. Програми проектування корпоративної культури.

5. Програми з управлінської підготовки (лекції, семінари, практичні заняття, навчальні ділові ігри).

6. Програми з підготовки до організаційних інновацій (організаційно-розумові ігри, розробка проектів, аналіз ситуацій організації).

Загалом, погляди дослідників на класифікацію програм для навчання менеджерів умовно зводяться до двох груп: програми тренування професійних навичок і програми, покликані розвивати персонал (Исаенко, 1988, с. 101). Змістом програм першої групи є ознайомлення з посадовими обов'язками та посадовими взаємозв'язками, послідовність і прийоми їх виконання, пріоритети, цільові установки, ознайомлення зі структурою організації та розуміння порядку її діяльності, офіційними вимогами й неписаними правилами освоєння необхідних життєвих навичок, в тому числі навичок самоврядування, творчого підходу до вирішення проблем, планування і перегляду кар'єри, економічних навичок, уміння вирішувати конфлікти, а також освоєння комп'ютерних технологій. Відповідно до цього підбір програм підготовки й підвищення кваліфікації менеджерів здійснюється з позиції завдань навчання (посадове підвищення, зміна вимог до посади, недостатньо ефективне виконання обов'язків, тощо).

У польських та німецьких програмах розвитку персоналу, ґрунтовний аналіз яких подано в наступних підрозділах, передбачено також навчання, що виходить за межі вимог, визначених поточними посадовими обов'язками, і супроводжуються особистісним зростанням, розвитком особистих і професійних якостей, самоповаги, мотивації, навичок спілкування й підтримання взаєностосунків у колективі, збагаченням працівника концептуальними знаннями. Це дає підстави для виокремлення таких тематичних напрямів:

- лінійні програми, що містять мінімум інформації, необхідної працівнику на його робочому місці;
- селекційні програми (програми сфокусованого навчання) – мають стратегічний характер і розраховані лише на певний контингент фахівців з творчим потенціалом, з яким фірма пов'язує свої надії на майбутній розвиток;
- програми розвитку, за якими займаються ті, хто бажає розвинути свої

здібності, вдосконалити майстерність. Однак знання і навички, отримані під час цього навчання, не є необхідними сьогодні для виконання їхніх виробничих обов'язків. Ці програми носять швидше резервний характер, підвищуючи загальний кваліфікаційний і освітній рівень кадрів, а також виконують суто соціальну роль, створюючи умови для розвитку й самовираження працівників.

Вочевидь, у цій класифікації перші два напрями по суті є тими ж самими програмами тренування професійних навичок, просто конкретизовані для різних цільових груп. Крім описаних вище, цікавою для менеджерів, на нашу думку, може бути запропонована Г. Драйденом програма «навчання тому, як вчитися» і «навчання того, як думати», до змісту якої входять відповідні механізми роботи мозку, навички «як зробити що-небудь», докладно описані в його книзі. Їхня мета – зробити процес неперервного навчання захоплюючим, швидким і ефективним (Драйден, Вос, 2003, с. 453).

Попередній аналіз наявних програм дає нам підстави підсумувати, що програма – це документ, що відображає такі найважливіші аспекти: цілі й завдання навчання, обсяг і зміст знань, умінь та навичок, які будуть видаватися або відпрацьовуватися на заняттях, форми й методи навчання, обрані для кожного навчального заходу з урахуванням цілей програми та специфіки змісту, правильно підібрана цільова аудиторія, чітко прописані очікувані результати в конкретних вимірювальних поняттях, а також критерії оцінювання ефективності програми й проведеного курсу навчання загалом.

На думку польських вчених, підготовка програм внутрішньофірмового навчання менеджерів має базуватися на стратегічних цілях організації. У цьому контексті важливими є запропоновані М. Сипер-Єнджеяк чотири типи цілей внутрішньофірмових програм:

- полегшення входження в робочий процес;
- максимально швидка передача знань і формування певного арсеналу умінь;
- розвиток потенціалу працівників;
- мінімізація ризиків їхнього звільнення з роботи після проходження

навчання (Syper-Jędrzejak, 2013, s. 496).

Як засвідчує практика, в ТНК Німеччини і Польщі часто реалізуються проекти, до складу яких входять представники різних структурних підрозділів. Теоретично вони будуть працювати над одним проектом і, на перший погляд, їх доцільно було б зібрати разом, щоб провести єдиний тренінг з метою економії. Проте, не завжди таке навчання буде ефективним, оскільки у представників різних підрозділів різні завдання у проекті й об'єднати це в одному навчальному заході вкрай складно. В результаті, вкладені кошти й зусилля будуть марними. У зв'язку з цим, важливою умовою для ефективного навчання є правильно підібрана цільова аудиторія. У нашому випадку цільова аудиторія – це максимально можлива за розміром група менеджерів, об'єднаних спільними ознаками, що впливають на певний процес роботи компанії і на бажані результати (рис. 5.1.2.):

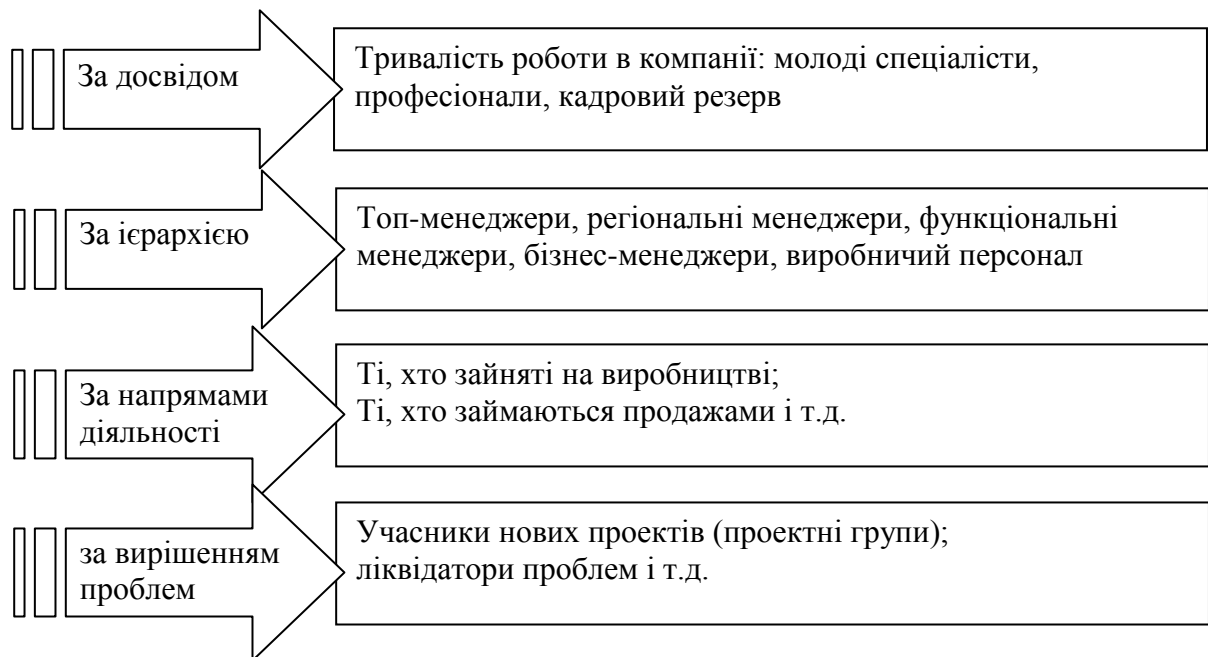


Рис. 5.1.2. Критерії розподілу персоналу на цільові групи

Вивчення, аналіз та узагальнення навчальних планів і програм професійного розвитку у польських (Додаток Л) і німецьких ТНК (Додаток М) показало, що тематика й зміст кожної навчальної програми визначається на основі аналізу потреб менеджерів і планування того, що необхідно зробити для

досягнення визначених цілей. З огляду на те, для якого рівня менеджерів призначені програми, вони умовно поділяються на три групи: для фахівців нижчої ланки – бізнес-менеджерів, середньої – функціональних і регіональних менеджерів, та вищої ланки – топ-менеджерів. Керівникам нижчої і середньої ланки (начальникам груп, відділів, підрозділів, департаментів) необхідні знання з маркетингу, менеджменту, мистецтва проведення нарад, переговорів і вирішення конфліктів, мистецтва впливу і переконання. Топ-менеджерам потрібні програми з вибудовування команди, співпраці з партнерами, акціонерами, корпоративної культури й підтримки іміджу компанії, VIP-іміджу тощо. В умовах жорсткого ведення бізнесу всім менеджерам корисним є навчання стрес-менеджменту.

Останнім часом у планах навчання менеджерів з'явилася нова тема – загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM), що викликано необхідністю безперервного підвищення якості всіх організаційних процесів, виробництва та сервісу. Головна ідея TQM полягає в тому, що компанія повинна працювати над якістю не тільки свого продукту чи послуг, що надається, а й організації в цілому, включаючи роботу персоналу. Якість визначається досягненням задоволеності клієнтів, поліпшенням фінансових результатів і ростом задоволеності співробітників своєю роботою (Brzeziński, 1999; Szymańska, 2011; Czyż-Gwiazda, 2012).

З огляду на те, що програми в ТНК знаходяться практично на самофінансуванні й розробляються з урахуванням вимог замовника (час їхньої затребуваності на ринку освітніх послуг деколи не перевищує року), погоджуємося з точкою зору М. Армстронга (2004), що кожен навчальну програму необхідно планувати окремо, враховуючи появу нових потреб у навчанні та даних зворотного зв'язку (с. 483). У ній має бути передбачено поглиблену й цілеспрямовану пропедевтичну підготовку до неперервного системного навчання, перерозподіл навчального матеріалу за часом, конкретизацію видів, форм, методів навчання, а також шляхів та засобів розвитку особистості, що позитивно впливатиме на отримання повноцінної

освіти, підвищуватиме інтелектуальний і загальнокультурний рівень менеджера.

5.2. Аналіз форм і методів навчання й професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях

Виходячи з системного підходу до організації навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК, логічно буде, на нашу думку, структурувати подальший хід дослідження згідно з визначеною у підрозділі 5.1 черговістю компонентів навчання, що базується на критеріях послідовності та взаємозалежності, а саме:

- форми й методи діагностики потреб менеджерів;
- форми й методи проведення навчання;
- форми й методи оцінювання результатів навчання.

У деяких програмах, наприклад «Програма Школи розвитку менеджерів проєктів», можна зустріти весь цей перелік (Додаток Н).

Відтак, зупинимось на аналізі найбільш ефективних і популярних форм та методів кожного напрямку й розглянемо особливості їхнього практичного застосування у навчанні менеджерів ТНК.

Форми й методи діагностики потреб менеджерів. Управління процесом корпоративного навчання менеджерів ТНК починається з визначення потреб, що формуються на основі стратегічних цілей корпорації, а також поточних виробничих обов'язків. Потреби, пов'язані з посадовими обов'язками менеджерів, визначаються у процесі діагностики.

Вітчизняні науковці під діагностикою в педагогічному контексті розуміють особливий вид діяльності, спрямованої на виявлення й вивчення ознак, що характеризують стан і результати процесу навчання. Щодо учасників навчання С. Гончаренко вважає більш доцільним вживати поняття психодіагностика, як «... всебічний аналіз особистості з метою розв'язання практичних завдань виявлення й подолання недоліків у її розвитку, підвищення

рівня навчальної або професійної діяльності, забезпечення гармонійного піднесення здібностей і моральних якостей» (Гончаренко, 1997, с. 277).

У контексті нашого дослідження діагностика виявлення потреб та готовності менеджерів ТНК до навчання має більш широкий і глибокий зміст, ніж просто перевірка їхніх знань, умінь і навичок. Останнє тільки констатує результати, не пояснюючи їхнього походження. У той час як діагностування в ТНК охоплює контроль, перевірку, оцінювання, накопичення статистичних даних, їхній аналіз; розглядає результати з урахуванням способів їхнього досягнення, виявляє тенденції, динаміку не лише навчального процесу, а й професійного та особистісного розвитку загалом (Król, Ludwicyński, 2011; Karuścińska, 2012; Szczygieł, 2012).

На думку польської дослідниці Р. Нечай-Свідерської (Neczaj-Świdarska, 2015), проведення внутрішньофірмової діагностики повинно базуватися на позиціях гуманістичного підходу й орієнтуватися, передусім, на особистісні потреби менеджера, прогнозуючи тим самим можливі відхилення у професійному та особистісному розвитку з метою визначення шляхів їхнього попередження й відповідного коригування процесу навчання.

Проведений аналіз зарубіжних досліджень (Andrzejczak, 2013, *Dylematy rozwoju polskich menedżerów*, 2013; *Badanie potrzeb rozwoju pracownika*, 2017) та порталів освітніх провайдерів (Szkola Menedżerów Projektów Rozwojowych, 2017, Human Solutions for Business, 2017 та ін.) дав можливість виділити такі провідні методи внутрішньофірмової діагностики потреб і готовності менеджерів ТНК до навчання, як:

- проведення співбесід, анкетування й інтерв'ю;
- вивчення особових документів та інших інформаційних джерел;
- спостереження на робочому місці;
- аналіз діяльності за випробувальний період;
- відгуки керівників структурних підрозділів;
- врахування внутрішніх і зовнішніх факторів.

Для того, щоб провести діагностику й виявити потреби, необхідно мати

готову модель для порівняння, де вже будуть прописані всі вимоги, серед яких, насамперед, індивідуальні якості та здібності, особливості наявних компетенцій, рівень кваліфікації та досвід, складність навичок та компетенцій (Stabryła, Wawak, 2012). Це може бути відображено, наприклад, у профілі посади. У польських і німецьких ТНК створюють ці профілі за допомогою найбільш прогресивної нині методики «центр розвитку» (англ. development center, DC).

Загалом, діагностика персоналу важлива тим, що забезпечує зворотний зв'язок у системі внутрішньофірмової підготовки. Тому вона витікає зі стратегічних завдань компанії й окремих підрозділів. Будь-які зміни в діяльності компанії оформлюються у вигляді рішень її керівних органів. Завдання менеджерів середньої ланки полягає у своєчасному аналізі цих змін з точки зору можливих потреб у навчанні та внесення відповідних пропозицій щодо корекції змісту, планів, програм, форм і методів навчання. Крім того, ТНК піклуються про своє майбутнє і планують переміщення ключових співробітників (менеджерів), вибудовуючи для них плани кар'єри. Кожне з переміщень супроводжується відповідним навчанням. Виявлені результати проведеної діагностики потреб і готовності персоналу до навчання узагальнюються з метою виділення пріоритетних напрямів для складання змісту програм, вибору форм і методів навчання.

Форми й методи проведення навчання. Контент-аналіз аналітичних матеріалів (Bilans Kapitału Ludzkiego – wyniki badania, 2018) та офіційних сайтів польських і німецьких консалтингових компаній і тренінгових веб-порталів (Додатки П, Р, С) показав, що серед широкого спектру пропонованих сьогодні видів і форм бізнес-навчання найбільш придатними для менеджерів ТНК є коучинг і корпоративний тренінг. Переважно це комплексні програми навчання персоналу внутрішнім ресурсом (штатні тренери) чи зовнішнім (залучені консалтингові компанії й тренери), що сприяють досягненню стратегічних цілей бізнесу й оперативних завдань корпорації або окремих її підрозділів.

Коучинг зарекомендував себе як найбільш економічно вигідний і

ефективний спосіб особистісного та професійного розвитку. Це окремий напрям консультування, що має свою унікальну філософію, інструментарій і завдання. У той же час – це успішна компіляція всього найкращого з різних напрямів: психології, бізнес-консультування і навчання, підготовки спортсменів тощо. Багато технік коучингу, як зауважують польські і німецькі дослідники, запозичені з нейролінгвістичного програмування (НЛП) – методологічної концепції моделювання ефективної поведінки й навчання цим моделям (Huflejt-Łukasik, 2017). У НЛП, як і в коучингу, особлива роль відводиться технології побудови цілей, планів, методів їх реалізації. У бізнесі й коучингу НЛП застосовують для підвищення особистої ефективності. Таким чином, коучинг і НЛП доповнюють один одного, що дозволяє досягти високих результатів.

Основним завданням цього методу, згідно з М. Добжиняк, є прозвиток компетенцій, що стосуються самосвідомості, управління власним життям, формування взаєностосунків як з колегами, так і з людьми поза робочим середовищем. Коуч надихає й спонукає до розкриття потенціалу людини й ресурсів, що сприяють в досягненні поставлених цілей через правильне їх формулювання і пошук оптимальних способів їх досягнення, підтримує мотивацію й рішучість здійснювати зміни в житті (Dobrzyniak, 2016, s. 149-150).

У результаті аналізу низки класифікацій видів коучингу, запропонованих німецькими і польськими дослідниками (Żukowska, 2010; Szulc, 2008; Thorpe, Clifford, 2005; Parsloe, 1998; Parsloe, 2008) важливими для менеджерів ТНК є:

- 1) персональний коучинг – передбачає особистісний розвиток (наприклад, зміна поведінки, розвиток комунікабельності, поліпшення взаєностосунків з оточуючими);
- 2) корпоративний коучинг – передбачає особистісний внесок у досягнення цілей компанії;
- 3) бізнес-коучинг – передбачає професійний розвиток.

Послугами персонального коучингу часто користуються топ-менеджери:

директори компаній, начальники відділів тощо. Мета коуча – підвести клієнта до самостійного вирішення психологічної проблеми в стислі терміни: налагодити стосунки з підлеглими й партнерами з бізнесу, навчитися грамотно розподіляти робочий час, позбутися страху публічних виступів. Те ж саме стосується корпоративного коучингу: постановка корпоративних цілей є запорукою успішного досягнення цих цілей. Як показує практика, попит на корпоративний коучинг нині безперервно зростає.

Найчастіше коучинг поєднується з тренінгами, що набувають особливої важливості в ході упровадження запропонованих консультантами заходів. Тренінгові технології у системному підході – це не лише система тренінгів, але й розробка тренінгових систем, які можуть бути реалізовані у вигляді програмно-технічних комплексів, що моделюють функціонування підприємств і організацій (структури, основних робочих процесів і ресурсів) з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

На основі аналізу бази тренінгів польських освітніх провайдерів (Baza szkoleń EFS, 2018) можемо охарактеризувати тренінг як короткий інтенсивний курс інтерактивного навчання, спрямований на формування й удосконалення конкретних навичок. Характерними рисами тренінгу є практична спрямованість й інтерактивне групове навчання. Аналіз запропонованих у 2018 р. польськими провайдерами освітніх послуг показує, що тренінг для менеджерів може продовжуватися від 1 до 6 днів. Тривалість одного навчального дня – 8-10 годин. Оптимальна чисельність учасників – до 18 осіб, що дозволяє, з одного боку, кожному продемонструвати виконання завдання, а з іншого – обмінятися досвідом, повчитися один у одного. Для того щоб досвід і отримані знання перетворилися в нові вміння та навички, в тренінгу використовуються такі активні методи, як рольові, ділові та імітаційні ігри, розбір конкретних ситуацій, групові дискусії, відеоаналіз та ін.

Найбільш популярними в Німеччині і Польщі є тренінги з самоорганізації, організації підлеглих; командної роботи та роботи з клієнтами. Крім того, серед менеджерів ТНК все більшого поширення набувають тренінги

лідерських навичок, в ході яких вони освоюють різні аспекти управління, наприклад, мотивація підлеглих, прийняття рішень, організація роботи в командах тощо (Lipska, 2013; *Od przyjaciela do Lidera – «First time manager»*, 2017; *Menedżer jako skuteczny lider zespołu*, 2017; *Szkolenie: Świadome Przywództwo – Piramida Skutecznego Kierowania*, 2017 та ін.). У результаті такого тренінгового навчання менеджери не тільки аналізують сам процес управлінської діяльності (планування, прийняття рішень, оцінка, контроль та ін.), але засвоюють знання й алгоритми вирішення управлінських завдань і працюють над розвитком свого лідерського потенціалу.

З огляду на викладене вище, доходимо висновку, що сучасні форми й методи організації навчання відкривають доступ менеджерам ТНК до новітньої інформації у своїй професійній сфері діяльності, дозволяють сформувати нові й удосконалити набуті навички, розвиватися в особистісному й професійному плані не лише протягом короткого часу, але й неперервно, впродовж усього професійного життя.

Форми й методи оцінювання результатів навчання. Продовжуючи наше дослідження, зауважимо, що згідно з системним підходом процес навчання й професійного розвитку менеджерів у ТНК логічно завершується оцінюванням його ефективності, результати якого є однаково важливими як для самого менеджера, так і для корпорації загалом. Кінцева мета будь-якої діяльності корпорації, навчальної в тому числі, полягає в поліпшенні результатів – або безпосередньо фінансових, або переведених в практичну площину. Це може проявлятися, як зауважує Я. Копервас (Koperwas, 2016), у підвищенні компетентності працівників – їхній мотивації, ставленні до роботи, знаннях та навичках тощо.

Аналіз зарубіжних джерел (Andrzejczak, 2013, Migowska, Woźny-Tomczak, 2012; Pilińska-Kępowicz, 2017; Żukrowska, 2017 та ін.) засвідчує, що польські й німецькі ТНК охоче приймають 4-рівневу модель оцінювання результатів, розроблену Д. Киркпатриком. На першому рівні цієї моделі вимірюється реакція учасників. Для цього використовуються, зазвичай, такі

методи, як оціночна анкета в кінці тренінгу й опитування учасників тренінгу, проведене керівництвом компанії. Менеджери ТНК, зазвичай, позитивно оцінюють навчання, оскільки вони мають можливість відірватися від повсякденних проблем, інтегруватися з колегами, почути про нові тенденції та відчувати себе учнями. Хоча ці причини можуть здаватися незначними та несуттєвими для компанії, їх не варто ігнорувати, оскільки задоволений менеджер є першим кроком до мотивованого та відданого працівника.

Наступним є рівень засвоєних знань. Його може вимірювати тренер, який проводив навчання, зовнішній експерт або керівництво компанії. У ТНК для перевірки рівня досягнення навчальних цілей використовуються різні методики й системи атестації менеджерів: самоаналіз і самооцінка, спостереження тренера-консультанта, контрольні справи в кінці або під час тренінгу на засвоєння використання отриманих знань (групові та індивідуальні, письмові й усні, у вигляді рольових ігор), спостереження керівництва компанії за змінами учасників у післятренінговий період, зіставлення даних до і після навчання за певною формулою, що виводить індекс засвоєння групою знань, порівняння робочих показників самих менеджерів або їхніх відділів до і після навчання, модель компетенцій, метод 360° або метод перехресного опитування, метод укладання компетентнісного профілю та багато інших. Натомість, глибокий аналіз показує, що вони у будь-якому випадку базуються на таких простих і випробуваних традиційних методах, як анкетування, тестування, опитування, бесіди, дискусії, семінари. Тут важливо враховувати будь-які зміни персоналу, що сприяють ефективній роботі: позитивний настрій, підвищення професійної мотивації, зміна думок (подолання стійких стереотипів мислення), отримання конкретних знань (навчальний результат). Якщо корпоративне навчання організоване на основі систем дистанційного навчання, оцінка його якості проводиться і фіксується у віртуальних профілях кожного співробітника. Там же зберігається вся інформація про пройдені курси, отримані оцінки, результати атестації.

Третій рівень пов'язаний зі зміною поведінки менеджера. Хоч це важко

виміряти традиційним тестуванням, однак саме цей рівень є надзвичайно показовим, оскільки найбільш важливими характеристиками менеджера вважають його професійні, соціальні, творчі здібності, зокрема, здатність працювати в колективі, бажання й уміння вирішувати складні виробничі завдання, бути лідером і авторитетом серед підлеглих тощо. Поряд з оцінкою загальних і ділових якостей менеджерів все більшого поширення набувають регулярні атестації і комплексне оцінювання їхньої праці за відповідними формулами.

Зауважимо, що останнє передбачає довгі розрахунки, і їхній аналіз не є стовідсотково ефективним, тому що контроль за всіма факторами, які впливають на ефективність, практично неможливий. Відтак варто звернути особливу увагу на розроблення системи щорічної атестації. Це є важливим чинником підтримки системи навчання, мотивації, зростання й розвитку менеджерів. Успіхи в навчанні, набуті знання та навички повинні бути одним із блоків атестації і впливати на її результат. У свою чергу, система регулярної оцінки може також бути і механізмом для оцінки ефективності проведеного навчання. Якщо в компанії немає системи кар'єрного зростання, то для мотивації внутрішньофірмового розвитку менеджера можна розробити й упровадити систему грейдів, що впливають на фіксовану частку окладу. Однією з умов переходу до наступного грейду за результатами атестації буде проходження навчання та освоєння певного набору знань і навичок, відповідних до переліку компетенцій цього грейду.

Четвертий, завершальний етап оцінювання результатів навчання є найважчим. Йдеться про дослідження цих результатів на рівні організації, тобто про

- зміну якісних показників: ступінь задоволення клієнтів, популярність компанії (імідж), поліпшення психологічного клімату, зменшення плинності кадрів;

- зміну кількісних показників: обсяг продажів, частка ринку, маса прибутку, коефіцієнт рентабельності тощо.

Для цього використовується кілька методів: анкета клієнта, книга скарг і пропозицій, дослідження іміджу компанії, відстеження відсотку плинності кадрів, вимірювання рентабельності інвестицій, порівняння капіталовкладень і прибутків, аналіз витрат та зисків у контрольній групі. Найбільш ефективним, на думку польських дослідників є останній метод оцінювання. При цьому можна порівняти результати діяльності менеджерів, які пройшли навчання, і тих, хто не проходив.

Практичним прикладом оцінювання результатів навчання у польських компаніях може слугувати дослідження М Кунаша (Kunasz, 2006, s. 34). Згідно з його результатами, 77,6 % опитаних підприємств використовують для оцінювання анкети. На жаль, незначна кількість компаній (лише 28,6 %) запровадили порівняльний метод оцінювання до та після навчання. Це видається, як зауважує дослідник, невикористаною можливістю, тому що такий метод оцінювання, хоч і не дає кількісних показників ефективності навчання, показує індивідуальний розвиток персоналу й цінний для роботодавців зворотний зв'язок учасників. Невелика кількість компаній використовують метод оцінювання впливу навчання на продуктивність всієї організації (30,6 %). Автор припускає, що саме ці чинники призводять до того, що загалом лише 5,3 % поляків у віці від 25 до 64 років беруть участь у навчанні – в той же час, коли середній показник по ЄС становить 9,1 % (дані Євростату за 2010 р.). Це є підтвердженням того, що польські працедавці все ще не повністю усвідомлюють переваги навчання персоналу, на відміну від німецьких роботодавців, де навчається 32,8 % дорослого населення. Тут варто наголосити, що досягнення четвертого рівня – зміна результатів діяльності компанії і прибуток від інвестицій, вкладених компанією в навчання, залежить не лише від якості навчання, а й від якості управління компанією в цілому.

Викладені вище теоретико-методологічні узагальнення більш детально можна прослідкувати на прикладі вибраних нами для дослідження німецьких транснаціональних корпорацій Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп і їхніх польських підрозділів.

5.3. Забезпечення професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі

5.3.1. Програмно-змістове й організаційно-педагогічне забезпечення систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини

У попередніх розділах було з'ясовано, що професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях вибудовується згідно з системним підходом, виходячи зі стратегічних цілей компаній, та організовується корпоративними навчальними центрами. Наголошувалося також, що система передбачає послідовність і взаємозв'язок усіх елементів. Як засвідчує аналіз літературних, наукових та інтернет-джерел, програмно-змістове й організаційно-педагогічне забезпечення у німецьких ТНК також відбувається в тісному взаємозв'язку всіх елементів загальної системи корпоративної освіти.

Так, наприклад, німецькі ТНК Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп дотримуються тенденції не запрошувати менеджерів зі сторони, а виховувати їх на своїх теренах, вибираючи серед них талановитих і супроводжуючи їх від учня до топ-менеджера. При цьому корпоративні навчальні центри розробляють власні програми. Для учнів ці програми базуються на дуальному навчанні й узгоджуються з відповідними міністерствами країн, у яких розміщені підрозділи. Для студентів – це професійні програми з певних спеціальностей, стажування й практика. Тому менеджери Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп добре підготовлені, передусім професійно, й досконало знають весь технологічний процес. Натомість подальші програми підвищення кваліфікації та професійного розвитку для працюючих менеджерів передбачають вже як внутрішньофірмове, так і зовнішнє навчання, що має на меті розвиток їхніх управлінських навичок. Про це свідчить співпраця ТНК Німеччини з різними університетами та

провайдерами бізнес-освіти.

Оскільки підготовка учнів, а також навчання й стажування студентів не є предметом нашого дослідження, то вважаємо за доцільне лише побіжно звернути увагу на ті ключові моменти, що характеризують сучасний стан цього процесу. Натомість, більш ґрунтовно й детально розглянемо особливості тих програм, форм і методів, що спрямовані безпосередньо на професійний розвиток менеджерів ТНК Німеччини.

Насамперед з'ясуємо, чому Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп звертають увагу на підготовку майбутніх спеціалістів ще зі шкільної лави. На певному етапі свого розвитку керівництво корпорацій зауважило, що навчальні центри витрачають багато часу на технічну підготовку, яку новоприйняті співробітники вже повинні були б мати. Після ґрунтовного аналізу виявилось, що багато країн, де розміщені дочірні підприємства німецьких ТНК, не мають такої можливості. І причина полягає не стільки в недостатності сучасних матеріалів для програм, за якими б навчалися майбутні фахівці, скільки у відсутності відповідної законодавчої основи. Наприклад, у Білорусії головною проблемою став застарілий в частині автосервісу Єдиний тарифно-кваліфікаційний довідник (ЄТКД). У ньому не було вказано сучасні авторемонтні професії та кваліфікаційні вимоги до них. Спеціалісти білоруського підрозділу Фольксваген Груп мали більш високу (ніж випускники коледжів) кваліфікацію в галузі ремонту сучасних автомобілів, але вона не могла бути визнана офіційно, тому що потрібно було вносити зміни в ЄТКД. Підприємства могли бути покарані за те, що роботи, що виконуються їхніми співробітниками, формально не відповідали кваліфікації. В результаті спільно з Республіканським інститутом професійної освіти (РІПО) і Міністерством праці було розроблено і внесено в ЄТКД вимоги до нової робітничої професії з середньою спеціальною освітою – «автомеханік». На основі цього було розроблено й упроваджено в профільних коледжах сучасні програми навчання. Причому це не було лобіюванням саме марки Фольксваген – все було зроблено в розрахунок на використання системи навчання, актуальної для різних

автомобільних марок. Внаслідок цього, всі отримали низку переваг: система професійної освіти перейшла на підготовку сучасних фахівців, кваліфікація яких відповідає очікуванням роботодавців; у випускників з'явилася можливість одразу влаштуватися за спеціальністю в престижні компанії, а корпоративна система освіти Фольксваген Груп набула вигляду закінченої піраміди (Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015). Однак у контексті нашого дослідження важливим і вартим запозичення є наступний крок Білорусії в цьому напрямі – прокласти аналогічний шлях у навчанні невиробничого персоналу.

Подібна ситуація спостерігається зараз у США й Мексиці. У зв'язку з розвитком нових технологій та встановленням нового обладнання актуальним нині стає такий напрям підготовки, як мехатроніка. Це новий термін в автомобільній промисловості, «... що поєднує в собі електроніку та машинобудування, – пояснює Скотт Уілсон (Scott Wilson) керівник відділу комунікацій Фольксваген Чаттануга. – Мехатроніка інтегрує такі галузі, як механічна, електронна, робототехніка, комп'ютерна інженерія з метою оптимізації функціональних можливостей сучасних інженерних систем». За прогнозами з розвитком виробництва зайнятість у галузі мехатроніки постійно зростатиме, до 2020 р. очікується на 17 % (Volkswagen Chattanooga Developing Workforce Ready Students, 2017).

У зв'язку з цим з 2016 р. ТНК Фольксваген Груп започаткувала фонд стипендій для підтримки учнів, які навчаються за програмою Академії мехатроніки (Mechatronics Academy). Стипендіальна програма передбачає навчання учнів старших класів однієї зі шкіл міста Чаттануга, яка є провідною для підготовки кадрів на завод Чаттануга Фольксваген. Ця ініціатива знайшла підтримку з боку коледжу цього ж самого міста (м. Чаттануга – адміністративний округ Гамільтон у штаті Теннесі, США). Для підготовки групу з 27 учнів було зібрано з чотирьох навчальних закладів, розміщених найближче до заводу Фольксваген: За словами Девіда Кована (David Cowan), директора з професійної освіти у відділенні освіти округу Гамільтон, який

сприяє реалізації програми Академії мехатроніки, «у цій групі гарно поєдналися хлопчики, дівчатка, білі, чорношкірі, латиноамериканці та азіати». Він наголошує, що Академія мехатроніки – це лише початок: «Ми вважаємо, що це модель, яку ми можемо відтворити», – каже Д. Кован, маючи на увазі ще один потужний завод поблизу м. Клівленд (штат Теннессі), що є великим промисловим роботодавцем у цьому регіоні та можливим варіантом для навчання учнів середньої школи.

Викладачі курсу мехатроніки, які приїжджають з округу, а також ті, що працюють у коледжі, за гнучким графіком поєднують цю програму навчання з державними вимогами середньої школи. Програма з мехатроніки розрахована на два роки, тому учням після закінчення середньої школи знадобиться лише один рік навчання в коледжі, щоб отримати кваліфікацію молодшого спеціаліста, після чого вони у віці вже 19-20 років можуть заробляти більше 40000 доларів на рік. «Гарна винагорода, – зауважує Девід Кован, – Академія мехатроніки є останнім прикладом тенденції в Гамільтонському регіоні, щоб заохотити школярів до працевлаштування на високооплачувані промислові посади без чотирирічного ступеня» (Chattanooga's Volkswagen Academy starts, 2016).

Зауважимо, що цю програму розроблено згідно з німецькою моделлю освіти й ініційовано виключно через Фольксваген Академію. Вона націлена на підготовку кваліфікованих робочих кадрів й пропонує інноваційний підхід, що поєднує навчання в класі та практичні заняття з першим оплачуваним досвідом роботи на заводі Фольксваген (Volkswagen Academy. A.A.S. Engineering Systems Technology, 2017). Важливою її перевагою є те, що паралельно з технічними навичками учнів вчать «м'яких навичок», – говорить МакГінніс. – «Це те, на що нарікають роботодавці: діти не можуть пройти співбесіду через слабкі соціальні (м'які) навички». У рамках цієї програми з учнями проводяться початкові інтерв'ю, тренінги з вирішення конфліктів та інші форми роботи з формування «м'яких навичок» (VW Mechatronics Akademie, 2017).

Виходячи на ринок праці після здобуття вищої освіти, більшість

випускників (крім тих, які вчилися за дуальною програмою) досить швидко помічають, що знань, набутих у навчальному закладі, недостатньо. Тому часто доводиться доучуватися на виробництві. Стажерські програми (Trainee-Programme) – програми післядипломної освіти в німецьких компаніях – дозволяють заповнити цю прогалину. Причому пропонуються вони більшістю великих корпорацій і майже половиною підприємств середнього бізнесу Німеччини (Сосницькая, Демидова, 2016; Запорізькі топ-менеджери стажуються у Німеччині, 2016).

Зазвичай, програми стажування в Німеччині тривають від одного до двох років. За цей час стажер (нім. Trainee), проходить спеціалізовану підготовку, що враховує особливості саме цієї компанії. Стажерська програма охоплює такі форми роботи, як семінари, тренінги, а також практичну частину і вибудована таким чином, що її учасникам надається можливість попрацювати в різних відділах фірми.

Таким чином, по-перше, кожен сам для себе може визначитися, який вид діяльності йому більше подобається, по-друге, стажер бачить, як працюють інші. Пізніше, коли починає працювати, він вже знає специфіку різних видів діяльності підприємства і до кого звертатися в разі необхідності вирішення тих чи інших завдань.

Суттєвою перевагою стажування є те, що шанси отримати роботу великі, адже підприємство також прагне окупити свої вкладення. Згідно з даними Інституту планування навчання і кар'єри імені Штауфенбіля, стажер обходиться німецькій компанії в середньому від 75 до 100 тис. євро на рік. Часто саме у програмах стажування набирають молодих кандидатів на посади менеджерів. Крім стажування ще однією важливою для майбутніх німецьких менеджерів є така форма співпраці, як менторство. У науковій літературі для позначення цієї форми навчання зустрічаються різні терміни: менторинг, шефство, наставництво – однак суть її полягає в ефективному тандемі новачка і експерта. Згідно з даними дослідження німецького Інтернет-порталу з працевлаштування JobStairs, провідні німецькі ТНК все частіше вдаються до

менторства як до одного з інструментів боротьби за таланти (Сосницькая, Демидова, 2016).

Суть менторства полягає в обміні досвідом, зв'язку поколінь і наданні практичної допомоги. Залежно від тем спілкування й статусу ментора прийнято виділяти три основних види програм. Перший передбачає спілкування на рівні студентів і випускників вищого навчального закладу. Старші дають поради молодшим, виходячи з їхнього досвіду, накопиченого під час навчання. Другий варіант – це менторинг на рівні студентів і викладачів. Допомогу в пошуку ментора надають сервісні центри кар'єри (Career Center) при університетах. Ментор завжди готовий дати пораду, допомогти студентам розібратися в ситуації на ринку праці й вибрати для спеціалізації ту галузь, яка їм найбільше підходить. Третій варіант – це тандем студента і представника бізнесу або експерта, тобто, людини з практичним досвідом. Цей вид менторства може відкрити широкі можливості для кар'єрного зростання. На перший погляд, знайти такого ментора нелегко, втім, німецькі компанії самі приходять на допомогу студентам, посилаючи своїх представників до університетів. Крім того, компанії проводять у навчальних закладах тематичні семінари, влаштовують спеціальні лекції й консультують студентів з приводу шляхів вибудовування кар'єри. Вони пропонують пройти стажування, консультують під час написання дипломної роботи, а іноді навіть надають можливість попрацювати над внутрішньофірмовими проектами, щоб студент міг познайомитися з трудовими буднями.

У Німеччині діє ініціатива під назвою «Кампус досконалості» (Campus of Excellence). Менторинг – це другий ступінь цього проекту. Стати учасником такої менторської програми може кожен, хто є членом спільноти випускників Кампусу досконалості. Єдина обов'язкова умова – це володіння німецькою мовою. Однак традиційний шлях виглядає, зазвичай, так: студент бере участь в одному з проектів Кампусу досконалості, стає членом спільноти і подає онлайн-заявку на менторську програму на сайті організації. Кожен тандем в рамках програми Кампусу досконалості – особливий, зважаючи на

індивідуальний підхід. Організатори підкреслюють, що поки жоден з тандемів в рамках цієї програми не провалився (Борисова, 2014).

У ТНК Німеччини велику увагу звертають на процес адаптації нових співробітників. Зарубіжні фахівці визначають цей процес як взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нову професійну, соціальну та організаційно-економічну сферу праці. Л. Корнеєва, яка досліджувала форми і методи підвищення керівних кадрів у Німеччині, виділяє такі аспекти адаптації:

- психофізіологічний – пристосування до нових фізичних і психічних навантажень;
- соціально-психологічний – пристосування до відносно нового соціуму, норм поведінки та взаємин;
- професійний – поступове вдосконалення професійних компетенцій;
- організаційний – освоєння ролі й організаційного статусу робочого місця й підрозділів у загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління компанією (Корнеєва, 2004, с. 80).

Після успішної адаптації подальше професійне навчання й розвиток менеджерів усіх ланок організовується в системі корпоративної освіти компанії. Створити загальне уявлення про цю систему можемо на прикладі навчального центру Фольксваген в Білорусії, який є одночасно регіональним офісом Фольксваген Академії для країн СНД. За словами кандидата технічних наук Володимира Войтешонка, керівника цього центру, навчання відбувається у трьохвимірній системі координат. Одна вісь – це комплекс модулів, який розбивається на 3 основних напрями: технічне навчання, нетехнічне навчання, інформаційні технології. Інша вісь – класифікація фахівців за функціями, які вони виконують у корпорації. Залежно від цього, вивчається конкретний набір навчальних модулів технічного, нетехнічного та ІТ-навчання. Це своєрідний конструктор: що більше функцій, то більше модулів фахівець повинен вивчити. Третя вісь – поділ підготовки на базове навчання, навчання за фахом, експертне

навчання (Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015).

Якщо розглядати цей процес детальніше, то навчання починається з освоєння базових принципів. Співробітники освоюють модулі, однакові для всіх (всередині кожного напрямку діяльності). На вищому рівні (навчання за фахом) набір модулів розподілено в залежності від функцій, що виконуються. Виходячи з того, що весь цикл життя автомобіля складається з таких основних етапів, як виробництво, продаж і експлуатація, навчання проходять фахівці на виробництві, представники відділів продажу автомобілів і співробітники системи післяпродажного обслуговування: тобто як виробничий персонал – механіки загального ремонту, кузовного ремонту й фарбування, так і невиробничий – керівники відділів, майстри, диспетчери, фахівці з гарантії, співробітники служб запчастин.

Після проходження базового й навчання за фахом проводиться процедура сертифікації. Здається комплексний іспит, який охоплює всі етапи отримання знань. Після успішного його проходження видається сертифікат. Однак його отримання не означає, що навчальний процес завершено. Наголос робиться на постійному підтриманні «спортивної» форми. Знання застарівають, вчитися потрібно постійно, сертифікат треба підтверджувати.

Експертне навчання ще більш спеціалізоване, наприклад, по автомобілях преміум-класу, по нових моделях, які виходять на ринок, по гібридних приводах тощо.

Зрозуміло, що така «система координат» не є «застиглою». Час проходить і частина знань з експертного навчання може перетікати в навчання за фахом або в базове. З навчання за фахом зникають певні модулі. Наприклад, відпала необхідність вивчати автомобілі, в яких встановлено карбюратори або електромеханічні системи впорскування. Натомість, особливої актуальності набрав новий напрям – навчання ІТ-фахівців. Це викликано тим, що упродовж останніх років постійно впроваджуються різного роду комп'ютерні системи та програми. Відбулася їхня інтеграція з автомобілем, системами заводу-виготовлювача, підприємствами автосервісу, а також з пристроями комунікацій

водіїв і пасажирів (Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015).

Менеджери нижчої ланки (а це переважно керівники відділів продажів і систем післяпродажного обслуговування), навчаючись самі, одночасно контролюють стан навчання своїх підлеглих. У базі даних відбивається загальна картина навчання кожного співробітника. Відповідно, плануються витрати на навчання – не тільки фінансові, а й часові. У виробничому графіку потрібно знайти «віконця» для підготовки фахівців – без шкоди їхній роботі. Остаточний графік навчання розробляється на основі вимог заводу-виготовлювача, місцевих умов і виробничого графіку. При цьому, навчання може проходити у Фольксваген Академії, в регіональному навчальному центрі, у підрозділі – якщо там є відповідні умови.

Тематика тренінгів досить широка: історія компанії, нові моделі й технології, техніка та ремонт автомобілів, комунікативні навички, управлінські навички. Відповідно, слухачами є практично весь персонал: керівники відділів сервісу та продажу, менеджери з продажу, майстри-консультанти, механіки, фахівці відділу запасних частин, асистенти сервіс-бюро та ін. Зміст тренінгів розробляється в головних офісах у Німеччині й Чехії та адаптується тренерами Фольксваген Академії з урахуванням специфіки місцевого ринку. Специфіка методики викладання полягає в тому, що основну частину тренінгу (від 50 до 80 %) займає практична частина (робота з автомобілями, рольові ігри та інші практичні заняття). У відповідності до стандартів Фольксваген Груп, повний курс навчання включає тритижневі заняття в навчальному центрі та практику на виробничому майданчику. В теоретичній частині курсу подається введення в продуктивний ряд, історія, стратегія та філософія ТНК Фольксваген Груп. Після набуття практичних навичок на тренінгових ділянках фахівці вдосконалюють якість і швидкість виконання технологічних операцій. Під час практичних занять (технічне навчання) використовуються навчальні автомобілі, що дозволяє глибше вивчати їх будову й виконувати завдання щодо усунення реальних несправностей. Під час порівняльних тест-драйвів задіяні нові власні

моделі й моделі конкурентів, що дозволяє на практиці визначати переваги автомобілів ТНК Фольксваген Груп (Открытие единого учебного центра Фольксваген Груп Рус – Group Academy, 2008; Volkswagen Group в России, 2017).

Розробкою програм у Фольксваген Академії займаються інститути АвтоУні. Так, серед розроблених ними (зокрема, Інститутом праці та управління персоналом) у 2016 р. актуальними безпосередньо для менеджерів були програми, покликані формувати рівною мірою як тверді (професійні), так і м'які (соціальні) навички, оскільки особливістю німецької системи підготовки менеджерів, на відміну від, наприклад, американської, не є домінування м'яких навичок. Ґрунтовний аналіз змісту запропонованих програм дозволяє виокремити такі основні тематичні напрями:

- ознайомлення з новими технологіями;
- збереження здоров'я та узгодження професійної діяльності з приватним життям;
- психологічні основи роботи з персоналом;
- управлінська майстерність;
- оволодіння іноземними мовами;
- інтеграція мігрантів тощо (Додаток М).

Прикладом першого тематичного напрямку можуть слугувати програми освоєння базових засад таких інноваційних технологій, як «Промисловість 4.0» / «Індустрія 4.0» (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 56 s. 81 s. 91 s. 108).

Інформація про «Промисловість 4.0» або четверту промислову революцію заповнила нині інтернет-сторінки багатьох зарубіжних і вітчизняних бізнес-видань, порталів та блогів (Індустрія 4.0 – 4 Індустріальна Революція, 2016; Промислова революція 4.0. На порозі нової епохи, 2017; Четверта промислова революція вже в Україні, 2016; Четверта промислова революція. Чого нам очікувати, 2016; Четверта промислова революція: ризики і перспективи України, 2017; Четверта промислова революція: як до неї готуватися, 2016).

Проте найбільш ґрунтовне роз'яснення цього феномену знаходимо у статті В. Рябошлика (2017). Після механізації, електрифікації та автоматизації промисловість виходить нині на 4-й рівень розвитку – автономізацію. Цей рівень характеризується інтеграцією операційних технологій з інформаційними, виникненням «розумних систем» здатних працювати автономно, ефективністю використання ресурсів і ергономікою, а також інтеграцією клієнтів та ділових партнерів у бізнесі із залученням усіх можливостей інформаційних технологій. Технологічною основою четвертої промислової революції є кібер-фізичні системи та Інтернет речей, які все глибше проникають у продукцію та виробничі процеси, об'єднуючи фізичний, інформаційно-цифровий і біологічний світи. Об'єкти й машини обмінюються доступною в режимі реального часу інформацією в Інтернеті речей. Як кібер-фізичні системи, машини самі себе контролюють, «спілкуючись» з людьми й гнучко інтегруючись у виробництво. В автомобільній галузі програма «Інтернет речей», спрямовуючи інформацію безпосередньо з дому чи офісу на інформаційну панель, призначена для допомоги водієві й запобіганню нещасних випадків на транспортних засобах.

Крім технічних аспектів «Промисловість 4.0» як взаємодія машин, продуктів виробництва і людей, обговорюється з інших точок зору – економіки, інформатики, управління й політики. Підтвердженням цьому є той факт, що у 2017 р. 27 засідань Всесвітнього економічного форуму в Давосі було присвячено четвертій промисловій революції (Промислова революція 4.0. На порозі нової епохи, 2017).

Стає очевидним, що «Промисловість 4.0» і очікуване підвищення автономізації створює серйозні проблеми для відділів кадрів щодо зайнятості. З точки зору управління людськими ресурсами, «Промисловість 4.0» змінює обсяг і зміст трудових обов'язків у напрямках програмування, експлуатації й технічного обслуговування. Таке розширення діяльності вимагає коригування організації праці, а також змін в організації навчання й адаптації навчальних програм з підготовки й підвищення кваліфікації робітників, інженерів, ІТ-

фахівців, менеджерів усіх рівнів.

Ще одна інноваційна технологія – електромобільність – це перспективна тема з багатьма проблемами для автомобільної промисловості та її постачальників. Щоб створити конкурентоспроможні електричні транспортні засоби, потрібно розробити нові концепції дизайну та виробництва. У свою чергу, виробництво електричних транспортних засобів вимагає також послідовного врахування інновацій у всіх модульних компонентах та масштабних рішень для гнучкого виробництва. Відповідно, тематика цього модулю охоплює питання, пов'язані з конкретними проблемами, що виникають у цій галузі, можливостями їхнього вирішення, створенням концепції дизайну та виробництва.

Аналіз програм АвтоУні за 2016 р. засвідчує, що тема інновацій є наскрізною в усіх Інститутах, спільною для фахівців усіх існуючих у Фольксваген Груп галузей. Навчальні заходи проводяться з метою підвищення рівня обміну інформацією та обміну передовим досвідом. У рамках навчального модулю ця міждисциплінарна стратегічно актуальна тема розглядається на методологічному рівні, охоплюючи знання про поточні інноваційні підходи й управління інноваціями. Фахівці корпорації у співпраці з міжнародними провідними університетами й науково-дослідними установами працюють над забезпеченням організаційно-педагогічних і матеріально-технічних умов для інноваційної творчості й діяльності (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 112).

Другий тематичний напрям програм зумовлений всеохоплюючими соціальними й технологічними змінами, які, перетворюючись у демографічні, глобалізаційні та інформаційні мегатренди, не просто впливають, а стрімко змінюють робоче середовище. Вони відіграють важливу роль не тільки у виробництві, але й у професійній діяльності офісних працівників (менеджерів). Такі нові форми роботи, як наприклад, мобільність, робота в парах, групова робота або праця в мережі набувають все більшого значення. Вони відбуваються паралельно зі змінами в режимі роботи, в організації робочого

місця, в управлінні людськими ресурсами, можливостями розвитку та балансу між приватним і робочим життям.

Питання робочого місця майбутнього набуває особливої актуальності під впливом четвертої промислової революції, яка швидко змінює корпоративний світ і висуває на порядок денний таке питання, як облаштування робочого місця із врахуванням різноманітного сучасного обладнання й технологічних тенденцій, програмних рішень і технологій віртуалізації, індивідуальних особливостей роботи й корпоративних тенденцій – і об'єднання цього всього в цілісну концепцію (там само, с. 113).

Наступним серйозним соціальним викликом і важливим завданням кадрової політики є узгодження трудового та сімейного життя. В умовах демографічних змін і недостатності кваліфікованих кадрів баланс між роботою та сім'єю виступає важливим чинником підвищення привабливості роботодавців. Це стосується, передусім, молодих працівників, які постають перед вибором місця роботи. Узгодження професійної діяльності й приватного життя також сприяє сталому використанню людських ресурсів. У цьому контексті Фольксваген Груп працює над тим, щоб вимоги компанії та побажання працівників були поєднані найкращим чином для створення взаємовигідної ситуації (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 93).

Продовження цієї тематики знаходимо в програмах «Демографічна робота з персоналом». Корпорації стикаються нині з двома демографічними проблемами: з одного боку – старінням робочої сили, з другого – скороченням народжуваності. Звідси випливають головні проблеми в управлінні персоналом – це збереження здоров'я та підтримка працездатності людських ресурсів. Така політика, відповідно, потребує принципових змін у кадровій роботі та переосмислення кадрових концепцій. Загальновідомо, що чим більше фізичних і психічних зусиль вимагається від людини, тим тривалішим має бути відпочинок. Недотримання цієї компенсації призводитиме до захворювань, спричинених фізичним виснаженням, фізіологічними симптомами дефіциту або розладу сну тощо. У Фольксваген Груп розуміють, що здорова й ефективна

команда починається з окремого працівника, його індивідуального здоров'я, тому планують організаційні заходи з управління персоналом з метою підтримки працездатності робочої сили.

Метою цього навчального модулю є демонстрація того, як за допомогою демографічно свідомого дизайну робочого світу можна стабільно зміцнювати людський капітал та компанію. Програма представляє наукові висновки та численні приклади проектів оперативного впровадження за такими темами:

- демографічний розвиток як виклик;
- людська працездатність і вік – міф та реальність;
- врахування демографічних змін в організації праці, розвитку компетенцій, збереженні здоров'я;
- сталість енергетичних ресурсів (там само, с. 92-93).

Ще однією важливою умовою досягнення високої продуктивності, крім розвитку компетентності працівників, забезпечення умов праці та збереження здоров'я є мотивація. Для успішної роботи команди бажання є настільки ж важливим, як і майстерність. У зв'язку з цим третій тематичний напрям програм передбачає оволодіння менеджерами психологічних основ роботи з людьми.

Мотивація, як відомо, є основною рушійною силою людської дії. У діяльності корпорації мотивація всіх співробітників загалом відіграє вирішальну роль в її успіху. Зусилля менеджерів усіх рівнів доцільно направляти на те, щоб підсилювати мотивацію праці працівників протягом тривалого часу. Для досягнення цієї мети щоденно працює також керівництво та робоча рада. У навчальних модулях з основ мотиваційної психології для менеджерів та відділу кадрів висвітлюються чинники, що впливають на мотивацію та шляхи й способи їхнього практичного застосування. Зміст цих тем (теорії й моделі з мотивації, самовизначення, управління конфліктами, цінності та сприйняття справедливості) висвітлюється за допомогою прикладів, вправ і тематичних досліджень повсякденного професійного життя. Метою модулю є створення наукової бази для менеджерів і співробітників відділів

кадрів, завдяки якій вони зможуть розуміти дії інших людей, їхній мотиваційний фон і шляхи реагування на їхню поведінку. У Фольксваген Груп вважають, що розуміння з боку менеджерів психологічних основ роботи з людьми – це єдиний спосіб досягти високого рівня мотивації співробітників, оскільки роль керівника полягає в оцінці особистості та виконаної роботи, що може підсилити або послабити мотивацію працівника (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 92, s. 95).

Наступний, четвертий тематичний напрям програм охоплює модулі з управління людськими ресурсами. Навчальна програма «PM-Curriculum II» спрямована на розвиток у потенційних менеджерів професійних навичок управління персоналом у взаємозв'язку з вісьмома модулями кадрової роботи, про які йшла мова в одному з попередніх підрозділів. Ця стратегія забезпечує орієнтир належної організації робочої сили на корпоративному рівні. Окрім теоретичного ознайомлення з цією стратегією передбачено також її впровадження за всіма напрямками на прикладах різних брендів Фольксваген Групи та обмін інформацією щодо останніх тенденцій і результатів досліджень у галузі управління персоналом за темами:

- цілі стратегічного управління персоналом;
- базова система управління персоналом;
- підтримка персоналу;
- управління робочим часом;
- організація роботи / командна робота;
- організаційний розвиток / управління змінами;
- лідерство, зобов'язання та продуктивність;
- компенсаційні системи;
- розвиток компетенцій у професійних групах;
- ергономіка та профілактика;
- участь, співробітництво та спільні рішення;
- планування персоналу, витрати на оплату праці (там само, s. 93-94).

Програми з вивчення іноземних мов направлені на забезпечення

можливості більшості працівникам з інших країн брати участь у подальшій освіті. З цією метою АвтоУні збільшує чисельність англійських та інших необхідних мовних курсів. Тільки таким чином уніфіковані стандарти можуть бути досягнуті в усіх підрозділах, а всі працівники можуть бути кваліфіковані відповідно до їхніх потреб. Останній тематичний напрям програм зумовлений тим, що в рамках своєї стратегії керівництво Фольксваген Груп приєднується до вирішення нагальних і гострих нині загальнодержавних проблем. У контексті нашого дослідження вважаємо за доцільне звернути особливу увагу на програми навчання біженців, до розробки й реалізації яких залучаються менеджери усіх ланок (Volkswagen: Flüchtlinge durch Bildung integrieren, 2016).

Прийом і інтеграція багатьох біженців, які шукають притулок у Німеччині, є надзвичайно складним завданням суспільства в цілому. Керівництво Фольксваген Груп вважає, що освіта є тим ключовим моментом, що допоможе біженцям інтегруватися в суспільство та місцевий ринок праці, тому приєдналося до розв'язання цього завдання, організовуючи різні заходи. Спочатку це виявлялося в основному через допомогу в первинному прийомі, кредити транспортних засобів, пожертвування. З часом дедалі більше уваги корпорація почала звертати на просування мови, професійну орієнтацію та кваліфікацію. Координатор з надання допомоги біженцям Аріан Кіліан (Ariane Kilian) це підтверджує: «Протягом року наша компанія надала широкомасштабну підтримку біженцям завдяки численним відданим колегам. Найближчим часом ми маємо намір зосередитися на їхньому навчанні» (там само).

Прилучаючи біженців до навчання й ринку праці, ТНК Фольксваген Груп у співпраці з місцевими освітніми установами з лютого 2016 р. провела мовні курси тривалістю в кілька місяців, у яких взяли участь понад 1100 біженців. Іншим важливим кроком в інтеграції біженців до освіти та роботи є визнання їхніх компетенцій та потенціалу. У вересні 2016 р. понад 300 біженців брали участь в оцінці компетенцій та професійної орієнтації. Крім того, Фольксваген Академія організувала курс підвищення кваліфікації для групи з 42 осіб за

спеціально розробленою для цієї мети програмою. В результаті сім випускників після успішного завершення навчання переведені на однорічну трудову угоду. Ще два випускники продовжили навчання в технічній сфері. Крім того, корпорація дозволяє всім зацікавленим долучитися до ринку праці через стажування. Програми стажування завершуються вивченням мов і семінарами з міжкультурної компетенції. Наприклад, у травні 2016 року 20 біженців отримали можливість ознайомитись з різними напрямками роботи у Вольфсбурзі.

Враховуючи, що університети відіграють важливу роль в інтеграції через освіту, Фольксваген Академія співпрацює з онлайн-університетом «Kiron Open Higher Education». Цей заклад, заснований навесні 2015 р., надає біженцям можливість швидко й легко пройти онлайн-курс через Інтернет. Це навчання безкоштовне і його можуть пройти всі бажаючі, незалежно від місця проживання.

Після успішного завершення онлайн-курсів учасники можуть продовжити навчання в одному з університетів-партнерів у Німеччині на міжнародному рівні. За допомогою цієї концепції Фольксваген Груп допомагає біженцям подолати численні труднощі, з якими вони стикаються, перш ніж приймати на навчання у своїй країні: це і визнання їхнього правового статусу, і відсутність необхідних документів, фінансових ресурсів, мовних навичок.

Фольксваген Груп підтримав ініціативу зі створення 100 навчальних місць в галузі інженерії та інформатики, щоб дати можливість молодим талантам отримати висококваліфіковану роботу в автомобільній промисловості. Бернд Остерлох (Bernd Osterloh), голова групи і координатор цієї роботи, пояснює: «Завдяки співпраці з Кірон ми можемо запропонувати можливості для навчання й перспективи академічним біженцям». Під час стажування й практики наставники з компанії підтримують студентів, ознайомлюють їх з робочими місцями.

З метою допомоги біженцям Фольксваген Груп розміщує огляд усіх минулих, поточних і запланованих проектів для біженців на веб-сайті

hilft.de. Крім того, всі, хто хоче вкласти свій внесок у допомогу біженцям, мають можливість ознайомитись з їхніми потребами на місці. Таким чином, корпорація заохочує своїх співробітників в їхній прихильності, мотивує інших колег, показуючи приклад того, як допомога біженцям може організовуватися разом з представниками політичного і громадянського суспільства (Volkswagen: Flüchtlinge durch Bildung integrieren, 2016).

Форми і методи навчання. Зміст та структура програм Фольксваген Академії та інститутів АвтоУні зумовлює вибір методів, форм і засобів навчання менеджерів. Ґрунтовний аналіз форм і методів навчання, які застосовуються в АвтоУні засвідчує, що останні кілька років найбільш широко вживаними виявилися лекції, дискусії, конференції, програми (курси) та кооперативні навчальні модулі (Lehrformate an der AutoUni, 2017; Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 9-10). Кожен із цих напрямів має свої відмітні риси й організовуються як для окремих професійних груп, так і для всього персоналу загалом.

На лекціях надаються широкі, науково обґрунтовані знання з питань, що стосуються корпорації загалом. Основна увага, зазвичай, спрямовується на загальні взаємозв'язки та процеси. Після презентації відбувається подальша дискусія, у процесі якої обговорюються поточні тенденції щодо специфіки діяльності компанії. Дискусії організовуються для того, щоб обговорити тему з різних точок зору.

На конференціях у стислому вигляді передаються поточні знання з актуальних для компанії тем. Їх метою є надання учасникам науково обґрунтованого огляду цих тем, практичних прикладів. До обговорення також залучають зовнішніх та внутрішніх експертів.

У програмах курсів, розроблених у тісній співпраці з фахівцями відділів, поєднано найновіші прикладні наукові досягнення з сучасними практичними знаннями. Вони можуть тривати до шести місяців. Структура курсу базується на засадах змішаної концепції навчання, що передбачає фазу присутності та онлайн навчання. Під час онлайн-навчання учасники працюють в інтерактивному

класі з електронними навчальними матеріалами. Під час реальної присутності учасники та викладачі контактують з освітнім порталом Фольксваген Академії й постійно працюють над темами програми. У цей час на перший план виходить така форма роботи, як взаємодія в групі.

Зауважимо, що від моменту заснування АвтоУні особливого значення набула така форма навчання, як змішане навчання (Blended Learning), де тісно взаємопов'язане віртуальне й реальне навчання. Це сприяє розвитку навичок самостійного навчання й відповідає майбутнім вимогам до організації професійного середовища. На всіх етапах навчання підкреслюється важливість співробітництва та обміну інформацією, заохочується набуття компетенцій через групову роботу в мережі. Стратегія навчання допомагає оптимально підібрати методи й інноваційний дизайн навчальних матеріалів, а також засобів подачі інформації. Крім того, ця стратегія підтримує та супроводжує учасників упродовж усього процесу їхнього навчання, особливо на онлайн етапах (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 20).

Сам процес такого навчання зазвичай починається з віртуального старту, далі чергується до п'яти онлайн-фаз. На всіх етапах учасники вирішують різні завдання з різних тем, причому деякі з них – самостійно, інші – в групах. Крім того, їм пропонується вирішити додаткові проектні завдання, підготовлені відповідними відділами, що знаходяться в додатках до програми. Стратегією такого навчання також передбачено підтримку та консультування викладачів у виборі відповідних методів та засобів подачі інформації. Перевага надається, передусім, інтерактивним елементам, що забезпечують спілкування між учасниками, а отже, й мережею. Важливо також, щоб навчальні матеріали були доступними, наприклад, тексти та відеоролики для самостійного навчання, фільми для ілюстрації тем та онлайн тести для перевірки результатів самостійного навчання. Практичні вправи або приклади доповнюють теоретичний підхід. Підтримка учасників під час їхнього індивідуального навчального процесу проявляється через доступність дидактичних матеріалів упродовж усього навчального процесу (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick,

2016, s. 20).

У процесі навчання, особливо під час першої зустрічі на віртуальному старті, використовуються чати для встановлення контактів та уточнення організаційних питань, наприклад узгодження часу консультацій. Окремі теми пропонуються для обговорення на форумах. Вони можуть варіюватися від обміну організаційною інформацією до спеціалізованого дискусійного форуму. Сховище документів дозволяє учасникам працювати з тимчасовими матеріалами, а Вікі використовується для створення загальних глосаріїв. Робочі групи об'єднуються у спільноти, які мають захищений надійний простір на навчальній платформі, доступний лише членам групи.

Як приклад останніх, найновіших програм (курсів), призначених для менеджерів різного рівня Фольксваген Груп, можна навести низку таких, як:

- Програма для старших менеджерів (керівників вищого рівня);
- Програма лідерства;
- Програма підтримки Фольксваген Груп;
- Програма менторства для жінок;
- Програма підтримки міжнародних менеджерів (Додаток Р).

У Програмі для керівників вищого рівня передбачено подальше розширення підприємницьких навичок досвідчених менеджерів з метою просування їх від операційних до стратегічних менеджерів. Внутрішні викладачі разом із зовнішніми експертами відомих бізнес-шкіл забезпечують поєднання сучасних знань теорії та практики управління зі специфічним для Фольксваген Груп контентом. Учасники програми мають можливість отримати систематизоване розуміння компанії, у якій працюють, розширити свої управлінські навички та скористатися інтенсивною мережею цієї програми (Volkswagen Manager, 2017, Programme für Senior Manager).

Міжнародна програма розвитку лідерства об'єднує керівників бренду Фольксваген та інших компаній і брендів, які співпрацюють один з одним для того, щоб розробити три аспекти лідерства: особиста майстерність, розвиток лідерських якостей та управління бізнесом. Відштовхуючись від

індивідуальних компетенцій та можливостей розвитку, кожен учасник програми відображає свою роль лідера та розміщує її у загальному системному контексті (Manager, 2017, iLead).

Програму підтримки було створено Фольксваген Академією разом із провідними внутрішніми та зовнішніми експертами з метою заохочення, підтримки й супроводу талантів на найвищі керівні посади. Її націлено на досвідчених менеджерів, які мають потенціал для керівних посад. Головна ціль полягає у вирішенні майбутніх викликів глобальної конкуренції через зміцнення мережі між учасниками групи та розробці стратегічних проектів (Manager, 2017, Group Executive Program).

Програма менторингу пропонує консультації, поради та знання досвідчених наставників, особливо для жінок. Учасниками програми є обрані Фольксваген Груп таланти з відмінними професійними досягненнями, надвисокою оцінкою ефективності та конкретними управлінськими амбіціями. Управління програмою наставництва складається з трьох основних елементів:

- тандемні стосунки з наставником, тобто персональний обмін між потенціалом новачка та досвідченим представником топ-менеджменту;
- рамкова програма з семінарами, інформаційними та діалогічними заходами;
- розробка завдань проекту з подальшою презентацією його у своєму відділі (Manager, 2017, Mentoring).

Міжнародна програма підтримки представляє унікальну можливість для менеджера збагатити свою кар'єру міжнародним досвідом. У залежності від того, на якому етапі кар'єри знаходиться менеджер у Фольксваген Груп, термін його навчання буде варіюватися від кількох місяців до 5 років. Компанія підтримує й супроводжує менеджера на його шляху за кордоном та допомагає його родині на всіх важливих етапах аж до повернення. ТНК Фольксваген Груп спільно з компетентними організаціями в приймаючих місцях розробила Програму підтримки партнерів (дружини, чоловіка тощо), яка враховує професійні та особисті виклики щодо призначення подорожуючих партнерів.

Основна увага звертається на індивідуальні консультації та пропаганді діяльності в контексті кар'єри, навчання й подальшої освіти, культури й волонтерської роботи. На це партнерам виділяють індивідуальний бюджет. Крім того, програмою передбачено забезпечення догляду за дітьми та задоволення їхніх освітніх послуг. Щоб перебування та професійна діяльність за рубежом було для менеджера і його сім'ї позитивним і успішним досвідом, керівництво разом з менеджером обговорює потреби всіх членів сім'ї (Arbeiten international, 2017).

Кооперативні навчальні модулі. Багаторічний досвід Фольксваген Груп показав, що надзвичайно важливим моментом у навчанні персоналу є налагодження співпраці з іншими співробітниками. Натомість, зміст їхньої діяльності досить відрізняється. Тому в АвтоУні почали модулювати програми, щоб краще обслуговувати різні цільові групи. Основним є базовий модуль, що підходить для працівників різних бізнес-напрямів з різними видами діяльності та компетенціями, крім нього є також спеціалізовані модулі, що поглиблюють найважливіші теми та охоплюють актуальні фахові знання, отримані від зовнішніх експертів (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick 2016, s. 21-22).

Кооперативні навчальні модулі розроблені та пропонуються виключно для менеджерів Фольксваген Груп і координуються індивідуально підрозділами корпорації. Викладачами цих модулів є відомі фахівці різних університетів та науково-дослідних інститутів. Модулі надають поглиблені професійні знання, отже, адресовані фахівцям з університетським ступенем або з відповідною базою попередніх знань. Кожен модуль розраховано щонайменше на 30 год. і складається з підготовчої онлайн-фази, фази присутності, подальшої онлайн-фази та заключного іспиту. Після успішного завершення цього процесу учасники отримують сертифікат АвтоУні, в якому документуються досягнення, що відповідають вимогам ступеня магістра. На таких заходах висвітлюються поточні результати досліджень і закладаються основи інноваційних підходів та перспективних рішень (там само, с. 9-10).

Як бачимо, всі форми навчання більшою чи меншою мірою базуються на

онлайн навчанні, яке займає все більш важливе місце в освітньому просторі ТНК Фольксваген Груп. Менеджерам, як і всім іншим співробітникам, перш ніж почати будь-який курс, спочатку потрібно пройти підготовку за програмами самонавчання. Самостійно організоване й орієнтоване на індивідуальні потреби навчання є важливою і невід'ємною частиною сучасних навчальних концепцій і концепцій підвищення кваліфікації. Його підтримку пропонує освітній портал Фольксваген Академії, який робить можливим навчання незалежно від часу й місця. Кожному працівнику на цьому освітньому порталі доступний широкий спектр пропозицій різного змісту. Кожен менеджер може вирішити для себе, з якого місця він хоче навчатися: безпосередньо зі свого робочого місця, з навчального центру у Вольфсбурзі або з дому. Це дозволяє не втрачати лишнього часу й коштів під час очної підготовки. Мета цього етапу полягає в тому, щоб скористатися онлайн-каналами, передусім, для набуття й розширення базових знань, що дозволить створити платформу для обміну та взаємодії, а також для наступного обговорення з викладачами про подальші фази присутності. Учасники онлайн-курсу не залишаються без допомоги під час самостійного навчання, оскільки воно є оптимально керованим. Для ефективної передачі знань персонал центру самонавчання завжди доступний за телефоном гарячої лінії або через електронну пошту. Це гарантує швидкі й стійкі досягнення в навчанні (Volkswagen Lernen. Mit dem Volkswagen Bildungsportal, 2017; Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick 2016, s. 22).

Розуміючи, що потенціал Інтернет-ліній може бути вичерпаний, АвтоУні працює над оптимізацією самостійного та групового навчання з використанням цифрових медіа, а також над розробкою кваліфікаційних заходів відповідно до новітніх наукових знань і налагодженням нових шляхів їх отримання, у тому числі й у співпраці з освітніми навчальними закладами. Одним із цих шляхів є можливість дистанційного навчання – з деяких тем розроблені / адаптовані курси дистанційного навчання, що дозволяє в короткі терміни забезпечити інформацією співробітників усіх підрозділів і скоротити витрати на навчання

для регіональних дилерів. Другий шлях – це перехід до відеолекцій, що дозволяє взяти участь у навчанні багатьом працівникам поза межами Німеччини. АвтоУні є загально університетським освітнім закладом, і тому працює над подальшим розширенням інтернаціоналізації своїх послуг. З цією метою проводиться все більше спеціальних навчальних заходів для підрозділів, розташованих у різних країнах світу. Так, у 2015 р. програма лекцій реалізовувалася шляхом відеоконференцій, при цьому лекції з питань закупівель та логістики, маркетингу та збуту проводилися англійською мовою, «Стабільне виробництво» – іспанською мовою. Крім того, Інститутом маркетингу та збуту разом з відділом споживчого маркетингу було розроблено англійськомовну програму «Бренд та споживацька активність», розпочато пілотний проект з учасниками семи корпоративних брендів, введено чотири модулі навчання, а також дев'ять лекцій на теми «Великі дані», «Аналіз даних», «Мобільність» та ін. (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick 2016, s. 14-15).

З послідовною орієнтацією на клієнта команда з управління заходами щороку організовує понад 150 національних та міжнародних заходів, з більш ніж 7000 учасниками та понад 500 викладачами (Professionelles Veranstaltungsmanagement, 2017). Про позитивний результат відеоконференцій свідчить чисельність учасників: з підрозділів, що знаходяться за межами Німеччини, в 2015 р. у відео-конференціях взяли участь більше 750 закордонних учасників (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick 2016, s. 14). Згідно з даними офіційного сайту АвтоУні, у 2016 р. в 27 відеоконференціях взяли участь 1475 осіб з 37 різних місць та 15 країн. Зокрема, великомасштабні заходи АвтоУні відбулися в 2016 р. в Мексиці та в Китаї (Internationalisierung, 2017).

Крім описаних вище форм співпраці Фольксваген Груп запроваджує нові. Це такі гнучкі форми, як робота в парах і робота в мережі. Компанія залучає все більше співробітників до перевірки і використання цих сучасних інструментів. На зміну ієрархічним приходять незалежні самостійно організовані команди для роботи над проектами за принципом «менше штовхати, більше тягнути». Ці

команди займаються реалізацією всіх підетапів проекту, в той час як керівники зосереджуються на визначенні пріоритетних цілей і завдань.

Відтак, компанія адаптує робочі місця й пристосовує офісні площі до гнучких форм роботи з метою сприяння співпраці та зміцнення корпоративної культури. Прикладом може слугувати нещодавно побудоване IT-містечко у Вольфсбурзі. Кабінетний офісний комплекс розраховано на 1500 фахівців, які працюють за гнучкими графіками. Тут є робочі майданчики для проектних груп, пункти зустрічі, обладнані конференц-зали та місця для концентрованої роботи.

Крім того, розглядається питання «Кросс парування», тобто транскордонне співробітництво між колегами з Німеччини та інших країн. Цей метод роботи дозволяє також залучати кваліфікованих випускників: замість традиційного стажування вони певний час працюють у парі зі співробітником Фольксваген Груп.

Завдяки мережі Group Connect, створеній у 2014 р. з метою розвитку діалогу між своїми працівниками з різних регіонів та ієрархічних рівнів, менеджери відділів та фахівці Фольксваген Груп мають можливість працювати не виключно в штаб-квартирі компанії, як то було раніше, але по всьому світі. Крім того, Group Connect також інтенсивно використовується для прямого обміну між керівниками, включаючи членів Правління. Нині Group Connect нараховує близько 620 000 користувачів – співробітників Фольксваген Груп. Ця мережа полегшує та прискорює передачу знань у компанії. Користувачі можуть спільно співпрацювати, знаходити експертів для своїх тем по всій компанії, швидко знаходити потрібну інформацію (Volkswagen Konzern setzt auf neue Formen der Zusammenarbeit, 2017).

Бренди та дочірні компанії Фольксваген Груп інтенсивно співпрацюють з університетами з усього світу. Організаційна одиниця для університетського співробітництва «K-SE-62» консультує та підтримує Фольксваген Груп у визначенні відповідних наукових партнерів у галузі досліджень та викладання. Це створює прозорість існуючих університетських кооперацій та пов'язує внутрішні й зовнішні контакти в рамках ТНК з метою створення синергії між

підрозділами, брендами й компаніями та забезпечення уніфікації процесів створення й реалізації університетських кооперацій. Станом на грудень 2015 р. ТНК Фольксваген Груп мала близько 2000 національних та міжнародних угод про співпрацю з університетами, вищими школами, технічними коледжами та науково-дослідними інститутами. Підтримка та консультаційні послуги, що пропонуються командою університетського співробітництва, охоплюють такі форми роботи:

- інформування та оцінювання поточної співпраці з університетами та науково-дослідними інститутами;
- підготовка даних для щорічної прес-конференції, щорічних загальних зборів, річного звіту та лекцій топ-менеджменту;
- консультування спеціалістів у нових проектах співпраці з науковими установами;
- демонстрування найкращих прикладів існуючих кооперацій в рамках Фольксваген Групи;
- звернення до нових партнерів;
- створення рейтингів якості роботи університетів;
- інформування та консультування викладачів Фольксваген Академії (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick 2016, s. 15-16).

Для максимальної ефективності розвитку персоналу необхідні співробітники найвищої кваліфікації – викладачі (мовою Фольксваген – тренери). Підготовка таких спеціалістів проводиться за окремою програмою. Щоб стати тренером, необхідно:

- мати технічну освіту;
- мати досвід роботи у дилера Фольксваген;
- володіти іноземною мовою (англійською або німецькою) для очного навчання в Академії Вольфсбургу і для роботи з матеріалами і засобами навчання;
- крім професійних, володіти ще й педагогічними навичками.

Важливою умовою для навчальних підрозділів Фольксваген в інших

країнах є саме педагогічна підготовка тренерів. Такі програми розробляються й реалізуються, зазвичай, спільно з місцевими інститутами чи університетами. Наприклад, у Білорусії це здійснювалося у співпраці з РІПО. Так, у першій половині 2013 р. було проведено педагогічне навчання і навчання за спеціальністю технічних тренерів країн підшефного регіону. У липні вони отримали дипломи майстер-тренера у Вольфсбурзі, що дає їм змогу навчати співробітників підрозділів своїх країн. У 2014 р. і далі вони повинні приїжджати на поточне й експертне навчання в навчальний центр (навчання за новими моделями, актуальними технологіями тощо). Це необхідно для підтримки їхніх знань в актуальному стані й для ресертифікації, оскільки диплом Фольксваген дійсний тільки 3 роки (Козуб, 2014).

Протягом року тренер, зазвичай, 80-120 робочих днів витрачає безпосередньо на навчання співробітників. Решту часу він зайнятий своїм навчанням, підготовкою навчальних модулів, плануванням навчання дилерів. Це досить не просте завдання. Наприклад, для підготовки навчального модулю тренер повинен:

- пройти навчання з відповідної теми в Академії;
- перекласти матеріал, який надає завод-виготовлювач;
- адаптувати інформацію до місцевих умов;
- підготувати практичну частину навчання на основі місцевого досвіду, оскільки 2/3 навчальних матеріалів – це практика (Как устроен и работает корпоративный учебный центр, 2015).

Незважаючи на такий високий рівень підготовки власних викладачів, Фольксваген Груп активно співпрацює, як уже не один раз наголошувалося попередньо, із зовнішніми провайдерами. Серед запрошених викладачів, тренерів, експертів, які є одночасно й членами наглядової ради Фольксваген Груп, упродовж останніх кількох років можна було побачити такі видатні особистості, як Міхаель Зоммер, колишній голова Конфедерації профспілок Німеччини (V.l.: Michael Sommer, ehemaliger Vorsitzender des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB), Ів Летерм, колишній заступник Генерального

секретаря ОЕСД та колишній прем'єр-міністр Бельгії (Yves Leterme, ehemaliger stellvertretender Generalsekretär der OECD und ehemaliger Premierminister von Belgien), проф. Оттмар Еденхофер, заступник директора Потсдамського інституту досліджень впливу на навколишнє середовище, директор Інституту досліджень «Глобальний обмін та зміна клімату» (Prof. Dr. Ottmar Edenhofer, stellvertretender Direktor des Potsdam-Instituts für Klimafolgenforschung, Direktor des Mercator Research Institute on Global Commons and Climate Change), Марго Т. Оге, колишня директор з якості авіатранспортних перевезень (Margo T. Oge, ehemalige Direktorin Transportation Air Quality, US Environmental Protection Agency (EPA)), проф. Геше Жост – професор Університету мистецтв у Берліні (Prof. Dr. Gesche Joost – Professorin an der Universität der Künste in Berlin), Джордж Гель, засновник Глобального договору ООН (Georg Gell, Gründungsdirektor UN Global Compact), Елхадж Ас Сі, Генеральний секретар Міжнародної федерації Червоного Хреста (Elhadj As Sy, Generalsekretär der Internationalen Rotkreuz-Rothalbmond-Föderation (IFRC)), Конні Хедегард, колишній комісар ЄС з питань зміни клімату (Connie Hedegaard, ehemalige EU-Kommissarin für Klimaschutz) та ін. (Mitglieder des Konzern Nachhaltigkeitsbeirats, 2016; Neue Verhaltensgrundsätze für den Volkswagen Konzern, 2017).

На завершення аналізу змісту програм, форм і методів згадаємо про критерії оцінювання ефективності та якості проведених заходів. У цьому плані варто наголосити, що АвтоУні постійно перевіряє, оцінює й узгоджує процес навчання. Учасники подають свої відгуки про кожен захід за допомогою стандартизованої форми зворотного онлайн-зв'язку. При цьому, оцінюється як задоволення від події в цілому, так і окремих її етапів. Основні питання зворотного зв'язку:

- Чи виправдалися ваші очікування?
- Чи отримали ви нові професійні знання?
- Чи подавали ви заявку?
- Чи були онлайн-фази та фази присутності взаємопов'язані?
- Чи вдалося викладачам зрозуміло передавати зміст, чи вони приймали

до уваги ваші питання та пропозиції?

- Чи були методи та засоби передачі інформації різноманітними?

Відгуки учасників аналізуються керівниками програм та стратегій навчання, щоб потім спільно визначити шляхи вдосконалення процесу навчання. Метою є не лише оптимізація щойно проведеного заходу, але також використання отриманого досвіду та знань для розробки й проведення додаткових заходів підвищення кваліфікації. АвтоУні поставив собі за мету досягти середнього балу зворотного зв'язку в усіх заходах вищого, ніж 2,0 (відповідно до принципу шкільного оцінювання). Наразі середній показник становить 1,9 (Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016, s. 19).

Детально проілюстроване вище на прикладі Фольксваген Груп програмно-змістове й організаційно-педагогічне забезпечення систем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини знаходить своє підтвердження у ТНК Даймлер Груп (Додаток С) та БМВ Груп (Додаток Т).

Так, «Програма підтримки професіоналів» Даймлер Груп охоплює заходи щодо підвищення привабливості корпорації як роботодавця, спрямовані на залучення й підтримку талановитих професіоналів і керівників з відповідною кваліфікацією та збереження їх у компанії. Основними цілями цієї програми є забезпечення привабливої та справедливої винагороди й забезпечення культури праці, що сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників і керівників. Сьогоднішні умови життя та умови праці вимагають гнучкого робочого часу відповідно до індивідуальних потреб. Підхід Даймлер Груп спрямований на підвищення продуктивності, а не присутності. Таким чином, ТНК Даймлер Груп зміцнює продуктивність співробітників, узгоджуючи професійну діяльність та приватне життя.

Гаслом «Різноманітність формує наше майбутнє» ТНК Даймлер Груп підкреслює важливість управління різноманітністю як стратегічний фактор успіху. Більше 289 000 працівників з більш ніж 160 країн світу формують яскраве поєднання культур та способу життя в корпорації. «Програма

управління різноманіттям» націлена на розвиток талантів співробітників з різних країн. Таким чином, Даймлер Груп як глобальна компанія створює передумови для задоволення різноманітності клієнтів, постачальників та інвесторів.

Даймлер Груп активно підтримує цілеспрямоване просування жінок через наставництво. «Програма підтримки жінок» передбачає спеціальні заходи та підвищення кваліфікації, а також створення мережі співробітниць. Корпорація прагне збільшити частку жінок на керівних посадах до 2020 року до 20 %. Протягом останніх років вона постійно зростала і наприкінці 2017 р. становила 17,6 % (2016 – 16,7 %).

Метою програми «Геній» (Genius) є надання молодим людям інформації про майбутні технології та професійні завдання в автомобільній промисловості. Програма охоплює технічну та комерційну підготовки в рамках дуального навчання. Крім того, пропонуються різні види діяльності з молодими талантами. Через соціальні медіа, гакатони, конкурси та стажування Даймлер Груп пропонує широкі можливості для індивідуального контакту.

Здорові і мотивовані працівники є одним з основних чинників конкурентоздатності компанії. Тому в Даймлер Груп розроблено «Програму підтримки здоров'я і безпеки праці», що охоплює захисні заходи, ергономіку, медичну допомогу, рекомендації з харчування, індивідуальні вправи тощо. Для цього Даймлер Груп має власну територію і матеріально-технічне забезпечення.

Оскільки підприємницький успіх невіддільний від соціальної відповідальності, Даймлер Груп, як глобальна корпорація, розробляє програми сприяння соціальному та суспільному розвитку в усьому світі. У 2017 році ТНК Даймлер Груп інвестувала понад 60 мільйонів євро на пожертвування благодійним установам та спонсорство соціальних проектів. Крім того, було проведено низку рекламних акцій, реалізовано ініційовані Даймлер Груп корпоративні волонтерські завдання та проекти (Daimler. *Geschäftsbericht 2017*, 2018, s. 130).

Даймлер Груп підтримує прихильність своїх працівників до загального

блага та розробляє програми, спрямовані на формування соціального середовища навколо підрозділів ТНК в усьому світі. Зміст цих програм зосереджено на сферах діяльності, що базуються на позиції «добрих сусідів». З іншого боку, Даймлер Груп розробляє проекти, в яких можна використати специфічні знання та основні компетенції ТНК як виробника автомобілів.

Програма «Ми піклуємося» охоплює три основні напрями: «Для наших співробітників», «Для наших місць» та «В усьому світі». Мета їх полягає у зміцненні спільноти, просуванні освіти, науки, мистецтва та культури, а також реалізації ініціатив з охорони природи та підвищення безпеки дорожнього руху.

У таких сферах, як спорт, наука та дослідження Даймлер Груп об'єднує діяльність у міждисциплінарних дослідженнях з метою виявлення взаємозв'язків між людьми, навколишнім середовищем та технологіями. Для підтримки міждисциплінарних дослідницьких проектів створено Фонд Даймлера. Зокрема, Фонд вже був залучений до співпраці з кафедрою електроприводу комерційних автомобілів Університету прикладних наук Есслінгена, з відділом інформаційного аналізу та контролю за рухом водіїв Університету прикладних наук Ульма та відділом цифрових трансформацій Вільного університету Берліна.

Фонд підтримки спорту («Laureus Sport for Good Foundation») подає нову надію соціально незахищеним і хворим дітям та підліткам на покращення їхнього життя через спорт. Багато молодих людей з усього світу вже брали участь у спортивних проектах, вперше відкриваючи свої сили та потенціал. Цим фондом було профінансовано проект «Індіго молодіжний рух» у Південній Африці. Організатори створюють для цієї категорії дітей захищене середовище, в якому вони можуть розвивати впевненість у собі та віру в краще життя (Daimler. *Geschäftsbericht 2017, 2018*, s. 131).

Для Даймлер Груп цілісність, узгодженість та відповідність законам є невід'ємною частиною повсякденного бізнесу. Довготривалого успіху можуть досягнути лише ті, хто діє відповідально. Саме тому цілісність та відповідність покладені в основу політики доброчесності та корпоративної культури Даймлер

Груп – що й сприяє довгостроковому успіху корпорації.

Для менеджерського корпусу ТНК Даймлер Груп це означає не лише дотримання законів, але й узгодження власних дій зі спільними цінностями. Програма «Цілісність, узгодженість та законівідповідність» є результатом діалогу всіх працівників, що проводився у 2011 році з метою визначення принципів їхньої поведінки в повсякденному діловому житті на основі поваги до правопорядку. Програма перекладена 23 мовами, розміщена в інтранеті й доступна співробітникам усіх підрозділів по всьому світі.

Менеджери мусять бути прикладом цілісності та зразком для всіх інших працівників. Оптимальною підтримкою у виконанні їхніх обов'язків стала нова навчальна веб-програма *Integrity@Work-Trainingsprogramm*, що охоплює модуль керування, обов'язковий для всіх рівнів керівництва, щодо єдиного розуміння ролі менеджера у дотриманні принципів цілісності, узгодженості й законівідповідності. Крім того, в рамках підвищення кваліфікації нових керівників проводяться семінари, що містять модулі на тему цілісності. Ця тема постійно висвітлюється у засобах масової інформації. На цю тему часто проводяться індивідуальні діалоги через консультативний пункт «*Inforpunkt Integrität*» (Daimler. *Geschäftsbericht 2017, 2018, s. 132*).

Третя досліджувана нами ТНК – BMW Group, як і дві попередні, також забезпечує свій авторитет на ринку праці шляхом підвищення рейтингу привабливого роботодавця. Навчання та підвищення кваліфікації співробітників є першочерговим завданням у BMW Group. Так, у 2017 році інвестиції в навчальні програми та програми неперервної освіти склали 349 мільйонів євро по всій корпорації (у 2016 році було 352 мільйони євро). Крім того, 1554 особи по всьому світі стали учнями BMW Group. (BMW Group. *Wir gestalten die mobilität der Zukunft. Geschäftsbericht 2017. (2018), s. 34*). Загалом же, станом на 2017 рік різними програмами професійного навчання та заходами із залучення молодих талантів охоплено 4750 молодих людей. Чисельність співробітників BMW Group у 2017 році зросла до 129 932 осіб, що на 4,2 % більше, ніж у 2016 році (було 124 729 співробітників). Зростання пояснюється,

в основному тим, що компанія розширила свою міжнародну виробничу мережу. Крім того, для реалізації стратегії «Number One – Next» було прийнято на роботу багато фахівців у галузях майбутнього, таких як штучний інтелект, автономне керування, електромобільність, інтелектуальне виробництво, логістика, аналіз даних та розробка програмного забезпечення.

В умовах інформатизації та впровадження технологічних змін транснаціональна корпорація BMW Group ініціювала стратегічну переорієнтацію дуального професійного навчання. Окрім дисциплін STEM, основну увагу приділено запровадженню нових форм інформаційно-комунікаційного викладання. Це привело до адаптації існуючих профілів роботи та впровадження нових посадових інструкцій у національну та міжнародну навчальну мережу.

ТНК BMW Group бере активну участь у різних конкурсах і рейтингах. У номінації «Молоді професійні барометри Німеччини» BMW Group черговий раз зайняла перше місце. У програмі «Тенденції навчання випускників Німеччини» корпорація підвищила рівень професіоналізму цільової групи інженерів і в 2017 році вийшла на перше місце. Крім того, компанія досягла високих результатів у дослідженні «Загальне навчання молодих професіоналів Німеччини» зайнявши перше, третє і п'яте місця в категорії «Бізнес, техніка та інформаційні технології». У результаті, в 2017 році ТНК BMW Group у всіх секторах була однією з найпопулярніших компаній галузі (BMW Group. *Wir gestalten die mobilität der Zukunft. Geschäftsbericht 2017.* (2018), s. 66-67).

Протягом багатьох років BMW Group зміцнювала свою конкурентоспроможність завдяки різноманітності, підвищуючи тим самим інноваційний рівень. Різноманітність і нині залишається важливим елементом програмної діяльності BMW Group. Колектив корпорації стає все більш міжнародним. Співробітники з більш ніж 110 країн успішно співпрацюють у Мюнхені. Основна увага приділяється трьом напрямам: статі, культурному фону та віку (досвіду). Збалансована вікова структура робочої сили гарантує багаторічний обмін і протидіє втраті знань у зв'язку з віковими чинниками.

Мета Програми різноманітності полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх співробітників та одночасному використанні й розвитку різноманітності робочої сили. У 2017 році було запроваджено багато різних заходів для сприяння різноманітності. Спільна робота в змішаних командах підвищує продуктивність співробітників і приваблює увагу споживачів.

BMW Group активно підтримує міжкультурний обмін. Спільно з Альянсом цивілізацій ООН корпорація нагороджує Міжкультурною інноваційною премією переможців різних проектів і програм у цьому напрямі.

Після прийняття в Німеччині в 2015 році Закону «Про рівноправну участь жінок і чоловіків на керівних посадах у приватному секторі та державній службі» (TeilhabeGesetz), Спостережна рада ТНК BMW Group встановила межу для частки жінок у правлінні та терміни досягнення цієї мети. Згідно з цією програмою у 2017 році частка жінок на керівних посадах в BMW Group зросла до 16,0 %. У програмах стажувань чисельність жінок становила близько 44 %, а в програмах розвитку студентів – близько 31 %.

Таким чином, проаналізувавши програмно-змістове й організаційно-педагогічне забезпечення систем професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини на прикладі Фольксваген Груп, Даймлер Груп і БМВ Груп, можемо стверджувати, що це цілеспрямований, системно організований процес оволодіння знаннями, вміннями, навичками і способами поведінки під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців та експертів, що в міру зростання корпорації набуває все більшого розмаху. Зокрема, з'являються нові форми й професійні програми, розроблені на основі накопиченого досвіду, а організаційні й методичні функції переймають на себе корпоративні навчальні центри, діяльність яких спрямована як на підвищення майстерності працюючих менеджерів, так і на підготовку нових професійних кадрів.

5.3.2. Особливості організації системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Польщі

Дотримуючись принципів системності й послідовності, польські науковці виділяють кілька етапів професійного розвитку менеджера (рис. 5.3.2.1.).

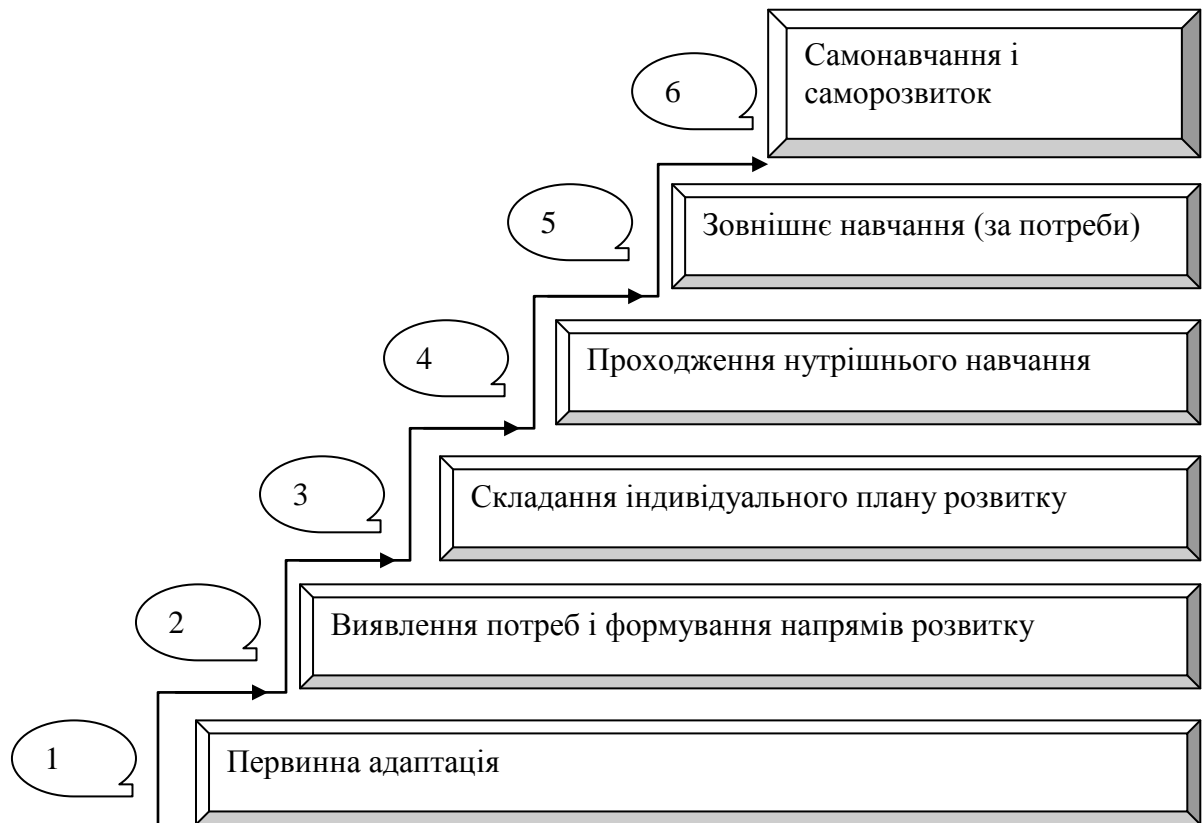


Рис. 5.3.2.1. Етапи професійного розвитку менеджера

Після кожного етапу передбачається проміжний контроль, оцінювання й інтерпретація результатів з метою коригування наступного кроку, а також комплекс заходів, пов'язаних з утриманням кращих співробітників в організації.

Як бачимо, перелік етапів мало чим відрізняється від кар'єрного зростання представника будь-якого іншого контингенту персоналу, однак стосовно менеджерів у ТНК кожен з цих кроків має певні особливості. Вони пов'язані, передусім, із програмно-методичним та організаційно-педагогічним забезпеченням кар'єрного зростання й професійного розвитку менеджерів загалом. Тому логічним буде, на нашу думку, проаналізувати кожен із цих

етапів, виділяючи варті уваги й запозичення зміст, форми, методи й засоби професійного розвитку польських менеджерів у транснаціональних корпораціях.

Отже, освоєння нового робочого місця у будь-якій ТНК розпочинається з первинної адаптації. У попередньому підрозділі ми побіжно згадували про таку форму роботи в німецьких транснаціональних корпораціях. У польських корпораціях також проводиться первинна адаптація і, з огляду на нові підходи, вважаємо за доцільне звернути більше уваги на цей етап.

Первинну адаптацію проходять, зазвичай, не лише молоді менеджери, які тільки розпочинають свою трудову діяльність, а й новопризначені менеджери (не обов'язково молоді), які пройшли перепідготовку, отримали підвищення, змінили робоче місце тощо. У зв'язку з цим, польські вчені звертають увагу на важливість адаптаційних заходів як для молодих працівників, так для тих, хто вже має значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі (Syber-Jędrzejak, 2013; Robak, 2017; Adaptacja pracownika, 2016; Procedura wprowadzenia nowego pracownika do firmy, 2016; Gurba, Strońska-Rembisz, 2012).

Суть цього процесу полягає в тому, щоб забезпечити нового працівника необхідною інформацією, завдяки якій він зможе ефективно виконувати поставлені йому завдання. Відтак, за досить короткий термін менеджер мусить детально ознайомитися з компанією, в якій він працює, її структурою, цілями, принципами функціонування, системою навчання й стимулювання, корпоративною культурою. Крім того, він повинен осягнути норми, правила й цінності повсякденної діяльності компанії, обсяг своїх завдань в її організаційній структурі, зміст і умови роботи, способи реалізації цілей, зрозуміти очікування керівництва, познайомитися з колегами, підлеглими, клієнтами тощо (Król, Ludwicyński, 2011; Davis, 2003; Cewińska, 2011).

Для цього в організаціях є традиційно встановлені програми, згідно з якими менеджеру надають інформацію, яку він має швидко опрацювати, запам'ятати, зрозуміти. І, традиційно, перший день на новому робочому місці часто виявляється найважчим. Буває, що не тільки перший, оскільки програма

первинної адаптації (або план заходів) охоплює:

1. Постановку цілей і завдань на період випробувального терміну.
2. Оформлення на роботу й допуск до роботи.
3. Підготовку робочого місця.
4. Призначення наставника й обговорення з ним плану дій.
5. Ознайомлення з необхідною документацією.
6. Проведення основних заходів з адаптації (Dobry start. Program wdrożeniowy, 2016).

Крім того, наприклад, у ТНК Фольксваген Познань новий офісний працівник має можливість ознайомитися зі специфікою практичної роботи в складальному або фарбувальному цеху, дізнатися про очікування клієнтів, відвідавши дилерський центр, отримати основні знання про правила функціонування виробничої системи й практичні навички, необхідні для виконання повсякденних завдань, взявши участь у тренінгах, організованих Академією VWP.

Адаптаційні заходи польські дослідники об'єднують у 4 тематичні групи:

- 1) надання загальної інформації про компанію;
- 2) детальне ознайомлення з правилами роботи компанії;
- 3) визначення завдань, кола відповідальності та очікувань, пов'язаних з новою посадою;
- 4) ознайомлення з персоналом (керівництвом, колегами, підлеглими) і клієнтами (Procedura wprowadzenia nowego pracownika do firmy, 2016).

Форми й методи первинної адаптації різняться в залежності від:

- традицій компанії;
- розміру бюджету на навчання;
- специфіки діяльності компанії;
- структур, які залучаються до цього процесу тощо.

У транснаціональних корпораціях крім структури з навчання персоналу у процесі адаптації також беруть участь HR-служба, PR-відділ, керівники підрозділів, працівники компанії. Крім того, залучається топ-менеджмент, що

дає позитивний ефект.

Завдяки такій увазі різних структур до цього процесу, як показала практика, в ТНК використовують менш стресові й більш ефективні й креативні форми адаптації з метою зробити перше враження максимально позитивним і приємним. Розуміючи, що невдалий старт у новій ролі може стати причиною зростання плинності персоналу, оскільки, згідно з даними низки досліджень, багато хто приймає рішення про звільнення у перші дні роботи на новому місці, компанії намагаються зробити процес прийняття нових співробітників до своїх лав і їхнє ефективне включення в роботу більш результативним.

Зокрема, прикладом нових форм адаптації можуть слугувати онбордінг (onboarding) та «Welcome-тренінг», організовані більше в студентському дусі, ніж корпоративному. Для нових співробітників організовують спеціальні сесії знайомства з компанією, вводять у курс офісного життя, розпочинаючи із елементарних питань на кшталт: о котрій годині приходити на роботу, де можна паркуватися, як одягатися, чи можна приносити обід з дому тощо, і, в той же час, одразу дають їм можливість продемонструвати свої знання й уміння (там само).

У більшості випадків програми онбордінгу побудовані на знайомстві з корпоративними цінностями, культурою та успіхами компанії. Однак, аналітики стверджують, що заохочення новачків з першого ж робочого дня до демонстрації тих знань і умінь, які вони приносять у компанію, може підвищити показники утримання персоналу та ефективності діяльності. «Люди відчують більше задоволення від роботи й якісніше виконують її, коли компанія підкреслює їхню індивідуальність і дозволяє виявляти її», – зауважує Франческа Джіно (Francesca Gino), професор Гарвардської бізнес-школи (Harvard Business School), яка займається вивченням онбордінг-практик. Деякі компанії вирішують ці завдання, відправляючи співробітників «на передову» в перший же день їхньої роботи.

Наприклад, ТНК Фольксваген Груп Познань надає новачкам таку можливість у рамках навчального модулю «Моделювання заводу», який має на

меті познайомити учасників з усіма аспектами бережливого виробництва (Lean Manufacturing) з позиції глобального бачення Фольксваген. Під бережливим виробництвом розуміється метод послідовної ліквідації відходів (усіх видів діяльності, що не додають вартості), з одночасним підвищенням доданої вартості, сприяючи тим самим постійному вдосконаленню через роботу в групах. Після ознайомлення з цілями й завданнями на поточний рік, обговорення методів і форм роботи у виробничих приміщеннях учасники використовують отримані знання на підготовленій виробничій лінії. Під час практичної частини тренінгу вони вчаться оптимізувати свою роботу, визначати й відрізняти відходи й намагаються їх усунути. Саме тут новачок може проявити себе, висловивши свіже бачення проблем і нестандартне їх вирішення (Szkolenie «Symulacja fabryki», 2017).

Великої популярності набуває така форма знайомства, як «Welcome-тренінг», який у повному сенсі тренінгом не є, оскільки має на меті не відпрацювання навичок, а ознайомлення з діяльністю компанії. Тому програма цього заходу часто охоплює цикл міні-лекцій з презентаціями на теми:

- загальні відомості про компанію;
- знайомство з продуктом;
- корпоративна культура;
- можливості професійного та особистісного зростання;
- умови праці й політика винагороди;
- соціальні умови та ін. (Syber-Jędrzejak, 2013).

У деяких компаніях готують роздатковий матеріал (довідники, посібники, путівники, робочі зошити, інформаційні брошури в паперовому та електронному вигляді, відеоматеріали), створюють спеціальні розділи для новачків на корпоративному сайті, надсилають вітальний лист від директора (менеджера) із запрошенням на особисту співбесіду з керівником установи, проводять «день новачка», вручають корпоративні сувеніри та ін.). Онбордінг і «Welcome-тренінг», зазвичай, доповнюються індивідуальними заняттями з наставником (куратором, коучем, ментором). Відповідно, актуальними тут

стають такі форми взаємодії, як наставництво, менторинг, коучинг, супервізія (там само).

Виходячи з того, що адаптація – це складний і багатовимірний двохсторонній процес, успіх його залежить не лише від правильно організованих заходів з боку компанії, а й від зусиль і старання самого працівника. Тому серед чинників, що впливають на ефективність цього процесу, польські дослідники виокремлюють такі групи, як:

- особистісні характеристики працівника;
- поведінка нового працівника;
- адаптаційні зусилля (Król, Ludwiczynski, 2011, s. 215).

Особистісні характеристики працівників – це, переважно, індивідуальні відмінності, характерні риси кожної особистості, попередній професійний досвід. Зарубіжні дослідження свідчать, що працівники з певним набором якостей і досвідом адаптуються набагато швидше. Зокрема, польська дослідниця М. Робак (Robak, 2017) до цих якостей відносить:

- активність – готовність особистості пристосовуватися до певної ситуації та швидко отримувати контроль над оточенням. Такі працівники самостійно займаються пошуком інформації, що прискорює процес адаптації. Емпіричні дослідження ілюструють, що активні особистості стають ще більш ефективними, коли зростає задоволення працею;

- цікавість – відіграє важливу роль у процесі адаптації новачка. Вона проявляється як намагання отримати знання. Ця характеристика сприяє індивідуальному пізнанню організаційної культури. Люди з уродженою цікавістю, зазвичай, адекватно сприймають проблеми й готові шукати інформацію, яка б допомогла зрозуміти нові умови та обов'язки, що допомагає їм швидше набувати досвіду й ефективніше адаптуватися;

- рівень досвіду – суттєво впливає на процес адаптації. Більш досвідчені працівники адаптуються до нової ситуації швидше, ніж молодші колеги, які тільки починають працювати. Це пов'язано з тим, що досвідчені співробітники можуть використовувати свій минулий досвід. Їхня перевага полягає в тому, що

вони не проходять усіх етапів адаптації, оскільки краще розуміють свої потреби та посадові вимоги й чітко орієнтуються в тому, що можна й що неприйнятно робити на цій посаді;

- «велика п'ятірка» – охоплює п'ять ключових рис особистості, важливих для процесу адаптації: відкритість, старанність, екстраверсія, узгодженість та психологічна врівноваженість. Так, наприклад, екстравертні особистості або ті, хто особливо відкриті для нового досвіду, більш схильні до пошуку інформації та налагодження взаєностосунків із колегами. Такі працівники також мають вищий рівень саморегуляції та сприймають різні події в більш позитивному світлі.

Поведінка працівника пов'язана з конкретними заходами, що проводяться в компанії з метою активної та швидкої адаптації. Новоприйняті менеджери можуть прискорити цей процес завдяки такій поведінці, яка допоможе їм отримати соціальне визнання й дізнатися більше про корпоративну культуру. Так, однією з форм прискорення процесу адаптації є самостійний пошук інформації різними способами. Наприклад, можна просто задавати питання своїм колегам, підлеглим чи керівнику, намагаючись з'ясувати особливості нової роботи, очікування, цінності та стратегію організації. Активний пошук інформації допоможе швидко й ефективно подолати непевність. Також можна пасивно здобувати інформацію, спостерігаючи за оточенням або просто переглядаючи веб-сайт чи вивчаючи документацію компанії. Дослідження польських і німецьких вчених підтверджують, що самостійний пошук інформації новими працівниками сприяє соціальній інтеграції, підвищує рівень організаційної відповідальності, продуктивності праці та задоволення від роботи.

Ще однією формою поведінки нового співробітника є збір думок. Це щось подібне до викладеного вище, однак пошуки фокусуються більше на поведінці нового співробітника, а не на загальній інформації про роботу компанії. Їхня мета – отримати оцінку дій працівника та зрозуміти їх відповідність процедурам та стандартам компанії. Новий працівник може

попросити колег чи керівників пояснити, наскільки добре він виконує певні робочі завдання та чи є його поведінка відповідною у соціальному та професійному контексті. У пошуках конструктивної критики про свої дії нові працівники можуть дізнатися, якої поведінки від них очікує роботодавець і які дії можуть бути прийнятні чи неприйнятні в компанії чи робочій групі. Пристосування поведінки до цих порад сприяє швидшій адаптації (Koch, 1997).

Прискоренню адаптації також сприяє налагодження особистісних взаємостосунків як через неформальні бесіди з колегами під час перерви на каву, так і через більш формальні корпоративні заходи. Налагодження взаємостосунків є ключовим елементом процесу адаптації, що також сприяє підвищенню рівня задоволеності роботою, підвищенню ефективності праці, а також зниженню стресу. Досвідчені особисті радники зауважують, що роботу знаходять завдяки кваліфікації (70 %) та міжособистісним навичкам (30 %), а втрачають – навпаки: у 30 % не відповідає кваліфікація і в 70 % бракує навичок міжособистісного спілкування (Witamy na pokładzie, 2016). Підтримка хороших контактів з якомога більшою чисельністю людей може принести багато переваг, серед яких найважливішою є зміцнення належного іміджу.

Варто зауважити, що результативність адаптаційного процесу значною мірою залежить від рівня комунікації, що відбувається всередині компанії. Загалом, в ТНК, в яких функціонує внутрішня система комунікації, адаптаційний процес проходить не надто формалізовано (Procedura wprowadzenia nowego pracownika do firmy, 2016).

Отже, адаптаційні зусилля сприяють ефективному процесу адаптації нового працівника, переважно, через активне спілкування з оточуючими, і, передусім, – з наставником. Ефективність роботи з наставником багато в чому залежить від активності менеджера. Наставник, зазвичай, дає чимало завдань, з-поміж них:

- аналіз ситуації, що полягає на розчленуванні проблеми на дрібніші елементи, що дозволяє краще її зрозуміти й поглянути неї з інших перспектив. Менеджер має можливість обговорювати з наставником ситуації, які

ускладнюють його роботу та знаходити найкращі рішення;

- симуляційні вправи, що допомагають виявляти власні можливості та обмеження й дають можливість спробувати нові способи поведінки, а то й взагалі виробити нову стратегію поведінки. Важливим чинником є те, що менеджер одразу отримує зворотну інформацію від наставника, що дозволяє коригувати поведінку;

- поглиблення знань, коли менеджер отримує матеріали, які поповнюють його знання, розширюють свідомість, допомагають у прийнятті інших, раніше невідомих рішень. Наставник використовує різні типи матеріалів: книги, презентації, відеоролики, а також документальні та художні фільми;

- моніторинг упроваджуваних змін, який допомагає менеджеру зрозуміти й подолати значну кількість обмежень, які супроводжують зміни, й виявити нові можливості (Witamy na pokładzie, 2016).

Усі заходи, що проводяться під час адаптаційного періоду, передусім спрямовано на те, щоб зробити менеджера частиною команди. Кінцевою метою цих заходів є не просто надання новому члену команди максимально повної інформації про компанію, корпоративну культуру, стандарти поведінки та його місце й обов'язки в цій структурі, а й:

- максимально полегшити початкові етапи роботи, на яких все здається новим, складним і невідомим;

- якомога швидше й, у той же час, безконфліктно інтегруватися в колектив і освоїти необхідні моделі поведінки;

- в найкоротший термін сформувати навички, необхідні для ефективного виконання службових обов'язків;

- налагодити дружні стосунки з усіма іншими працівниками;

- виробити розуміння специфіки й унікальності саме цієї компанії та бажання залишитися тут працювати.

- мінімалізувати ймовірність швидкого звільнення (Armstrong, 2005, s. 414).

Після низки адаптаційних заходів у транснаціональних корпораціях

обов'язково проводиться моніторинг, результати якого дають можливість побачити, чи готовий менеджер до виконання своїх нових посадових обов'язків, і чи це саме той співробітник, який потрібен компанії, тобто, загалом, чи варто залишити його в команді.

З огляду на неформалізований підхід до адаптації менеджерів у ТНК, логічним завершенням випробувального періоду стає бесіда (так звана дружня розмова). Прикладом набору питань, що підсумовують процес адаптації, може бути:

1. Чи виправдалися ваші очікування щодо нового робочого місця?
2. Чи задоволені ви набутими практичними навичками?
3. Чи працювали ви в різних підрозділах, професійних групах?
4. Чи отримували ви допомогу від наставника?
5. Які ваші очікування щодо колег?
6. Як ви уявляєте свій кар'єрний розвиток?
7. Що найважливіше для вас у професійній діяльності?
8. Що вам найбільше подобається у вашому відділенні?
9. Що, на вашу думку, потребує поліпшення на цій посаді (у цьому відділі)?
10. Що ви вважаєте найбільшою перевагою в цій компанії?
11. Як ви оцінюєте робочу атмосферу в компанії?
12. Як ви уявляєте собі роботу з вашим керівництвом та ін. (Procedura wprowadzenia nowego pracownika do firmy, 2016)

Ця розмова дає можливість, з одного боку, представникам компанії зробити аналіз процесу адаптації працівника (виявити сильні та слабкі сторони), оцінку ефективності його праці, ступінь інтеграції з командою, можливості та перспективи його розвитку, а також почути нові думки й ідеї щодо вдосконалення праці. З другого боку, сам менеджер може з'ясувати для себе, які питання завдають йому найбільше труднощів, які проблеми можуть виникнути під час роботи, обговорити шляхи їхнього розв'язання та способи контролю. Однак найважливішим аспектом цієї розмови є ті висновки, що

стануть відправною точкою для наступних кроків розвитку менеджера, зокрема, це стосується подальших професійних та освітніх планів – діагностика потреб і виявлення напрямів, що потребують корекції через навчання та встановлення цілей для індивідуального плану розвитку.

Визначення потреб означає, по суті, вибір найбільш важливих напрямів розвитку. Цей етап є стратегічно важливим як для самого менеджера, так і для розвитку компанії в цілому. Якщо менеджер чітко сформулює ці напрями, то кошти компанії спрямовуватимуться на зміцнення стратегічно важливих нематеріальних активів фірми – співробітники отримують і розвивають саме ті професійні навички й особистісні якості, які допомагають їм зробити більш вагомий внесок в роботу всієї компанії.

Вирішення питання про те, які компетенції і в якому порядку варто розвивати можливе за умови двостороннього підходу. Корпорація, зі свого боку, виробляє готову модель для порівняння, де вже прописано всі вимоги. Зазвичай, це відображено у профілі посади. З боку самого менеджера очікується ініціатива та активність щодо вибору, конкретизації й послідовності тих модулів і напрямів навчання, які є актуальними й необхідними саме для нього.

Інформаційно-комунікаційні технології можуть стати дієвою допомогою в цьому виборі. Зокрема, нині Інтернет переповнений сайтами, блогами, порталами й форумами для менеджерів (наприклад, Sasin, 2016). Аналіз цих джерел засвідчує, що інформація там подається в невеликих обсягах, доступною мовою і, що важливо, є практично спрямованою. Постійний моніторинг Інтернету допоможе менеджеру самостійно зорієнтуватися, які навички наразі є особливо актуальними, які тренди в менеджменті на часі, які технології важливо освоїти насамперед, а також озброїтися психолого-педагогічними знаннями, що допоможуть зрозуміти особливості процесу розвитку.

Серед розмаїття всієї цієї інформації заслуговує на увагу теорія чотирьох стадій набуття компетенцій, що нерозривно пов'язана з усвідомленням потреб

розвитку (Etapu rozwoju menadżera, 2017). Суть її полягає в тому, що на першій стадії панує несвідома некомпетентність, на другій – свідомо некомпетентність, яка переходить на третій стадії в усвідомлену компетентність, що в кінцевому підсумку приводить до четвертої стадії – несвідомої компетентності.

Якщо перша стадія асоціюється з адаптивним періодом, то усвідомлення потреб відбувається на другій стадії – саме тоді приймається рішення про навчання, вдосконалення, розвиток, що веде до усвідомлених знань, які можна професійно використовувати. Коли менеджер отримав знання й досвід, його професійні навички стають несвідомими компетенціями, тобто не потребують зайвої концентрації уваги та зайвих зусиль під час застосування на практиці.

Для того, щоб це сталося, менеджеру спочатку потрібно визначитися, що розвивати і в якій послідовності. Польські науковці й практики погоджуються, що одним із найважливіших напрямів розвитку менеджерів нині є готовність до змін і усвідомлення їхньої незворотності. Зміни в роботі менеджера, як і в кар'єрі – це найчастотніше явище, яким необхідно навчитися управляти з метою максимального контролю й ефективного використання. Багато менеджерів у процесі змін часто навіть не усвідомлюють свою некомпетентність. Однак, саме прогалини в компетенціях можуть стати причиною розвитку, але лише тоді, коли менеджер усвідомлює свої недоліки. Це обов'язковий етап для кожної зміни, чи то в галузі освіти, праці чи інших сферах життя. Розуміння відсутності компетенції при нагальній потребі володіння нею робить менеджера більш сміливим та рішучим щодо змін, незалежно від того, що вони принесуть і якими зусиллями будуть досягнуті.

Наступним важливим напрямом для осмислення є роль лідера в сучасних бізнес-організаціях. Зважаючи на традиційну польську культуру з великим дистанціюванням влади, ця тенденція не так легко приживається в національних компаніях, натомість, у транснаціональних корпораціях наслідком дедалі меншої ролі ієрархії є зміна набору ключових лідерських компетенцій менеджерів, серед яких все більшого значення набувають: системне мислення, м'які навички, постановка правильних запитань (а не

надання правильних відповідей), розвиток бізнесу крізь призму взаємостосунків і процесів (Zaborek, 2017; Bilans Kapitału Ludzkiego – wyniki badania, 2018).

Ще одним досить актуальним для польських менеджерів напрямом розвитку є робота в команді. Людський (чи інакше соціальний) капітал – це група або спільнота, яка спирається на доброзичливі взаємостосунки, довіру й співпрацю (там само). За таких умов люди в команді працюють краще, а процес співпраці вимагає менше затрат і ресурсів. Розвиток Польщі за останні 30 років, власне, й базувався на людському капіталі, який сьогодні досяг високого рівня. Подальше зростання вимагатиме ще більш інтенсивного розвитку людського капіталу, який базуватиметься на інноваційній економіці. Це є джерелом зростання для розвинутих країн. Від менеджера, як на макрорівні, так і на рівні тієї ключової ролі, яку він відіграє в корпорації, залежатиме якість людських стосунків, довіра, відкритість до різноманітності, вміння спілкуватися, зосереджуватися на конструктивному вирішенні проблем, досягати високого рівня якості співпраці всередині й між командами.

Низка європейських та світових досліджень, як стверджує М. Заборек (Zaborek, 2017) вказує на те, що поведінка керівника/менеджера у 70 % формує відповідь працівників на питання: «Як вам працюється в цій компанії?». Висновки досліджень відображають стару істину: «Влаштовуються в організацію, а звільняються від керівника». Очевидно, організаційна культура та якість людського капіталу проявляються через роботу керівників. На думку консультантів Effectory International, досвідчені менеджери, які надихають, мотивують та регулярно надають зворотний зв'язок, є головним чинником, що сприяє залученню працівників та утриманню їх у компанії. Нові підходи до мотивації передбачають, що роль керівництва полягає не стільки в самій мотивації взагалі, як у створенні середовища, в якому працівники відчують оптимальну мотивацію та якнайкраще використовують свій потенціал.

Від менеджерів вимагається зріле ставлення до підлеглих, адекватність та широкий спектр м'яких навичок. Цей спектр справедливо розпочинає культура

неперервної бесіди. Навички коучингу входять у перелік м'яких управлінських навичок, але це не означає, що менеджер повинен повністю переймати на себе роль коуча. Мова йде про розширення арсеналу компетенцій та навичок, пов'язаних з умінням задавати питання, надавати допомогу в пошуку відповідей, надавати зворотний зв'язок, що зміцнює довіру в спілкуванні й одночасно сприяє підвищенню задоволеності працею. Тому необхідно популяризувати культуру дружньої бесіди та вибудовувати партнерські стосунки на основі взаємної поваги й довіри.

Окрім культури спілкування в перелік м'яких навичок, необхідних в управлінні персоналом, польські дослідники включають володіння емоціями, адекватну самооцінку, що проявляється через упевненість менеджера у своїй майстерності, його зовнішній вигляд і внутрішню узгодженість, емпатію, самодисципліну, уміння вести переговори, вирішувати конфлікти, а також стійкість до стресу (Jórczak, 2014; Rachwał, 2006; Bilans Kapitału Ludzkiego – wyniki badania, 2018).

Цих навичок можна й варто навчитися, тому що вони супроводжують весь шлях кар'єри менеджера. Водночас, є низка звичок, якостей і рис характеру, яких, навпаки, варто позбутися. На одному з порталів для менеджерів знаходимо «каталог пороків», який склав наприкінці шостого століття Папа Григорій I. Це список із семи «смертних гріхів», що призводять до невідповідної поведінки працівників на керівних посадах. Серед них: гордість, жадібність, розпуста, гнів, заздрість, ненаситність, лень серця і духу. Погоджуємося з думкою авторів, які розмістили каталог, доповнений роз'ясненням кожного пункту з рекомендаціями щодо запобігання, що такі переліки й сьогодні можуть бути колекцією цінних порад для менеджерів (7 grzechów głównych menedżerów, 2017).

Варто зауважити, що деякі компанії проводять подібну діагностику перед первинною адаптацією, зазвичай, під час співбесіди. Зважаючи, що ця процедура досить об'ємна й трудомістка, у транснаціональних корпораціях вважають за краще провести її тоді, коли кандидат переходить у статус нового

працівника. На нашу думку, такий крок є більш ефективним, оскільки менеджер після проходження адаптаційного періоду може більш виважено, а головне, самостійно й усвідомлено окреслити коло своїх потреб щодо подальшого професійного та особистісного розвитку.

Узагальнення опрацьованих і проаналізованих вище джерел дає нам можливість виокремити такі напрями діагностики:

- професійна – виявлення розбіжностей між наявними та необхідними знаннями;

- мотиваційна – виявлення рівня мотивації влитися в колектив і прийняти корпоративну культуру, налаштування на навчання й розвиток;

- соціально-психологічна – виявлення особливостей спілкування з іншими людьми, в тому числі з колегами по роботі в робочий і неробочий час, особливостей відпочинку тощо;

- психофізіологічна – виявлення рівня готовності до навантажень, умов праці та ін.

Яким би простим і легким на перший погляд не видавався цей етап, він є досить важливим, оскільки ефективність і результативність усіх подальших кроків залежатиме саме від того, наскільки актуальні, важливі й суголосні стратегії ТНК потреби визначить для себе менеджер. На основі цих потреб відбувається складання плану індивідуального розвитку, вибір внутрішньофірмових та зовнішніх програм, їхній зміст і наповнення, форми, методи й засоби навчання, подальше кар'єрне просування і – в кінцевому результаті – зміна місця й ролі менеджера в корпорації.

Наступним важливим етапом системи професійного розвитку менеджера є складання індивідуального плану розвитку. У польській науковій літературі індивідуальним планом розвитку називається документ, що охоплює комплекс/систему заходів, спрямованих на розвиток компетенцій працівників відповідно до цілей компанії, у поєднанні з потребами менеджера та вимогами керівництва. У цьому визначенні ключовим для ТНК чинником є твердження «відповідно до цілей компанії», з огляду на те, що корпорація є спонсором

заходів з розвитку, логічно, що вона очікує віддачі від своїх інвестицій в людський капітал (Pietrzyk, 2016).

У цьому плані, який вибудовується після отримання результатів діагностики, відображаються, зазвичай, загальні цілі розвитку менеджера в короткостроковій та довгостроковій перспективі, напрями/пріоритети розвитку, перелік формальних і неформальних заходів з визначеними часовими рамками, шляхи й засоби реалізації запланованого, додаткова підтримка з боку керівництва, а також система асесменту – форми та методи контролю й оцінювання.

На стадії визначення потреб, як ми вже наголошували, враховувалася, насамперед, ініціатива самого менеджера, а під час складання плану його індивідуального розвитку вагомий внесок очікується з боку різних структурних підрозділів корпорації. Саме там розробляються стратегічні й операційні плани, посадові інструкції, профілі компетенцій, моделі ідеального менеджера, на які він має орієнтуватися. Корпоративні навчальні центри ТНК володіють широким спектром можливостей, засобів та інструментів для реалізації запланованих заходів, серед яких, в залежності від потреб, часу й можливостей, менеджер може вибрати:

- навчання: класичне, е-навчання, змішане, самонавчання;
- участь у проекті;
- ротація, тимчасове відрядження зі спеціальним завданням, обмін досвідом;
- консультування, наставництво, коучинг;
- участь у тренінгах, семінарах, конференціях, дискусійних панелях тощо.

Кожна з перелічених форм роботи має свої переваги й недоліки, тому на практиці часто поєднуються декілька прийомів, найбільш прийнятних для досягнення запланованих цілей. Натомість, як засвідчує практика, в польських ТНК індивідуально розглядають кар'єрні перспективи кожного менеджера, особливо у випадках, коли його вважають талантом, цінним для організації працівником чи претендентом у кадровий резерв. Якщо від менеджера в обмін

на інтенсивний розвиток його компетенцій очікується переміщення на високі управлінські посади, часто на міжнародному рівні зі зміною місця проживання, тоді перед затвердженням індивідуального плану розвитку відбувається серйозна бесіда з вищим керівництвом, приклад якої наводить С. Петрик (Pietrzyk, 2016).

Оскільки шаблонні рішення не підходять для комплексних програм розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях, І. Ліпска (Lipska, 2013) пропонує використовувати метод ЕВМ (Evidence-Based Management – управління на основі доказів), що базується на аналізі інформації з таких джерел, як:

- наукові дослідження та останні тенденції в управлінні;
- думки та досвід практиків;
- дані, зібрані всередині організації;
- перспективи й думки всіх сторін, що беруть участь у проекті.

Ці методи управління плануванням успішно застосовуються для розробки високоефективної програми «Топ-лідер», яка може бути прикладом комплексного плану професійного розвитку менеджера (Lipska, 2013).

Після проведеної роботи менеджер приступає до реалізації запланованих заходів на робочому місці чи поза його межами. У першому випадку – через внутрішньофірмове навчання, у другому, частіше всього, через зовнішнє. Завершується цей етап оцінюванням ефективності проведених заходів і результативності праці менеджера.

Реалізація індивідуального плану розвитку – процес довготривалий і насичений. Корпоративні навчальні центри ТНК у рамках внутрішньофірмового навчання, зазвичай, пропонують низку програм, що сприяють розвитку, насамперед, твердих навичок (професійних компетенцій). Так, наприклад, Фольксваген Академія у польському підрозділі Фольксваген Познань започаткувала низку заходів під назвою «Бережливе управління» (Lean Management) (TPM reaktywacja na przykładzie Spawalni Volkswagen Poznań Sp. z o.o. 2017). Із польського порталу знань для керівних кадрів дізнаємося, що

бережливе управління (Lean Management) – це один з багатьох методів, що використовуються для покращення управління компанією (Portal wiedzy dla kadry kierowniczej, 2013). Ця інноваційна концепція базується на так званій «організації схуднення», тобто зменшення витрат і підвищення якості, найчастіше пов'язане з реструктуризацією. Найважливішим досягненням Lean Management є уникнення всіх видів відходів на підприємстві, тобто будь-якої діяльності, що поглинає ресурси та споживає час, але не додає вартості продуктам виробництва (Łacik, 2015; Sadowska, 2016).

Для того, щоб досягнути результатів через механізм бережливого управління, його філософія повинна бути прийнята й усвідомлена всіма працівниками компанії – повинна бути створена нова культура праці. Удосконалення підприємства, звичайно ж, ініціюється керівництвом, але це не може відбутися без участі всього колективу. Ось чому так важливо донести до кожного працівника його важливість для компанії. Тому під час упровадження концепції бережливого управління вимагається спільна робота, а також спільне прийняття рішень. Важливу роль відіграє також постійне вдосконалення професійної кваліфікації.

Згідно з даними офіційного сайту Академії Фольксваген Познань, станом на 2017 р. розроблено 10 навчальних модулів з бережливого виробництва, присвячених усуненню відходів на робочому місці, покращенню ергономіки, стандартизації робочого середовища, вдосконаленню технологічних процесів тощо (Akademia VWP, 2017). Дотримуючись згаданого нами у попередніх розділах загального принципу Фольксваген Груп «Навчаючись сам, навчаю інших», ці модулі нарівні з виробничим персоналом мусить пройти кожен менеджер першої лінії (це керівники виробничих підрозділів, відділів якості, закупівель та збуту, логістичних центрів та ін.). Кожен модуль складається з двох частин: теоретичної й практичної. Причому практична частина займає 75 % загального часу навчання. Для прикладу проаналізуємо кілька модулів.

Так, навчальний модуль «Підготовка виробництва» присвячено проектуванню робочого середовища та робочих процесів. У рамках теоретичної

частини учасники виступають у ролі дизайнера, який з урахуванням економічних критеріїв і критеріїв гуманізації праці проектує робоче місце, що забезпечує організацію праці з таких точок зору, як призначення роботи, час, планування простору, високий рівень продуктивності, достатня якість, низька вартість витрат, відповідне робоче навантаження і необхідна безпека праці. Під час проектування робочого місця конструктор повинен звертати на працівника особливу увагу, оскільки формування робочих місць направлене не лише на зручність, а й має враховувати, що робота в комфортному чи дискомфортному середовищі безпосередньо впливає на добробут та здоров'я працівника, а отже, і на його продуктивність, безпеку праці й чисельність помилок. У практичній частині тренінгу учасники за допомогою картону, пінопласту, полістиролу, дощок і контейнерів створюють макети робочих місць (ЗР – *Proces Przygotowania Produkcji*, 2017).

Тренінг 5S, запозичений з Японії, базується на п'яти етапах, які англійською мовою починаються з букви «S» (відбір, систематизація, очищення, стандартизація та самодисципліна). Його метою є формування робочого місця та робочого процесу таким чином, щоб підвищити продуктивність шляхом усунення втрат, удосконалення технологічних процесів та зменшення кількості непотрібних процесів. Під час теоретичної частини учасники вивчають різні етапи методу 5S, а також наслідки відсутності або невиконання окремих кроків. Під час практичної частини використовують отримані знання на підготовлених робочих місцях (*Szkolenie «5S»*, 2017).

Стандарт роботи потрібно встановлювати для того, щоб кожний процес виконувався однаково усіма співробітниками (в тому ж порядку, з тими ж інструментами та в однаковому місці). Завдяки стандартам можна швидко помічати будь-які відхилення та уникати помилок. Навчальний модуль «Робота відповідно до стандартів» показує ризики й наслідки відсутності або невідповідності стандарту. Під час теоретичної частини учасники вивчають переваги стандартизованої роботи, важливість оновлення карток стандартизації, а також інструментів і способів створення та вдосконалення цих

карток. Під час практичної частини тренінгу учасники використовують отримані знання для створення стандартів підготовлених попередньо робочих місць (Szkolenie «Praca zgodna ze standardem», 2017).

Надзвичайно важливим і актуальним в контексті вимог четвертої промислової революції є навчальний модуль НЛК (Нова логістична концепція), створений з метою оптимізації логістичних процесів з місця монтування до постачальника (забезпечення найкращого і найшвидшого потоку матеріалу). У теоретичній частині учасники дізнаються про відмінність між станом потоку матеріалів до й після впровадження НЛК, а також про основи, переваги й інструменти, що використовуються у процесі реалізації цього методу в Фольксваген Познань. У практичній частині учасники тренінгу аналізують потік товарів і контейнерів у ланцюгу постачання (Szkolenie «Moduł NLK», 2017).

Не менш актуальним і також пов'язаним з вимогами четвертої промислової революції є SMED-модуль (Single Minute Exchange Die – встановлюється за лічені хвилини). Орієнтація на клієнта приводить до необхідності часто переробляти технологічні лінії для створення широкого спектру продукції, що вимагає гнучкості виробничої системи. Кожне переустановлення вимагає часу, що подовжує процес виробництва й знижує продуктивність праці. Що коротшим буде час відновлення, то менші партії виробів можуть бути вигідними для виробництва. З цією метою упроваджується метод SMED. У теоретичній частині тренінгу учасники вивчають інструменти цього методу, його переваги, способи швидкого переобладнання. У практичній частині учасники в командах розробляють нові ідеї та практично реалізують їх в пошуках досягнення найкращого результату (Szkolenie «Moduł S.M.E.D», 2017).

Нині боротьба за клієнта на ринку базується на трьох аспектах: ціна, сервіс і якість. Перші два є необхідною передумовою для отримання конкурентних переваг, третій забезпечує успіх чи невдачу на ринку. Таким чином, якість є одним з основних елементів, що створює основу успіху, яка

впливає на всіх працівників корпорації. Фольксваген Познань особливо піклується про цей аспект. У зв'язку з цим розроблено два навчальних модулі якості. У теоретичній частині першого модулю учасники дізнаються про те, як вони самі впливають на якість продукції, знайомляться із зовнішніми та внутрішніми інструментами перевірки якості, вчать розпізнавати категорії помилок згідно з інструкціями щодо аудиту та наслідки, що виникають в результаті їхнього здійснення. Під час практичної частини тренінгу учасники використовують отримані знання на підготовлених реквізитах. У другому модулі якості учасники працюють зі скаргами клієнтів, як аудиторі оцінюють та обчислюють загрози й наслідки, пов'язані з низькою якістю продукції, працюють з таблицями ранжування якості Фольксваген Груп на міжнародному рівні. В кінцевому результаті такий тренінг допомагає компанії досягти кращої репутації, підвищити результати продажів, забезпечити довгострокову рентабельність, зменшити ризик скарг та знизити виробничі витрати (Moduł Jakościowy, 2017).

Підвищення усвідомлення рівня якості серед фірм, що входять у ланцюг постачання в польській транспортній промисловості, є головною метою загальнопольської Конференції якості транспортних постачальників. Головним організатором цього заходу є Фольксваген Познань за підтримки інших підрозділів ТНК Фольксваген АГ в Польщі – Фольксваген Груп Польща, Фольксваген Мотор Польща, MAN Truck&Бус, а також фірми Sitech. До участі в останній (третій) конференції було запрошено 180 компаній з усієї Польщі. Серед них були і ті, які вже кілька років співпрацюють з німецькою корпорацією, і ті, що незабаром матимуть шанс приєднатися до нових проектів (Volkswagen tworzy miejsca pracy i dba o jakość w branży motoryzacyjnej w Polsce, 2014). Керівник Фольксваген Познань Й. Оксен (Jens Ocksen) наголошує, що питання якості в цілому ланцюзі доставок є дуже важливим елементом корпоративної філософії виробництва автомобілів. Організовані Фольксваген Познань заходи в цьому напрямі приводять до того, що все більше польських фірм відповідають якісним стандартам Фольксваген, завдяки чому отримують

замовлення й створюють нові робочі місця (там само).

Варто наголосити, що польські менеджери мають можливість брати участь у програмах на базі материнської компанії. Іноді така підготовка займає до 18 місяців – частина її проходить у Польщі, частина в Німеччині. Це є величезною конкурентною перевагою для польського підрозділу (Musielak, 2016).

Як бачимо, програми для лінійних менеджерів більше спрямовані на розуміння виробничих процесів і зосереджуються на вирішенні операційних завдань. Натомість, програми для менеджерів середньої ланки та топ-менеджерів більше орієнтовані на обмін досвідом і розробку стратегічних рішень. Наприклад, програма «Високий потенціал» призначена для співробітників з високим потенціалом розвитку, які беруть участь в низці зустрічей і заходів з метою підготовки до виконання управлінських функцій на ключових позиціях у корпорації (Mierzejewska, 2005).

Зі слів менеджера У. Зарицької дізнаємося, що вона відповідає за управління різноманітністю та формування культури включення й поваги. В цьому напрямі планується багато різних заходів, серед яких підвищення обізнаності з цієї теми. Однією з форм роботи є організація D&I семінарів (Diversity and Inclusion), в ході яких учасникам пропонується поділитися своїми думками й дізнатися про ті напрями діяльності в бізнесі, для яких так важливо вибудовувати компетенцію D&I. Цю міжкультурну компетенцію нелегко сформувати протягом одного тренінгу, на якому присутні представники близько 30 національностей, які є колегами з різних підрозділів. Тому проводиться низка інших заходів, як наприклад, дні культурного розмаїття – ця подія пов'язана зі святом ЮНЕСКО 21 травня. Однак найкращим підтвердженням прийняття різнорідності є щоденна співпраця й неперервне навчання (Czy polscy menedżerowie podbiją świat, 2016).

Таким чином, успіх транснаціональної корпорації складається із зусиль усіх співробітників. Завдяки їхньому досвіду, відданості, здатності співпрацювати в команді досягаються поставлені цілі. Навчаючись, кожен

вносить щось нове: знання, досвід, ідеї. Компанії важливо створити оптимальні умови праці, в яких потенціал кожного працівника буде найкращим чином використано. Відповідно до філософії Фольксваген Познань, людський потенціал є основою успіху корпорації. Саме тому тут пропонують багато можливостей для кар'єрного росту професіоналів, конкурентні умови працевлаштування, привабливу бонусну систему, медичну допомогу на місці, роботу в динамічних командах, можливість розвитку в міжнародному середовищі (Kariera w Volkswagen Poznań, 2017).

Формування управлінських навичок, у тому числі й на міжнародному рівні є актуальним питанням для людей, які займають керівні посади на певному щаблі організаційної ієрархії, тобто членів наглядових і управлінських рад, президентів компаній, директорів та заступників, регіональних і функціональних менеджерів та фахівців. Оскільки їх у ТНК невелика кількість, вигідніше організувати для них зовнішнє навчання. Як засвідчує аналіз офіційних сайтів, Інтернет-порталів і платформ, у Польщі нині є досить велика чисельність провайдерів освітніх послуг і програм для менеджерів різного рівня. Умовно їх можна згрупувати за такими напрямками:

- незалежні приватні бізнес-школи (коледжі, академії, університети);
- корпоративні навчальні центри компаній, які надають зовнішні послуги;
- державні освітні установи, які надають зовнішні послуги.

Проведений нами контент-аналіз змісту програм зовнішнього навчання дозволив зробити ранжувальну таблицю, яка ілюструє їхню тематику й спрямованість на певну цільову аудиторію.

Таблиця 4

Тематика зовнішнього навчання менеджерів

Тематика	Функціональні менеджери	Регіональні менеджери	Топ-менеджери
Управління змінами		✓	✓
Лідерство та вибудовування авторитету	✓	✓	✓
Міжособистісна комунікація	✓	✓	✓

Ведення переговорів		✓	✓
Ведення складних бесід		✓	✓
Вирішення конфліктів	✓	✓	✓
Управління проектами		✓	✓
Управління командою	✓	✓	✓
Управління розпорошеною командою		✓	✓
Делегування завдань та розвиток самостійності	✓	✓	✓
Мотивування	✓	✓	✓
Контроль та оцінювання	✓	✓	✓
Прийняття рішень		✓	✓
Тайм-менеджмент	✓	✓	

Коротко прокоментуємо особливості окремих тем, починаючи з останньої, оскільки перші пункти вже були висвітлено в попередніх розділах. Отже, управління часом, чи тайм-менеджмент, потрібен менеджеру, щоб самому бути організованим і успішно керувати роботою інших, враховуючи основи ефективної організації праці. Таким чином, він попереджає неефективність своєї діяльності та підлеглих співробітників, а також наслідки, пов'язані з трудоголізмом і професійним вигоранням.

Важливим у зв'язку з цим є вміння ставити цілі та визначати шляхи їхньої реалізації. Приклади ефективних менеджерів і успішних людей показують, що найефективніші з них володіють баченням майбутнього і силами, щоб не просто реалізувати його, а, передусім, надихнути інших на досягнення загальних цілей. Успішне досягнення цілей можливе завдяки сильній команді. Професійного менеджера вирізняє вміння створити таку команду. Це проявляється, насамперед, у розумінні сучасних підходів до набору та звільнення персоналу, методології ефективної бесіди й оцінювання, а також у прийнятті виважених рішень.

Відсутність професійного підходу до працівника на першому етапі його роботи приводить до того, що фахівець залишається сам на сам і його потенціал або буде розкритий із запізненням, або зовсім не розкриється. Отже, доведеться витратити час на пошуки іншого працівника, оскільки попередній не працює.

Тому під час прийняття нового члена команди варто добре подумати всю стратегію, враховуючи психологічні, соціальні й культурні чинники самого співробітника, команди і компанії. Цим етапом менеджери часто нехтують.

Уміння спілкуватися для менеджера є основою ефективної роботи. Забезпечення доступу до інформації, усунення комунікаційних бар'єрів, розблокування каналів зв'язку, проголошення чітких, зрозумілих, однозначних команд, інструкцій, завдань і рішень формує цілісну комунікаційну стратегію, яка запобігає виникненню криз, дублюванню дій, появі чуток, тощо. За таких умов команда чітко розумітиме поставлені перед нею мету й завдання і працюватиме результативно.

Сучасні науковці, а також практики менеджменту вважають, що під час спілкування важливе не стільки уміння говорити, скільки здатність слухати. Завдяки цій здатності менеджер може зрозуміти підлеглого, допомогти йому впоратися з емоціями чи важкими ситуаціями, і в результаті, підтримати ідеї співробітників, що мотивує їх краще працювати й зміцнює їхнє почуття вартісності. Уміння говорити, слухати, ставити чіткі завдання потрібні менеджеру під час проведення нарад і зборів, під час яких вирішуються поточні проблеми. Це дозволяє ефективно керувати командою, використовуючи потенціал співробітників для вдосконалення виробничих процесів, мотивації їхньої роботи, вирішення конфліктів.

Уміння вирішувати конфлікти в інтересах команди є надзвичайно важливим для менеджера, особливо у кризових ситуаціях. Здатність менеджерів управляти конфліктами та розуміти їхню природу може допомогти компанії вижити навіть у найважчі часи. У тих же кризових ситуаціях, в умовах тиску та обмеження актуальним виявляється усвідомлення того, коли варто самостійно приймати рішення, враховуючи поради експертів, а коли ці рішення краще приймати демократично.

Майстерно інтегруючи людей для досягнення поставлених цілей та завдань, менеджер запускає тим самим ініціативу, енергію й потенціал працівників до відповідальності й самостійного виконання завдань. При цьому,

важливо використовувати всі можливості для підтримки співробітників, більше нагороджувати, ніж карати й пам'ятати найголовніше: бути гнучким у ставленні до підлеглих, тому що в кожного є своя мотивація.

Одним із ефективних мотиваторів є надання працівнику зворотної інформації про прогрес у його діяльності, його успіхи й недоліки. Завдяки цьому співробітники відчують себе в безпеці, а менеджера сприймають як людину щирю, відкриту й справедливу як на похвалу, так і на критичну оцінку. Постійна зворотна інформація закладає основи поведінки працівників на майбутнє.

Уміння ставити завдання разом з усвідомленням відповідальності за їхнє виконання підводить менеджера до такого важливого в його професійній діяльності кроку, як делегування повноважень, що дозволяє мотивувати членів команди розвивати свої компетенції і звільняє час менеджера для важливіших речей.

Довіра й контроль з боку менеджера забезпечують відповідність реальних дій запланованим завданням. Постійний моніторинг діяльності підлеглих, перевірка того, чи дотримуються вони відповідних процедур і стандартів якості – це дії, необхідні для запобігання виникнення кризових ситуацій у довгостроковій перспективі. Менеджер мусить періодично переконуватися, що діяльність команди дійсно наближає їх до цілей, які вони встановили. Однак контролювати потрібно відкрито, щоб співробітники знали, чого їм очікувати. Контролюючи поточні показники, менеджер бачить, що відбувається в команді і це дає можливість запобігати виникненню незапланованих ситуацій у майбутньому.

Зауважимо, що низка описаних вище модулів не вичерпує всіх тем, але, на наш погляд, визначає найбільш важливі напрями в роботі менеджера. Зрозуміло, що не всі позиції стовідсотково використовуються, однак вони можуть розглядатися як своєрідна відправна точка для оцінки потенціалу знань, умінь і навичок менеджера.

Відтак більшість провайдерів нині орієнтовані на адаптацію змісту

програм до реальних потреб як менеджера, так і підприємства (Program Rozwoju Kadry Kierowniczej, 2017; Program Rozwoju Menedżera, 2017, Programy menedżerskie, 2017; Programy rozwoju dla menedżerów, 2017). Вони можуть змінювати послідовність модулів, вносити модифікації, що полягають у розширенні чи звуженні окремих розділів програм в залежності від конкретних умов та напрямів професійної діяльності менеджерів, від специфіки галузі, яку вони представляють, від стратегії компанії тощо (Додаток X).

Варто також звернути увагу, що окремі провайдери пропонують ексклюзивні програми, спрямовані не просто на підвищення кваліфікації менеджерів, а на забезпечення комплексного та інтегрованого управління знаннями, реконструкції традиційного мислення й логіки, ефективного вирішення організаційних питань на різних рівнях. Серед них «Талант Клуб», «МенеджментТМ», «Inspiratorium Menedzer 2.0», «Школа розвитку менеджерів проектів» та ін.

Загальнонаціональна освітня програма для керівників Польщі «Талант Клуб», метою якої є заохочення менеджерів до розвитку своїх талантів, умінь і знань завдяки використанню спеціальних тестів та платформи електронного навчання, доступна на сайті www.talentclub.pl. Основними партнерами програми є Extended Disc Polska, Learn Up, Університет Козмінського, Інститут соціології Університету Вроцлава, Morgan Brown Group та Юридична фірма Malinowski, Płachta&Wspolnicy. Програма підтримується РКРР Lewiatan. Організатором і ініціатором «Талант-клубу» виступила компанія Diners Club Polska (www.dinersclub.pl), яка є найвідомішою небанківською установою у світі – Diners Club International (Coaching menedżerski - proces rozwoju potencjału zawodowego, 2010).

Річну програму «ManagementТМ» Інституту ICANN було розроблено для власників бізнесу, членів ради директорів, менеджерів вищої та середньої ланки (понад третина з 1000 найбільших компаній, що працюють у Польщі, є клієнтами Інституту ICAN). Програма охоплює 12 дводенних семінарів, що проводяться виключно практиками бізнесу, які мають багаторічний досвід

роботи, отриманий у Польщі та за кордоном. Семінари присвячено 12 ключовим функціональним напрямкам, таким як маркетинг, продаж, фінанси, HR і ін. Окремі сесії присвячено впровадженню стратегії та управлінню проектами. Інститут ICAN є ексклюзивним представником Harvard Business Publishing у Польщі, що дозволяє створювати програми розвитку польською мовою на основі методу аналізу конкретних прикладів з Harvard Business School і Конвенції про змішане навчання. Продовженням програми Management™ є Академія стратегічного лідерства, яка з'явилася на ринку у 2005 р. Ця програма представляє відсутні ще донедавна на польському ринку лінії розширених освітніх послуг (Advanced Executive Education), адресовані учасникам, які займають високі позиції в компаніях і мають багаторічний досвід стратегічного управління. Особливістю програм Інституту ICAN є щорічна конференція випускників, де вони діляться новими ідеями, обмінюються досвідом і дізнаються про поточні проблеми. У зв'язку з цим було запущено портал випускників (Alumnów Portal), який полегшує контакти й спілкування (Programy rozwoju dla menedżerów, 2017).

Інноваційний проект «Inspiratorium Menedzer 2.0 – гейміфікація у розвитку лідерства», за який група PZU отримала нагороду HR INNOVATOR 2015 у загальнонаціональному конкурсі для компаній, що впроваджують інноваційні проекти у сфері управління людьми. (Гейміфікація – це ігрофікація, геймізація, англ. gamification – використання ігрових практик та механізмів у неігровому контексті для залучення користувачів до вирішення проблем).

У програмі стаціонарна підготовка управлінського персоналу поєднується з діяльністю на ігровій платформі за допомогою сучасних онлайн-методів навчання. Метою проекту «Inspiratorium Manager 2.0 – гейміфікація в розвитку лідерства» було створити інноваційну програму для менеджерів PZU. Цю ініціативу спрямовано на формування лідерських компетенцій менеджерів та постійний розвиток особистісних якостей (Grupa PZU nagrodzona za program rozwoju menedżerów, 2015).

Школа розвитку менеджерів проектів – це комплексне управлінське

навчання усіх фахівців, які відповідають за управління розвитком персоналу – спеціалістів відділів кадрів, HR бізнес-партнерів, керівників корпоративних навчальних центрів, проектів та програм розвитку (Додаток Н). В рамках програми, що охоплює 3 модулі, учасники вчать проводити діагностику потреб розвитку на організаційному й індивідуальному рівнях та інтерпретувати її результати, визначати цілі розвитку персоналу, складати плани й програми розвитку з використанням сучасних моделей компетенцій, залучати зацікавлені сторони до реалізації цих програм розвитку, підбирати субпідрядників, вести моніторинг та контроль якості їхньої роботи, вимірювати ефективність навчання. Після завершення кожного модуля учасники отримують завдання, яке вимагає практичного застосування отриманих знань. Подальші навчальні модулі дають можливість консультиватися з викладачами та іншими учасниками (Szkola menedżerów projektów rozwojowych, 2017).

Програми збудовано переважно за модульним принципом і передбачається можливість використання різноманітних форм і методів змішаного активного навчання, інтегрованого з професійною діяльністю, за участю фахівців високого класу та практиків бізнесу. Це – коучинг, наставництво, менторинг, тренінги, вебінари, електронне навчання, аудиторні лекції й семінари та онлайн зустрічі, обмін передовим досвідом, дискусії, обмін думками, емпіричне навчання тощо. Основною формою роботи під час тренінгу є аналіз проблемних ситуацій з досвіду та на прикладах реальних організацій.

Згадані вище форми й методи вже стали традиційними в рамках корпоративного навчання. Натомість, з-поміж них цікавим і вартим уваги є досвід організації навчання в межах інноваційного проекту «Inspiratorium Manager 2.0» (Grupa PZU nagrodzona za program rozwoju menedżerów, 2015). Поряд з традиційними видами діяльності тут використовуються ігрові механізми. На спеціальній освітній платформі розміщено основний зміст знань у вигляді коротких і доступних матеріалів: фільмів і відеороликів, фрагментів інформації, електронних книг і вікторин. Реалізуючи завдання і набуваючи навичок учасники проекту заробляють очки – віртуальну валюту. Зі світу ігор

з'явилися також призи, метою яких є зберегти мотивацію та прихильність користувачів, у тому числі книги, тести на визначення особистого потенціалу та благодійні купони, що надаються фондом «Змогти з допомогою» (Fundacja «Zdążyć z Pomocą»). Учасникам пропонується регулярно стежити за своєю індивідуальною діяльністю, отримувати трофеї, що символізують певні навички, та порівнювати свої досягнення з іншими. Це допомагає залучити менеджерів до неперервного розвитку, що є одним із основних завдань навчальної організації. Розпочинається і закінчується навчання, зазвичай, кваліфікаційним тестом, який дозволяє учасникам порівняти знання й навички до та після тренінгу.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що метою зовнішнього навчання є підвищення загального рівня соціальної та міжособистісної компетентності менеджерів (на відміну від внутрішньофірмового, спрямованого на підвищення рівня професійної компетентності) шляхом озброєння сучасними знаннями, необхідними для управління міжнародною компанією а також ефективного управління людськими ресурсами (Akademia Menedżera, 2017).

На завершення вважаємо за доцільне звернути увагу на ті суттєві переваги зовнішнього навчання, що спонукають ТНК ставати клієнтами зовнішніх провайдерів освітніх послуг.

По-перше, під час зовнішнього навчання менеджери отримують знання й навички у сфері ключових бізнес-напрямів, які дають можливість сформувавши глобальний погляд на компанію. Розвиток стратегічного мислення менеджерів сприяє усвідомленню важливості людського фактору й послідовному розумінню їхньої ролі й важливості у сфері управління людськими ресурсами на вищих щаблях організаційної ієрархії. Це сприяє більш ефективному реагуванню на соціальні, екологічні та інші проблеми, з якими стикається сучасна організація, а також удосконаленню управлінських процесів та підвищенню результативності роботи команди шляхом розбудови узгодженої системи зв'язку для управління всією компанією, що покращує комунікативні

процеси, забезпечує вирішення конфліктів та складних ситуацій.

По-друге, менеджер у процесі ознайомлення з основними принципами, методами, засобами управління людьми на основі найкращих практик отримує набір сучасних практичних аналітичних і діагностичних інструментів для критичного та креативного аналізу діяльності організації, які можуть бути швидко впроваджені в повсякденній роботі.

По-третє, зовнішнє навчання сприяє підвищенню самооцінки менеджера, зростанню впевненості в якості керівника, формуванню власного стилю керівництва, підвищенню дисципліни, лояльності до компанії і прихильності до своєї роботи, мотивації працювати й реалізовувати набуті знання й досвід у практичній діяльності, зростанню почуття відповідальності за власну поведінку, що опосередковано трансформується у формування почуття відповідальності за інших працівників, а найголовніше – усвідомленню себе як частини всієї корпорації, посиленню ідентифікації з її цілями, цінностями, стратегією.

Все це разом забезпечує стабільний авторитет транснаціональних корпорацій у міжнародному вимірі.

Таким чином, у результаті проведеного аналізу можемо виокремити особливості системи професійного розвитку менеджерів у ТНК Польщі:

- розроблення адаптаційних заходів як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі;
- проведення професійної, мотиваційної, соціально-психологічної та психофізіологічної діагностики з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх з вимогами керівництва;
- організація внутрішньофірмового навчання з метою розвитку професійних компетенцій менеджерів та зовнішнього – для розвитку управлінських якостей і загального особистісного розвитку.

Узагальнення проведеного аналізу уможливорює порівняння й виокремлення спільних і відмінних ознак науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Таблиця 5

Порівняльна таблиця спільних і відмінних ознак науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі

Німеччина	Польща
Спільне	
Підготовка програм внутрішньофірмового навчання менеджерів має системний характер і базується на стратегічних цілях ТНК.	
Внутрішньофірмові навчальні програми переважно короткотермінові, часто змінюються, враховуючи появу нових потреб у навчанні та зворотний зв'язок.	
У ТНК застосовуються однакові форми й методи діагностики потреб менеджерів, проведення навчання, оцінювання результатів навчання.	
Після завершення навчання видаються сертифікати встановленого зразка, які є дійсними в усіх підрозділах ТНК в різних країнах світу.	
Відмінне	
Розробка власних програм інститутами АвтоУні.	Адаптація розроблених програм до місцевих умов.
Орієнтованість внутрішньофірмових програм на формування рівною мірою як твердих (професійних), так і м'яких (соціальних) навичок (особливістю німецької системи підготовки менеджерів, на відміну від, наприклад, американської, не є домінування м'яких навичок.	Орієнтованість внутрішньофірмових програм на розвиток професійної компетентності менеджерів, а зовнішнього навчання – на підвищення загального рівня соціальної та міжособистісної компетентності. Особлива увага звертається на розвиток м'яких навичок.
Основна увага звертається на такі форми професійного розвитку, як менторство (шефство, наставництво) і «кросс парування» (транскордонне співробітництво між колегами з Німеччини та інших країн), як до один з ефективних інструментів боротьби за таланти. Цей метод роботи дозволяє також залучати кваліфікованих випускників: замість традиційного стажування вони певний час працюють у парі зі співробітником Фольксваген Груп.	Основна увага звертається на: - розроблення адаптаційних заходів як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі; - проведення професійної, мотиваційної, соціально-психологічної та психофізіологічної діагностики з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх з вимогами керівництва; - на підготовку менеджерів до роботи в команді.

Освіта для біженців	Цей напрям не актуальний
Активна співпраця з освітніми закладами всіх країн.	Співпраця з освітніми закладами в межах своєї країни.
Розробка власних програм педагогічної підготовки тренерів.	Такі програми розробляються й реалізуються, зазвичай, спільно з місцевими інститутами чи університетами.

Таким чином, можемо підсумувати, що науково-методичний супровід охоплюючи діагностику потреб, програмно-змістове й організаційно-педагогічне забезпечення внутрішньофірмового навчання, оцінювання результатів і постнавчальний період, загалом забезпечує системи професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Висновки до п'ятого розділу

У зв'язку зі змінами, які відбуваються в усіх сферах суспільного життя, акцент в питаннях навчання й підвищення кваліфікації персоналу та їхнього професійного розвитку переноситься з загальнодержавного на внутрішньоінституціональний. Відповідно набувають важливості питання створення, з одного боку, ефективної системи навчання й підвищення кваліфікації, з другого, – внутрішньофірмової системи методичної роботи.

Виокремлено сукупність складових системи науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у ТНК: визначення цілей й розробка політики навчання менеджерів; діагностика наявного рівня розвитку персоналу, діагностика потреби й готовності до навчання, виявлення очікувань; відбір і формування змісту навчання; складання індивідуальних планів навчання й розвитку; узгодження індивідуальних планів, складання загальнокорпоративного плану навчання менеджерів; розробка програм навчання й розвитку; підбір видів і методів навчання; вибір тренерів; матеріально-технічне забезпечення; проведення навчання; постнавчальний супровід (упровадження отриманих знань, адаптація нових знань до реальної

практики); система контролю, відстеження змін та оцінювання ефективності навчання, виявлення прогалин, що є одночасно діагностикою на новому рівні; коригування планів і програм навчання; мотивація персоналу.

Систематизовано й обґрунтовано критерії, за якими здійснювалася класифікація форм і методів навчання менеджерів у ТНК, зокрема: активність дорослого учня; чисельність учасників; місце навчання, час і тривалість навчання.

Структуровано й детально проаналізовано форми і методи діагностики потреб менеджерів, форми й методи проведення навчання, форми й методи оцінювання результатів навчання.

У результаті контент-аналізу 59 офіційних сайтів вітчизняних та зарубіжних консалтингових компаній і освітніх веб-порталів визначено, що серед пропонованих видів і форм бізнес-навчання найбільш прийнятними для менеджерів ТНК є коучинг і корпоративні тренінги, тобто ті комплексні програми внутрішньофірмового навчання персоналу внутрішнім ресурсом (штатними тренерами) чи зовнішнім (залученими консалтинговими компаніями), що допомагають у досягненні стратегічних цілей бізнесу й оперативних завдань підприємства або окремих його підрозділів.

Проаналізовано навчальні програми Фольксваген Академії, Даймлер Академії та БМВ Академії згідно з основними тематичними напрямками: ознайомлення з новими технологіями; збереження здоров'я та узгодження професійної діяльності з приватним життям; психологічні основи роботи з персоналом; управлінська майстерність; оволодіння іноземними мовами; інтеграція мігрантів тощо.

Виявлено особливості системи професійного розвитку менеджерів у ТНК Польщі: проведення професійної, мотиваційної, соціально-психологічної та психофізіологічної діагностики з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх з вимогами керівництва; розроблення адаптаційних заходів як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі; організація внутрішньофірмового навчання з

метою розвитку професійних компетенцій менеджерів та зовнішнього – для розвитку управлінських якостей і загального особистісного розвитку.

Створено порівняльну таблицю спільних і відмінних ознак науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у Німеччині і Польщі.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2013а, Баніт, 2013b, Баніт, 2014а, Баніт, 2014е, Баніт, 2015b, Баніт, 2015с, Баніт, 2015е, Баніт, 2015f, Баніт, 2015g, Баніт, 2015i, Баніт, 2015j, Банит, 2017с, Баніт, 2013b, Баніт, 2013с, Баніт, 2014b, Баніт, 2015b, Баніт, 2015е, Баніт, 2015i, Баніт, 2016b, Баніт, 2016g, Баніт, 2016b, Баніт, 2017b, Баніт, 2017с, Банит, 2017d, Банит, 2017е, Банит, 2017f, Баніт, 2018b, Баніт, 2018d, Баніт, 2018е, Vanit, 2016а, Vanit, 2016b, Vanit, 2017а, Vanit, (2017с.

РОЗДІЛ 6

ПРОГНОСТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ З УРАХУВАННЯМ КОНСТРУКТИВНИХ ІДЕЙ НІМЕЧЧИНИ І ПОЛЬЩІ

Здійснено прогностичне обґрунтування формування систем професійного розвитку менеджерів, розроблено науково-методичні рекомендації щодо вдосконалення підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації менеджерів в Україні з урахуванням конструктивних здобутків Німеччини і Польщі, визначено основні напрями формування повноцінної системи корпоративної освіти, в рамках якої можливий ефективний професійний розвиток менеджерів, обґрунтовано можливість подальшого вдосконалення професійної підготовки та підвищення кваліфікації менеджерів з метою досягнення реальної відповідності їхньої підготовки еволюційним вимогам до рівня професійної компетентності, обґрунтовано необхідність відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло професійному розвитку менеджерів протягом усього життя.

6.1. Становлення корпоративної освіти й перспективи професійного розвитку менеджерів в Україні

Проблеми формування висококваліфікованого менеджерського корпусу зберігають актуальність для будь-якої організації, проте вони мають особливе значення для підприємств України, оскільки ще в недавньому минулому вона мала іншу соціально-економічну модель діяльності й зараз тут відбувається становлення відповідних ринкової економіці корпоративних інституцій та управлінських практик. У зв'язку з цим, однією з найбільших проблем у дослідженнях українського ринку праці менеджерів є порівняно незначна кількість наукових робіт, що стосуються професійного розвитку менеджерів транснаціональних корпорацій, та й вони, зазвичай, зачіпають окремі вузько

направлені питання. Однією з причин такого стану, на нашу думку, є обмеженість доступної інформації.

Серед нечисленних літературних джерел суголосними з нашим напрямом наукового пошуку й предметом дослідження виявилися теоретичні висновки Г. В. Осовської та О. А. Осовського, що містяться в навчальному посібнику «Основи менеджменту» (Осовська, Осовський, 2006) й результати практичного дослідження О. Рахманова, викладені в монографії «Топ-менеджери великого бізнесу в Україні: соціологічний портрет» (Рахманов, 2014).

У процесі історичного огляду теорій управління Г. В. та О. А. Осовські розкрили передумови виникнення менеджменту й розвитку управлінської науки в Україні, прослідкувати її еволюцію, детально розглянули питання керівництва й лідерства, виявили особливості формування сучасних менеджерів в Україні. Натомість, О. Рахманов провів емпіричний аналіз основних етапів формування ринку праці топ-менеджерів в Україні, починаючи з етапу перетворення директорів державних підприємств на управлінців-власників, виявив специфіку впливу іноземного капіталу та представництв транснаціональних корпорацій, окреслив особливості запровадження корпоративного управління та залучення іноземних фахівців на українські підприємства й змалював соціально-демографічний портрет сучасного українського менеджера.

Науковці й практики одноставно стверджують, що в Україні професія менеджера актуалізувалася на початку 1990-х рр., коли країна переходила на ринкові відносини. Поява великої кількості приватних підприємств у цей період стала основним чинником попиту на кваліфікованих керівників цими підприємствами – менеджерів. Формування українського корпусу менеджерів відбувалося в кілька етапів, відповідно до структурних змін в економіці України. На першому етапі, (1992–1994 рр.) згідно з класифікацією О. Рахманова (2014), коли підприємства були фактично сконцентровані в руках керівництва, в економіці й політиці домінували так звані «червоні директори» (с. 59). Це були керівники великих і середніх промислових підприємств та

голови колгоспів/радгоспів, які зберегли й зміцнили свій вплив на економіку. Ставши фактичними власниками, вони самі займалися оперативним управлінням компаній, наближаючи до себе довірених осіб і родичів, не звертаючи уваги на відсутність у них освіти й здібностей до ведення бізнесу.

На другому етапі (1995–1998 рр.), для якого характерна масова приватизація великих і середніх підприємств, зростає чисельність важливих управлінських рішень, які неможливо приймати одноосібно. Проте далеко не всі керівники здатні розвиватися настільки ж стрімко, як ринок. Великі власники України стають політичними суб'єктами, здатними вирішувати проблеми на загальнодержавному рівні, однак в період приватизації вони обтяжені численними активами й пошуками ефективних важелів управління ними. Їм не тільки бракує відповідної освіти й навичок та заважають соціально-психологічні особливості особистості пострадянського підприємця-власника: ментальність економічного «хижака», схильність насамперед до накопичення приватних активів тощо (Рахманов, 2014, с. 61).

Відтак, швидке зростання бізнесу потребує досвідчених фахівців, які б володіли навичками управлінської роботи, знаннями у сфері корпоративних фінансів, злиттів і поглинань, розміщення акцій тощо. Власники, які переконалися, що успішно керувати фірмою можуть і наймані менеджери, мали більше шансів на довгостроковий успіх. Однак більшість із них вдруге роблять ту ж саму помилку: починають шукати подібних керівників серед знайомих чи близького оточення. Тільки після труднощів, невдач, втраченого часу вони створюють власні служби для пошуку й найму персоналу або звертаються до консультантів, які професійно займаються підбором керівних кадрів (Осовська, Осовський, 2008, с. 144). Саме на цьому етапі до керівництва функціональними блоками приватизованих підприємств власники почали залучати професійних фінансистів і юристів, які могли б успішно керувати в нових ринкових умовах.

Третій етап почався з 2000-х рр. із приходом іноземного капіталу та відкриттям в Україні великого числа філій, представництв, підрозділів іноземних компаній, що пожвавило попит на управлінські кадри. Відтак,

необхідність приведення корпоративного управління до міжнародних стандартів зумовила активне залучення іноземців до управління українськими компаніями. Міжнародні представництва підбирали співробітників, виходячи зі знання іноземних мов, наявності диплома про вищу освіту та особистісних якостей претендентів. Таким чином в Україні з'явилися перші іноземні менеджери. На перших порах керівні позиції в цих компаніях займали експатріанти «материнської» компанії. Власне, у західних компаніях донині існує практика переміщення управлінців з одного місця роботи на інше після приблизно восьми-дев'яти років роботи. У наступний підрозділ або філію в іншій країні такі менеджери привносять оригінальні новації зі своїх попередніх місць роботи (Рахманов, 2014, с. 60-61).

У середині 2000-х рр. переїзд іноземців в Україну став сприйматися на світовому ринку топ-менеджерів як нормальний розвиток кар'єри успішного керівника. Україна стала привабливим місцем роботи для іноземних менеджерів. Великі українські компанії пропонували їм компенсаційні пакети, розмір яких часто перевищував пропозиції на їхніх «рідних» ринках, великі можливості для самореалізації та розвитку в професійній діяльності. З іншого боку, як зауважує О. Рахманов (2014), формування більш-менш цивілізованих правил на українському ринку привело до зростання конкуренції в різних галузях, що зумовило витіснення вітчизняних суб'єктів підприємницької діяльності, які з часом почали зливатися з більшими компаніями. Внаслідок цього стався перехід колишніх власників поглинених підприємств у розряд найманих менеджерів. У топ-менеджери йшли переважно власники дрібного й середнього бізнесу, які не змогли отримати ресурси для розвитку власного бізнесу (с. 62). Стартова позиція в них була непогана, оскільки українці, як нація, досить освічені, уміють швидко адаптуватися до зовнішніх умов, що постійно змінюються, здатні легко навчатися. Однак у них проявилися чотири ключові проблеми (точніше – зони для вдосконалення), характерні практично для будь-якого українського професіонала. Це:

- незнання англійської мови (як не дивно, але ця незначна на перший

погляд деталь в рази зменшувала можливості для зростання фахівця практично в будь-якій сфері);

- відсутність м'яких навичок (soft skills), передусім – уміння «продавати» себе, представляти свою команду, ідеї, результати;

- відсутність лідерських навичок і уміння працювати в команді;

- відсутність установки на неперервне навчання, на навчання протягом всього життя.

Ці прості й очевидні, на перший погляд, мінуси створювали на той час величезний розрив між тим, що сьогодні ми називаємо «ринком праці» і «людським капіталом», який, на думку Н. Ємченко (2011), є найкоштовнішим українським ресурсом, поновлюваним джерелом економічного зростання.

Таким чином, виняткові умови для іноземних топ-менеджерів часто породжували непорозуміння між вітчизняними та зарубіжними фахівцями. Експатріанти через завищену самооцінку недооцінювали фаховість місцевих колег, що проявлялося у контролі іноземців над українцями. Іншою перешкодою були ментальні непорозуміння у вибудовуванні довірливих взаєностосунків. Західні експатріанти звикли вибудовувати відносини на професійній базі, натомість, українці зосереджуються переважно на міжособистісних стосунках, а не на ділових. Попри те, що зарубіжні фахівці були кваліфікованими менеджерами, які могли ефективно керувати компанією у розвинутій економіці, в українських реаліях, за умов корупції, рейдерства, втручання владних органів та повної невизначеності, перевагу все ж таки отримали вітчизняні та російські топ-менеджери. На кінець 2010-х рр. іноземці становили 30–35 % від числа всіх керівників бізнесів в Україні. З них 40 % – росіяни, решта – громадяни європейських країн і США. Ця пропорція корелює з аспектами освоєння ринку України місцевими й іноземними компаніями, включаючи реструктуризацію бізнесу в умовах економічної кризи (Зайковская, 2009).

Під час новітньої фінансової кризи мода на polished CEO («відполірованих» генеральних директорів компаній), популярних у 2007–

2008 рр., пройшла. Відповідно, знизився попит на бездоганного топ-менеджера, який знає, як управляти публічною компанією, залучати інвесторів, працювати з управлінськими консультантами, виводити компанію на IPO (публічний рівень – від англ. Initial Public Offering – перший публічний продаж акцій). Якщо до кризи досягнення кандидата могла затьмарити магія брендів, на які він працював, у післякризові роки власники вітчизняного бізнесу стали прискіпливіше вивчати успіхи та реальні результати кандидата на попередніх посадах (Вербяный, 2013).

У залежності від ставлення до пошуку й найму нових менеджерів українські підприємства розділилися на дві великі групи. Перша група – це компанії, яким вдалося забезпечитися професіоналами пропорційно до своїх розмірів. Переважно це ті, що займаються високими технологіями й телекомунікаціями, консалтингом, а також компанії, що діють на фондовому ринку. Ці фірми самі готують для себе нових менеджерів. Одним із найбільш показових у цьому відношенні є фондовий ринок: невеликий за обсягом, він зміг акумулювати велику чисельність професіоналів. Саме завдяки кваліфікованим кадрам цей ринок стрімко й успішно розвивається. До другої групи увійшли компанії, що мають велику потребу в керівних кадрах і готові їх наймати. Варто наголосити, що потреба в менеджерах вищої й середньої ланки існує в багатьох українських фірмах. Від того, чи знайдуть вони сьогодні професійних менеджерів, залежить навіть не успіх, а їхнє виживання завтра (Осовська, Осовський, 2008, с. 144).

У результаті цих пошуків намітилися такі шляхи залучення менеджерів:

- по-перше, компанії, що хочуть не лише вижити, а й бути конкурентоздатними, прагнуть залучати українців з-за кордону, пропонуючи їм привабливі умови праці, кар'єру, можливість успішно розвиватися;

- по-друге, все частіше запрошують іноземців, розуміючи, що вони привнесуть у фірму ділову культуру, можливість виходу на нові ринки, залучать нових ділових партнерів, допоможуть успішно конкурувати на українському і міжнародному ринках;

- по-третє, намагаються заохочувати своїх власних успішно діючих менеджерів, оскільки в українській дійсності такий керівник за декілька років встигає підготувати трьох-чотирьох учнів (там само, с. 145).

На перше місце, як бачимо, виходить сьогодні залучення на посади менеджерів українців з-за кордону. Такий стан речей пояснюється тим, що останнім часом Україна перетворюється, як зауважує К. Тимків (Тымкив, 2011), на «кузню кадрів» вищої ланки для міжнародних корпорацій.

Зокрема, з 2004 р. в Україні працює компанія з пошуку керівників і розвитку лідерського капіталу «Ward Howell», яка успішно розвиває три основні напрями діяльності: пошук кадрів (Executive Search), підбір менеджерів (Management Selection), розвиток талантів і консультування (Talent Development&Consulting). Упродовж останніх 3 років компанія «Ward Howell Україна» реалізувала понад 100 проектів з пошуку менеджерів вищої та середньої ланки. Іншою відомою міжнародною компанією є «Pedersen&Partners», що спеціалізується на підборі менеджерів вищої ланки. Компанія відкрила 50 офісів в 47 країнах. В Україні офіс «Pedersen&Partners» було відкрито в 2005 р. Компанія глобального консультування з питань менеджменту «Hay Group», яка має 86 офіси в 47 країнах, працює в Україні з 2006 р. З листопада 2006 р. в Україні працює також міжнародна консалтингова компанія «New Goal International», яка займається підбором вищих управлінських кадрів для вітчизняних та міжнародних підприємств. Інша міжнародна компанія «Alex Polin International» є пошуковою (executive search) компанією, яка спеціалізується на пошуку керівників і пропонує українським та міжнародним фірмам рішення у сфері управління персоналом. Російська консалтингова компанія у сфері управлінського капіталу «RosExpert» відкрила свій офіс в Києві у 2008 р. На українському ринку праці топ-менеджерів – з 1999 р. Компанія «RosExpert» має багаторічний досвід роботи на російському, українському і міжнародному ринках. За роки діяльності було підібрано більше, ніж 1000 керівників вищої ланки в різних індустріях, успішно виконано понад 100 проектів з розвитку лідерства. Крім цього, українська компанія

«MAIN. Search&Development», яка є дочірньою структурою «RosExpert», пропонує повний спектр послуг у сфері пошуку, оцінки та розвитку топ-менеджерів і управлінських команд. Лідери українського ринку пошукових компаній (executive search) – «Ward Howell», «RosExpert» і «Pedersen&Partners» в 2012 р. працевлаштували 23 кандидати на посаду CEO/гендиректора (Вербяный, 2013; Рахманов, 2014, с. 65).

Втім, вже у 2013 р. й на українському ринку праці значно зріс попит на найкращі топ-кадри. Українські компанії відчули гострий дефіцит висококваліфікованих менеджерів. Провідні компанії вже усвідомили, що зацікавити найкращих топ-фахівців можуть лише особливі умови. Адже залучити управлінців так званого С-рівня, які вже відбулися (посади CEO, CFO, COO – гендиректор, фіндиректор, операційний директор), здатні тільки два чинники – масштабність завдань і фінансова зацікавленість. Крім того, незважаючи на уповільнення активності вітчизняного бізнес-середовища, за останні два-три роки попит на кадри вищої ланки посилюється через розвиток низки галузей в Україні – насамперед це сільське господарство, ІТ-сектор, фармацевтика, металургія, а також ринок товарів повсякденного попиту. Це зростання зумовило появу амбітних планів, пов'язаних з придбанням капіталу або з виходом на біржу. До того ж, відбувається зміна акціонерів, які вимагають більш кваліфікованих, сильних директорів (там само).

Українські власники, насамперед, шукають в кандидатах на посаду топ-менеджера такі навички, як операційна ефективність (уміння керувати витратами); управління талантами (здатність створювати високоефективні команди при обмеженому бюджеті); вміння ефективно взаємодіяти з органами державної влади, якщо це не робить сам власник бізнесу. Натомість, найбільш потрібними стали психологічна стійкість і розважливність.

Особливістю нинішнього українського ринку праці топ-менеджерів є те, що більше цінуються ті управлінці, які мають досвід роботи у різних компаніях, а не ті, хто перебував переважно в одному корпоративному середовищі. Дослідження показують, що здатність швидко навчатися (learning agility) на

власному досвіді вища у топ-менеджерів, які змінили кілька компаній і мали можливість частіше вчитися на своїх помилках. Саме тому вітчизняні хедхантери (від англ. *headhunter* – мисливець за головами) радять претендентам на посаду CEO в українській компанії не засиджуватися на одному місці більше чотирьох-п'яти років (Вербяный, 2013). До речі, середній термін роботи топ-менеджерів у багатьох українських компаніях, особливо найбільш динамічних секторів, складає в середньому три-п'ять років, у той час у той час як на Заході – близько десяти (Прядко, 2013).

У той же час, жодної системи чи хоча б певної стратегічної лінії в цьому процесі в представників середньої та нижчої ланки менеджерів поки що не прослідковується. Набираючи людей на окремі вакансії, деяким роботодавцям вигідніше взяти молодий персонал та навчити його власним коштом, аніж залучати досвідчених фахівців, стверджує менеджер з організаційного розвитку «КарлсбергУкраїна» Ірина Біло: «Усе залежить від посади, на яку ми беремо людину. На деяких посадах нам потрібні молоді, але дуже амбітні співробітники. Тому ми розуміємо, що беремо молодих, недосвідчених, і будемо їх навчати. На деякі посади, особливо на виробництві, нам потрібні люди вже зі знаннями певних технологій, тому ми шукаємо саме досвідчених людей. У нас немає якогось правила, усе залежить від посади. Але, незважаючи на те, наскільки досвідчену людину ми взяли у компанію, вона не повинна залишатись на одному й тому ж рівні. Ми вже дуже багато років створюємо культуру саморозвитку та самовдосконалення» (В Україні набирає обертів корпоративна освіта, 2013).

Натомість, для корпорацій «з історією», найціннішими складовими для забезпечення конкурентоспроможності є особистий досвід і знання співробітників. Компанії міжнародного рівня, що працюють в Україні, навчають свій штат, навіть якщо до нього входить лише кілька сотень співробітників. Тренерів для навчання штату обирають за багатьма критеріями. Фахівець з управління та залучення інвестицій Андрій Останін вважає, що насамперед треба звертати увагу на досвід та реноме компанії, котра вчить

персонал. «Важливий досвід компанії на ринку. Причому ми дивимося не тільки на те, скільки часу перебуває компанія на ринку, а й на людей, які проводять навчання. Адже не секрет, що багато співробітників переходять з компанії в компанію, і можна в молодій компанії зустріти дуже досвідченого професіонала. Тобто у першу чергу ми дивимося на досвід. Друге: нам дуже важливі позитивні рекомендації наших знайомих і партнерів по ринку, і ми завжди їх запитуємо» (там само).

Іншої думки дотримується тренер з корпоративного навчання у банківській справі Євгенія Трапезнікова. Креативний підхід та авторське бачення розвитку персоналу інколи цінується набагато вище, ніж довге резюме. «Вибираючи компанію з безлічі пропозицій, які надають подібні послуги, ми завжди запитуємо програму й орієнтуємося, насамперед, на відповідність цієї програми тим потребам, що існують на даний момент, закладеним для певного рівня менеджерів або фахівців. Напевно, основним критерієм є наявність авторського бачення у тренінгу. Для нас не пріоритетно, аби тренінг створювався під специфіку нашого бізнесу. Для нас дуже важливо, що автор і ведучий цього тренінгу викладає свої ідеї та своє бачення певного моменту» (там само).

Єдине, в чому всі одностайні – це в необхідності навчання персоналу. Як засвідчує практика, в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, за останні роки почала стрімко зростати. Відповідно, з кожним роком зростає чисельність корпоративних навчальних центрів в українських компаніях. Роботодавці беруть навчання персоналу в свої руки, часом закриваючи очі на наявність дипломів українських університетів.

Однак, на жаль, більшість спроб організувати корпоративне навчання залишаються марними. Причин тому є чимало. Їх аналіз дозволив нам виділити три провідні чинники, що є джерелом перешкод, або, навпаки, локомотивом ефективного корпоративного навчання. Вони пов'язані, власне, з самими учасниками процесу навчання: з керівництвом як замовником і контролером

якості навчання, персоналом як об'єктом і суб'єктом навчання та викладацьким складом як виконавцем замовленої послуги.

Аналіз теоретичних та практичних джерел уможливило виокремлення головних перешкод на рівні керівництва, що заважають досягненню більш високих результатів корпоративного навчання, серед яких:

- безсистемність процесу навчання: немає чіткого уявлення, кого навчати, навіщо навчати, чому вчити, відповідно – як навчити, і, як наслідок, – як це перевірити;

- несформованість переліків основних компетенцій фахівців: не зрозуміло, що дійсно важливо для успішного виконання роботи, а що другорядне, внаслідок чого кожен виконує роботу на свій лад;

- формальний підхід до навчання персоналу: немає окремого фахівця, який займається навчанням персоналу (якого тепер називають HR-менеджером) або він не знає своєї роботи й не може відстояти свою позицію перед керівництвом;

- відсутність «припливу» до організації нових знань і професійного досвіду із зовнішнього середовища;

- неналагодженість або відсутність зворотного зв'язку та системи контролю й оцінювання результатів навчання;

- відсутність компетенцій щодо здійснення розрахунків економічної ефективності навчання для обґрунтування витрат на навчання персоналу;

- обмеженість бюджету витрат на розвиток персоналу;

- старі підходи до роботи на різних рівнях організації (Баніт, 2015f).

Загалом зазначений вище перелік можна назвати відсутністю зацікавленості, уваги та підтримки з боку вищого керівництва, включаючи їхню неучасть у процесі навчання.

Як засвідчує практика, перешкоди, що заважають успішно навчатися, можуть бути на рівні персоналу та викладацького складу. Так, на рівні персоналу найчастіше зустрічаються такі, як:

- наявність внутрішнього опору до всього нового;

- недостатній рівень професійної підготовки співробітників;
- несформованість мотивації до навчання протягом усього життя;
- відсутність потреби застосування знань (коли навчений і окрилений після тренінгу співробітник повертається на робоче місце, а той запал не помічають, то наступного запалу може не бути; люди дуже швидко перестають розуміти – навіщо і кому це потрібно, і надалі опиратимуться навчанню);
- відсутність попиту на той матеріал, що отримали під час навчання;
- неможливість застосувати на практиці вироблені під час навчання вміння й навички;
- відсутність супроводу до, під час і після навчання.

Відповідно – на рівні викладацького складу:

- неправильно підібраний викладач через відсутність механізму відбору тренерів і менеджерів для системи внутрішнього навчання;
- недостатній рівень розвитку викладацьких навичок у тренерів, наставників, керівників груп навчання з-поміж працівників організації (переважно це стосується малих і середніх організацій, де навчати інших доручають «кращому» працівникові, хоч дуже часто з нього виходить не найкращий учитель);
- відсутність мотивації наставників і керівників до виконання ролі внутрішніх тренерів, наставників, коучів і консультантів;
- недосконалість програм навчання (немає зв'язку з глобальною стратегією організації, чіткості вимог щодо тематики, змісту, форм і методів навчання);
- недосконалість або відсутність організаційно-педагогічних умов, слабка технічна оснащеність тощо.

Таким чином, можемо дійти висновку, що недосконало спроектований чи безсистемний процес навчання приносить негативні результати, перетворюючи його на рутину й формальність, стає обтяжливим для співробітників, заважаючи, а не допомагаючи їм удосконаливатися.

Погоджуємося з думкою вчених про те, що ці перешкоди можна подолати

за умови розробки та практичної реалізації нової політики в системі корпоративного навчання. Необхідність організаційних змін і зміни принципів управління розвитком персоналу в умовах наростаючої конкурентної боротьби передбачає зростання продуктивності праці персоналу, якості товарів, поліпшення обслуговування споживачів, творче й новаторське ставлення до справи. Але спочатку керівництво має усвідомити переваги корпоративного навчання, серед яких:

- створення та вдосконалення системи передачі досвіду всередині компанії;
- підготовка «вузьких» фахівців специфічного напрямку діяльності (клінінг, робота з програмними продуктами);
- постійне підвищення кваліфікації всіх співробітників;
- поширення передового досвіду підрозділів у рамках компанії;
- зменшення кількості помилок шляхом детального розгляду процедур поточної діяльності;
- скорочення витрат на дороге зовнішнє навчання (при відпрацьованій системі корпоративного навчання достатньо буде відправити 1-2 співробітників, які передадуть отримані знання колегам) та ін.

Варто наголосити, що це далеко не всі плюси, які дає корпоративне навчання. Вирішення багатьох проблем може відбуватися шляхом використання різноманітних малобюджетних методів внутрішнього навчання; через розвиток нематеріальних чинників стимулювання наставників, тренерів, менеджерів навчальних проектів, використання змагальних схем між структурними підрозділами під час реалізації системи навчання; розробку критеріїв і методик оцінки ефективності навчання за галузевою належністю, оцінка програми навчання в постпрограмному супроводі з боку тренерів, менеджерів (викладачів); проведення роз'яснювальної роботи в колективах, розвиток організаційної культури, орієнтований на розвиток системи корпоративного навчання.

Аналіз діяльності відомих ТНК з організації навчання персоналу дає нам

можливість з'ясувати, за яких умов система навчання працює. Серед них виділимо найголовніші:

- коли існує тісний зв'язок зі стратегією компанії, її цілями, завданнями, місією;
- є реальна, а не надумана, потреба в навчанні: персонал дуже відчуває «псевдоосвіту»;
- сформована мотивація: щоб плідно навчатися, одного бажання керівника мало, потрібна мотивація співробітників;
- у компанії створено навчальне середовище, є позитивний внутрішній PR навчання;
- наявна підтримка керівництва компанії на різних рівнях;
- створено середовище для впровадження (застосування), закріплення та постійного оновлення знань;
- створено банк знань, що дає можливість регулярно оновлювати знання;
- процес навчання є системним і неперервним.

Підтвердження наших висновків знаходимо в М. Армстронга (2004), який виділив 10 основних умов, дотримання яких, на його думку, забезпечує ефективність професійного навчання персоналу (Додаток Ф)

Таким чином, аналіз, розуміння та сприйняття важливих для організації навчання персоналу перерахованих вище теоретико-методологічних і психолого-педагогічних засад, врахування нових теорій і технологій в неперервній освіті дорослих, а також творче застосування конструктивних ідей зарубіжного досвіду допоможуть вибудувати на українських теренах повноцінну систему корпоративної освіти персоналу загалом і менеджерів зокрема.

6.2. Упровадження конструктивних ідей німецького й польського досвіду професійного розвитку менеджерів на вітчизняних підприємствах

З огляду на динамізм сучасного виробництва й менеджменту особливого значення в Україні набуває питання досягнення реальної відповідності багаторівневої підготовки менеджерів еволюційним вимогам до їхньої професійної кваліфікації, а також відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло їхньому професійному розвитку протягом всього життя.

Вітчизняні теоретики й практики звертають увагу на зростання кількості проблем і зниження рівня результату підготовки менеджерів. Це пов'язано, на нашу думку, з якістю підготовки майбутніх фахівців цього профілю. У системі вищої освіти колишнього Радянського Союзу практично не готували професійних менеджерів, оскільки не було таких закладів вищої освіти (окрім Державної академії управління, але ті управлінці дещо відрізнялися від теперішнього поняття «менеджер»). Відсутні були також і викладачі, які б мали спеціальну підготовку в галузі менеджменту. Бракувало відповідного матеріально-технічного та програмно-методичного забезпечення.

У 1990 рр. проблема фундаментальної підготовки в цьому напрямі отримала значний резонанс і її розробку було визнано доцільною. Однак, донині ще немає глибокого, системного аналізу змісту й форм професійної підготовки майбутніх менеджерів міжнародного рівня, а використання окремих фрагментів і елементів часто виявляються випадковими й несистемними. За більш ніж двадцять років розвитку підприємництва в Україні багато менеджерів отримували базову освіту, яка поверхнево сприяла достатньому рівню насамперед технічних та економічних знань. Відстежити це не так легко, оскільки, як стверджує О. Рахманов (2004), проблемі освітніх характеристик керівників українських підприємств присвячено вкрай мало досліджень, однак можливо – завдяки дослідженням, що провело ділове видання «Forbes. Украина». У ньому проаналізовано звіти понад 8500 компаній, надані

Агентством з розвитку інфраструктури фондового ринку. Враховувалася освіта керівників, членів правління, наглядових рад і ревізійних комісій – всього понад 12 000 фахівців (с. 74).

Як виявилось, кузнями кадрів для корпоративного управління стали міста, де найбільше університетів і вища концентрація великого бізнесу. Зокрема, найбільше шансів стати топ-менеджерами було у випускників київських (4534 осіб) і донецьких (1499 осіб) ЗВО. Зараз вони займають майже половину всіх керівних посад. На третьому місці Харків (1028), за ним Львів (703) і Дніпропетровськ (594). Якщо брати до уваги спеціалізацію ЗВО, то найкраще склалася кар'єра у випускників технічних та торгово-економічних ЗВО. Найбільша чисельність українських менеджерів (890) вчилися в Київському національному економічному університеті імені В. Гетьмана. У першій десятці ЗВО, що випустили найбільше менеджерів, є ще два торгово-економічних університети – київський (311) і донецький (290). Натомість, майже 12 % всіх управлінців закінчили Київський технічний університет (746) і Донецький технічний університет (589) (там само).

Внаслідок цього, управлінські посади на підприємствах були зайняті переважно фахівцями в галузі техніки й економіки. Це акцентувало технократичні тенденції у сфері управління. Крім того, відсутність демократичних засад в управлінні стримувала розвиток самої науки про управління.

Порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у закладах вищої освіти Польщі та України дає змогу стверджувати, що вони багато в чому подібні. Підготовка в обох країнах є двоступеневою, освітні заклади мають схожі структури, до структури факультетів входять інститути, кафедри й відділення; в освітніх закладах діють програмні мінімуми, встановлені міністерством; навчальні заклади, враховуючи потреби ринку, вводять нові напрями та спеціальності; управління є провідним напрямом в усіх навчальних закладах. Однією з основних ознак дидактичного процесу в польських та українських вищих навчальних закладах є зміни у змісті навчання, що

враховують вимоги ринкової економіки (Влодарска-Зола, 2003, с. 15).

Щодо відмінностей, слід зауважити, що пропозиція українських політехнічних інститутів у сфері спеціальностей майбутніх менеджерів не така різноманітна, як у Польщі. У закладах вищої освіти Польщі та України значно зросла роль дидактичних методів, які активізують студентів. Як в Польщі, так і в Україні у ЗВО, що здійснюють підготовку спеціалістів у галузі управління, значну увагу звертають на досконале оволодіння іноземними мовами (там само).

В українських недержавних ЗВО на початку 1990-х рр. склалася схожа з Польщею ситуація з напрямками навчання. У 1998 р. з 60 акредитованих ЗВО недержавної форми власності лише 8 не готували студентів економічних напрямів. Спочатку вони надавали освітні послуги за такими напрямками, як фінанси, облік і аудит, менеджмент, економіка підприємства тощо. Згодом, через перенасичення ринку праці економічними фахівцями й розвиток інформаційно-комунікаційних технологій і запитів суспільства, перелік пропонованих напрямів навчання й спеціальностей почав змінюватися та розширюватися. Вивчення й аналіз практики приватних ЗВО України засвідчує, що, станом на 2008 р., вони проводять підготовку фахівців за 36 галузями знань, з яких найпоширенішою є «Економіка і підприємництво», за якою можна отримати спеціальність у 110 приватних ЗВО, 76 з «Менеджменту та адміністрування», «Інформатика та обчислювальна техніка» запропонована в 26 ЗВО, «Педагогічна освіта» – лише в 9, тоді як у Польщі цей показник значно вищий, адже напрям навчання «Педагогіка» пропонують 56 приватних вищих шкіл, а «Менеджмент та маркетинг» за бакалаврськими програмами – 69, а за магістерськими – 34. Здійснений аналіз структури приватних вищих шкіл Польщі та України дає підстави стверджувати, що переважна більшість – це підприємницькі ЗВО, які готують фахівців для економіки країни, підприємців, менеджерів, фінансистів (Гавран, 2012, с. 255-256).

Однак в українських ЗВО упродовж останніх 30 років набір курсів і зміст програм змінилися незначно. Поетапно склалася орієнтація на такі курси, в

яких можлива чітка кількісна оцінка результатів (бухгалтерський облік, аналіз фінансової діяльності, теорія прийняття рішень, математичне моделювання тощо). Погоджуємося, що висока кваліфікація в названих вище дисциплінах є необхідною умовою для успішної роботи спеціалістів зі ступенем магістра в галузі управління, але далеко не достатньою. Крім того, програми підготовки в галузі психології управління формують навички роботи в групах нерідко за рахунок інтересів особистості, в той час коли загострення конкурентної боротьби на світовому ринку вимагає від менеджерів не стільки навички кількісної оцінки заданих альтернатив, скільки постійної націленості на пошук нових, нестандартних шляхів вирішення завдань. Нинішні програми підготовки більше орієнтовано на формування традиційних менеджерів. Це призводить до відсутності підготовлених вітчизняних фахівців з сучасним мисленням, спрямованим на досягнення бізнес-цілей великих корпорацій та реальним усвідомленням соціальної відповідальності бізнесу (Менеджмент персоналу, 2010, тема 8, пар. 5).

Протягом тривалого часу поширеною була думка, що професійний рівень управлінського персоналу забезпечується знанням виробництва й досвідом управлінської роботи, і – за потреби – додатковими короткостроковими курсами підвищення кваліфікації та перепідготовки. Однак, на початку XXI ст. стало зрозуміло, що професійна діяльність менеджера – це не тільки вміння правильно організувати свою роботу й виробничий процес. Це ще й уміння побачити, оцінити, проаналізувати, спрогнозувати й виробити такий механізм управління, який міг би забезпечити досягнення поставленої мети. Такий стиль професійного мислення, як показує досвід зарубіжних країн, формується саме на ранніх стадіях отримання освіти та професійної спеціалізації. Мислення – це не обсяг знань, які можна поповнити, це комплекс установок і підходів до вирішення проблем, їхньої оцінки, розуміння; це спосіб використання знань, формування структури пріоритетів. Відповідно до цього професіоналізація управління повинна будуватися, головним чином, не на перепідготовці управлінських кадрів і не на системі підвищення їхньої кваліфікації, а на

фундаментальній професійній підготовці менеджерів. Такий підхід, однак, не заперечує необхідності розвитку післядипломної освіти, але вимагає – і це головне – його прив'язки до фундаментальної підготовки менеджерів. Така спеціальна підготовка дозволить їм правильно розуміти, ефективно й своєчасно впроваджувати та вміло використовувати останні досягнення науки й техніки в практичній діяльності. Ефективні дії менеджера визначаються тим, наскільки він володіє науковим апаратом, сучасними методами управління, оцінює тенденції розвитку системи управління.

Таким чином, головною проблемою, що потребує розв'язання, є недостатній рівень готовності випускників закладів вищої та професійно-технічної і фахової передвищої освіти до самостійної професійної діяльності на відповідних здобутій освіті первинних посадах. Поглиблює цю проблему знецінення традицій практичної підготовки здобувачів освіти, імітація та фальсифікація практики. Чимало організацій взагалі відмовляються працювати з такими студентами, посиляючись на збереження комерційної таємниці або складні конкурентні обставини.

Ця проблема стала наслідком тривалого впливу таких чинників:

- система формальної освіти не вмотивована на розвиток у здобувачів освіти тих навичок, що потребують роботодавці;
- можливості здобуття освіти за межами закладів освіти залишаються обмеженими;
- недостатність надійної інформації про поточні та майбутні потреби роботодавців у компетентностях працівників;
- недостатність або повна відсутність у закладах вищої та професійно-технічної (професійної) освіти сучасного обладнання та технологій, до використання яких необхідно підготувати фахівця;
- невключеність більшості закладів вищої та професійно-технічної (професійної) освіти (що знаходяться здебільшого в статусі бюджетних установ) у сучасні бізнесові відносини та дуже складний механізм започаткування державно-приватного партнерства, що впливає на підготовку

здобувачів освіти до самостійної професійної діяльності в бізнесовому середовищі (Проект Концепції, 2017, р-л 2).

Проявами проблеми є:

- вимоги до наявності досвіду самостійної професійної діяльності (або хоча б стажу будь-якої роботи) у випускників закладів вищої та професійно-технічної (професійної) освіти, які влаштовуються на роботу;

- неефективна робота закладів вищої та професійно-технічної (професійної) освіти, включаючи неефективне використання бюджетних коштів, оскільки надмірно велика частка їхніх випускників не працюють (часто взагалі не планують працювати) за здобутим фахом;

- неефективне використання трудових ресурсів роботодавцями, які завищують формальні кваліфікаційні вимоги до випускників закладів вищої та професійно-технічної (професійної) освіти, чим намагаються компенсувати недостатній рівень їхньої готовності до роботи в колективі;

- неефективне використання найкращого для навчання часу здобувачів освіти, чимало яких ніде й ніколи не використовують здобутих професійних компетентностей (там само).

Натомість, тенденція розвитку світової економічної кон'юнктури потребує від менеджерів нових підходів до роботи. Широке використання мікроелектроніки, біотехнологій, комп'ютеризація та інформатизація суспільства тягнуть за собою революційні зміни у виробництві, у сфері інтелектуальної праці. Ці зміни, у свою чергу, диктують необхідність систематичного підвищення освітнього рівня. Найбільше труднощів виникає у менеджерів нижчого рівня при виході обладнання зі стану, коли їм важко зрозуміти причини несправності чи відхилення режимів роботи обладнання від проектних параметрів. Однак, керівництво чекає від них не тільки локалізації технічних проблем і пошуку варіантів їхнього вирішення, але й налагодження взаєморозуміння та високої мотивації робітників, забезпечення високої продуктивності праці й високої якості виготовленої продукції.

Все це значно розширює сферу діяльності нижчого управлінського

персоналу, який в умовах зростаючої конкуренції відіграє ключову роль у зниженні собівартості й збільшенні обсягів випуску високоякісної продукції. Очікується також посилення творчої сторони праці цього персоналу, послаблення контролю за діяльністю кваліфікованих спеціалістів, підвищення значення неформальних робочих стосунків, організації взаємодопомоги й підвищення кваліфікації в діагностиці проблем і шляхів їхнього вирішення. Новітні засоби зв'язку полегшують доступ до електронних систем менеджменту. У зв'язку з цим зростає роль компаній як центрів збору й аналізу інформації та прийняття рішень, відтак, змінюється роль менеджерів середнього рівня. Результати інтерв'ю з цими фахівцями показали, що їм необхідно доповнювати свої знання в галузі електроніки й новітніх технологічних процесів. Наявність лише досвіду практичної діяльності та певних особистісних якостей представляється вже недостатньою для ефективної діяльності сучасного менеджера. Необхідні глибокі знання основ підприємництва, теорії й методів організації та управління виробництвом, у тому числі застосування зарубіжного досвіду.

Зважаючи на викладене вище, стає зрозуміло, що для задоволення потреб цього попиту недостатньо відкоригувати навчальні програми – необхідні докорінні зміни в концепції професійної підготовки й неперервного професійного розвитку менеджерів усіх рівнів шляхом оптимального співвідношення навчання й практичної роботи в галузі управління й менеджменту, принципові зміни в організації довузівської і вузівської підготовки майбутніх менеджерів.

Ми приєднуємося до думки тих науковців і практиків, які вважають, що засадничим принципом вибудовування системи підготовки, навчання й підвищення кваліфікації персоналу на вітчизняних підприємствах є оптимальне використання накопиченого світового досвіду теорії й практики корпоративної освіти. Безумовно, процес розвитку системи професійної підготовки менеджерів у різних країнах досить складний і своєрідний. Формування кожної системи окремо тривало десятиліттями й залежало від розвитку в суспільстві

соціально-економічних процесів, історико-культурних відносин. З наукової точки зору найбільш розробленою частиною історії менеджменту є розвиток менеджменту в західних країнах. Але й вона не демонструє всіх тенденцій розвитку управління і, звичайно, не є закінченим варіантом його історичного осмислення. Менеджменту притаманні як загальні риси, так і національні особливості; він безпосередньо пов'язаний з культурою, рівнем економічного розвитку, природними й етнічними особливостями існування людини. Тому одразу наголосимо, що копіювання чи механістична трансформація освітньої системи якоїсь країни у вітчизняну практику не стане панацеєю. Натомість, виходячи з результатів проведеного дослідження, ми вважаємо доцільним врахування елементів дуальної системи освіти Німеччини у підготовці фахівців ЗВО усіх рівнів акредитації, адже поєднання навчання й праці сприятиме відпрацюванню необхідних компетенцій майбутнього фахівця.

Прогресивні науковці й практики одностайно стверджують, що головним завданням, яке необхідно вирішити системі освіти, є формування нової моделі професійної підготовки, яка б сприяла подоланню відставання в структурі, обсягах і якості трудових ресурсів від реальних вимог сучасних підприємств. У вирішенні цієї проблеми німецький досвід дуального навчання, на нашу думку, може бути корисним у плані вдосконалення законодавства, визначення механізмів розподілу повноважень на державному й регіональному рівнях, відродження традицій ремісничого навчання, формування системи багатоканального фінансування тощо. Світовий досвід показує, що впровадження дуальної системи освіти активно практикується у багатьох країнах Європи – там 50 % осіб здобувають освіту в цій системі. Дуальна освіта дала новий імпульс розвитку таким країнам Східної Азії, як Південна Корея і Китай, де вона охоплює 33 % осіб, що навчаються (Cedefop, 2012; Nogueira, 2014; Брылевич, Кранц, 2010).

Життєздатність і надійність дуальної системи, пояснюється тим, що вона відповідає інтересам всіх, хто бере в ній участь – студентів, працівників, навчальних закладів, підприємств, держави, суспільства, міжнародної бізнес-

спільноти. Запозичення досвіду Німеччини та використання дуального принципу в Україні буде корисним, насамперед, для ЗВО, студентів, підприємств. Адже, як наслідок, освітні заклади матимуть додаткове фінансування, підтримку персоналу та матеріальної бази. Для підприємства дуальне навчання – це можливість підготувати для себе кадри точно «під замовлення», забезпечивши їхню максимальну відповідність усім своїм вимогам, економлячи на витратах на пошук й підбір працівників, їхнє перенавчання й адаптацію. До того ж, є можливість відібрати найкращих учнів, адже за три роки всі їхні сильні й слабкі сторони стають очевидними. Участь у підготовці кадрів позитивно позначається на репутації підприємства та його іміджі як роботодавця на ринку праці (так званий HR-бренд компанії). При цьому, за ним залишається право вибору й вирішення питання щодо доцільності організувати у себе навчання.

Німецькі роботодавці переконані, що підприємства, які вони представляють, мають кращі можливості для якісного професійного навчання працівників, ніж державні школи, внаслідок гнучкого штатного розкладу: 1/3 викладацького складу працює на постійній основі у штатному розкладі закладу, 2/3 складу працюють на контрактній основі, за договорами з підприємствами. При цьому, дуальна система дає можливість своєчасно реагувати на замовлення конкретних підприємств і установ (Дрозач, 2008, с. 92).

У свою чергу такий підхід мотивує студентів вчитися «не для галочки». Вони мають можливість отримати не лише якісну підготовку та професійні компетенції, а й фінансову впевненість під час навчання та перспективу працевлаштування після закінчення ЗВО. Для молодих людей України дуальне навчання – це шанс рано набути самостійності і безболісно адаптуватися до дорослого життя. Уже під час навчання вони отримують за свою працю на підприємстві грошову винагороду, а після його закінчення – роботу, до якої добре підготовлені. Дуальна система забезпечує плавне входження в трудову діяльність, без неминучого для інших форм навчання стресу, викликаного браком інформації й слабкою практичною підготовкою. Воно дозволяє не

тільки навчитися виконувати конкретні трудові обов'язки, а й розвиває вміння працювати в колективі, формує соціальну компетентність і відповідальність. Новачки можуть відразу працювати з повною віддачею і продуктивністю, вони добре знають життя підприємства й відчувають себе на ньому «своїми». Все це в сукупності сприяє закріпленню кадрів і зменшенню плинності, що для виробництва важливо (Яковенко, 2012, с. 79).

На прикладі німецьких учнів можна переконатися, що дуальна система надає прекрасні можливості для управління власною кар'єрою. Рівень навчання в її рамках постійно підвищується. Якщо раніше учнями ставали чотирнадцятилітні підлітки, то тепер в більшості випадків це вже досить зрілі молоді люди, які мають відповідну базу знань. Кожен шостий учень навіть має атестат про повну загальну середню освіту, що дозволяє вступати до ЗВО, але все-таки він вважає за краще спочатку отримати професію на підприємстві. Жодна інженерна освіта не здатна дати таке знання виробництва зсередини, як дуальне навчання, що робить його важливою сходинкою на шляху до успішної кар'єри (Брылевич, Кранц, 2010).

Загалом дві третини молоді випускного віку в Німеччині одержали професійну освіту саме в цій системі. Для порівняння – у нас досі панує «страшилка», якою активно користувалися педагоги радянської школи: «Будеш погано вчитися, підеш в ПТУ». Нині, як і в ті часи, продовження навчання в ПТУ молоді люди та їхні батьки сприймають як варіант для невдач. Тому в Україні дуальна система (за німецькою моделлю) могла б підняти авторитет професійних навчальних закладів і стати хорошим джерелом робочої сили для підприємств, що сприяло б розвитку промисловості й економіки.

У безумовному виграші залишається і держава, яка ефективно вирішує завдання підготовки кваліфікованих кадрів для своєї економіки. На відміну від України, в Німеччині основне навантаження в галузі професійної освіти перекладено на підприємства, які витрачають на підвищення професійної кваліфікації своїх співробітників понад 40 млрд євро щорічно. Ця сума більша за ту, в яку обходиться державі утримання ЗВО (Брылевич, Кранц, 2010).

Держава підтримує також підготовку фахівців на підприємстві, фінансуючи систему професійно-технічних училищ. Головна її функція полягає в координації й забезпеченні законодавчої бази.

Порівняння й аналіз законодавчих баз Німеччини й Польщі дозволяє з'ясувати ті аспекти навчання й професійного розвитку персоналу, що потребують внесення змін на рівні держави. З проведеного нами аналізу цих країн видно, що в Німеччині розроблена, а в Польщі формується система дієвих заходів, покликаних сприяти розвитку корпоративної освіти як складової неперервної освіти дорослих: прийнято законодавчі акти, визначено шляхи розвитку, джерела фінансування.

Схема фінансування в зарубіжних країнах передбачає вибір між урядом і роботодавцями як платниками, між ціною і податками як джерелами коштів, між загальним і цільовим оподаткуванням та між такими способами вдосконалення ринку людського капіталу, як податкові пільги й позики з одного боку, та значна диференціація умінь – з іншого. Зарубіжний досвід свідчить, що професійне навчання кадрів на виробництві доцільно відносити до компетенції підприємств, а не держави. Система фінансування професійного навчання повинна передбачати пряму участь підприємств у професійній освіті. Підприємства повинні надавати можливість для практичного навчання й нести всі пов'язані з цим витрати. У свою чергу, навчальні заклади на паритетній основі співпрацюють з підприємствами, на базі яких здійснюється виробниче навчання чи виробнича практика.

У цих країнах для залучення роботодавців до участі у виробничому навчанні використовуються такі механізми:

- державні субсидії роботодавцям, які створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання й навчання на робочому місці;
- створення фондів, куди роботодавці перераховують певний відсоток від фонду заробітної плати для відшкодування роботодавцям, які здійснюють навчання співробітників, більшої частини витрат на допомогу під час навчання (таким чином відбувається перерозподіл засобів на користь компаній, які

займаються навчанням);

- створення в рамках колективних договорів навчальних фондів, активи яких формуються або з податку на фонд заробітної плати, або коштом державних дотацій;

- надання позик для організації курсів перенавчання й перепідготовки висококваліфікованих працівників з метою подолання браку кваліфікованих кадрів, необхідних для розвитку високотехнологічної промисловості;

- державні дотації на навчання на робочому місці;

- податкові пільги підприємствам тощо послуг (Дроздова, 2012, с. 96). До цього переліку варто додати, що на рівні Європейського Союзу особливу увагу також звертають на роль соціальних партнерів у сприянні професійному навчанню персоналу на виробництві

На відміну від Німеччини, де відповідні закони щодо фінансового забезпечення навчання працівників дієві, в Україні обов'язки з фінансування такого навчання покладаються лише на роботодавця без відповідної його підтримки з боку державних та недержавних установ. Тому значна кількість підприємств, організацій та компаній, зокрема малого та середнього розміру, не мають можливості підвищувати кваліфікацію свого персоналу відповідно до зростаючих вимог сучасного виробництва і сфери. Цим пояснюється той жахливий стан справ, який маємо у вітчизняній системі підвищення кваліфікації працівників. Так, в Україні працівники підвищують свою кваліфікацію кожні 12 років, в той час, як в Російській Федерації – кожні 7,8 року, у країнах Європейського Союзу періодичність підвищення кваліфікації становить від 3 до 5 років, в Японії – від 1 до 1,5 року. У країнах Північної Америки періодичність аналогічна показнику розвинених європейських країн (Бабушко, 2015, с. 362).

Це викликає низку таких негативних явищ, як:

- відсутність у вітчизняній системі професійної освіти й у системі післядипломної освіти стандартизації освітніх послуг, яка б сприяла упорядкуванню відповідності їхньому функціональному призначенню;

- небажання роботодавців брати на себе відповідальність за рівень професіоналізму й кваліфікації їхніх працівників, виділяти кошти для навчання персоналу та підвищення рівня їхньої кваліфікації;
- економічна неспроможність підприємств забезпечувати підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб сучасного виробництва;
- низька мотивація працівників до підвищення свого професійного рівня, відсутність системи стимулювання професійного просування по службі;
- відсутність механізмів сертифікації здобутих фахівцями професійних знань, умінь і навичок засобами неформальної чи інформальної освіти та визнання цих результатів на державному й організаційному рівнях (Бабушко, 2015, с. 362).

Варто також звернути увагу, що на міжнародному рівні з економічної та правової точки зору корисним для України був би досвід Польщі щодо створення привабливого інвестиційного клімату. Згідно з дослідженням, проведеним Польською агенцією інвестицій та торгівлі (PAIH) за підтримки банку HSBC і гранту Торнтон (Grant Thornton), інвестиційний клімат у Польщі упродовж останніх кількох років стабілізувалася на високому рівні. Це можна побачити на графіку (рис 6.2.1.).



Рис 6.2.1. Інвестиційний клімат у Польщі.

Згідно зі статистикою, у 2017 р. понад 92 % інвесторів задоволені, що вклали свій капітал у Польщу й заявляють, якщо б вони знову приймали подібне рішення, вони знову вибрали б Польщу. Цей відсоток виявився дещо нижчий, ніж у попередні роки – у 2016 р. він склав 97 %, а в 2015 р. – 98 %. (Polska atrakcyjna dla inwestorów, 2018). Чинний нині прем'єр-міністр вважає цей напрям ключовим у розвитку польської економіки (To teraz główne zadanie, 2017).

Найбільшою перевагою Польщі, за оцінками іноземних інвесторів, є економічна стабільність, розмір внутрішнього ринку та наявність матеріалів і компонентів. З іншого боку, перевагами вважають: стабільність і передбачуваність закону, ефективність економічного судочинства та формальності, пов'язані з податками. У той час, в Україні саме ці чинники є головними перешкодами для інвесторів. На думку респондентів, проблемними в Польщі були такі питання, як наявність кваліфікованої робочої сили, процес придбання нерухомості, можливість отримання фінансування та якість запропонованих інвестиційних земель.

Усе це в досліджуваних країнах забезпечується відповідною державною політикою і відображається в нормативно-правових актах. Якщо в Німеччині вже в 1950-1960-х рр. минулого століття почали з'являтися закони, що закладали підвалини навчання й розвитку персоналу (у Польщі – на початку 90-х рр.), то в Україні це питання актуалізувалося тільки з початком нового тисячоліття. Виокремлення серед нормативно-правових документів таких, що стосуються навчання персоналу, їхня систематизація та узагальнення уможливили побудову хронологічної таблиці (Додаток X), на основі якої можна робити подальші висновки.

Крім зазначених у таблиці, певною мірою різні аспекти професійного розвитку персоналу знайшли відображення в законах «Про освіту» (2017), «Про професійно-технічну освіту» (1998), «Про вищу освіту» (2014), у положеннях «Про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту» (затвердженим спільним наказом

Мінпраці і МОН від 31 грудня 1998 р. № 201/469), «Про ступеневу професійно-технічну освіту»» (затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 3 червня 1999 р. № 956), в постанові Кабінету Міністрів України від 29 серпня 2003 р. № 1380 «Про ліцензування освітніх послуг».

У контексті нашого дослідження особливої уваги заслуговує останній документ таблиці – проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2017). Концепція дійсно розроблена на основі німецького досвіду дуальної освіти, який було презентовано завдяки Представництву Фонду імені Фрідріха Еберта, що сприяв співпраці зацікавлених сторін для розробки проекту Концепції, а також Німецько-Українському агрополітичному діалогу, закладами освіти різного рівня, Федерації роботодавців України, ДУ «Науково-методичний центр інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності закладів вищої освіти «Агроосвіта», ГО «Українська Асоціація Маркетингу» та використано робочою групою, яка було утворено Міністерством освіти і науки України.

Метою Концепції є вироблення засад державної політики щодо підвищення якості професійної підготовки фахівців на основі дуальної форми здобуття освіти. Розв'язання проблеми передбачається шляхом реалізації комплексу заходів з напрацювання моделі взаємовигідних відносин закладів вищої та професійно-технічної (професійної) освіти та роботодавців, спрямованих на практичну підготовку здобувачів освіти до самостійної професійної діяльності за фахом та їхню соціальну адаптацію у виробничих колективах, її нормативно-правове та організаційне забезпечення, проведення апробації, досліджень, доопрацювання моделі та її рекомендуванню до широкого використання (Проект Концепції, (2017, р-л 3).

Для реалізації положень Концепції заплановано розробку плану заходів на 2018 – 2022 рр. в якому передбачено вдосконалення нормативно-правової бази з питань організації освітнього процесу, норм часу для оплати праці викладачів, стипендіального забезпечення студентів тощо. Зокрема, у 2018 р. планується розроблення нормативно-правової бази для запровадження дуальної

освіти у повному обсязі. Упродовж 2019-2020 рр. розроблятимуться типові моделі дуальної форми здобуття освіти у закладах вищої освіти, закладах професійної та фахової передвищої освіти, проводитиметься пілотування цих моделей та оцінка їхньої ефективності. У 2020-2023 рр. створюватимуться кластери дуальної освіти на базі спроможних закладів освіти та зацікавлених суб'єктів господарювання (там само).

У цій Концепції передбачається встановлення рівноправного партнерства закладів вищої, фахової передвищої, професійно-технічної (професійної) освіти, роботодавців та здобувачів освіти з метою набуття останніми досвіду практичного застосування компетентностей та їхня адаптація в умовах реальної професійної діяльності. Також наголошується, що дуальна форма здобуття освіти не повинна абсолютизуватись. Потрібно розуміти межі, в яких дуальна форма здобуття освіти є ефективною. Крім того, дуальна освіта спрямовується лише на адаптацію здобувача освіти до першого робочого місця, що відповідає кваліфікації, яку він здобуває. Є абсолютно очевидним, що переважна більшість сучасних здобувачів освіти будуть багаторазово змінювати робочі місця, професії та види діяльності впродовж тривалого трудового життя. Тож завданням закладу освіти є набуття здобувачем освіти компетентностей, які дозволять адаптуватись до різноманітних економіко-технологічних змін (Проект Концепції, 2017).

Зрозуміло, що будь-яке запозичення зарубіжного досвіду потребує апробації й урахування специфіки національної системи освіти. З іншого боку, для того, щоб подібна система підготовки фахівців почала діяти у нас, потрібно, щоб керівники малих та великих підприємств усвідомили пряму залежність між прибутком, що отримується завдяки високоякісним кадрам, та необхідністю надання допомоги в освіті майбутніх кадрів і формуванні їх для себе. Маємо надію, що Концепція стане поштовхом для нормативно-правового й фінансового врегулювання цих питань.

Загалом, аналіз перерахованих вище законодавчих актів дає підстави вважати, що в Україні вже почала формуватися нормативно-правова база,

здатна регулювати навчання й професійний розвиток персоналу, однак її розрізненість поки що заважає створенню цілісної системи, яка існує, наприклад, у Німеччині.

Тому погоджуємося з вітчизняними науковцями С. Бабушко (2015) та Н. Пазюрою (2014), що створення системи корпоративної освіти в Україні є наразі справжнім викликом. Адже наявні закони, підзаконні акти, інші нормативні документи не враховують цілу низку питань, зокрема:

- особливості навчання та професійного розвитку працівників як дорослих учнів;
- підготовку кваліфікованого педагогічного персоналу для здійснення внутрішньоорганізаційного навчання працівників;
- питання фінансового характеру, починаючи з того, хто інвестує у навчання свого персоналу, і до мотивації працівників у вигляді грошової підтримки;
- визнання результатів неформального навчання працівників;
- соціальне партнерство урядових, освітніх закладів та підприємств;
- стимулювання працівників до неперервного професійного розвитку (Бабушко, 2015, с. 372).

Однією з головних причин такого стану є, на нашу думку, відсутність закону про освіту дорослих (на сьогодні єдиним правовим підтвердженням освіти дорослих є ст. 18 в Законі «Про освіту»).

Таким чином, результати проведеного дослідження та врахування прогресивного досвіду досліджуваних країн дають можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких можна сформулювати науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів.

6.3. Науково-методичні рекомендації щодо можливостей використання конструктивних ідей зарубіжного досвіду в удосконаленні професійного розвитку менеджерів в Україні

Необхідність здійснення прогностичного аналізу й розроблення науково-методичних рекомендацій щодо професійного розвитку менеджерів у системі корпоративної освіти з урахуванням зарубіжного досвіду зумовлено стрімкими змінами на макро- та мікрорівнях суспільства. У контексті нашого дослідження дотримуємося розуміння макрорівня (від грецького – великий) як економічної системи в масштабах світового господарства загалом, народного господарства країни, окремих агрегованих секторів економіки: державного, приватного, колективного тощо). Відповідно мікрорівень (від грецького – малий) визначається масштабами окремої ланки, елемента, у нашому випадку – окремого підприємства (транснаціональної корпорації).

Оскільки в процесі дослідження навчання та професійного розвитку менеджерів ми неодноразово наголошували на таких макроявищах, як глобалізація та міжнародна інтеграція, науково-технічний прогрес та швидке застарівання знань, зростання конкурентності та необхідність змін в освітній політиці держав, логічним видається розпочати прогностичну складову дослідження із представлення науково-методичних рекомендацій на макрорівні (нормативно-правової підтримки та освітньої політики держави) та макрорівні (рівні підприємства).

Макрорівень можна репрезентувати за трьома стратегічними напрямками:

- 1) загальнодержавний законодавчий рівень, який забезпечить нормативно-правову підтримку досліджуваних процесів;
- 2) рівень держава – навчальний заклад, який забезпечить необхідну теоретико-практичну підготовку майбутніх фахівців та підвищення кваліфікації вже працюючих можливістю оновлення професійних знань, умінь і навичок;
- 3) рівень держава – підприємство, який сприятиме реформуванню вітчизняних підприємств та підвищенню ефективності внутрішньофірмового

навчання.

Рекомендації та пропозиції на мікрорівні доцільно, на нашу думку, розподілити на 3 підрівні:

- 1) рекомендації для керівництва компаній,
- 2) для організаторів професійного навчання персоналу загалом і менеджерів зокрема,
- 3) для безпосередніх учасників цього процесу – самих менеджерів.

Таким чином, з метою розбудови в Україні цілісної системи корпоративної освіти, в рамках якої можливий ефективний професійний розвиток менеджерів, на макрорівні вважаємо критично важливими такі стратегічні напрями діяльності держави:

1) на загальному законодавчому рівні:

на основі вивчення передового досвіду західноєвропейських країн та з урахуванням вітчизняної специфіки розробити та прийняти комплекс законів, які разом із уже чинними сприятимуть створенню цілісної системи законодавчого регулювання й підтримки навчання та професійного розвитку персоналу, зокрема:

- закон «Про освіту дорослих», над яким у вересні 2017 р. розпочала працювати робоча група при Міністерстві освіти і науки України за участі Інституту міжнародного співробітництва Німецької асоціації народних університетів (DVV International) (У МОН взялися за розробку законопроекту «Про освіту дорослих», 2017). Важливо, щоб у Законі були відображені положення Концепції освіти дорослих щодо виваженої, системної державної освітньої політики в галузі неперервної освіти дорослих, залучення до партнерства педагогів і науковців, державних та недержавних установ, громадських організацій, творчих спілок та об'єднань, засобів масової інформації, роботодавців, а також формування системи фінансування цього процесу;

- закон «Про післядипломну освіту», проект якого було оприлюднено у 2013 р., після чого в 2015 р. обмежилися «Положенням про післядипломну

освіту у сфері вищої освіти України», а в результаті у Законі про освіту від 2017 р. про післядипломну освіту згадується лише у статті 10-й серед складників освіти дорослих та у статті 18 (пункти 5-11). Натомість, на законодавчому рівні ніде чітко не унормовано механізми функціонування післядипломної освіти, її структуру й форми, статусу навчальних закладів і установ, що надають освітні послуги в системі післядипломної освіти, працівників закладів післядипломної освіти, тощо – як це передбачалося в проекті Закону від 2013 р. Ще однією проблемою, що потребує розв'язання з точки зору урахування зарубіжного досвіду є розуміння поняття «післядипломна освіта» у нашій країні, яке дещо відрізняється від закордонного «postgraduate education», що передбачає отримання звання магістра (MA/MS, Master of Arts/ Master of Sciences) чи доктора (PhD, Doctor of Philosophy);

- закон «Про неперервну професійну освіту і підготовку кадрів», який би узагальнив зарубіжний досвід підготовки кваліфікованих кадрів щодо дуальної системи навчання і децентралізації професійно-технічної освіти, а також опубліковані раніше проекти Закону України «Про професійну освіту» від 2013 р., від 2016 р., всі зміни й доповнення, внесені в Закон України «Про професійно-технічну освіту» у 2017 р., проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2017) і Концепцій розвитку професійної освіти і навчання в Україні на 2010–2020 (2010) та 2015–2020 рр. (2015);

- удосконалити наявну нормативно-правову базу щодо підвищення кваліфікації та привести її у відповідність до вимог ринкової економіки, зокрема, розробити нормативно-правовий акт (як варіант Закон «Про національну рамку кваліфікацій»), який би забезпечив:

- адаптацію Національної системи класифікації професій (занять) до Міжнародної стандартної класифікації занять (ISCO-08);

- приведення Національної рамки кваліфікацій у відповідність до критеріїв Європейської Рамки кваліфікацій навчання протягом життя; критеріям Рамки кваліфікацій Європейського простору вищої освіти;

- приведення системи забезпечення якості професійної та вищої освіти з

Європейськими у відповідність до рекомендацій і стандартів;

- визнання іноземних кваліфікацій в Україні
- розроблення і затвердження критеріїв/стандартів оцінювання неформального професійного навчання;
- створення і введення Національного реєстру кваліфікацій;
- створення електронного реєстру професій;
- розроблення, оновлення і затвердження професійних стандартів;
- створення системи прогнозування потреби у кваліфікаціях та періодичний перегляд Національної рамки кваліфікацій відповідно до потреб розвитку економіки, суспільства, вимог загальноєвропейських рамок кваліфікацій;
- регламентування частотності підвищення кваліфікації персоналу різного рівня з урахуванням галузевих особливостей;
- реформування та модернізація чинного класифікатора професій відповідно до нових тенденцій, доповнення його новими професіями;
- розробка механізмів фінансування професійного навчання й розвитку персоналу шляхом залучення додаткових ресурсів;
- популяризація у ЗМІ позитивного іміджу фахівця, який займається професійним та особистісним саморозвитком, самоосвітою, самовдосконаленням;

(частково перелічені вище положення уже знайшли відображення у Плані заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016-2020 рр. (Про затвердження плану заходів, 2016).

2) на рівні держава – навчальний заклад:

з метою забезпечення якісного навчання, продукування нових знань, упровадження інноваційних підходів до підготовки менеджерів, завдяки яким можна розв'язати актуальні проблеми розвитку науки, її зближення з економікою та іншими сферами життєдіяльності суспільства, у розрізі системи освіти України в цілому доцільно:

- пропагувати й підтримувати вивчення, узагальнення, поширення,

популяризацію та впровадження передового досвіду зарубіжних країн з питань освіти дорослих, неперервної професійної освіти, корпоративної освіти;

- на основі системного підходу упроваджувати принципи освіти дорослих, неперервної професійної освіти, корпоративної освіти в освітні стандарти, плани й навчальні програми – як одне з найважливіших завдань освіти загалом, а не лише окремих дисциплін, кафедр чи факультетів;

- на основі зарубіжного досвіду розробити комплексну систему узгоджених заходів для професійно-технічних і закладів вищої освіти, які б сприяли розвитку неформальної освіти в системі освіти дорослих;

- привести у відповідність до потреб суспільства, економіки, ринку праці та вимог роботодавців навчальні програми підготовки менеджерів;

- враховуючи німецький досвід дуального навчання змістити акцент у навчальних програмах з теоретичної частини на практичну, виділяючи більшу кількість годин на практичну підготовку майбутніх менеджерів;

- оновити зміст підготовки менеджерів, зокрема, розширити дисципліни кроскультурного напрямку з метою залучення студентів до світової спільноти, виховання поваги до національних культур і традицій різних народів під час професійної діяльності, до прав людини, формуванню глобальної соціальної відповідальності перед колегами, клієнтами, суспільством; посилити увагу до викладання іноземних мов; запровадити вивчення окремих фахових дисциплін або їх циклів професійного/галузевого спрямування іноземною мовою; удосконалити систему стандартів вищої освіти в галузі менеджменту з огляду на потреби й вимоги суспільства, галузей економіки, вищої освіти;

- забезпечити автономію професорсько-викладацькому складу у виборі засобів і методів навчання й виховання майбутніх менеджерів шляхом заміни в стандартах освіти терміну «обов'язковий» на термін «орієнтовний мінімум»;

- залучати провідних спеціалістів відповідних галузей до проведення практичних занять зі студентами як у межах навчальних закладів, так і на підприємствах;

- розробити державну програму підготовки, перепідготовки й підвищення

кваліфікації спеціального педагогічного персоналу для проведення внутрішньофірмового та зовнішнього навчання персоналу в рамках корпоративної освіти;

- започаткувати відповідні напрями підготовки педагогічного персоналу у вищих навчальних закладах України;

- розробити кваліфікаційні вимоги до посад тих викладачів, які проводять внутрішньофірмове навчання, прописати їхнє коло компетенцій, виходячи з яких доповнити наявні нині кваліфікаційні рамки з урахуванням появи нових професій, зокрема «андрагог»;

- сприяти розвитку міжнародної співпраці в галузі підготовки такого педагогічного персоналу, підвищення рівня його загальної культури, педагогічної майстерності, професійного розвитку;

- розвивати співпрацю наукових і науково-педагогічних працівників з відповідними організаціями на міжнародному рівні з метою обміну інформацією та досвідом, уніфікації педагогічної термінології та параметрів національних статистик освіти, зокрема в галузі менеджерської освіти, що сприятиме й дасть змогу здійснювати з більшою точністю й методичною чистотою порівняльний аналіз формальної та неформальної освіти різних країн;

- розширювати спектр наукових досліджень практичного спрямування на базі закладів вищої освіти, тим самим залучаючи потенціал педагогічних і науково-педагогічних кадрів, здатних до творчої інтелектуальної праці, який нині через недостатнє фінансування й часто незначне аудиторне навантаження недостатньо використовується;

- проводити навчально-методичні та науково-практичні круглі столи, семінари, конференції з проблем галузі з метою забезпечення дієвої системи інформування про наявні освітні стандарти, освітньо-професійні програми, освітньо-кваліфікаційні характеристики, та широкого розповсюдження зазначених документів;

- розвивати соціальне партнерство навчальних закладів з бізнес-школами, корпоративними навчальними центрами, з добре обізнаними з потребами та

викликами у своїй галузі роботодавцями;

- створити відповідний орган для координації зусиль держави, роботодавців та освітніх установ щодо реалізації проектів, програм, ініціатив, які сприяють професійному розвитку персоналу в системі неперервної формальної та неформальної професійної освіти дорослих;

- створити умови для об'єднання галузевих корпоративних навчальних центрів з метою розроблення навчальних програм у відповідності до потреб галузі й ринку, формування необхідного організаційно-педагогічного та навчально-методичного забезпечення для самостійного й дистанційного навчання, розробки ефективних методик внутрішньофірмового навчання й оцінювання персоналу, а також для підготовки педагогічних кадрів (тренерів, інструкторів, наставників, майстрів тощо);

- забезпечити можливості для перепідготовки й підвищення кваліфікації менеджерів через створення гнучких модульних короткотермінових програм для менеджерів міжнародного рівня, з урахуванням зростаючих вимог ринку праці та потреб галузі;

3) на рівні держава – підприємство:

з метою подолання недостатості висококваліфікованих фахівців, необхідних для розвитку сучасної промисловості варто запровадити на державному рівні законодавчо урегульовану фінансову підтримку підприємств у питаннях професійного навчання та розвитку працівників, а саме:

- розробити та законодавчо підтримати інвестування коштів у навчання працівників та їхній професійний розвиток через позики, державні дотації, податкові пільги підприємствам для організації курсів підготовки, навчання, перепідготовки, перенавчання й підвищення кваліфікації персоналу;

- створювати фонди, куди б роботодавці перераховували певний відсоток від фонду своєї заробітної плати для відшкодування більшої частини витрат, виділених роботодавцями на навчання співробітників, (унаслідок чого відбуватиметься перерозподіл коштів на користь компаній, які проводять внутрішньофірмове навчання);

- виділяти державні субсидії роботодавцям, які створюють додаткові навчальні місця для виробничого навчання й навчання на робочому місці;
- передбачати в рамках колективних договорів створення навчальних фондів, активи яких формуються або з податку на фонд заробітної плати, або коштом державних дотацій;
- стимулювати зацікавленість роботодавців у підвищенні професійного рівня персоналу через систему їх заохочення та удосконалення організації й поліпшення якості корпоративної освіти;
- розробити проекти нормативно-правових актів щодо заохочення й стимулювання персоналу до неперервного навчання та відповідні механізми їхньої реалізації (фінансова допомога – державна чи спонсорська, освітні відпустки – частково чи повністю оплачувані, гранти, стипендії тощо);
- сприяти створенню необхідних організаційно-педагогічних умов для здійснення підприємствами професійного навчання персоналу;
- посилювати роль соціальних партнерів у сприянні внутрішньофірмовому професійному навчанню персоналу;
- заохочувати підприємства до розширення співпраці з закладами вищої освіти, науково-дослідними інститутами, іншими установами соціально-педагогічного спрямування для розробки науково-методичних засад професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти;
- посилити відповідальність роботодавців та працівників за свій професійний рівень з метою підвищення ефективності використання коштів, спрямованих на професійне навчання персоналу.

На мікрорівні, як зазначалося вище, низку рекомендацій та пропозицій, що мають вирішальну роль у забезпеченні ефективного професійного розвитку персоналу загалом та менеджерів зокрема в системі корпоративної освіти, розподілено на 3 підрівні:

1) для керівництва компаній важливо реалізувати такі першочергові заходи:

- в залежності від чисельності персоналу та бюджету, що виділяється на

навчання, створити власний корпоративний навчальний центр, відділ з розвитку людських ресурсів або, принаймні, ввести посаду координатора чи тренінг-менеджера з метою систематизації роботи, спрямованої на організацію та проведення корпоративного навчання персоналу із врахуванням гендерного питання;

- переходити від авторитарного до демократичного стилю управління з максимальним делегуванням повноважень, тобто надавати менеджерам з розвитку людських ресурсів більше повноважень та розширювати сферу їхньої відповідальності за результати внутрішньофірмового навчання й професійного розвитку персоналу організації;

- розробити пакет нормативно-правових актів та інструктивно-методичних документів щодо організації системи корпоративного навчання й професійного розвитку персоналу, серед яких важливими є, передусім, Положення (про розвиток людських ресурсів чи про навчання і підвищення кваліфікації персоналу) зразки Угод (про співпрацю з різними установами, про надання освітніх послуг з кожним співробітником окремо та ін.), відповідні накази, погодження, плани, програми, сертифікати;

- забезпечити сертифікацію неформального корпоративного навчання з визнанням його результати у всіх підрозділах корпорації;

- брати безпосередню активну та дієву участь у плануванні й контролюванні процесу навчання й розвитку персоналу, в оцінюванні його результатів, в роботі кваліфікаційних і атестаційних комісій;

- забезпечити прозору й добре налагоджену комунікацію на усіх рівнях організації, зокрема заохочувати та сприяти відкритому обговоренню наявних проблем та викликів, пов'язаних з навчанням і розвитком персоналу;

- будувати комунікативні процеси на основі діалогу та взаємоповаги через створення різноманітних можливостей для реалізації свободи слова (на Інтернет-форумах, в соціальних мережах, у внутрішньофірмових ЗМІ тощо);

- сприяти усвідомленій та поінформованій участі персоналу, передусім, менеджерів, у житті й діяльності організації через забезпечення можливостей

для конструктивного діалогу між усіма суб'єктами виробництва з максимальним урахуванням конструктивних думок на всіх рівнях;

- запровадити антидискримінаційні процедури й правила мирного розв'язання конфліктів, розробити механізми реагування на випадки дискримінації;

- забезпечити усвідомлення всіма працівниками компанії вагомості навчання й професійного розвитку кожного як джерела конкурентоспроможності компанії й самого працівника шляхом упровадження механізмів матеріального та нематеріального заохочення й стимулювання професійного зростання, системи відбору менеджерів до кадрового резерву й заходів, спрямованих на утримання їх у компанії, планування кар'єрного зростання;

- підготувати власний педагогічний персонал та забезпечити розвиток його професійної компетентності з використанням широкого вибору сучасних освітніх можливостей підвищення кваліфікації від навчання, націленого на довгострокову перспективу до короткострокових курсів і тренінгів як на робочому місці, так і за його межами;

- організувати співпрацю з місцевими освітніми закладами з метою профорієнтації випускників через навчальні візити на підприємство, дні відкритих дверей, програми стажування й навчання тощо;

- укласти угоди про взаємовигідну співпрацю з фізичними та юридичними представниками місцевої громади, будувати спільні плани та реалізовувати спільні громадські проекти/заходи/акції з метою ефективного використання спільних ресурсів та освітнього потенціалу на принципах сталого партнерства. Реалізуючи такі партнерські взаєностосунки, компанії, якщо вважатимуть за потрібне, можуть брати активну участь у громадському житті, у програмах органів місцевого самоврядування, у роботі профільних комітетів місцевих рад, у формуванні місцевого бюджету, долучатися до планування в об'єднаній територіальній громаді, до прийняття рішень, інформувати громаду про потреби та успіхи компанії, запрошувати представників місцевої влади на

зустрічі, ініціювати екскурсії на виробництво, конкурсні проекти, свята, ярмарки, благоустрій тощо.

2) для організаторів професійного навчання персоналу загалом і менеджерів зокрема:

- розробити перелік необхідних компетенцій для кожної посади, на базі якого створити карти компетенцій/компетентностей як додаток до посадових інструкцій;

- використовуючи ці карти, провести систему заходів із діагностики індивідуальних потреб у підготовці, перепідготовці та підвищенні кваліфікації персоналу в професійно-кваліфікаційному розрізі;

- на основі системного підходу й стратегічного планування з урахуванням місії організації, а також корпоративних цінностей, норм і правил, розробити стратегічний план розвитку персоналу із зазначеними короткотерміновими та довготривалими цілями неперервного професійного навчання й розвитку всіх працівників;

- укласти річний план навчання персоналу та довести його до відома усіх членів колективу через наявні в організації інформаційні джерела (дошки оголошень, пресу, внутрішню корпоративну Інтранет-мережу тощо);

- розробити поточні та індивідуальні плани професійного навчання окремих фахівців (передусім менеджерів);

- з урахуванням вимог суспільства, ринку праці, стратегічного плану організації та позицій системного, компетентнісного і суб'єкт-суб'єктного підходів розробити або виявити найбільш ефективні й необхідні програми для кожної категорії фахівців;

- провести експертизу підготовлених програм з метою відповідності їх, передусім, до стратегічних цілей компанії та спрямованості на забезпечення конкурентоспроможності, а також з точки зору їхньої фінансової ефективності;

- у програмах підтримувати необхідний баланс між теорією та практикою, змістивши акцент у бік практики з урахуванням необхідності розвитку в менеджерів не лише технічних, оперативних навичок, а й загальносоціальних

компетенцій та м'яких навичок;

- більшу увагу звертати на вивчення й розуміння кроскультурних відмінностей та особливостей, оскільки професійна діяльність менеджерів транснаціональних корпорацій протікає в багатомовному міжкультурному середовищі й вони спілкуються з представниками різних національностей;

- сформувати власний педагогічний кадровий корпус для проведення професійного навчання працівників безпосередньо на підприємстві наступним чином:

- виявити досвідчених фахівців, які мають бажання поділитися своїм досвідом та знаннями з колегами й можуть бути менторами/наставниками та залучити їх до процесу корпоративного навчання;

- визначити серед них претендентів на інструкторів, тренерів і надати їм необхідну освітню підготовку;

- цілеспрямовано й послідовно розвивати у них метакомпетентність «навчаючись сам, навчаю інших»;

- розробити та затвердити алгоритм організації навчання й професійного розвитку персоналу із зазначенням цільових груп, графіків і розкладу занять, видів і форм навчання, термінів та місця його проведення, видів контролю й оцінювання, дат проведення кваліфікаційних іспитів та сертифікації після завершення навчальної програми тощо, та довести його до відома всіх членів колективу через перераховані вище інформаційні джерела;

- створити відповідну навчально-виробничу базу й забезпечити організаційно-педагогічні умови та необхідні навчально-методичні й матеріально-технічні ресурси, які дозволять і педагогічному персоналу і самим працівникам ефективно підвищувати свою кваліфікацію та набувати нових компетентностей;

- оптимально комбінувати різні види й форми навчання персоналу (в організації – на робочому місці, за межами організації – очну, заочну, дистанційну; первинне навчання, перенавчання чи підвищення кваліфікації тощо);

- використовувати в педагогічній практиці активні та інтерактивні форми й методи навчання та викладання, які сприяють ефективному розвитку компетентностей;

- інтегрувати новітні інформаційно-комунікаційні технології в уже наявні навчальні програми та широко використовувати сучасні технічні засоби в навчанні персоналу: електронні навчальні платформи, внутрішню електронну мережу Інтранет, е-навчання та інші, що дасть можливість формування електронного навчального середовища з максимальним охопленням персоналу для здійснення різних форм навчання, у тому числі й самоосвіти;

- створити корпоративну електронну базу знань, яка охоплює всі необхідні навчальні ресурси як для проведення навчання, так і для самоосвіти персоналу компанії;

- популяризувати, підтримувати та широко впроваджувати в практику навчання неформальні й інформальні взаєностосунки персоналу, зокрема, обмін досвідом, спілкування через коучинг, тьюторство, менторство, перехресне навчання, різні види ротацій;

- створити, підтримувати та розвивати доброзичливе дружнє навчальне середовище в компанії, практикувати взаємини між усіма учасниками навчально-виховного процесу й адміністрацією на основі поваги до прав людини, партнерства й розвитку демократичної культури, демократизації освітнього процесу;

- заохочувати й підтримувати креативність та інноваційність працівників на всіх рівнях, втілювати в культуру компанії їхні творчі ідеї та пропозиції, мотивувати їх до систематичного оновлення знань і неперервного професійного розвитку за допомогою різних засобів;

- розділяти в часі процеси генерування ідей, їхню розробку, реалізацію та оцінювання результатів;

- здійснювати системний контроль за виконанням робочих навчальних планів і програм професійного навчання персоналу;

- розробити чіткі критерії оцінювання результатів навчання й

професійного розвитку та довести їх до відома усіх співробітників;

- використовувати спільні порівняльні оцінювання результатів навчання разом з іншими підрозділами компанії (можливо навіть зовнішнє порівняння результатів у всій галузі) для з'ясування причин їхньої ефективності чи неефективності;

- вести статистичний облік професійного навчання персоналу та інформувати про це відповідні державні статистичні органи;

- здійснювати професійний рейтинг кожного працівника для виявлення найбільш перспективних, талановитих фахівців з лідерськими якостями та готувати їх як кандидатів кадрового резерву;

- за результатами оцінювання ефективності навчання та атестації персоналу вносити відповідні корективи до навчальних планів, програм та змісту навчальних заходів, орієнтуючись передусім на перспективу розвитку, а не на виправлення недоліків;

- залучати працівників до вдосконалення навчальних програм через заохочення та підтримку комунікації на всіх рівнях організації;

- регулярно й систематично відображати досягнення кожного працівника в індивідуальному плані його професійного розвитку;

- здійснювати аналіз впливу професійного навчання персоналу на рівень продуктивності праці, якість продукції, обслуговування клієнтів через висвітлення цих результатів у різних інформаційних джерелах;

- забезпечити доступність корпоративних освітніх можливостей та навчальних ресурсів для всіх співробітників компанії.

3) для безпосередніх учасників цього процесу – самих менеджерів:

з огляду на те, що професійний розвиток відбувається в тісному взаємозв'язку з особистісним, рекомендації для менеджерів, які працюють у транснаціональних корпораціях, мають інтегративний характер; іншими словами розвиток особистісних якостей, установок, рис характеру впливає на вдосконалення основних професійних функцій менеджера – управління собою, управління командою/проектами, управління компанією (чи її підрозділами),

тому для підвищення ефективності та майстерності управління собою менеджеру варто:

- усвідомити вагомість навчання протягом усього життя й нагальну необхідність неперервного професійного розвитку (зупинка в навчанні означає зупинку в професійній кар'єрі),

- проявляти ініціативу в плануванні індивідуальної кар'єри, пам'ятаючи, що результати професійного та особистісного розвитку залежать, насамперед, від поставлених цілей та докладених зусиль у їхній реалізації;

- виробити уміння вчитися у кращих, у тому числі в конкурентів, а не тільки захищатися від них;

- розвивати у собі метакомпетентність «навчаючись сам, навчаю інших»;

- орієнтуватися на розвиток знань, умінь і навичок, які за своїм змістом відповідають компетентностям менеджера міжнародного рівня (знання основ менеджменту та маркетингу, нормативно-правових та юридичних особливостей країн, у яких знаходяться підрозділи корпорації, знання технологічних процесів у своїй та суміжних з нею галузях, знання двох і більше іноземних мов, уміння працювати в багатонаціональній команді, налагоджувати комунікації в кроскультурному середовищі, вести переговори, врегульовувати конфлікти, здатність приймати рішення, брати на себе відповідальність, відкритість до змін, володіння інформаційними та комунікаційними технологіями, лідерські навички, педагогічні знання, уміння й навички, критичне мислення, прагнення до самоосвіти та саморозвитку тощо);

- з метою неперервного підвищення свого професійно-кваліфікаційного рівня постійно займатися самоосвітою та самовдосконаленням шляхом широкого використання всіх засобів сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, потенціалу неформальної та інформальної освіти, активного залучення до різних зовнішніх форм навчання й розвитку, участі в семінарах, тренінгах, виставках, конференціях, членства в професійних спільнотах, соціальних мережах тощо;

- прагнути підтримувати баланс між професійною діяльністю та

приватним життям, виділяючи вільний час для сім'ї та відпочинку;

для підвищення ефективності й майстерності управління командою менеджеру варто:

- з'ясувати, що надихає й мотивує команду (для успішної роботи в команді важливо знати навички та особливості характеру всіх її учасників, розуміти та враховувати мотивацію кожного, тверезо оцінювати сильні й слабкі сторони своєї команди й, що більш важливо, свої власні (під час роботи в команді немає місця для власного еґо), цінувати внесок кожного члена команди й давати кожному можливість відчувати власну значущість);

- створити сприятливі умови для вільного висловлювання різних точок зору з приводу будь-якого питання, що обговорюється;

- давати можливість підлеглим висловити свою думку першими;

- організувати роботу в команді таким чином, щоб кожен учасник команди був почутий (це зміцнює доброзичливі взаєностосунки всередині команди, дозволяючи її учасникам бути більш відкритими до нових ідей, знаючи, що їхні пропозиції завжди почують, вони будуть сміливішими і винахідливішими).

- заохочувати групові дискусії, дебати в процесі прийняття рішень;

- спокійно вислуховувати різні точки зору й критику, поважати й цінувати думки інших, навіть якщо не згодні з ними;

- залучати до участі в роботі групи незалежно налаштованих людей, які не є формальними членами команди;

- спілкуватися в соціальних мережах (компанії використовують соцмережі як основний майданчик для побудови бренду, просування послуг і взаємодії зі споживачами, фахівці – щоб створити імідж і поділитися власною думкою; крім того, соцмережі дають доступ до «осмисленого» контенту, дозволяють починати обговорення, розвивати свої ідеї за допомогою колективного розуму і просто спілкуватися);

- ефективно управляти проектами (визначати цілі й завдання нового проекту, використовуючи методику SMART; оцінювати доступні організаційні

ресурси та проводити аналіз проекту, враховуючи позитивний і негативний вплив зовнішніх чинників за методиками PESTEL і SWOT; виявляти й залучати до участі в проекті всіх зацікавлених осіб на самих ранніх стадіях; ефективно розподіляти ролі й сфери відповідальності учасників проекту (в першу чергу, знати свою роль) та забезпечувати взаємодію між ними, відстежувати ключові показники проекту, використовуючи модель RACI, уточнювати або коригувати цілі, терміни, ресурси й обсяги робіт, постійно слідкувати за ризиками, які можуть виникати в ході реалізації проекту, мати під рукою план зниження ризиків, вести детальну документацію по проекту й постійно тримати всіх учасників команди в курсі останніх новин, бути відкритим до спілкування з учасниками команди та іншими дотичними до проекту людьми: власниками, клієнтами, спонсорами);

- повсякчас вчитися на будь-якому досвіді, в тому числі й на помилках (не боятися їх, адже помилка – це теж результат, використовувати помилки як путівники для навчання);

- визнавати за співробітниками право на помилку (нові ідеї часто потребують доопрацювання, тому важливо не критикувати їх, викликаючи в співробітника почуття неповноцінності, а дозволити іноді помилятися: знаючи, що має право на ризик, він буде підходити до вирішення завдання більш продумано і креативно, виносячи цінні уроки з невдач і помилок);

- пам'ятати, що досвід – це найцінніший ресурс ефективного менеджера, який приходить лише з роками кропіткої роботи, помилками й цінними рекомендаціями наставників;

- намагатися якомога раніше отримати практичний досвід (формула 70/20/10 підтверджує, що менеджер 70 % знань, умінь і навичок отримує з практичного досвіду, 20 % завдячуючи наставникам і 10 % через навчання);

- топ-менеджерам, тобто тим, хто управляє компанією чи її підрозділами важливо пам'ятати, що вони не тільки обмірковують стратегії розвитку, розпоряджаються фінансами, керують виробництвом продукції та організацією робочого процесу, а передусім, людьми – відтак найголовнішою якістю

ефективного топ-менеджера є здатність вести людей за собою, оволодіти якою він може за умови, якщо буде:

- налагоджувати взаємодію (об'єднувати навколо себе дійсно ефективну команду, яка забезпечить процвітання компанії, проявляти повагу і такт у спілкуванні з підлеглими, подаючи тим самим приклад іншим, бути толерантним до представників різних національностей, розуміти культурні особливості оточення й фактори, які на нього впливають; грамотно розподіляти обов'язки, ретельно вибирати завдання, які можна делегувати, пам'ятаючи, що делегування – це трохи більше, ніж просто передоручення завдань, це відчуття причетності й відповідальності, можливість вчитися новому; брати активну участь у всіх заходах, пов'язаних із розвитком людських ресурсів, підтримувати, заохочувати, стимулювати навчання персоналу, виховувати лідерські якості в собі та своїх підлеглих; завойовувати й підтримувати довірливі стосунки з клієнтами; спілкуватися з бізнес-лідерами, успішними бізнесменами, керівниками інших організацій, виходити за межі своєї галузі, відвідувати заходи для ділових людей; вести власний блог, який допоможе тримати руку на пульсі останніх тенденцій і ділитися своїм баченням зі світом (публікація думок та ідей в блогах, нотатках Facebook, колах Google+, участь у дискусіях на LinkedIn або навіть короткі твіти (дописи у соціальних мережах) можуть започаткувати діалог з іншими керівниками підприємств, партнерами, клієнтами, спонсорами);

- приймати успішні рішення (ефективні рішення не визначають успіх підприємства, оскільки ефективність лише підказує шлях, а успіх визначається ступенем підтримки з боку людей і професійним рівнем виконання; ефективні рішення не завжди раціональні й не всі інтуїтивні, успішне рішення базується на перевірній інформації, яка є головною стратегічною перевагою, у поєднанні з інтуїцією, яка є продуктом багаторічного досвіду й накопичення тієї ж інформації);

- усувати/вирішувати проблеми (великомасштабні проблеми здаються непохитними, тож найкраще розчленовувати їх на дрібніші й робити поступові

популярні й плідні кроки; крім того, важливо розуміти, що кожна проблема має кілька варіантів рішення, з яких в результаті вибирається тільки одне, тому варто виносити на обговорення всі можливі варіанти, доводячи необхідну інформацію до всіх зацікавлених осіб);

- пропонувати нові ідеї, ініціювати зміни, формувати середовище для обміну інноваціями та зміцнення командного духу;

- зберігати контроль над найважливішим – результатами, тримаючи в умі стратегічну картину розвитку компанії;

- святкувати успіхи компанії, колег, власні.

Таким чином, рекомендації для менеджерів є, безсумнівно, не менш вагомими. Адже здатність менеджера вдосконалювати свої знання, уміння й навички, набувати нових компетенцій і досвіду є запорукою адаптації до мінливих умов економічного середовища. Натомість система корпоративного навчання персоналу є найважливішим інструментом, за допомогою якого компанія отримує можливість підвищувати потенціал людських ресурсів. Організації, готові інвестувати кошти в навчання своїх співробітників, можуть розраховувати на те, що менеджери, підвищивши рівень своєї професійної підготовки, зможуть легше й швидше вирішувати більш складні завдання, будуть наполегливіше шукати й частіше знаходити найкращі рішення, швидше впораються з труднощами в роботі, в них буде вищим рівень прихильності.

Загалом, здійснене порівняльне дослідження професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини, Польщі та в Україні уможливило розробку заходів щодо вдосконалення правових, фінансових та економічних напрямів його регулювання, розвитку механізмів та інфраструктури ринку праці, вдосконалення внутрішньофірмової політики. Це дозволить вітчизняним підприємствам, які хочуть розвиватися й бути конкурентоспроможними, надалі залучати кваліфікованих менеджерів, успішно використовувати їхній потенціал і отримувати більший ефект від їхньої діяльності в компанії.

Висновки до шостого розділу

З'ясовано, що в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, за останні роки почала стрімко зростати. Відповідно, з кожним роком збільшується чисельність корпоративних навчальних центрів в українських компаніях. Однак більшість спроб організувати системне корпоративне навчання залишаються малоефективними.

Виявлено низку проблем і перешкод, що гальмують створення ефективної системи корпоративної освіти в Україні. Вони пов'язані, передусім, з учасниками цього процесу: 1) керівництвом, як замовником і контролером якості навчання, 2) персоналом, як об'єктом і суб'єктом навчання та 3) викладацьким складом, як виконавцем замовленої послуги.

Головним завданням, яке необхідно вирішити системі освіти, є формування нової моделі професійної підготовки, спрямованої на подолання відставання у структурі, обсягах і якості трудових ресурсів від реальних вимог сучасних підприємств. У вирішенні цієї проблеми німецький досвід дуального навчання може бути корисним у плані вдосконалення законодавства, визначення механізмів розподілу повноважень на державному й регіональному рівнях, відродження традицій ремісничого навчання, формування системи багатоканального фінансування.

У результаті аналізу законодавчих актів виявлено, що в Україні вже почала формуватися законодавча й нормативно-правова база, спрямована на регулювання навчання й професійного розвитку персоналу, однак, її розрізненість заважає створенню цілісної системи, яка існує, наприклад, у Німеччині.

З метою виокремлення конструктивних ідей зарубіжного досвіду здійснено порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах Польщі та України. Це дало змогу стверджувати, що вони багато в чому подібні, однак в українських вищих навчальних закладах упродовж останніх 30 років набір курсів і зміст програм змінилися не суттєво. Нинішні

програми підготовки більш орієнтовані на традиційні форми навчання. Це призводить до відсутності підготовлених вітчизняних фахівців з сучасним мисленням, спрямованим на досягнення бізнес-цілей великих корпорацій та реальним усвідомленням соціальної відповідальності бізнесу.

Результати проведеного дослідження та врахування конструктивних ідей досвіду досліджуваних країн дали можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких було представлено науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів на макрорівні за трьома стратегічними напрямками: загальнодержавний законодавчий рівень, рівень держава – навчальний заклад, рівень держава – підприємство; та на мікрорівні: рекомендації для керівництва компаній, для організаторів професійного навчання персоналу загалом і менеджерів зокрема, для менеджерів як безпосередніх учасників цього процесу.

Таким чином, творче застосування конструктивних ідей зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, а також врахування нових теорій і технологій в неперервній освіті дорослих допоможуть вибудувати на українських теренах повноцінну систему корпоративної освіти персоналу загалом і менеджерів зокрема, що дасть змогу вирішити проблему досягнення реальної відповідності багаторівневої підготовки менеджерів еволюційним вимогам до їхньої професійної кваліфікації, а також відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло їхньому професійному розвитку протягом усього життя.

Результати дослідження, відображені в розділі, викладені в таких публікаціях автора: Баніт, 2015а, Баніт, 2015b, Баніт, 2015с, Баніт, 2015f, Баніт, 2015j, Баніт, 2016b, Баніт, 2016с, Баніт, 2017а, Баніт, 2017с, Баніт, 2018а, Баніт, 2018b, Баніт, 2018d, Баніт, 2018е, Vanit, 2013а, Vanit, 2014а, Vanit, 2017b.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Узагальнення результатів порівняльно-педагогічного дослідження теоретико-методологічних і концептуальних засад, що зумовлюють професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі, дало підстави для таких висновків:

1. Професійний розвиток персоналу є складовою системи неперервної освіти дорослих і досліджується в сучасному науковому й освітньому просторі як філософська, економічна, соціологічна, культурологічна, психологічна й педагогічна проблема. Розглядаючи цей процес у контексті загальноцивілізаційних трансформацій, розвитку людських ресурсів, інтелектуального капіталу та управління знаннями в організації, зарубіжні та вітчизняні науковці наголошують на його міждисциплінарності, багатофакторності й інтегративності. Аналіз провідних теорій, концепцій і моделей управління професійним розвитком персоналу показав, що в основу сучасних досліджень покладено онтологічні, антропологічні, епістемологічні, аксіологічні, естетичні положення щодо особистісного і професійного вдосконалення, яке базується на рефлексивній самоорганізації, мотивації до саморозвитку й неперервного професійного зростання.

Професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях є повноправною складовою стратегії розвитку організації й усієї діючої організаційної системи. Він відбувається в системі корпоративної освіти й реалізується через послідовне й поетапне внутрішньофірмове навчання на основі цілісності цілей, завдань, функцій, технологій навчання, структури змісту навчального матеріалу, що додають гнучкості й життєздатності цьому процесу з випереджувальним відображенням дійсності.

Різнобічний аналіз означеної проблеми засвідчив необхідність упровадження в систему навчання, підготовки та перепідготовки кадрів нових освітніх технологій, пов'язаних з динамікою змін у суспільстві, що навчається, зростанням попиту на висококваліфіковані кадри в організаціях, що

навчаються, збільшенням кількості корпоративних навчальних центрів, спрямованих на створення умов для ефективного розвитку всіх співробітників з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення конкурентоспроможності компанії.

2. Цілісне бачення досліджуваної проблеми, створене на основі аналізу теоретико-методологічних засад системи професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема, дало підстави трактувати професійний розвиток на двох рівнях: на рівні особистості – як складний, суперечливий і багатовимірний процес, детермінований віковими, особистісними, індивідуально-психічними, соціальними, професійно-технологічними та фаховими якостями й пов'язаний з подоланням зовнішніх і внутрішніх психологічних бар'єрів і суперечностей, що постійно виникають у професійній діяльності; та на рівні ТНК – як систему організованих заходів, спрямованих на неперервне відтворення й розвиток висококваліфікованих професійних фахівців з метою забезпечення сталого соціально-економічного зростання компанії.

Обґрунтовано визначення системи професійного розвитку менеджерів у ТНК як цілеспрямований, системно організований процес набуття знань, умінь, навичок і способів поведінки під керівництвом внутрішніх і зовнішніх викладачів, наставників, фахівців та експертів. Виокремлено її складові: базова професійна освіта, внутрішньофірмове навчання на підприємстві або за його межами, довгострокова освіта (за умови її необхідності); післяпрофесійна освіта; післянавчальний супровід, самоосвіта і саморозвиток. Метою цієї системи є підвищення майстерності працюючих менеджерів і підготовка нових професійних кадрів. Системний підхід дозволяє розглянути цей процес не ізольовано, а в загальній системі організаційного розвитку транснаціональної корпорації, яка є складною розгалуженою організаційно-економічною системою, що має низку внутрішніх та зовнішніх зв'язків, певну кількість складових компонентів (виробництво, маркетинг, збут, логістика, фінанси, інформація тощо), серед яких лише людські ресурси володіють

системоутворюючими якостями і від них залежить ефективність використання всіх інших ресурсів.

Отже, найважливішим завданням для ТНК є ідентифікація ключових компетенцій кожної категорії менеджерів і вироблення шляхів їхнього подальшого розвитку з урахуванням змін у зовнішньому середовищі й у відповідності до стратегічних цілей. Згідно з моделлю ключових компетенцій класифікація менеджерів у транснаціональних корпораціях передбачає 4 категорії: бізнес-менеджер, регіональний, функціональний і топ-менеджер. Домінантними компетенціями для бізнес-менеджерів є: здатність до управління, вміння спілкуватися, налагоджувати міжособистісні стосунки, проводити дискусії, приймати рішення, а також володіння мистецтвом дипломатії. Група компетенцій регіонального менеджера охоплює здатність до виявлення, розвитку й максимального використання місцевих ресурсів, вміння відслідковувати зміни на місцевому ринку й вчасно реагувати на них, збереження позицій компанії на ринку перед місцевими та зовнішніми конкурентами. Група компетенцій функціонального менеджера охоплює аналіз спеціалізованої інформації з усього світу та виявлення тенденцій з метою поширення нових знань і передового досвіду, просування інновацій, вміння передачі спеціалізованих знань і створення мережі контактів і каналів зв'язку. Топ-менеджери несуть відповідальність за проведення операцій у глобальному масштабі, тому потребують спеціалізованих компетенцій, серед яких: чітке розуміння місії корпорації та почуття відповідальності, інтеграція управлінських обов'язків, виявлення талановитих спеціалістів на пости функціональних, регіональних та бізнес-менеджерів, створення умов для їхнього професійного розвитку.

3. Виокремлення методологічних підходів здійснювалося на основі аналізу сучасної освітньої парадигми методів з педагогіки, психології розвитку, психології особистості, акмеології, та в контексті теорій, концепцій і моделей менеджменту й управління персоналом. Узагальнення палітри опрацьованих джерел дало підстави об'єднати наукові підходи в два блоки: методологічний

(загальнотеоретичний) і прикладний. Перший блок базується, передусім, на взаємозв'язку системного і синергетичного підходів, а також на позиціях компетентнісного та особистісно зорієнтованого. Семантичне поле останнього розширюється й конкретизується комплексом безпосередньо пов'язаних з ним культурологічного підходу з акмеологічною й аксіологічною складовими, та опосередковано пов'язаних з ним суб'єкт-суб'єктного й соціолого-управлінського підходів. Другий блок (прикладний) охоплює ситуаційний та процесний підходи.

Положення системного підходу, який є методологічною базою нашого дослідження, дозволяють розглядати професійний розвиток менеджерів як самостійну систему, що має елементи будь-якої педагогічної системи: мета, зміст навчання, засоби, методи, форми організації навчально-пізнавальної діяльності, учасники, умови, результати навчання тощо. З огляду на те, що ТНК розглядається як організаційно-економічна система, що має певну кількість зовнішніх і внутрішніх зв'язків, складність тут створює не велика чисельність компонентів, а складна організація досліджуваного об'єкта, різноманіття взаємодій між його компонентами.

У цьому контексті набуває практичної цінності синергетичний підхід, як нова парадигма сучасного знання й мислення, заснована на нелінійності, ідеях системності, цілісності світу, глибинного взаємозв'язку порядку й хаосу, необхідності й випадковості. Принципи синергетики в умовах сучасних соціальних змін актуальні для моделювання багатьох процесів у педагогіці й менеджменті. Зокрема, синергетика виступає в ролі теорії самоорганізації системи освіти, вивчає її механізми, здійснює аналіз нестабільності, нелінійності та випадковості як засобів розвитку, застосовуючи свої моделі й категорії в дослідженні освітніх процесів. Установки синергетики кардинально змінюють традиційні уявлення про пізнавальний процес в організації, що розвивається, трактуючи його як організм, який має здатність до самокорекції й пошуку нових, альтернативних шляхів розвитку. Ці два положення дозволяють здійснити проєкцію синергетики на проблеми професійного розвитку

менеджерів у транснаціональних корпораціях.

Головною функцією особистісно зорієнтованого підходу до професійного розвитку менеджерів є забезпечення й відображення становлення системи особистісних сенсів. Спираючись на притаманну кожній людині актуальну тенденцію до зростання, розвивитку, реалізації свого потенціалу, особистісно зорієнтований підхід дає змогу адаптувати наявні можливості професійного розвитку до індивідуальних потреб кожного окремого менеджера, базуючись на унікальності його суб'єктного досвіду у процесі пізнання й створюючи нові соціально-педагогічні моделі досягнення вершин професіоналізму. Тісно пов'язаний з ним культурологічний підхід, як загальнонауковий метод дослідження, в якості провідного положення передбачає розуміння й аналіз професійного розвитку, як культурного явища або процесу. Акмеологічна складова культурологічного підходу забезпечує розвиток особистості менеджера через органічну єдність процесів професійного виховання, соціалізації, а також самовиховання й саморозвитку, а аксіологічна формує відповідний сучасним громадським вимогам світогляд, що передбачає орієнтацію на набір відповідних професійних цінностей.

Суть компетентнісного підходу полягає у створенні й розвитку в менеджера набору тих ключових компетенцій, що визначають його конкурентоспроможність на ринку праці. Головним параметром компетентнісного підходу є вміння використовувати теоретичні знання й практичні навички у професійній діяльності. Завданням системи управління розвитком персоналу на основі компетентнісного підходу стає створення середовища, що підтримує та направляє саморозвиток персоналу.

Основою процесного підходу до управління професійним розвитком персоналу на рівні ТНК є виокремлення в організації бізнес-процесів і управління ними. Процесний підхід трактує управління розвитком персоналу як серію безпосередніх взаємопов'язаних дій – управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролювання та регулювання). Ці п'ять первинних функцій управління поєднуються з процесами комунікацій та

прийняття рішень. Ситуаційний підхід дає змогу розглядати управління професійним розвитком персоналу в умовах конкретних обставин, які в певний період часу мають значний вплив на його формування. Така адаптація відбувається на основі ситуаційного мислення, що допомагає управлінцям приймати рішення щодо доцільності використання тих чи інших прийомів і методів управління для досягнення стратегічних цілей ТНК.

Виокремлення й аналіз методологічних підходів уможливили обґрунтування принципів управління професійним розвитком менеджерів у транснаціональних організаціях, зокрема: системності, комплексності, актуальності, неперервності, наступності, випереджувального розвитку, саморозвитку, ефективності.

4. Аналіз та узагальнення концепцій, теорій, моделей, а також зовнішніх і внутрішніх чинників дав підстави виявити тенденції професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі: управління кар'єрою, що вибудовується на основі гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку і передбачає збалансованість внутрішнього розвитку менеджера та його зовнішнього кар'єрного просування; розширення професійних і посадових профілів; перехід від контролю до створення відповідних умов праці та можливостей професійного й особистісного зростання кожного; поєднання відповідальності вищого керівництва за розвиток персоналу й відповідальності самих менеджерів (як і всіх інших працівників) за власний розвиток; перехід від уникнення зворотного зв'язку з підлеглими до його активного пошуку; перехід від засекреченого розгляду наявних вакансій і претендентів на них до відкритого обговорення рівня компетентності фахівців і окреслення шляхів їхнього кар'єрного зростання; перехід від культури індивідуальної праці до корпоративної культури; створення моделей компетенцій.

Традиційний підхід до компетенцій, характерний для більшості звичайних організацій, пов'язаний насамперед з кваліфікацією: наявністю сертифікатів і дипломів, попереднім досвідом роботи, минулими досягненнями. Сучасне розуміння компетенцій, характерне передусім для ТНК, трактується

з позиції активної професійної діяльності менеджерів, неперервної самоосвіти й самовдосконалення, ефективності праці, спрямованості на досягнення успіху.

У контексті нашого дослідження компетентність розуміємо як здатність ефективного виконання конкретних завдань, пов'язаних з роботою або досягненням бажаних результатів. У сучасній моделі корпоративних компетенцій ключовими є управлінські компетенції – це якості, необхідні для ефективного виконання управлінських функцій при керівництві структурними підрозділами і/або процесами. Саме управлінські компетенції забезпечують практичну здатність керувати виробництвом, окремими бізнес-процесами й бізнесом у цілому. Вони універсальні, тому що необхідні для будь-яких галузей і сфер виробництва.

5. Вивчення законодавчої й нормативно-правової бази Німеччини і Польщі показало, що законодавче забезпечення цих країн сприяє ефективній реалізації освітніх можливостей для професійного розвитку персоналу загалом і менеджерів зокрема. Законодавча база регламентує організаційні, інформаційні, фінансові, соціальні та інші питання сторін, причетних до професійного розвитку персоналу в досліджуваних країнах і забезпечує можливість здійснення професійної підготовки, перепідготовки, підвищення кваліфікації та професійного розвитку менеджерів у формальній, неформальній та інформальній освіті.

В обох країнах діють закони про професійну освіту (у Німеччині – Закон про професійну освіту від 1969 р. і Закон про розвиток професійної освіти від 1981 р.; у Польщі – Закон про вищі професійні школи від 1997 р.); про вищу освіту (у Німеччині – Основний (рамковий) закон «Про вищу освіту» від 1976 р., остання редакція від 2000 р.; у Польщі – Закон про систему освіти від 1991 р.). Частково питання професійної освіти знайшли своє відображення в інших нормативних документах (у Німеччині – Закон про тимчасове регулювання прав промислових та торговельних палат від 1956 р., Закон про захист працюючої молоді від 1960 р., Закон про розвиток праці від 1969 р., Закон про права та обов'язки роботодавців та трудових колективів 1972 р.,

Закон про розвиток професійної освіти за рахунок посилення ролі планування та наукових досліджень 1981 р., Положення про ремісництво від 1965 р.; у Польщі – Кодекс праці від 1974 р., Закон про сприяння зайнятості та установи ринку праці від 2004 р., Програми «Розвиток людських ресурсів», «Підприємництво – розвиток – праця» (2004-2006 рр., «Національна стратегія зростання зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки», Закон про внесення змін до Трудового кодексу і до Закону про прибутковий податок з фізичних осіб від 2010 р.). Крім того, у Німеччині існують 16 земельних законів про неперервну освіту і освіту дорослих, у Польщі є розпорядження Міністра освіти і Міністра праці та соціальної політики «Про правила і умови підвищення професійної кваліфікації та загальної освіти дорослих» від 1993 р. і низка стратегій планів і програм розвитку неперервної освіти.

Державні органи Німеччини стимулюють активність підприємства вже на стадії початкової професійної підготовки молоді за допомогою прямого фінансування внутрішньофірмового навчання. Нормативно-правова база функціонування освіти дорослих у Німеччині визначена низкою законів на рівні федеральних земель, тобто існує 13 земельних законів про неперервну освіту й освіту дорослих. На державному рівні через Торгово-промислові палати та Палати ремесел відбувається акумулювання й перерозподіл коштів підприємств на підготовку, перепідготовку, навчання й підвищення кваліфікації фахівців. У Польщі налагоджено різні форми міжнародної співпраці (участь у міжнародних програмах, обмін студентами, фахівцями, стипендії, стажування та іноземні гранти), відбувається адаптація освітніх структур, що готують спеціалістів у галузі управління, до сучасних вимог ринкової економіки з урахуванням змін у змісті навчання. На відміну від сталих німецьких традицій освіта дорослих, а з нею і професійна освіта в Польщі, оновлюється, орієнтуючись на ринок праці та вимоги й рекомендації освітньої політики Європейського Союзу.

Усі транснаціональні корпорації мають навчальні центри, що займаються підготовкою, перепідготовкою та професійним розвитком персоналу. Крім того,

транснаціональні корпорації відіграють важливу роль у світових науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробках (НДДКР). На частку ТНК припадає понад 80 % зареєстрованих патентів, відповідно, на їхню виділяється близько 80 % фінансування НДДКР. Таким чином, можна стверджувати, що ТНК мають великий вплив на міжнародному рівні. Володіючи значними фінансовими можливостями, економічною владою, новітніми технологіями та передовими методами управління, саме ТНК фактично вирішують питання нового економічного й політичного перерозподілу світу, стоять на межі створення нового наднаціонального уряду. Згідно з прогнозами вчених, світова економіка з часом перестане існувати на рівні окремих держав, перемістившись на наднаціональний рівень.

6. Науково-методичний супровід, як професійна взаємодія суб'єктів педагогічної діяльності, передбачає врахування динаміки професійного розвитку фахівців і постійного взаємозв'язку усіх суб'єктів освітнього процесу. Складовими науково-методичного супроводу професійного розвитку менеджерів у ТНК є: визначення цілей й розробка політики навчання; діагностика наявного рівня розвитку персоналу, діагностика потреби й готовності до навчання, виявлення очікувань; відбір і формування змісту навчання; складання індивідуальних планів навчання й розвитку; узгодження індивідуальних планів, складання загальнокорпоративного плану навчання; розробка програм навчання й розвитку; підбір видів форм і методів навчання; вибір тренерів; матеріально-технічне забезпечення; проведення навчання; постнавчальний супровід (упровадження отриманих знань, адаптація нових знань до реальної практики); система контролю, відстеження змін та оцінювання ефективності навчання, виявлення прогалин, що є одночасно діагностикою на новому рівні; коригування планів і програм навчання; мотивація персоналу.

Для реалізації цього процесу сучасні ТНК створюють корпоративні навчальні центри, в яких навчання й розвиток персоналу ініціюється та управляється самою компанією, здійснюється всередині компанії й передбачає

використання внутрішніх ресурсів. Алгоритм створення корпоративного навчального центру охоплює низку етапів, зокрема: підтримка керівництва, юридична й фінансова підтримка; створення організаційно-педагогічних умов; програмно-змістове забезпечення упровадження та практична реалізація системи навчання персоналу; система контролю та звітності.

Класифікацію форм і методів навчання менеджерів у ТНК систематизовано згідно з такими критеріями: активність дорослого учня; чисельність учасників; місце навчання, час і тривалість навчання. Найбільш прийнятними методами навчання менеджерів ТНК виявилися коучинг і корпоративний тренінг, тобто ті комплексні програми внутрішньофірмового навчання персоналу внутрішнім ресурсом (штатні тренери) чи зовнішнім (залучені консалтингові компанії й тренери), що допомагають у досягненні стратегічних цілей бізнесу й оперативних завдань підприємства або окремих його підрозділів.

Практичним прикладом корпоративних навчальних центрів є діяльність Академії всесвітньовідомих німецьких автомобільних корпорації Фольксваген Груп, Даймлер Груп, БМВ Груп, призначених для навчання співробітників, викладачів і тренерів, підрозділи яких розміщені в різних країнах світу. У результаті ґрунтовного аналізу змісту навчальних програм Фольксваген Академії, Даймлер Академії та БМВ Академії виокремлено основні тематичні напрями: ознайомлення з новими технологіями; збереження здоров'я та узгодження професійної діяльності з приватним життям; психологічні основи роботи з персоналом; управлінська майстерність; оволодіння іноземними мовами; інтеграція мігрантів. Змістовий контент навчання менеджерів відповідає, по-перше, – потребам суспільства, по-друге, – стратегічним цілям корпорації, по-третє, – його особистісним і професійним запитам. Відтак організаційно-педагогічне й програмно-змістове забезпечення професійного розвитку залежить від самого менеджера, від компанії, в якій він працює, і від рівня розвитку суспільства загалом.

7. Порівняльний аналіз систем професійного розвитку менеджерів у ТНК

Німеччині і Польщі здійснено за 3 критеріями: система підготовки та нормативно-правового забезпечення; система корпоративної освіти ТНК, науково-методичний супровід цієї системи.

Згідно з першим критерієм спільними ознаками для обох країн є участь у підготовці менеджерів як державних, так і приватних структур; наявність законів, що регулюють професійну освіту, вищу освіту (за виключенням Закону про освіту дорослих, який у Польщі відсутній); участь держави й підприємств у процесі професійного розвитку персоналу та використання різного інструментарію для його підтримки: фінансування, податкової політики, регулювання соціального забезпечення, створення інформаційної та правової інфраструктури. Відмінності полягають, по-перше, у глибокому історичному корінні професійної підготовки менеджерів у Німеччині та стрімкому розвитку цієї галузі протягом останніх двох десятиліть у Польщі, по-друге, в трансформації німецької традиції підготовки учня майстром в дуальну систему навчання й орієнтації на технічну й інженерну підготовку, яка є найважливішим показником кваліфікації німецьких менеджерів на противагу польським, серед яких більш популярною є загальноуправлінська підготовка, по-третє, налагоджена система міжнародної співпраці в галузі навчання і професійного розвитку в Німеччині, яка у Польщі почала формуватися після приєднання до ЄС, по-четверте, географія працевлаштування – для німецьких менеджерів переважно в межах своєї країни, для польських – в різних країнах Європи і світу.

Згідно з другим критерієм спільною ознакою для обох країн є наявність корпоративних навчальних центрів, основна мета діяльності яких полягає у здійсненні стратегічного навчання персоналу. Задля досягнення цієї мети плани роботи та навчальної діяльності корпоративних навчальних центрів узгоджуються зі стратегічними цілями ТНК в руслі єдиної ідеології, що витікає з базової стратегії її розвитку, і налагоджується співпраця із зовнішніми провайдерами освітніх послуг. Серед відмінностей можна виділити, по-перше, створення самостійних корпоративних навчальних центрів у Німеччині, у

Польщі – їх підрозділів, по-друге, міжнародний рівень діяльності німецьких корпоративних навчальних центрів, польських – регіональний, по-третє, у Німеччині інвестиції вкладаються у вдосконалення та підвищення рівня матеріально-технічного забезпечення наявних корпоративних навчальних центрів, у Польщі – у створення і розвиток нових корпоративних навчальних центрів.

Згідно з третім критерієм спільними ознаками для обох країн є системний характер підготовки переважно короткотермінових програм внутрішньофірмового навчання менеджерів, із врахуванням нових потреб та зворотного зв'язку, застосування однакових форм і методів діагностики потреб, проведення навчання, оцінювання результатів навчання, видання сертифікатів встановленого зразка після завершення навчання. Відмінності полягають у тому, що в німецьких ТНК корпоративні навчальні центри самостійно розробляють програми підготовки персоналу і тренерів, а у підрозділах Польщі вони адаптуються до місцевих умов; німецькі ТНК налагоджують активну співпрацю з освітніми закладами всіх країн, польські – співпрацюють з освітніми закладами переважно в межах своєї країни; німецькі внутрішньофірмові програми націлені на формування рівною мірою як твердих (професійних), так і м'яких (соціальних) навичок, у польських підрозділах внутрішньофірмові програми націлені на розвиток професійної компетентності менеджерів, а зовнішнє навчання – на підвищення загального рівня соціальної та міжособистісної компетентності; для професійного розвитку німецьких менеджерів актуальні такі форми й методи, як менторство (шефство, наставництво) і «кроспарування» (транскордонне співробітництво між колегами з Німеччини та інших країн), а для польських – адаптаційні заходи як для молодих менеджерів, так і фахівців, які мають значний досвід роботи, однак в іншій структурі чи галузі, професійна, мотиваційна, соціально-психологічна та психофізіологічна діагностика з метою виявлення потреб менеджера та узгодження їх з вимогами керівництва, підготовка менеджерів до роботи в команді; актуальним напрямом для німецьких ТНК є освіта для

біженців, у Польщі він менш актуальний. Натомість популярними є програми з заходів у вигляді проектів, спрямованих на формування екологічної свідомості, підвищення обізнаності про навколишнє середовище, розуміння біорізноманіття, сприяння активної екологічної освіти та підтримки місцевих ініціатив, спрямованих на охорону навколишнього середовища.

8. Прогностичне обґрунтування напрямів професійного розвитку менеджерів в Україні було здійснено з урахуванням конструктивних ідей досвіду Німеччини і Польщі. У зв'язку з розвитком суспільства знань, глобалізаційними процесами, що відбуваються у світовій економіці (зокрема, четверта промислова революція), з'являються нові напрями в науці й виробництві (нанотехнології, штучний інтелект, «Інтернет речей», «великі дані», «розумні» будинки і міста, безпілотники, 3D-виробництво, робототехніка, мехатроніка тощо) і нові професії, що потребують удосконалення національних рамок кваліфікацій. Упровадження новітніх технологій нині є головним завданням розвинутих країн світу. Водночас гострою проблемою інших країн, в тому числі України, є так званий «цифровий розрив» – інформаційна нерівність у можливостях та способах життя між державами, що будують інформаційне суспільство, та рештою держав. Це зумовлює зміни підходів до підготовки фахівців, появу нових концепцій і моделей навчання персоналу, нової дидактики професійної освіти, оновлення змісту професійної педагогіки (К. Шваб, В. Биков В. Рябошлик).

На основі узагальнення результатів вивчення 36 наукових і статистичних джерел з'ясовано, що в Україні чисельність компаній, котрі займаються професійним навчанням своїх співробітників, за останні роки почала стрімко зростати. Відповідно, з кожним роком в українських компаніях зростає чисельність корпоративних навчальних центрів. Однак більшість спроб організувати системне корпоративне навчання залишаються малоефективними. Виходячи із вищезазначеного, виявлено низку проблем і перешкод, що гальмують створення ефективної системи корпоративної освіти в Україні. Вони пов'язані, передусім, з учасниками цього процесу: 1) керівництвом, як

замовником і контролером якості навчання, 2) персоналом, як об'єктом і суб'єктом навчання та 3) викладацьким складом, як виконавцем замовленої послуги.

Отже, головним завданням, яке необхідно вирішити системі вітчизняної освіти, є формування нової моделі професійної підготовки, яка б сприяла подоланню відставання в структурі, обсягах і якості трудових ресурсів від реальних вимог сучасних підприємств. У вирішенні цієї проблеми німецький досвід дуального навчання може бути корисним у плані вдосконалення законодавства, визначення механізмів розподілу повноважень на державному й регіональному рівнях, відродження традицій ремісничого навчання, формування системи багатоканального фінансування. Важливою подією у цьому напрямі є проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти (2017), розробленої на основі німецького досвіду з метою вироблення засад державної політики щодо підвищення якості професійної підготовки фахівців на основі дуальної форми здобуття освіти. Цінним для України є також польський досвід щодо створення позитивного інвестиційного клімату, завдяки якому ТНК можуть відкривати свої підрозділи, забезпечуючи українцям роботу, навчання і професійний розвиток.

У результаті аналізу 18 законодавчих і нормативно-правових документів виявлено, що в Україні вже почала формуватися законодавча база, спрямована на врегулювання навчання й професійного розвитку персоналу, однак, її розрізненість заважає створенню цілісної системи, яка існує, наприклад, у Німеччині.

Результати проведеного дослідження дали можливість визначити основні напрями професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, на основі яких було сформульовано науково-методичні рекомендації щодо формування вітчизняної системи корпоративної освіти й удосконалення професійного розвитку менеджерів на макrorівні за трьома стратегічними напрямками: на загальнодержавному законодавчому рівні, на рівні держава – навчальний заклад, на рівні держава – підприємство; на мікрорівні за 3

підрівнями: рекомендації для керівництва компаній, для організаторів професійного навчання персоналу для менеджерів. Найбільш актуальними і важливими серед них є: створення законів «Про освіту дорослих», «Про післядипломну освіту», «Про неперервну професійну освіту і підготовку кадрів», удосконалення наявної нормативно-правової бази щодо підвищення кваліфікації та приведення її у відповідність до вимог ринкової економіки, адаптація Національної системи класифікації професій (занять) до Міжнародної стандартної класифікації, визнання іноземних кваліфікацій в Україні, розроблення і затвердження критеріїв/стандартів оцінювання неформального професійного навчання, розроблення, оновлення і затвердження професійних стандартів, регламентування частотності підвищення кваліфікації персоналу різного рівня з урахуванням галузевих особливостей, розробка механізмів фінансування професійного навчання й розвитку персоналу шляхом залучення додаткових ресурсів, розроблення комплексної системи узгоджених заходів для професійно-технічних і закладів вищої освіти, які б сприяли розвитку неформальної освіти в системі освіти дорослих, приведення у відповідність до потреб суспільства, економіки, ринку праці та вимог роботодавців навчальних програм підготовки фахівців, оновлення змісту підготовки менеджерів, розроблення державної програми підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації спеціального педагогічного персоналу для проведення внутрішньофірмового та зовнішнього навчання персоналу в рамках корпоративної освіти, сприяння розвитку міжнародної співпраці в галузі підготовки такого педагогічного персоналу, підвищення рівня його загальної культури, педагогічної майстерності, професійного розвитку, розширення спектру наукових досліджень практичного спрямування, розвиток соціального партнерства навчальних закладів з бізнес-школами, корпоративними навчальними центрами, інвестування коштів у навчання персоналу, стимулювання зацікавленості роботодавців у підвищенні професійного рівня персоналу через систему їх заохочення та удосконалення організації й поліпшення якості корпоративної освіти тощо.

Творче застосування конструктивних ідей зарубіжного досвіду професійного розвитку менеджерів у ТНК Німеччини і Польщі, а також врахування нових теорій і технологій в неперервній освіті дорослих допоможуть вибудувати на українських теренах повноцінну систему корпоративної освіти персоналу загалом і менеджерів зокрема, що дасть змогу вирішити проблему досягнення реальної відповідності багаторівневої підготовки менеджерів еволюційним вимогам до їхньої професійної кваліфікації, а також відповідного нормативно-правового забезпечення, яке б сприяло їхньому професійному розвитку протягом усього життя.

Проведене дослідження не вичерпує проблеми професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях. Актуальними залишаються питання кроскультурної підготовки менеджерів у системі корпоративної освіти, підготовки андрагогів (тренерів, інструкторів, коучів, тьюторів тощо) для ефективної діяльності в корпоративних навчальних центрах. Перспективними напрямками подальших досліджень є також теоретико-методологічне та дидактичне обґрунтування управління талантами й розвиток їх творчого потенціалу, розроблення інструментарію стимулювання й збереження в організації менеджерів, які пройшли навчання, вивчення зарубіжного досвіду з розвитку лідерського потенціалу особистості. На окрему увагу заслуговує проблема формування етичної поведінки менеджерів як сукупності вчинків і дій, соціальної відповідальності менеджменту на міжнародному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- Абашкіна, Н. В. (1998). *Розвиток професійної освіти в Німеччині (кінець XIX – XX ст.)*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогіки та психології професійної освіти АПН України, Київ.
- Абульханова-Славская, К. А. (1991). *Стратегия жизни*. Москва: Мысль.
- Авшенюк, Н. М. (2016). *Тенденції розвитку транснаціональної вищої освіти у розвинених англomовних країнах (друга половина XX – початок XXI століття)*. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- Адлер, А. (1997). *Понять природу человека*. Москва: Академический проект.
- Ажажа, М. А. (2006). Зарубіжний і вітчизняний досвід використання інвестицій в людський капітал. *Теорія та практика державного управління*, 3(15), 263–270.
- Азимов, Э. Г., Щукин, А. Н. (2009). *Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам)*. Москва: ИКАР.
- Александров, В. Т. (2012). *Державні механізми управління якістю неперервної освіти в Україні: монографія*. Суми: Сумський державний університет.
- Алькама, В. Г., Радкевич, А. Д., Крюченко, О. С., Стаценко, В. Н. (2009). Концептуальні засади підготовки фахівців для комплексного вирішення завдань євроінтеграції. *Вчені записки Університету економіки та права «КРОК»*, 13, 122-178.
- Андрущенко, В. П. (2017). Майбутнє освіти України і європейського простору. В R. Gerlach (Red.). *Edukacja dla przyszłości w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Андрущенко, В. П. (2005). Філософія освіти XXI століття: пошук пріоритетів. *Філософія освіти*, 1, 5–17.
- Аніщенко, О. В. (2010). Підготовка виробничого персоналу: андрагогічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2, 96–102.
- Аніщенко, О. В. (2015). Тренди освіти дорослих: реалії та перспективи.

Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету, 2(15), 155–160.

- Ансофф, И. (1999). *Новая корпоративная стратегия*. СПб.: Питер.
- Ансофф, И., Кнорринг, В. (2001). *Теория, практика и искусство управления*. Москва: Норма.
- Антонова, О.Є. (Укл.). *Словник базових понять з курсу «Педагогіка»*. (2014). Житомир: ЖДУ імені Івана Франка.
- Антонюк, В. П. (2006). Людський капітал як чинник економічного зростання та демографічні проблеми його формування. В Новікова О.Ф. (Ред.). *Розвиток економіки Сходу України: демографічний фактор: матеріали засідання круглого столу*. Донецьк: ДонФ НІСД (с. 51–54).
- Армстронг, М. (2004). *Практика управління людськими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Бабушко, С. Р. (2015). *Теоретичні та методичні засади професійного розвитку фахівців туристичної сфери США і Канади*. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- Баєва, О. І. (2016). Теоретичні основи формування і розвитку людського капіталу. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*, 1(37), 122–125.
- Базаров, Т., Еремін, Б. (Ред.). (2006). *Управление персоналом*. Москва: ЮНИТИ.
- Балабанова, Л. В., Сардак, О. В. (2011). *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.
- Балабанюк, Ж. (2016). 10 головних навичок топ-менеджерів Кремнієвої долини. (2016). URL: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1416163-10-golovnih-navichok-top-menedzheriv-kremnievoyi-dolini>
- Балецька, Л. М. (2014). *Психологічні особливості атрибуції успіху у професійному самовизначенні студентів вищих навчальних закладів*. (Дис. канд. психол. наук). Інститут психології імені Г. С. Костюка НАПН України, Київ.

- Балл, Г.А., Мединцев, В.А. (2012). Понятие «личность» в контексте модельной трактовки культуры. *Мир психологи*, 3, 24-31.
- Баніт, О. (2013а). Інноваційні технології навчання співробітників у межах педагогічного вищого навчального закладу. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*, 4, 78–83.
- Баніт, О. (2013b). Методи стимулювання та заохочення персоналу в організаціях, які саморозвиваються: соціально-економічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 7, 24–35.
- Баніт, О. (2014а). Діагностика потреб і готовності персоналу до внутрішньофірмового навчання. В Л. М. Дунаєва та ін. (Ред.). *Сучасні підходи та технології соціально-психологічної та колекційної роботи з різними віковими групами населення: Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, 20-22 червня* (с. 342-347). Одеса: ОНУ.
- Баніт, О. (2014b). Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу. В Л. Б. Лук'янова та ін. (Ред.). *Освіта впродовж життя: вимоги часу: VI Всеукраїнські педагогічні читання до 95-річчя від дня нар. О.С. Дубинчук, Київ, 26 травня* (с. 50-53). Київ; Ніжин: ПП Лисенко М.М.
- Баніт, О. (2014c). Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 1(12), 94–98.
- Баніт, О. (2014d). Передумови становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(8), 24–35.
- Баніт, О. (2014e). Персонал-технологія як інноваційний напрям внутрішньофірмової підготовки фахівців. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(9). 15–22.
- Баніт, О. (2015а). Корпоративні університети як одна з сучасних форм внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(10), 164–172.

- Баніт, О. (2015b). Особливості підготовки внутрішньофірмових програм навчання персоналу в кризових умовах. *Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах: Інтернет-конференція, Київ, 27 лютого* (с. 14-15). Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».
- Баніт, О. (2015c). Особливості формування внутрішньофірмової мобільності персоналу. В Л. Л. Сушенцева (Ред.). *Формування професійно-мобільного фахівця: європейський вимір: III Всеукраїнська науково-практична конференція, Кривий Ріг, 23-24 квітня* (с. 23-24). Кривий Ріг, Криворізький педагогічний університет.
- Баніт, О. (2015d). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського педагогічного університету*, 2(15), 169–176.
- Баніт, О. (2015e). Психологічні особливості ефективного навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. В М. В. Гриньова (Ред.). *Професійна свобода особистості у вимірах гуманістичної спадщини Антона Макаренка та Івана Зязюна: XIV Міжнародна науково-практична конференція, Полтава, 13 березня* (с. 20-22). Полтава, Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка.
- Баніт, О. (2015f). Психолого-педагогічні засади корпоративного навчання персоналу. *Андрагогічний вісник*, 6, 74–80.
- Баніт, О. (2015g). Психолого-педагогічні орієнтири «Я-концепції» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу. *Витоки педагогічної майстерності*, 15, 59–63.
- Баніт, О. (2015h). Реалізація компетентнісного підходу в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*, 43(47), 168–177.
- Баніт, О. (2015i). Сучасні вимоги до програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу. *Теорія та*

методика управління освітою. URL:
http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/8.pdf

- Баніт, О. (2015j). Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(11), 28–38.
- Баніт, О. (2016a). Відображення концептуальних положень неперервного професійного розвитку дорослих у міжнародних документах. *Адаптивне управління: теорія і практика.* URL:
<http://am.eor.by/index.php/gallery/117-vipusk-1-2016>
- Баніт, О. (2016b). Вплив процесів глобальної інтеграції та інформаційно-комунікаційних технологій на професійний розвиток персоналу. *Теорія та методика професійної освіти.* URL:
<http://tmpe.eor.by/index.php/editions/131-edition-9>
- Баніт, О. (2016c). Корпоративна освіта як інноваційна форма професійного розвитку персоналу. В Л. І. Шевчук (Ред.). *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти: Всеукраїнська Інтернет-конференція, Хмельницький* (с. 160-165). Хмельницький: ФОП Мельник А.А.
- Баніт, О. (2016d). Особистісний розвиток менеджерів у Німеччині. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція, Запоріжжя, 18-25 квітня.* URL:
http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip24.html
- Баніт, О. (2016e). Професійний розвиток особистості в сучасному освітньому просторі. *Теорія та методика професійної освіти*, 10(2), 62-69. URL:
<http://tmpe.eor.by/index.php/editions/133-vipusk-10> \
- Баніт, О. (2016f). Філософські витоки розвитку особистості в системі неперервної освіти. *Андрагогічний вісник*, 7, 45–52.
- Баніт, О. В. (2016g). Формування тренерсько-викладацького складу в системі корпоративної освіти. В Г. І. Соцька (Ред.). *Педагогічна майстерність*

як система професійних і мистецьких компетентностей: XIII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О. П. Рудницької, Київ, 1-2 грудня (с. 59-61). Київ: Талком.

- Баніт, О. (2017а). Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW Group). *Адаптивне управління: теорія і практика*. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/118-vipusk-1-2017>
- Баніт, О. (2017б). Розвиток компетенцій польських менеджерів у транснаціональних корпораціях. *Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy*, 2, 473–489.
- Баніт, О. (2017с). Соціально-психологічні особливості кар'єрного зростання менеджерів у сучасному суспільстві: гендерний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(12), 119–129.
- Банит, О. (2017d). Организационно-педагогические условия развития персонала в немецких корпорациях (на примере Volkswagen Group). *Теория и методика профессионального образования*, 1(4), 11–22.
- Баніт, О. (2017е). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник*. Київ: ДСК-Центр.
- Баніт, О. (2017f). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: програма спецкурсу*. Київ: ДСК-Центр.
- Баніт, О. (2018а). Порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах Польщі і України. В М. Л. Ростока, І. М. Савченко, Т. С. Бондаренко (Ред.). *Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимоги часу: Всеукраїнський науково-практичний WEB-форум, Київ-Харків, 22-23 березня 2018 р.* (с. 19-22). Кропивницький: Вид-во Льотної академії Національного авіаційного університету.
- Баніт, О. (2018b). Реалії та перспективи запровадження дуальної освіти в підготовці менеджерів. *Наукові записки Малої академії наук України*,

11, 29-36.

- Баніт, О. (2018с). Професійний розвиток менеджерів транснаціональних корпорацій у системі неперервної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/126-vipusk-3-2018>
- Баніт, О. (2018d). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія*. Київ: ДСК-Центр.
- Баніт, О. (2018е). *Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: науково-методичні рекомендації*. Київ: ДСК-Центр.
- Барко, В. (2008). Гуманістичний особистісно орієнтований підхід як принцип ефективного управління персоналом органів внутрішніх справ. *Вісник Академії управління МВС*, 3, 115–129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ucnavs_2008_3_11
- Батышев, С. Я., Новиков, А. М. (Ред.). (2010). *Профессиональная педагогика*. Москва: ЭГВЕС.
- Бацалай, Т. М. (2012). Сутність інтелектуального капіталу інноваційно-активного підприємства. *Економічний вісник Донбасу*, 2(28), 82–88.
- Безгін, К. С., Гришина, І. В. (2009). Порівняльний аналіз процесного та функціонального підходів до управління підприємством. *Вісник економічної науки України*, 2, 3–15.
- Белл, Д. (1999). *Грядущее постиндустриальное общество*. Москва: Академия.
- Белл, Д. (2012). Настання постіндустріального суспільства. В Л. Губерський *Філософія: хрестоматія (від витоків до сьогодення): навч. посіб.* Київ: Знання.
- Бервено, О. (2002). *Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві*. (Автореферат канд. екон. наук). Харків: Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна.
- Бим-Бад, Б. М. (2002). *Педагогический энциклопедический словарь*. Москва:

Большая Российская энциклопедия.

- Биков, В. Ю. (2008). *Моделі організаційних систем відкритої освіти: монографія*. Київ: Атіка.
- Биков, В. Ю. (2017). Суспільство знань і Освіта 4.0. В R. Gerlach (Red.). *Edukacja dla przyszłości w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Бідюк, Н. М. (2009). *Професійне навчання безробітних у США: теорія і практика: монографія*. Хмельницький: ХМЦНТЕІ.
- Бізнес-освіта в різних регіонах світу. (2010). URL: http://osvita.ua/add-education/pro_mba/7324/
- Білошапка, В. А. (2008). Зміст та пріоритети управлінської роботи менеджерів ТНК. *Формування ринкових відносин в Україні*, 10, 19–22.
- Богів, Е. І. (2015). *Становлення і розвиток народних університетів у Німеччині (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)*. (Дис. канд. пед. наук). Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія, Хмельницький.
- Бойчевська, І. (2009). Роль системи дуальної освіти у професійній підготовці молоді у Німеччині. *Порівняльно-педагогічні студії*, 2. URL: http://library.udpu.org.ua/library_files/poriv_ped_stydii/2009/2009_2_8.pdf
- Бондар, В. І. (2000). *Теорія і технологія управління процесом навчання в школі*. Київ: Школяр.
- Борисов, В. В. (2006). Теоретичні проблеми підготовки до управлінської діяльності. В Т. Левовицький, І. Вільш, І. Зязюн, Н. Ничкало (Ред.). *Професійна освіта: педагогіка і психологія*, VIII. Ченстохова – Київ: видавництво Академії ім. Яна Длугоша.
- Борисова, С. В. (2008). Методологічні основи компетентнісного підходу в освіті дорослих. У В. І. Сипченко (Ред.). *Гуманізація навчально-виховного процесу*, ХІІ. Слов'янськ: СДПУ.
- Борисова, М. (2014). Успех в тандеме, или Найди себе ментора. URL: <http://www.dw.com/ru/успех-в-тандеме-или-найди-себе-ментора/a-4862094>

- Борисова, М. В. (2012). *Розвиток освіти дорослих у Канаді*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, Черкаси.
- Борисова, М., Вежис, Т. (2015). Де навчались німецькі топ-менеджери. URL: <http://www.dw.com/uk/%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D1%87%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%8C%D0%BD%D1%96%D0%BC%D0%B5%D1%86%D1%8C%D0%BA%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%BF%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%80%D0%B8/a18251467>
- Борисова, Я. В. (2004). Оценка персонала в условиях быстро растущей компании. *Справочник по управлению персоналом*, 7. 18–24.
- Боровик, М. В. (2005). *Управління соціальним розвитком промислових підприємств*. (Автореферат канд. екон. наук). Харківський національний економічний університет, Харків.
- Бояцис, Р. (2008). *Компетентный менеджер. Модель эффективной работы*. Москва: НИРО.
- Брасс, А. А. (2004). *Основы менеджмента*. Минск: Академия управления при Президенте Республики Беларусь.
- Брейем, Б. Дж. (2003). *Создание самообучающейся организации*. СПб: Нева.
- Брукинг, Э. (2001). *Интеллектуальный капитал. Ключ к успеху в новом тысячелетии*. СПб.: Питер.
- Брылевич, А., Кранц, С. Дуальное обучение: опыт Германии и реалии России. Дуальная система. URL: http://www.up-pro.ru/library/personnel_management/training/dyальноe_obychen.html
- Брюхова, О. Ю. (2014). К вопросу о сущности самообучающейся организации <http://pandia.ru/text/77/274/1447.php>
- Буданов, В. Г. (2008). *Методология синергетики в постнеклассической науке и в образовании*. Москва: URSS.
- Букович У., Уильямс Р. (2002). *Управление знаниями: руководство к действию*. Москва: ИНФА-М.
- Бутнік-Сіверський, О. Б. (2002). Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект).

Інтелектуальний капітал, 1, 16–27.

- В Україні набирає обертів корпоративна освіта. (2013). URL: http://newsradio.com.ua/2013_05_31/V-Ukra-n-nabira-obert-v-korporativna-osv-ta/
- Вагонова, О. Г., Горпинич, О. В., Шаповал, В. А. (2017). Бізнес-освіта як чинник імплементації економіки знань. *Економічний вісник*, 3, 142-154.
- Валькова, Н. А. (2013). Образование взрослых в Германии. *Актуальные вопросы современной педагогики: IV Международная научная конференция*. Уфа, ноябрь (с. 210–212). URL: <https://moluch.ru/conf/ped/archive/97/4416/>
- Василюк, С. В. (2011). Сутність соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту в контексті забезпечення соціально-економічної ефективності діяльності галузі. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*, 34, 158–171.
- Введенский, В. Н. (2003). Компетентность педагога как важное условие успешности его профессиональной деятельности. *Инновации в образовании*, 4, 21–31.
- Вдовиченко, Р. П. (2012). Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка*, 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_2_18
- Вебер, М. (1990) Избранные произведения. Москва: прогресс. URL: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Sociolog/vebizbr/index.php
- Вейлл, П. (2002). *Искусство менеджмента*. Москва: Сирин.
- Верба, В. А. (2008). Розвиток компанії на принципах процесного управління. *Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право)*, 1–2, 517–526.
- Вербяный, В. (2013). Какого руководителя ищут для своих компаний украинские собственники. *Forbes: Украина*, 3(Март). URL: <http://forbes.net.ua/magazine/forbes/1348306-kakogo-rukovoditelya-ishchut-dlya-svoih-kompanij-ukrainskie-sobstvenniki>
- Вертель, В. В. (2013). Соціальний розвиток персоналу транспортних

- підприємств. *Проблеми економіки транспорту*, 5, 37–40
- Вершловський, С. Г. (2000). *Образование взрослых на рубеже веков: вопросы методологии, теории и практики*. СПб.: ИОВ РАО.
- Ветошкина, Т. (2008). Роль компетенций в управлении персоналом. *Кадровый менеджмент*, 3. URL: <https://www.lawmix.ru/bux/52357>
- Виноградський, М. Д., Виноградська, А. М., Шканова, О. М. (2009). *Управління персоналом*. Київ: Центр учбової літератури.
- Влодарска-Зола, Л. (2003). *Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, Київ.
- Волярська, О. С. (2015). *Теоретичні і методичні засади професійної підготовки зареєстрованих безробітних та слухачів навчальних підрозділів підприємств, організацій, установ*. (Дис. д-ра пед. наук). ІПОД НАПН України, Київ.
- Воробьев, В. К. (2014). Системный подход к развитию компетенций персонала: опыт взаимодействия ОАО «Газпром газораспределение Оренбург» и ОГУ. *Вестник ОГУ*, 5, 148–150.
- Воронин, А. С. (2006). *Словарь терминов по общей и социальной педагогике*. Екатеринбург, ГОУ ВПО УУГТУ-УПИ.
- Вперед в будущее с группой Volkswagen – цифровое, социальное и устойчивое. (2017). URL: <http://vagnews.ru/201706/vpered-v-budushhee-s-gruppoj-volkswagen-tsifrovое-sotsialnoe-i-ustojchivoe/>
- Гавран, В. Я., Гавран, М. І. (2012). Особливості підготовки фахівців-менеджерів у приватних вищих школах Польщі та України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»* 739, 254–259.
- Гайсина, Г. И. (2002). *Культурологический подход в теории и практике педагогического образования*. (Дис. д-ра пед. наук). Башкирский государственный педагогический университет, Москва.
- Гаманюк, В. А. (2013). *Теорія та практика іношомовної освіти у Німеччині в*

- контексті загальноєвропейських інтеграційних процесів.* (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Луганськ.
- Гёттинг, Б. (2012). Концерн Фольксваген как пример использования принципов разделения труда, 2(200), 120–128.
- Гинзбург, М. Р. (1996). Психология личностного самоопределения. (Дис. д-ра пед. наук). ПИ РАО. Москва.
- Гладич Г.Я. (2004). *Економічний словник (німецько-український)*. Тернопіль: Економічна думка.
- Corporations and companies. European companie. (2017) URL: http://forexaw.com/TERMs/Corporations_and_companies/European_companie_s/1691_BMW_%D0%91%D0%9C%D0%92_%D1%8D%D1%82%D0%BE
- Годовой отчет «BMW Group». (2012). URL: http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/verantwortung/svr_2012/BMWGroup_SVR2012_ENG_Onlineversion_130513.pdf
http://forexaw.com/TERMs/Corporations_and_companies/European_companie_s/1691_BMW_%D0%91%D0%9C%D0%92_%D1%8D%D1%82%D0%BE
- Гольшеникова, О. (2016). *Мировые тенденции развития корпоративного образования.* URL: http://mako_archive.prostoy.biz/32.html
- Гончаренко, С. У. (1997). *Український педагогічний словник.* Київ: Либідь.
- Городянська, Л. В. (2008). Управління інтелектуальним капіталом і забезпечення підприємств інтелектуальними ресурсами. *Актуальні проблеми економіки*, 1, 127–132.
- Грачева, С. (2008). Корпоративные университеты за рубежом (история создания, опыт, современность). *Управление персоналом*, 5. URL: <http://www.top-personal.ru/issue.html?1496>
- Гришнова, О. А. (2002). *Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки.* (Автореф. дис. д-ра екон. наук). Київ: НАН України.
- Гришнова, О. А. (2011). *Економіка праці та соціально-трудова відносини.* Київ: Знання.

- Грішнова, О. А. (2015). *Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці: монографія*. Київ: КНЕУ.
- Глэддинг, С. (2003). *Психологическое консультирование*. СПб.: Питер.
- Громкова, М. Т. (1999). *Организационное поведение*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Громкова, М. Т. (2005). *Андрагогика: теория и практика образования взрослых*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Давиденко, Н. М., Буряк, А. В. (2014). *Корпоративне управління*. Київ: ЦП «Компринт».
- Давидов, П. Г. (2011). Освіта як чинник розбудови держави у глобалізованому світі на шляху до суспільства знань. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 46, 168–176.
- Даниленко, О. А. (2010, жовтень, 3). Обґрунтування процесного підходу до управління персоналом організації. *Економіка підприємства: теорія та практика: III Міжнародна науково-практична конференція* (с. 92–94). Київ: КНЕУ.
- Данилишин, Б. М., Куценко, В. І., Остафійчук, Я. В. (2005). *Сфера та ринок послуг у контексті соціальної модифікації суспільства: монографія*. Київ: ЗАТ «Нічлава».
- Данюк, В. М. (Ред.). Петюх, В. М., Цимбалюк, С. О. та ін. (2004). *Менеджмент персоналу*. Київ: КНЕУ.
- Дафт, Р. Л. (2006). *Теория организации*. Москва: Юнити-Дана.
- Демешкант, Н. А. (2013). *Теоретичні і методичні засади екологічної освіти майбутніх фахівців аграрної галузі в університетах Польщі*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). ІПОД НАПН України, Київ.
- Демків, О. (2004). Соціальний капітал: теоретичні засади дослідження та операціональні параметри. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*, 4, 99–111.
- Дервяго, І. П. (2008). Менеджмент. URL: <http://rua.pp.ua/protsessnyiy-sistemnyiy-situatsionnyiy.html>
- Деркач, А., Зазыкин, В. (2003). *Акмеология*. СПб: Питер.

- Десятов, Т. М. (2006). *Тенденції розвитку неперервної освіти в країнах Східної Європи (друга половина 20 століття)*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогіки та психології професійної освіти АПН України, Київ.
- Джой-Меттьюз, Д., Меггинсон, Д., Сюрте, М. (2006). *Развитие человеческих ресурсов*. Москва: Эксмо.
- Доронін, А. В. (2008). *Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія*. Харків: ВД «ІНЖЕК».
- Драган, О. І. (2011). Методичні підходи до оцінки людського капіталу на підприємстві харчової промисловості Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного Університету, 26, 168–171.
URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2676/3/5445.pdf>
- Драйден, Г. Вос, Д. (2003). *Революція в навчанні*. Москва: ПАРВИНЭ.
- Дрозач, М. І. (2008). Розвиток професійного навчання кадрів на виробництві в контексті зарубіжного досвіду. *Наука та інновації*, 3(Т. 4), 88–94.
- Дроздова, А. О. (2012). Світовий досвід професійного навчання і розвитку персоналу. *Актуальні проблеми економічного та соціального розвитку виробничої сфери: X Міжнародна науково-теоретична конференція молодих учених і студентів (с. 94–96)*. – Донецьк: ДВНЗ «Донецький національний технічний університет».
- Друкер, П. Ф., Макьярелло Д. А. (2010). *Менеджмент*. ООО «И.Д. Вильямс».
- Друкер, П. Ф. (2004). *Энциклопедия менеджмента*. Москва: ООО «И.Д. Вильямс».
- Друкер, П. Ф. (2007). *Управление в обществе будущего*. Москва: ООО «И.Д. Вильямс».
- Друкер, П. Ф. (2018). *Задачи менеджмента в XXI веке*. Москва: ООО «И.Д. Вильямс».
- Дубінський, С. (2013). Процесний підхід в управлінні персоналом машинобудівних підприємств. *Економічний аналіз*, 12(3), 128–131
- Дуракова, И. Б. (2016). *Управление персоналом в глобальном мире: монография*.

Воронеж: Издательский дом ВГУ.

- Дуракова, И. Б. (Ред.). (2017). Управление персоналом. URL: <http://www.libros.am/book/read/id/363960/slug/upravlenie-personalom-1>
- Європа 2020. (2010). *Стратегія для розумного, сталого та всеохоплюючого зростання*. Брюссель.
- Ельбрехт, О. М. (2010). *Підготовка менеджерів у вищих навчальних закладах Великої Британії, Канади, США*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Національний педагогічний університет імені М.П.Драгоманова, Київ.
- Емченко, Н. 4+1 «И» украинского экономического чуда. URL: <http://delo.ua/opinions/41-iukrainskogo-ekonomiches-155094/>
- Жариков, О. Н., Королевская, В. И., Хохлов, С. Н. (2001). *Системный подход к управлению*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА.
- Желуденко, М. О. (2006). *Цінності освіти і виховання у педагогічних системах Німеччини та України*. (Дис. канд. пед. наук). Національний педагогічний ун-т ім. М.П.Драгоманова, Київ.
- Жижко, О. А. (2012). *Розвиток професійної освіти маргінальних верств населення в Мексиці: монографія*. К.; Ніжин: Лисенко М.М.
- Забродин, Ю. М. (2002). *Психология личности и управление человеческими ресурсами*. Москва: Финстатинформ.
- Завадський, Й. С. (2006). *Економічний словник*. Київ, Кондор.
- Зайковская, И. (2009). Украина: дефицит талантливых топ-менеджеров сохранится. Сайт консалтинговой компании HR Center. URL: <http://www.hrc.com.ua/content/articles/index.php?article=1891>.
- Запорізькі топ-менеджери стажуються у Німеччині (2016). URL: <http://www.cci.zp.ua/presscentr4/novosti4/4672-zaporizki-top-menedzheri-stazhuuyutsya-u-nimechchini>
- Згуровський, М. З. (2013). Суспільство знань та інформації – тенденції, виклики, перспективи. *Дзеркало тижня*, 19. URL: https://dt.ua/ECONOMICS/suspilstvo_znan_ta_informatsiyi__tendentsiyi,_v_ikliki,_perspektivi.html

- Зінов, В. (2000). Проблеми комерціалізації результатів досліджень і розробок. *Інтелектуальна власність*, 3, 35–42.
- Зязюн, І. А. (2008). *Філософія педагогічної дії: монографія*. Черкаси: Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького.
- Иноземцев, В. Л. (1998). *За пределами экономического общества*. Москва: Academia.
- Исаенко, А. Н. (1988). *Кадры управления в корпорациях США*. Москва: Наука.
- Іваницька, Н. Б. (2009). Складові соціального розвитку машинобудівних підприємств. Вісник Національного ун-ту «Львівська політехніка», 657, 222–226.
- Ильин, Е. П. (2008). *Дифференциальная психология профессиональной деятельности*. СПб.: Питер.
- Індустрія 4.0 – 4 Індустріальна Революція. (2016). URL: <https://appau.org.ua/publications/industriya-4-0-4-industrialna-revoljutsiya/>
- К обществам знания. Всемирный доклад Юнеско. (2005). Париж: ЮНЕСКО.
- Как устроен и работает корпоративный учебный центр. (2015). URL: <http://probusiness.by/strategy/1242-kak-ustroen-i-rabotaet-korporativnyu-uchebnyu-centr-primer-Volkswagen-v-belarusi.html>
- Каминка, А. И. (1902). *Акционерные компании. Юридическое исследование*. С.-Пб.: Ландау.
- Кананыкина, Е. (2013). Система управления образованием Германии. *Административное право и практика администрирования*, 7, 100–136. URL: http://e-notabene.ru/al/article_686.html
- Каплан, Р. С., Нортон, Д. П. (2006). *Сбалансированная система показателей*. Москва: Олимп-Бизнес
- Каплун, А. В. (2011). *Розвиток систем підготовки кваліфікованих робітників у Болгарії і Польщі (кінець XIX -XX ст.)*. (Атореф. дис. д-ра пед. наук). ПООД НАПН України, Київ.
- Кастельс, М. (2000). *Информационная эпоха: экономика, общество и культура*. Москва: ГУ ВШЭ.

- Каталог провайдерів освітніх послуг в сфері формальної та неформальної освіти дорослих Запорізького регіону.* (2016). Мелітополь: Видавництво МДПУ імені Б. Хмельницького.
- Каталог провайдерів послуг з освіти дорослих м. Львова та Львівської області.* (2015). Львів: ФОП Ніколаєнко.
- Кашаніна, Т. В. (1999). *Корпоративное право.* Москва: НОРМА-ИНФРА.
- Кендрик, Дж. (1978). *Совокупный капитал США и его формирования.* Москва: Прогресс.
- Кендюхов, О.В. (2008). *Ефективне управління інтелектуальним капіталом: монографія.* Донецьк: ДонУЕП.
- Кірдіна, О. Г. (2014). Процесний підхід до управління персоналом. Менеджмент та маркетинг: Вісник економіки транспорту і промисловості, 46, 278–281.
- Кіщенко, Ю. В. (2000). *Формування професійної майстерності вчителя в системі педагогічної освіти Англії та Уельсу.* (Автореф. дис. канд. пед. наук). Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, Київ.
- Клименко, В. А. (1997). *Развитие профессионального образования в условиях социально-экономического преобразования в Беларуси.* (Автореф. дис. д-ра соц. наук). Институт социологии Академии наук Беларуси, Минск.
- Климов, Е. А. (2010). *Психология профессионального самоопределения.* Москва: Академия.
- Коваленко, Н. В., Должикова, А. П. (2013). Аналіз людського капіталу підприємства як ключової компетенції. *Економічний простір*, 75, 191–199.
- Козак, Н. И. (2001). Корпоративный университет. *Управление компанией*, 12, 12–16.
- Козак, Т. Б. (2011). *Професійна підготовка старшокласників у закладах середньої освіти другого ступеня Німеччини.* (Дис. кандидата пед. наук). Тернопіль.

- Козак, Т.Б. Стандарти професійної підготовки молоді у Німеччині. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/12311/1/СТАНДАРТИ%20ПРОФЕСІЙНОЇ%20ПІДГОТОВКИ%20МОЛОДІ%20У%20НІМЕЧЧИНІ.pdf>
- Козуб, А. (2014). Volkswagen Academy: от первого лица. URL: <http://blog.atlantm.com/archives/29108>
- Компания АвтоКапитал – 7 лет на автомобильном рынке Украины! (2008). URL: http://www.mercedes-benz.ua/cars/press_center/news/1558.html
- Кононова, И. В. (2013). Управление системой профессионального образования и подготовки рабочих кадров за рубежом. URL: <http://na-journal.ru/2-2013-gumanitarnye-nauki/262-upravlenie-sistemoj-professionalnogo-obrazovanija-i-podgotovki-rabochih-kadrov-za-rubezhom>
- Копець, Г. Р. (2001). *Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств*. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13813/1/6_30-37_Vis_720_Menegment.pdf
- Корнеева, Л. И. (2004). Современные интерактивные методы обучения в системе повышения квалификации руководящих кадров в Германии: зарубежный опыт. *Университетское управление: практика и анализ*, 4(32), 78–83.
- Костенко, Е. П., Михалкина, Е. В. (2014). *История менеджмента*. Ростов-на-Дону: Издательство Южного федерального университета.
- Костюк, Г.С. (1989). *Навчально-виховний процес і психічний розвиток особистості*. Київ: Радянська школа.
- Коул, Д. (2004). *Управление персоналом в современных организациях*. Москва: Вершина.
- Кошманова, Т. С. (2002). *Розвиток педагогічної освіти у США (1960–2000 рр.)*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Київ.
- Кравчук, Н. О. (2012). Теоретичні засади функціонування інтелектуального капіталу підприємства. *Інноваційна економіка*, 8, 114–117.

- Красношапка, В. В., Буданова, Я. Р. (2013). Корпоративні університети у системі професійного навчання та розвитку персоналу. *Ефективна економіка*, 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2590>
- Кремень, В. Г. (2017). Освіта у викликах сучасності: проблеми і перспективи. В R. Gerlach (Red.). *Edukacja dla przyszłości w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Кремень, В. Г. (2003). Філософія освіти XXI століття. *Урядовий кур'єр*, 23, 7–8.
- Кремень, В. Г. (2007). *Філософія національної ідеї. Людина. Освіта. Соціум*. Київ: Грамота.
- Кремень, В. Г. (Ред.). (2008). *Енциклопедія освіти*. Київ: Юрінком Інтер.
- Кремень, В. Г., Ковбасюк, О. В. (Ред.). (2014). *Освіта дорослих: енциклопедичний словник*. Київ: Основа.
- Крушельницька, О. В. (2002). *Управління персоналом*. Житомир: ЖІТІ.
- Крушельницька, О. В., Мельничук, Д. П. (2005). *Управління персоналом*. Київ: Кондор.
- Кудин, В. О. (2010). Образование в системе современной цивилизации. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти* (с. 60–68). Харків: ХПІ.
- Кузнецова, І. О. (2011). Модель компетенцій менеджера як складова ключової здібності підприємства. *Сталий розвиток економіки*, 2, 228–234.
- Кузьменко, Ю. В. (2009). *Культура праці як чинник нарощення людського капіталу*. Херсон: РІПО.
- Кузьмина, Н. В. (2001). *Акмеологическая теория повышения качества подготовки специалистов образования*. Москва: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов.
- Кузьмина, Н. В. (Ред.). (2002). *Методы системного педагогического исследования*. Москва: Народное образование.
- Кулик, Ю. Є. (2008). Система принципів управління професійним розвитком менеджерів у міжнародних компаніях. *Формування ринкових відносин в Україні*, 9, 27–32.

- Куценко, В. І. (2008). *Розвиток соціальної сфери: реальність і контури майбутнього (питання теорії і практики): монографія*. Ніжин: ТОВ «Видавництво Алекс-Поліграф».
- Кушнір, В. А. *Теоретико-методологічні основи системного аналізу педагогічного процесу вищої школи*. (Автореф. дис. д-ра пед. Наук). Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, Київ.
- Лавриненко, С. І. (2009). Сучасний стан та перспективи розвитку трудових ресурсів України. *Стратегічні пріоритети*, 1(10), 115–127.
- Лавриченко, Н. М. (2006). *Педагогічні основи соціалізації учнівської молоді в країнах Західної Європи*. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогіки АПН України, Київ.
- Левашко, Н. В., Крикун, П. О. ((2015). Інтелектуальний капітал підприємства та основні методи його оцінки. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76916>
- Леонтьев, А. Н. (1975). *Деятельность. Сознание. Личность*. Москва: Политиздат.
- Леонтьев, Б. (2002). *Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе*. Москва: Акционер.
- Леонтьева, Е. Г. (2012). Корпоративный университет как модель инновационного корпоративного заведения. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/pedagogy-psychology-and-sociology-212/interactive-learning-technologies-and-innovations-in-education-212/12972-212-165>
- Либерова, Т. (2010). Как построить современную и эффективную систему обучения персонала компании URL: <http://www.p-podhod.ru/statyi/14-2010-01-22-04-10-19.html>.
- Литовченко, І. М. (2018). *Теорія і практика корпоративної освіти у Сполучених Штатах Америки*. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- Локшина, О. І. (2007). Розвиток компетентнісного підходу в освіті

Європейського Союзу. *Шлях освіти*, 1, 16–21.

- Лук'янова, Л. Б. (2017). *Законодавче забезпечення освіти дорослих: зарубіжний досвід*. Київ: ТОВ «ДКС-Центр».
- Лук'янова, Л. Б. (2009). Провідні особливості навчання дорослих. URL: <http://lib.iitta.gov.ua/7522/1/Провідні%20особливості%20навчання.pdf>
- Лук'янова, Л. Б. (2011). *Концепція освіти дорослих в Україні*. Ніжин: Лисенко М.М.
- Лукач, І. (2012). Історія становлення корпоративного права в європейських країнах континентальної системи права. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*, 91, 42–45.
- Магура, М. И., Курбатова, М. Б. (2002). *Организация обучения персонала компании*. Москва: Интел-Синтез.
- Магура, М. И., Курбатова, М. Б. *Современные персонал-технологии*. (2003). Москва: Журнал управление персоналом. URL: <http://www.maguru.ru/books/spt/>
- Максименко, С.Д. (2003). *Психологічні засади взаємозв'язку професійного навчання і розвитку особистості майбутнього фахівця: навч. посібник*. Київ: Ін-т педагогіки і психології проф. освіти.
- Максимович, В. І. (2011). Функціональний цикл людського капіталу та забезпечення його інвестиційним ресурсом. *Формування ринкової економіки*, 25, 423–429.
- Малишко, О. В. (2008). Про європейський формат системи показників вимірювання цінності інтелектуального капіталу регіонального наукового центру. *Актуальні проблеми економіки*, 11, 162–173.
- Маркеева, Б. Э. (2014). Особенности менеджмента в современных немецких компаниях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3898>
- Мартинюк, Н. Р. (2014). Порівняльно-правова характеристика холдингів і холдингових компаній за законодавством іноземних держав. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*, 36, 142-154.

- Маршавін, Ю.М. (2014а). *Професійний дисбаланс на ринку праці: економічні втрати та шляхи їх мінімізації. Я-концепція Н. Ничкало*: зб. наук. праць. Київ: Національна Академія педагогічних наук України.
- Маршавін Ю. М. (2014b). Шляхи забезпечення узгодженості підготовки фахівців у навчальних закладах України з потребами ринку праці: методологічні та прикладні аспекти. *Ринок праці та зайнятість населення*, 3, 13-18.
- Масалимова, А. Р. (2012). Корпоративное образование и внутрифирменная подготовка: особенности формальной, неформальной и информальной моделей. *Современные проблемы науки и образования*, 3. URL: www.science-education.ru/103-6296
- Маслоу, А. (2011). *Мотивация и личность*. Москва: Букинтст.
- Матвієнко, О. В. (2005). *Розвиток систем середньої освіти в країнах Європейського Союзу: порівняльний аналіз*. (Дис. д-ра пед. наук). Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка, Київ.
- Матукова, Г. І. (2015). *Підприємницька компетентність майбутніх фахівців економічного профілю: теорія і практика: монографія*. Кривий Ріг: ФОП Чернявський Д. О.
- Махиня, Н. В. (2009). *Реформування системи педагогічної освіти Німеччини (друга половина ХХ – початок ХХІ ст.)*. (Дис. кандидата педагогічних наук). Черкаси.
- Менеджмент персоналу (2010). URL: http://bookss.co.ua/book_menedzhment-personalu_756/
- Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (2005). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.
- Минзов, А. С., Чемисина, Е. Н., (2008). Корпоративные университеты: проблемы создания и тенденции развития. *Вестник Российской академии естественных наук*, 1, 63–69.
- Михайлов, С. І., Белановська, Т. І., Степасюк, О. С. та ін. (2006). *Менеджмент*. Вінниця: Нова книга.

- Мукан, Н. В. (2011). *Професійний розвиток учителів загальноосвітніх шкіл у системах неперервної педагогічної освіти Великої Британії, Канади, США*. (Дис. д-ра пед. наук). Київський нац. ун-т ім. Тараса Шевченка, Київ.
- Муні, Дж. (1937). *Принципы организации*. Нью-Йорк: Харлер.
- Мурашко, М. І. (2008). *Менеджмент персоналу*. Київ: Знання.
- Муромець, В. Г. (2012). Науково-методичний супровід формування превентивного виховного середовища загальноосвітнього навчального закладу. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*, 16(2), с. 321-329.
- Назаренко, Л. І., Мороз, Т.О. (2011). Методика оцінки інтелектуального капіталу лінійних підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 34, 307–315.
- Національна стратегія розвитку освіти України на період до 2021 року. (2013). URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
- Ничкало, Н. Г. (2001). Неперервна професійна освіта як філософська та педагогічна категорія. *Неперервна проф. освіта: теорія і практика*, 1, 9–22.
- Ничкало, Н. Г. (2012а). Розвиток людського капіталу – стратегічне завдання професійної освіти. *Педагогічна і психологічна науки в Україні*, Т. 4, 27–3. Київ: Пед. думка.
- Ничкало, Н. Г. Теорії людського капіталу і педагогіка праці. (2012b). В Тадеуш Левовицький, Юланта Вільш, Іван Зязюн, Нелля Ничкало (Ред.). *Kształceniezawodowe: pedagogikaipsychologia – Професійна освіта: педагогіка і психологія: пол.-укр., укр.-пол. щорічник*. Ченстохова; Київ, XIV, 25–36.
- Новый учебный центр открыт на заводе «Фольксваген Груп Рус» в Калуге. (2014). URL: <http://www.Volkswagengrouprus.ru/press/news/21242/>
- Огієнко, О. І. (2008). *Тенденції розвитку освіти дорослих у скандинавських країнах: монографія*. Суми: Еллада.

- Огнев'юк, В. О. (2003). *Освіта в системі цінностей сталого людського розвитку: монографія*. Київ: Знання України.
- Одегов, Ю. Г., Мерко, А. (2009). Практика формування корпоративних університетів. *Кадровик. Кадровий менеджмент*, 2, 23-25.
- Олійник, В. В. (2014). Післядипломна освіта в Україні в контексті глобалізаційних змін сучасного світу. *Вісник післядипломної освіти*, 10, 124–133.
- Олійник, О. М. (2012). Сутність та визначення поняття «інтелектуальний капітал підприємств залізничного транспорту». URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1540>
- Осовська, Г. В., Осовський, О. А. (2008). *Основи менеджменту*. Київ: Кондор.
- Открытие единого учебного центра Фольксваген Групп Рус – Group Academy. (2008). URL: <https://www.drive.ru/Volkswagen/4efb332700f11713001e3d95.html>
Фольксваген Групп Рус
- Пазюра, Н. В. (2014). *Теорія і практика внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу в Японії та Південній Кореї*. (Дис. д-ра пед. наук). ІПОД НАПН України, Київ.
- Паращенко, Л. І. (2004). Технологія формування ключових компетентностей у старшокласників: практичні підходи. В О. В. Овчарук (Ред.). *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики* (с. 71–84). Київ: «К.І.С.».
- Переверзева, А. В. (2008). Етапи формування людського капіталу. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*, 3, 66–84.
- Петренко, О. О. (2015). Компетентнісний підхід до преміювання працівників за результатами їх індивідуального навчання. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*, 18(7), 44–47.
- Писарева, Л. И. (2012) Управление образованием в Германии: традиции и

- інновації. *Проблемы современного образования*, 3, 60–78. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-obrazovaniem-v-germanii-traditsii-i-innovatsii>
- Поберезська, Г. Г. (2005). *Тенденції розвитку вищої освіти країн Західної Європи та України*. (Автореф. дис. кандидата пед. наук). Інститут вищої освіти АПН України, Київ.
- Пожуєв, В. І. (2009). Інтелектуальний капітал як стратегічний потенціал організації. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 37, 4–15.
- Позднякова, С. В. (2007). Особливості формування і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Социально-экономические аспекты промышленной политики. Актуальные проблемы управления человеческими ресурсами и маркетинга в контексте стратегии развития Украины*, Т.2, 351–358.
- Пономарева, М. (2009). Корпоративное обучение: от теории к практике. URL: http://www.botexpert.com.ua/Articles/Articles_642.html
- Попов, С. В. (2008). Трудові ресурси: стан та перспективи розвитку. *Форум права*, 3, 419–426.
- Порохня, В. М., Кухарева, Л. В. (2007). Стратегія людського потенціалу – головний чинник економічного зростання. *Економіка та прогнозування*, 4, 124–140.
- Постригач, Н. О. (2012). Професійний розвиток учителів Грецької Республіки. *Теорія і практика управління соціальними системами*, 4, 46–53.
- Прахлад, С. К., Хамел, Г. (2003). Ключевая компетенция корпорации. *Вестник СПбГУ*, 3(24), 18–41.
- Прийма, С. М. (2015). Теоретико-методологічні засади проектування і функціонування систем відкритої освіти дорослих в Україні. (Дис. д-ра пед. наук). Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, Київ.
- Прокоф'єва, М. (2011). Системний підхід у підготовці майбутнього педагога до реалізації диференційованого навчання. *Проблеми підготовки*

сучасного вчителя, 4(Ч. 2), 315–322.

- Промислова революція 4.0. На порозі нової епохи (2017). URL: <https://ua.korrespondent.net/business/web/3802445-promyslova-revoluitsiia-40-na-porozi-novoi-epokhy>
- Протасова, Н. Г. (2013). Актуальні проблеми теорії і практики управління освітою дорослих в Україні. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 7, 149–159.
- Проценко, О. Б. (2009). *Система післядипломної педагогічної освіти в Греції*. (Автореф. дис. кандидата пед. наук). Київ.
- Прядко, И. (2013, май, 31). Разделяй и властвуй. В Украине острый дефицит высококлассных топ-менеджеров. *Кореспондент*, 21(560), 22–24.
- Пул, М., Уорнер, М. (2002). *Управление человеческими ресурсами*. СПб.: Питер.
- Пуховська, Л. П. (1998). *Професійна підготовка вчителів у Західній Європі в кінці ХХ століття*. (Дис. д-ра пед. наук). Ін-т педагогіки і психології проф. освіти АПН України, Київ.
- Пуховська, Л. П. (2010). Навчання впродовж життя як пріоритетний напрям Болонського процесу у наступному десятиріччі. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2, 72–78.
- Радіонова, І. Ф. (2009). Економічне зростання з участю людського капіталу. *Економіка України*, 1, 19–30.
- Рахманов, О. (2014). *Топ-менеджери великого бізнесу в Україні : соціологічний портрет*. Київ: Інститут соціології НАН України.
- Рейтинг «Делойт»: ТОП-500 компаній Центральної та Східної Європи. (2016). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/research/ce-top-500-2016.html>
- Репин, В. В. (2004). *Процесний підхід к управленню. Моделирование бизнес-процессов*. Москва: РИА «Стандарты и качество».
- Ржевська, А. В. (2013). *Розвиток сучасної університетської освіти країн Західної Європи*. (Дис. д-ра педагогічних наук). Луганськ.
- Роджерс, К. Р. (1994). *Взгляд на психотерапию. Становление человека*. Москва:

Прогресс.

Рубинштейн, С. Л. Человек и мир. (2012). СПб: Питер.

Рукавишников, С. М. (2005). *Корпорация как правовой и социальный институт*. (Диссертация канд. юрид. наук). Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, Москва.

Рябошлик, В. (2017). Четверта промислова революція: небачені можливості і передбачувані виклики. *Економіст*, червень, Ч. 1, 1-14; Ч. 2, 15–28.

Савченко, В. А. (2002). *Управління розвитком персоналу*. Київ: КНЕУ. URL: <http://library.if.ua/books/104.html>

Сагун, І. Г. (2011). *Розвиток освіти людей третього віку в Німеччині (друга половина ХХ – початок ХХІ століття)*. (Автореф. дис. кандидата пед. наук). ІПОД НАПН України, Київ.

Свергун, О., Пасс, Ю., Дьякова, Д., Новикова, А. (2005). *Управление персоналом: Как это есть на самом деле*. СПб.: Питер.

Свидрук, І. І. (2014). Креативні підходи до формування трудових ресурсів в організації. *Торгівля, комерція, підприємництво*, 16, 198–203.

Свидрук, І. І. (2017). Роль інтелектуального капіталу в постіндустріальному суспільстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету* 26(Ч. 1), 103–105

Семиченко, В. А. (2007). Проблеми і пріоритети професійної підготовки. *Педагогічний дискурс*, 1, 119–127.

Сенге, П. (2006). *Пятая дисциплина. Искусство и практика самообучающейся организации*. Харьков.

Сергеенкова, О. П. (2012). Професійна ідентичність в практиці професійної підготовки особистості. *Педагогічна освіта: теорія і практика*, 18, 82–86.

Серигов, В. В. (1999). *Образование и личность: теория и практика проектирования педагогических систем*. Москва: Логос.

Сингаївська, І. В. (2014). Аналіз теоретико-методологічних підходів до

- вивчення проблеми професійної успішності. В С. Д. Максименко (Ред.) Актуальні проблеми психології, 41(Т. 1), 168–176.
- Синдяшкіна, Е.Н. (2010). Вопросы оценки видов социального эффекта при реализации инвестиционных проектов. *Проблемы прогнозирования*, 140–147.
- Синенко, С. І. (2002). *Розвиток післядипломної педагогічної освіти в країнах Західної Європи* (Англія, Франція, Німеччина). (Автореф. дис. кандидата пед. наук). Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти АПН України, Київ.
- Система державно-громадського управління освітою в Німеччині – 2002–2009. URL: <http://ukrbukva.net/print:page,1,53627-Upravlenie-vysshim-obrazovaniem-v-Federativnoiuy-Respublike-Germaniya.html>
- Сігаєва, Л. Є. (2010). *Розвиток освіти дорослих в Україні (друга половина ХХ ст. – початок ХХІ): монографія*. Київ: ТОВ «ЕКМО».
- Смит, А. (1962). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Москва: Соцэкгиз.
- Смит, А. (1993). *Исследование о природе и причинах богатства народов*. Москва: Наука.
- Соколова, А. В. (2009). *Професійна підготовка вчителя у системі педагогічної освіти Англії і Шотландії*. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Південноукраїнський державний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського, Одеса.
- Сорочан, Т. (2012). Співтворчість – одна з ознак технології науково-методичного супроводу. *Активізація творчого потенціалу учнівської молоді в контексті глобалізації освіти*, 34-40.
- Сосницькая, О., Демидова, О. (2016). Зарубежный опыт: Стажировки в Германии. URL: http://docareer-org.1gb.ru/contents/artic_desc.php?acl_id=16
- Сочинська-Сибірцева, І. М., (2016). Напрями соціального розвитку працівників в організації. *Наука – виробництву*, 105–106.

- Список країн за виробництвом автотранспортних засобів. (2012). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_виробництвом_автотранспортних_засобів
- Стадник, В. В., Йохна, М. А. (2003). *Менеджмент*. Київ: Академвидав.
- Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2010 рр. в умовах глобалізаційних викликів (2009). URL: <http://kno.rada.gov.ua/uploads/documents/36382.pdf>
- Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020». (2015). URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>
- Стратилатова, И. И. (2008). Системный подход как один из методологических ориентиров исследования проблемы формирования культуры принятия управленческих решений у будущих менеджеров. *Альманах современной науки и образования*. 10(Ч. I.), 167–169. URL: www.gramota.net/materials/1/2008/10-1/67.html
- Стредвик, Д. (2003). *Управление персоналом в малом бизнесе*. СПб.: Нева.
- Стюарт, Т. А. (2007). *Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций*. Москва: Поколение.
- Сушенцева, Л. Л. (2012). *Теоретико-методологічні засади формування професійної мобільності майбутніх кваліфікованих робітників у професійно-технічних навчальних закладах*. (Автореф. дис. д-ра пед. наук). ІООД НАПН України, Київ.
- Тарасов, И. Т. (2000). *Учение об акционерных компаниях*. Москва: Статут.
- Термінологічний словник з економіки праці. (2015) URL: <http://slovopedia.org.ua/51/53410/362701.html>
- Тоффлер, Э. (2007). *Революционное богатство*. Москва: АСТ.
- Тригубенко, М. О. (2011). Бізнес-освіта як соціальний феномен сучасності та фактор підприємницького успіху. *Економічні науки*, 205, 125–128.
- Тымкив, К. (2011, сентябрь, 2). Шеф на экспорт. Украина превращается в кузницу топ-менеджеров для международных корпораций. *Кореспондент*, 34. URL:

http://www.ukrrudprom.com/digest/SHef_na_eksport.html

- У МОН взялися за розробку законопроекту «Про освіту дорослих» (2017). URL: <https://www.slovoidilo.ua/2017/09/14/novyna/suspilstvo/mon-vzvalysya-rozrobku-zakonoproektu-pro-osvitu-doroslyx>
- Узун, О. Е. (2001). *Тенденции развития подготовки специалистов в области менеджмента в США, Германии и Англии*. (Дис. канд. пед. наук). Казанский государственный технологический университет, Казань.
- Украина и четвертая промышленная революция: угрозы и возможности. (2016) URL: <https://zn.ua/macrolevel/ukraina-i-chetvertaya-promyshlennaya-revoluciya-ugrozy-i-vozmozhnosti-.html>
- Україна. Верховна Рада. Закон (2013). *Про зайнятість населення*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>
- Україна. Верховна Рада. Закон (2016). *Про наукову і науково-технічну діяльність*. URL: <httpzakon5.rada.gov.ua/laws/show/848-19>
- Україна. Верховна Рада. Закон (2017). *Про освіту*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
- Україна. Верховна Рада. Закон (2012). *Про професійний розвиток працівників*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
- Україна. Верховна Рада. Закон (1998). *Про професійно-технічну освіту*. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/Z980103.html
- Україна. Верховна Рада. Закон (2014). *Про вищу освіту*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
- Україна. Кабінет Міністрів. (2015). *Положення про післядипломну освіту у сфері вищої освіти України (Проект)*. URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1421144886/1428566485/>
- Україна. Кабінет Міністрів. Постанова (1999). *Про затвердження Положення про ступеневу професійно-технічну освіту*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/956-99-п>
- Україна. Кабінет Міністрів. Постанова (2003). *Про ліцензування освітніх послуг*. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1380-2003-п>

- Україна. Кабінет Міністрів. Проект Закону (2013). *Про післядипломну освіту*.
URL: <http://www.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1381224620/>
- Україна. Кабінет Міністрів. Проект Закону (2013). *Про професійну освіту*.
URL: <http://center-polygraph.org.ua/pdf/proekt.pdf>
- Україна. Кабінет Міністрів. Проект Закону (2016). *Про професійну освіту*.
URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JH3ZC1AA.html
- Україна. Міністерство освіти і науки України (2010). *Проект Концепції розвитку професійної освіти і навчання в Україні (2010 – 2020 р.)*.
URL: tnkk.at.ua/proekt2010_2020.doc
- Україна. Міністерство освіти і науки України (2015). *Проект Концепції розвитку освіти України на період 2015–2025 років*. URL: www.tnpu.edu.ua/EKTS/proekt_konserc.pdf
- Україна. Міністерство освіти і науки України (2016). *Про затвердження плану заходів із впровадження Національної рамки кваліфікацій на 2016–2020 роки. (Документ 1077-2016-р, від 14.12.2016)*. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1077-2016-p>
- Україна. Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство освіти України. Наказ (2003). *Про затвердження нормативно-правових актів щодо підтвердження результатів неформального професійного навчання осіб за робітничими професіями*. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/z0003-14>
- Україна. Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство освіти України. Наказ (2001). *Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві*. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z0315-01>
- Україна. Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство освіти України. Наказ (1998). *Положення про порядок кваліфікаційної атестації та присвоєння кваліфікації особам, які здобувають професійно-технічну освіту*. URL: [http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99\](http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0124-99)

- Україна. Міністерство праці та соціальної політики України; Міністерство освіти України. Рекомендації (2008). *Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників.* URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/FIN44854.html
- Україна. Президент. Указ. (2002). Про національну доктрину розвитку освіти. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/347/2002>
- Умови вдосконалення і професійного саморозвитку. URL: http://toplutsk.com/articles-article_375.html
- Уорнер, М. (Ред.). (2001). *Класики менеджмента*. СПб.: Питер.
- Управление персоналом: учебник для аспирантов. (2016). URL: http://polbu.ru/personnel_management/ch22_all.html
- Управління вищою освітою у Федеративній Республіці Німеччина. (2013). URL: <https://ukrbukva.net/print:page,1,53627-Upravlenie-vysshim-obrazovaniem-v-Federativnoiy-Respublike-Germaniya.html>
- Управління людськими ресурсами. (2010). URL: http://pidruchniki.com/81915/menedzhment/upravlinnya_protsekom_navchannya_trudovim_navichkam_rozvitkom_lyudskih_resursiv
- Учебный центр. (2014). URL: <http://www.Volkswagen.by/be/world/training.html>
- Учебный центр компании АвтоКапитал вышел на международный уровень. (2008). URL: <http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=10848>
- Ушенко, Н. В. (2008). *Людський капітал: регуляторні механізми відтворення: монографія*. Донецьк: Юго-Восток.
- Файоль, А. (1923). *Общее и промышленное управление*. Москва.
- Фаэй, Л., Рэндел, Р. (2004). Курс МВА по стратегическому менеджменту. Москва: Альпина Бизнес Букс.
- Філіпчук, Г. Г. (2017). Сучасні виклики як етична проблема: культурно-освітній аспект. В R. Gerlach (Red.). *Edukacja dla przyrzłści w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Філіпчук, Г. Г. (2012). *Філософія екологічної освіти сталого розвитку*:

монографія. Чернівці: Зелена Буковина.

- Храмов, В. О., Бовтрук, А. П. (2011). *Основи управління персоналом*. Київ: МАУП.
- Хуторской, А. В., Хуторская, Л. Н. (2004). Компетентность как дидактическое понятие: содержание, структура и модели конструирования. URL: http://www.khutorskoy.ru/books/2008/A.V.Khutorskoy_L.N.Khutorskaya_Compert.pdf
- Цибульов, П. (2004). Кількісна оцінка інтелекту. *Інтелектуальна власність*, 12, 31–37.
- Черепанова, С. О. (2011). *Філософія освіти. Світоглядно-гуманітарний вимір: людина – наука – культура – мистецтво – стиль мислення: монографія*. Львів: Світ.
- Чернавский, Д. С., Чернавская, Н. М. (2015). Проблема творчества с точки зрения синергетики. URL: <http://spkurdyumov.narod.ru/CherSyn10.htm>
- Чернятин, С. (2011). Модель компетенций для профессионального развития менеджеров вертикально интегрированной компании. URL: <http://www.hr-portal.ru/article/model-kompetenciy-dlya-professionalnogo-razvitiya-menedzherov-vertikalno-integrirovannoy>
- Четверта промислова революція вже в Україні. (2016). URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/chetverta-promyslova-revoljuciya-vzhe-v-ukrayini>
- Четверта промислова революція. Чого нам очікувати? (2016). URL: <https://delo.ua/tech/chetverta-promislova-revoljucija-chogo-nam-ochikuvati-334676/>
- Четверта промислова революція: ризики і перспективи України (2017). URL: <https://hromadske.ua/posts/chetverta-promislova-revoljuciya-ukraina-ekonomichnii-forum-davos>
- Четверта промислова революція: як до неї готуватися (2016). URL: <https://nubip.edu.ua/node/23076>
- Чикуркова, А. Д. (2010). *Стратегія управління*. Кам'янець-Подільський:

Видавець ПП Зволейко Д. Г.

- Чорна, О. Г. (2013). Науково-методологічні підходи щодо професійної підготовки майбутніх вчителів з безпеки життєдіяльності. *Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка*, 19, 337–339.
- Чуланова, О. Л. (2013а). Інтеграція концептуальних основ компетентнісного підходу до стратегічного управління персоналом організації. *Стратегія економічного розвитку України*, 33, 212–220.
- Чуланова, О. Л. (2013б). Концепція компетентностного підходу в управленні персоналом. *Интернет-журнал «Науковедение»*, 5, 1–8
- Чуприна, О. О. (2013). Методологічні підходи до оцінювання інтелектуального капіталу. *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*, 3(14), 22–34.
- Шацька, О. П. (2012). *Розвиток вищої педагогічної освіти в Китаї (70-і рр. ХХ – початок ХХІ століття)*. (Атореферат. канд. пед. наук) Луганськ.
- Швейцер, А. (2012). Культура і етика. В Л. Губерський *Філософія: хрестоматія (від витоків до сьогодення): навч. посіб.* Київ: Знання.
- Шкурупій, О. В., Франко, Л. С. (2011). Інтелектуальний капітал як об'єктивна економічна категорія. *Вісник Донецького Національного ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Тугай-Барановського*, 3, 79–84.
- Шуміло, І. (2013). Особливості правового статусу корпоративних університетів України. *Порівняльно-аналітичне право*, 3–1, 163–166.
- Щербак, Л. (2008). Досвід управління системою професійно-технічної освіти у Федеративній республіці Німеччині та його ефективність. URL: [http://www.inwent – vet.org.ua/pdf/ukr/Німеччина_ed.pdf](http://www.inwent-vet.org.ua/pdf/ukr/Німеччина_ed.pdf)
- Щербак, Л. В., Малік, М. В. (2006). *Професійне навчання персоналу підприємств. Збірник нормативно-правових актів і методичних матеріалів України*. Київ: Геопринт.
- Эдвинссон, Л., Мэлоун, М. (1999). *Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании*. Москва: Академия. URL:

<http://www.iir-mp.narod.ru/books/inozemcev/index.html>

- Эмерсон, Г. (1992). *Двенадцать принципов производительности*. Москва: Экономика.
- Юдин, Э. Г. (1973). *Методологическая природа системного подхода*. Москва: Наука.
- Юрчишина, Л. І. (2013). Особливості формування і розвитку концепції людського капіталу. *Економіка в умовах глобалізації: проблеми, тенденції, перспективи*, 217–221.
- Ягупов, В. В. (2015). Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки*, 175, 22–28.
- Ягупов, В. В. (2015). Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки*, 175, 22–28.
- Яковенко, О. (2012). Практична підготовка у вищих навчальних закладах Німеччини: особливості дуальної системи. *Порівняльна професійна педагогіка*, 1, 76–81.
- Янишівський, В. М. (2009). Сутність і складові інтелектуального капіталу в контексті впливу на соціально-економічний розвиток та якість життя населення регіону. *Зайнятість та ринок праці*, 21–22, 52 – 69.
- Яремака, Н. С. (2016). Методолого-теоретические подходы в профессиональной подготовке будущих менеджеров индустрии досуга. *Концепт*, 3. URL: <http://e-koncept.ru/2016/16044.htm>
- Ярошенко, А. О. (2009). Розвиток освіти як складової ноосферогенезу в умовах інформаційного суспільства. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*, 1, 23–33.
- Яцишин, Н. П. (1998). *Професійно-педагогічна підготовка вчителів у Великій Британії (90-і роки ХХ століття)*. (Дис. кандидата пед. наук). Національний педагогічний університет імені М.П. Драгоманова, Київ.
- 3P-Proces Przygotowania Produkcji. (2017). URL: <http://www.volkswagen-roznan.pl/pl/3p>
- 7 grzechów głównych menedżerów. (2017). URL: <http://nf.pl/manager/7-grzechow->

- głównych-menedzerow,,14228,147
- 200 największych polskich firm. (2017). URL: <https://rankingi.wprost.pl/200-najwiekszych-firm>
- Adaptacja pracownika. (2016). URL: https://www.governica.com/Adaptacja_pracownika
- Akademia Menedżera. (2017). URL: <https://www.karierawfinansach.pl/firma-szkoleniowa/akademia-menedzera>
- Akademia Rozwoju Kompetencji. (2017). URL: <http://www.ark-doradztwo.pl/>
- Akademia VWP. (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/akademia-vwp>
- Analiza – Talent Management – Zarządzanie talentami w czasie spowolnienia gospodarczego. (2017). URL: <http://psipolska.pl/analiza-talent-management-zarządzanie-talentami-w-czasie-spowolnienia-gospodarczego/>
- Andrzejczak, A. (1999). *Modele szkolenia zawodowego w warunkach gospodarki rynkowej*. Poznań: Akademia Ekonomiczna w Poznaniu.
- Andrzejczak, A. (2013). *Projektowanie i realizacja szkoleń*. Wydawnictwo Ekonomiczn Polskie.
- Antczak, Z. (2014). Kierunki rozwoju funkcji personalnej w organizacjach w Polsce. W Z. Antczak, S. Borkowska (Red.). *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*. Warszawa: Difin.
- Arbeiten international. (2017). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/politik/Fluechtlingshilfe/2018/Volkswagen-Fluechtlinge-durch-Bildung-integrieren.php>
- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Badanie potrzeb rozwoju pracownika. (2017). URL: <http://centrumrozwoju.pl/index.php?id=56>
- Bahren, Ä. (2002). *Ausbildung und berufliche Orientierung: Ihre Chancen für eine erfolgreiche Zukunft*. Köln: Baumann Vlg.
- Banaszek, S. (2006). *Menedżerowie w strukturze społecznej*, Poznań: Wyższa Szkoła Komunikacji i Zarządzania.

- Banit, O. (2013a). Aktualne problemy w edukacji na Ukrainie w obliczu zmian cywilizacyjnych. *Uczeń zdolny i jego edukacja. Koncepcje. Badania. Praktyka*, 1, 7–17.
- Banit, O. (2014a). Corporate universities formation in system of intra-company staff training. *Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf*, 1, 22–25.
- Banit, O. (2016a). Edukacyjny aspekt rozwoju zawodowego menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 49–63.
- Banit, O. (2016b). Menedżerowie korporacji transnarodowych – Kontekst Edukacyjny. *Zarządzanie i Edukacja*, 7, 25–39.
- Banit, O. (2017a). System szkolenia pracowników w transnarodowej korporacji Volkswagen Group Polska. *Osvita doroslukh: teoriya, dosvid, perspektivi*, 1(13), 92–102.
- Banit, O. (2017b). The influence of external and internal factors on forming the system of managers' professional development at transnational corporations in Poland. *Porivnyalna profesiynna pedagogika*, 7(3), 62–69.
- Banit, O. (2017c). Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem. *Edukacja ustawiczna dorosłych*, 3(98), 19-30.
- Bartler M. (2010). Budowanie przywiązania do firmy pozwala zatrzymywać talenty. W Martin J. Schmidt C. Jak zatrzymywać najbardziej utalentowanych pracowników. *Harward Business Review Polska*, 10.
- Bartkowiak, G. (2003). *Skuteczny kierownik. Model i jego empiryczna weryfikacja*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Bartlett, C. A., Ghoshal, S. (2008). Kim jest globalny menedżer? *Harvard Business Review Polska*, 156-170. URL: <https://www.hbrp.pl/b/czyja-jest-ta-strategia/aRFzZ9ga>
- Baumann, H. (1989). *Wirtschaftslehre für berufsbildende Schulen in Rheinland-Pfalz*. Köln; München: Stamm-Verlag.
- Baza kursów i szkoleń. (2018). URL: <http://edustacja.pl/>
- Baza szkoleń EFS. (2018). URL: <http://megaszkolonia.pl/>

- Bazan-Bulanda, A., Robak, E. (2014). *Wybrane problemy zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*. Częstochowa: Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. N.Y.: Columbia University Press.
- Berth, R. (1997). Usunąć główną barierę innowacji. *Zarządzanie na Świecie*, 3, 17–21.
- Beschaffungsakademie gegründet / Maßgeschneiderte Qualifizierung für Einkäufer. Autogramm. Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Volkswagen. (2009). URL: http://autogramm.volkswagen.de/11_09/standorte/standorte_02.html
- Biała Księga. (1997). *Nauczanie i uczenie się. Na drodze do uczącego się społeczeństwa*. Komisja Europejska. Warszawa: Wyższa Szkoła Pedagogiczna TWP.
- Białas, S. (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w otoczeniu międzynarodowym*. Warszawa; Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
- Bielawska, A. (2011). Dualny system kształcenia zawodowego w Polsce na przykładzie rzemiosła. *Ekonomiczne Problemy Usług*, 80, 11–20.
- Bilans Kapitału Ludzkiego – wyniki badania. (2018). URL: <https://power.parp.gov.pl/home/bilans-kapitalu-ludzkiego-wyniki-badania>
- Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Raport z badania ludności w wieku 18-70 lat*. (2018). PARP, Bilans Kapitału Ludzkiego.
- Blaski i cienie pracy w korporacji. (2011). URL: <http://www.rp.pl/artukul/698366-Blaski-i-cienie-pracy-w-korporacji.html>
- Błądowski, P., Nowakowska, M. (2010). *Podstawy kształcenia ustawicznego: poradnik*. Łódź: Ego-Centrum Edukacji i Doradztwa.
- Błądowski, P., Szuwarzyński, A. (2009). *Aktywizacja osób w wieku 50+ – szanse i ograniczenia*. PBS DGA Sp. z o.o. i Human Capital Business Sp. z o.o., Sopot.
- Blickpunkt Volkswagen / Umweltdialog. URL: <http://www.umweltdialog.de/de/umweltdialog/Blickpunkte/Volkswagen.php>

- BMW Group Company. (2018). URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company.html>
- BMW Group history. (2017). URL: <https://www.bmwgroup-classic.com/en/history.html>
- BMW Group. *Wir gestalten die mobilität der Zukunft. Geschäfts bericht 2017.* (2018). BMW Group. München.
- BMW GROUP. (2018). Our strategy. URL: <https://www.bmwgroup.com/en/company/strategie.html>
- Bohdziewicz, P. (2014). Współczesne przeobrażenia psychologicznego kontraktu zatrudnienia i ich konsekwencje jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi. W Z. Antczak, S. Borkowska (Red.). *Przyszłość zarządzania zasobami ludzkimi. Dylematy i wyzwania*, s. 92-109. Warszawa: Difin.
- Böll, H. (2011). *Die berufliche Bildung der Zukunft. Herausforderungen und Reformansätze.* Schriftenreihe zu Bildung und Kultur. Band, 7.
- Borkowska, S. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, teraźniejszość, przyszłość.* Kraków; Wolters Kluwer.
- Branża motoryzacyjna w Polsce. (2014). URL: <http://autokult.pl/24238,branza-motoryzacyjna-w-polsce-w-2014-roku-w-liczbach>
- Branża motoryzacyjna w Polsce. (2016). URL: <http://www.moto.egospodarka.pl/134457,Branza-motoryzacyjna-w-Polsce-II-kw-2016,1,87,1.html> 2016-08-01 11:36
- Branża motoryzacyjna w Polsce. (2017). URL: <http://www.egospodarka.pl/140798,Branza-motoryzacyjna-w-Polsce-I-kw-2017,1,56,1.html> 2017-05-08
- Branża motoryzacyjna w Polsce. Będą kolejne inwestycje? (2016). URL: <http://www.motofakty.pl/artykul/branza-motoryzacyjna-w-polsce-beda-kolejne-inwestycje.html>
- Bratnicki, M., Strużyna, J. (2001). *Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny.* Katowice: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.
- Brzeziński, P. (1999). Koncepcja TQM – historia i rozwój idei. *Problemy Jakości*, 5.
- Buliński, J. (2010). The Automotive Industry in Poland. Polish Information and

Foreign Investment Agency S.A. Warsaw, Oktober.

- Burski, J., Chłoń-Domińczak, A., Palczyńska, M., Rynko, M., Śpiewanowski, P. (2013). *Umiejętności Polaków – wyniki Międzynarodowego Badania Kompetencji Osób Dorosłych (PIAAC)*. Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
- Byłok, F., Słocińska, A. (2011). Kapitał ludzki i intelektualny jako elementy kształtujące przewagę konkurencyjną organizacji. Wprowadzenie do tematyki. W F. Byłok, A. Słocińska (Red.). *Współczesne oblicza kapitału ludzkiego i intelektualnego*. Częstochowa: Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej.
- CEDEFOP. (2012). Od edukacji do życia zawodowego: rezultaty kształcenia i szkolenia zawodowego widoczne na rynku pracy. URL: https://europa.eu/european-union/about-eu/agencies/cedefop_pl
- Celiński, P. (2012). Szkolenia pracownicze – definicja podnoszenia kwalifikacji zawodowych- URL: <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=84>
- Celińska, A. (2014). Szkolenia pracownicze w świetle Kodeksu pracy oraz ustaw podatkowych. URL: <http://www.miesiecznik-benefit.pl/index.php?wiad=983>
- Centrum Rehabilitacyjno-Sportowe Volkswagen Poznań. (2013). URL: <https://odpowiedzialnybiznes.pl/dobre-praktyki/centrum-rehabilitacyjno-sportowe-volkswagen-poznan/>
- Cewińska, J. (2007). Dysfunkcje w procesie pozyskiwania, wprowadzania do pracy, oceniania i zwalniania pracowników. W Z. Janowska (Red.). *Dysfunkcje i patologie w sferze zarządzania zasobami ludzkimi*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Chattanooga's Volkswagen Academy starts high school juniors on path to high-paying jobs. (2016). URL: <http://www.timesfreepress.com/news/edge/story/2016/jul/01/pathways-prosperity-new-mechatronics-akademie/372599/>
- Chłoń-Dominczak, A. i in. (2011). Edukacja-zawodowa w Polsce. URL: <http://eduentuzjasci.pl/images/stories/badania/rose2011/RoSE2011-R4->

edukacja-zawodowa.pdf.

- Ciekanowski, Z. (2014). Kapitał ludzki najistotniejszym elementem w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach*, 28(101), 135–148.
- Coaching menedżerski – proces rozwoju potencjału zawodowego. (2010). URL: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Coaching-menedzerski-proces-rozwoju-potencjalu-zawodowego-2101459.html>
- Coates, Ch. (1998). *Menedżer wszechstronny*. Warszawa: Wyd. BSP.
- Cöllen, B. (2016). Niemiecka branża motoryzacyjna inwestuje w Europie wschodniej. URL: <http://www.dw.com/pl/niemiecka-branża-motoryzacyjna-inwestuje-w-europie-wschodniej/a-36143032>
- Corporations and companies. European company. (2017) URL: http://forexaw.com/TERMs/Corporations_and_companies/European_companies/1691_BMW_%D0%91%D0%9C%D0%92_%D1%8D%D1%82%D0%BE
- Cortina, K. S., Baumert, J., Leschinsky, A., Ulrich K. M., Trommer, L. (2003). *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland. Strukturen und Entwicklungen im Überblick*. Reinbek: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Cross, R. L., Parker, A. (2004). *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Really Gets Done in Organizations*. Harvard Business School Press.
- Czarnik, S. (2018). *Bilans Kapitału Ludzkiego 2017. Wyniki badania osób dorosłych*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Cziomer, E., Zyblikiewicz, L. (2000). *Zarys współczesnych stosunków międzynarodowych*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Czy polscy menedżerowie podbiją świat? (2016). URL: <http://biznestuba.pl/featured/czy-polscy-menedzerowie-podbija-swiat/>
- Czyż-Gwiazda, E. (2012). Total Quality Management – wyniki analizy publikacji z bazy Emerald. *Zarządzanie i Finanse*, 3(1), 112–126.
- Daimler AG. Mit der Smart Factory die digitale Transformation meistern. (2016). In *Weiterbildung im digitalen Wandel: Sammlung betrieblicher*

Gestaltungsbeispiele. S. 81-85.

- Daimler Company. (2017). URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Daimler_Company
- Daimler już buduje pierwszą w historii fabrykę Mercedesa w Polsce i daje pracę. (2017). URL: <http://auto.dziennik.pl/aktualnosci/artykuly/552528,mercedes-fabryka-jawor-praca-zatrudnienie-budowa-nowa-fabryka-silnikow.html>
- Daimler. (2018a). Unsere Strategie. <https://www.daimler.com/konzern/strategie/>.
- Daimler. (2018b). URL: <https://www.daimler.com/karriere/das-sind-wir/arbeitswelt/berufliche-weiterentwicklung/fachliche-weiterbildung.html>
- Daimler. *Geschäftsbericht 2017*. (2018). Stuttgart: Daimler AG.
- Daimler-Benz. (2017). URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/Daimler-Benz>
- DaimlerChrysler Global Training eröffnet Schulungszentrum. (2004). URL: <https://www.autosieger.de/daimlerchrysler-global-training-eroeffnet-schulungszentrum-print3839.html>
- Davenport, T. H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska.
- Dawidziuk, R (2016). Kapitał ludzki jako element kapitału intelektualnego w przedsiębiorstwie. *Nauki o zarządzaniu*, 2(27), 46-59.
- Davis, P. (2003). *Adaptacja zawodowa*. Warszawa: Wydawnictwo Petit.
- Deutschland. Berufsbildungsgesetz (1995). *Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung*. Bonn. Hrsg. Der Bundesminister für Bildung und Wissenschaft.
- Deutschland. Die Reform der beruflichen Bildung. Berufsbildungsgesetz. (2005). URL: <http://ukrbukva.net/print:page,1,53627-Upravlenie-vysshim-obrazovaniem-v-Federativnoiy-Respublike-Germaniya.html>
- Deutschland. Gesetz zum Schutz der arbeitenden Jugend (Jugendarbeitsschutzgesetz). (1992). *Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung*. Bonn. BMBW.
- Deutschland. Gesetz zur Forderung der Berufsbildung durch Planung und Forschung (Berufsbildungsforderungsgesetz – Ber Bi T G). (1990). *Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung*. Bonn. BMBW.

- Deutschland. Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung). (1992). *Ausbildung und Beruf, Rechte und Pflichten während der Berufsausbildung*. Bonn. BMBW.
- Deutschland. Grundgesetz für die Bundesrepublik Deutschland. URL: <http://ukrbukva.net/print:page,1,53627-Upravlenie-vysshim-obrazovaniem-v-Federativnoiy-Respublike-Germaniya.html>
- Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick. (2016). URL: https://www.autouni.de/content/master/de/home/Veranstaltungen/programmheft/jcr%3Acontent/container/download_13/file.res/Programmheft_2016.pdf
- Die Beschaffungsakademie ehrte 87 Experten aus dem Unternehmen / Fachleute geben ihr Wissen gezielt weiter. (2011). URL: http://autogramm.volkswagen.de/05_11/volkswagenweg/volkswagenweg_01.html
- Die Produktion der Zukunft im Volkswagen Konzern: digital, vernetzt und nachhaltig. (2017). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/unternehmen/oekonomie/2017/Die-Produktion-der-Zukunft-i-m-Volkswagen-Konzern-digital-vernetzt-und-nachhaltig.php>
- Dlaczego Polska nie produkuje swojego samochodu? (2014). URL: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Dlaczego-Polska-nie-produkuje-swojego-samochodu-3027469.html>
- Dobert, H. (2001). Bildung und Schulentwicklung in Deutschland und Europa. W Friedrich Ebert Stiftung (Red.). *Schulentwicklung und Qualitätssicherung in europäischen Vergleich*. Erfurt: Landesbüro Thüringen.
- Dobert, H. (2007). Germany. W Wolfgang Horner, Hans Dobert, Botho von Kopp, Wolfgang Mitter (Red.). *The Education System of Europe*, Dordrecht: Springer.
- Dobry start. Program wdrożeniowy. (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/u-nas-zyskujesz>
- Dobrzyniak, M. (2016). Coaching i mentoring jako formy wsparcia pracownika.

Artykuły i rozprawy, 144-152

- Domański, B. (2001). *Kapitał zagraniczny w przemyśle Polski. Prawidłowości rozmieszczenia, uwarunkowania i skutki*. Kraków: Instytut Geografii I Gospodarki Przestrzennej UJ.
- Drucker, P.F., (1995). *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Kraków: Czytelnik.
- Dual Vocational Education and Training (2005). vs. *Full-Time Vocational Schools: Does one of the two forms of vocational education and training provide better protection against joblessness?* Press release, Federal Institute for Vocational Education and Training (BIBB). URL: <http://www.bibb.de/en/18236.htm>
- Dudek, M. (2010). *Edukacja menedżera*. URL: <https://www.ur.edu.pl/file/5692/25.pdf>
- Dzielnicka, E. (2013). *Współpraca pracodawców ze szkołami zawodowymi. Teraźniejszość i przyszłość*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Edvinsson, L., Malone, M.S. (2001). *Kapitał intelektualny*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Emerling, A., Orlińska, A., Węsierska, S. (2010). *Współpraca firm z sektorem edukacji. Raport z badania*. Warszawa: KPMG.
- Entscheidung für neuen VW-Bulli mit Elektroantrieb (2017). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/mobilitaet/2017/Entscheidung-fuer-neuen-VW-Bulli-mit-Elektroantrieb.php>
- Etapy rozwoju menadżera. (2017). URL: <http://www.karieramanagera.pl/planowanie-kariery/awans-i-zmiany/etapy-rozwoju-menadżera>
- Eurostat (2017). W *Key Figures on Europe*. 2017 edition.
- Fabryka Mercedesa w Polsce. (2018). URL: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/fabryka-mercedesa-budowa-hali-produkcyjnej,219,0,2396635.html>
- Fayol, H. (1917). *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod et Pinat.
- Flood, R. L. (1999). *Rethinking The fifth discipline: learning within the unknowable*. Routledge.

- FNBE. (2011). *Learning and Competence 2020, Strategy of the Finnish National Board of Education*. Helsinki: FNBE.
- FNBE. (2013). *Competence-Based Qualification Guide*, Finnish National Board of Education, Helsinki.
- Fraunhofer-Gesellschaft (2018). URL: <https://www.fraunhofer.de>
- Friedman, M. A (1957). *Theory of the Consumption Function*. N.J.: University Press.
- Friedman, M. A (1973). *Money and economic development*. N.J.: Thomas Horton and Company.
- Gadomska-Lila, K. (2013). *Dopasowanie organizacyjne. Aspekt strategii, kultury organizacyjnej i zarządzania zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami ludzkimi. *ZZL (HRM)*, 1(102), 25-39.
- Garvin, D. A. (1993, July-August). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 78–91.
- Gerlach, R. (2017). Edukacja zawodowa zorientowana na perspektywy. *Problemy Profesjologii*, 1, 23–33.
- Gerlach, R. (2013). *Pedagogika pracy w perspektywie dyskursu o przyszłości*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.
- Ginsberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., Herma, J. L. (1951). *Occupational choice: an approach to a general theory*. New York, NY, US: Columbia University Press.
- Górniak, J. (2014). *Kompetencje Polaków a potrzeby polskiej gospodarki. Raport podsumowujący IV edycję badań BKL z 2013 r.* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Górniak, J. (Red.). (2015). *Polski rynek pracy – wyzwania i kierunki działań na podstawie badań Bilans Kapitału Ludzkiego 2010–2015*. Warszawa; Kraków: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- CONFINTEA, VI. (2009). Жити і навчатися заради благополуччя майбутнього: важливість навчання дорослих. *VI міжнародна конференція з освіти дорослих*. Бразилія.

- Gracel, J., Makowiec, M. (2017). Kluczowe kompetencje menedżera w dobie czwartej rewolucji przemysłowej – przemysłu 4.0. *Zarządzanie*, XLIV(4), 105-129.
- Green, A. (2000). Lifelong learning at the learning society: different European models of organization. W A. Hodges (Red.). *Politics and the Future of Lifelong Learning*. Londyn: Kogan Page.
- Griffin, R. W. (2013). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Größte Unternehmen in Deutschland. (2017). URL: <https://www.boerse.de/wissen/groesste-unternehmen-deutschland>
- Grupa docelowa. (2017). URL: <http://www.szkolenia-lps.pl/grupa-docelowa>
- Grupa PZU nagrodzona za program rozwoju menedżerów. (2015). URL: <http://media.pzu.pl/pr/295596/grupa-pzu-nagrodzona-za-program-rozwoju-menedzerow>
- Gurba, A., Strońska-Rembisz, A. (2012). Rola menedżera niższego szczebla zarządzania w procesie adaptacji podwładnych. *Gospodarka. Rynek. Edukacja*, 13(3), 37–43.
- Helman, J., Głazewska, I. (2000). Zarządzanie czwartej generacji. W J. Bagiński (Red.). *Menedżer jakości. Jakość. Środowisko. Bezpieczeństwo*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, 16.
- Helmholtz-Gemeinschaft Deutscher Forschungszentren (2018). URL: <https://www.helmholtz.de>
- Hildebrandt, D. (2006). *Zjednoczenie Niemiec a edukacja obowiązkowa w nowych krajach związkowych*. Poznań: Garmond Oficyna Wydawnicza.
- Holland, Y. L. (1968). Explorations of a theory of vocational choice. *J. Appl. Psychol*, 52(1), 13–27).
- Horskotte, H. (2001). *Kariera dzięki nauce zawodu. Niemiecki system szkolenia w trakcie zmian*. Warszawa: Basis-Info.
- Huflejt-Łukasik, M. (2017). Co to jest Neurolingwistyczne Programowanie (NLP). URL: <https://econlp.com/o-nas/artykuly/neurolingwistyczne-programowanie->

- %E2%94%80-metoda-wspierania-rozwoju-i-psychoterapii/
Human Solutions for Business. (2017). URL: <https://hsforb.pl/diagnoza-potrzeb-rozwojowych/>
- Informationsbericht zu Arbeitsschwerpunkten der Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH zur Umsetzung ausgewählter arbeitsmarktpolitischer Projekte (2011). Halle.
- Institut für Arbeit und Personalmanagement. ((2017). URL: <http://www.autouni.de/content/master/de/home/institute/institut-fuer-ifap.html>
- Internationalisierung. (2017). URL: <http://www.autouni.de/content/master/de/home/die-autouni/weiterbildung/Internationalisierung.html>
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą. Zintegrowane podejście*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Jarczewska-Romaniuk, A. (2004). *Przedsiębiorstwa międzynarodowe*. Bydgoszcz–Warszawa. Oficyna Wydawnicza Branta.
- Jeruszka, U. (2000). *Efektywność kształcenia zawodowego. Kształcenie zawodowe a rynek pracy*. Warszawa: IPPiSS.
- Jeruszka, U. (2016). *Kompetencje. Aspekty teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin.
- Jelonek, M. (2018). *Bilans Kapitału Ludzkiego. Kompetencje a system edukacji*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Jemielniak, D., Koźmiński, A. K. (2008). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Jesser, D. (1983). *Career Education: Challenges and Issues*. URL: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/089484538301000201?journalCode=jcda>
- Jórczak, R. (2014). *Nowoczesna Firma S.A. (11 cech dobrego i skutecznego menedżera)*. URL: <http://nf.pl/manager/11-cech-dobrego-i-skutecznego-menedzera,,13065,147>
- Juchnowicz, M. (2014). *Zarządzanie kapitałem ludzkim: procesy – narzędzia –*

- aplikacje*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kabaj, M. (2010). *System kształcenia zawodowego i kierunki jego doskonalenia w warunkach integracji i wzrostu konkurencyjności. Diagnoza i elementy programu szerszego wdrożenia dualnego systemu kształcenia w Polsce*. Warszawa; Związek Rzemiosła Polskiego.
- Kabaj, M. (2012). *Projekt programu wdrożenia systemu kształcenia dualnego w Polsce*. Warszawa: Instytut Pracy i Spraw Socjalnych.
- Kabaj, M. (2016). Główne bariery wdrażania dualnego systemu kształcenia zawodowego w Polsce. *Polityka Społeczna*, 9.
- Kandola, R., Fullerton, J. (1994). *Managing the Mosaic: Diversity in action*. London: Institute of Personnel and Development.
- Kapuścińska, M. (2012). *Narzędzia diagnozy potrzeb szkoleniowych organizacji pozarządowych Miasta Płocka*. Płock: Towarzystwo Wiedzy Powszechnej.
- Karaszewski, W. (2003). *Bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Polsce*. Toruń. Wydawnictwo Pacific.
- Kariera w Volkswagen Poznań. (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/kariera-w-volkswagen-poznan>
- Kasiewicz, S., Rogowski, W., Kicińska, M. (2006). *Kapitał intelektualny. Spojrzenie z perspektywy interesariuszy*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Klein, D. A., Prusak, L. (1994). *Characterizing Intellectual Capital, multiclient program working paper*. Boston: Ernst&Young Center for Business Innovation.
- Kobiety w Volkswagen Poznań (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/kobiety-w-volkswagen-poznan>
- Kobiety, na Volkswagena! (2015). URL: <http://old.wrzesnia.info.pl/tematyczne/gospodarka/item/7021>
- Koch, R. (1997). Szefem być czyli Najważniejsze 100 dni menedżera w firmie. URL: <https://w.bibliotece.pl/1972703/Szefem+by%C4%87+czyli+Najwa%C5%BCniejsze+100+dni+mened%C5%BCera+w+firmie>
- Kocór, M. (2018). *Bilans Kapitału Ludzkiego – II Edycja. Wymagania pracodawców*

wobec pracowników. Warszawa: PARP.

- Kocór, M., Strzebońska, A., (2011). *Jakich pracowników potrzebują polscy pracodawcy?* Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Kodeks pracy – Dział IV – Obowiązki pracodawcy i pracownika. (2016). URL: <http://www.regiopraca.pl/portals/prawo/ustawy/kodeks-pracy-dzial-iv-obowiazki-pracodawcy-i-pracownika-79>
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Komisja Europejska. (2000). *Memorandum on Lifelong Learning, Commission Staff Working Paper*. SEC(2000) 1832, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2001). *Komunikat Komisji Europejskiej: Making a European Area of Lifelong Learning a reality*. COM(2001) 678 final, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2006). *Kształcenie dorosłych. Nigdy nie jest za późno na naukę*. KOM(2006) 614 wersja ostateczna, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2007). *Plan działań na rzecz kształcenia dorosłych. Na naukę zawsze jest odpowiednia pora*. KOM(2007) 558 wersja ostateczna, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2008). *Komunikat: Nowe umiejętności w nowych miejscach pracy. Przewidywanie wymogów rynku pracy i potrzeb w zakresie umiejętności oraz ich wzajemne dopasowywanie*. COM(2008) 868 wersja ostateczna, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2010a). *Komunikat Komisji, EUROPA 2020, Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2010b). *Komunikat „Mobilna młodzież”. Inicjatywa na rzecz uwolnienia potencjału młodzieży ku inteligentnemu, trwałemu i sprzyjającemu włączeniu społecznemu wzrostowi gospodarczemu w Unii Europejskiej*. KOM(2010) 477 wersja ostateczna, Bruksela.
- Komisja Europejska. (2011). *Program na rzecz nowych umiejętności i zatrudnienia: europejski wkład w pełne zatrudnienie*. Luksemburg: Urząd Publikacji Unii Europejskiej.

- Komisja Europejska. (2013). *Ocena krajowego programu reform i programu konwergencji Polski z 2013 r.* SWD(2013) 371 final, Bruksela.
- Kooperierende Hochschulen und Forschungseinrichtungen. (2017). URL: http://www.autouni.de/content/master/de/home/institute/institut-fuer-ifap/koop_hochschulen.html
- Koperwas, J. (2016). Cele szkolenia z perspektywy trenera szkoleń IT. URL: <http://www.sages.com.pl/blog/cele-szkolenia-z-perspektywy-trenera-szkolen-it/>
- Korczyński, I., Pietrulewicz, B. (2003). Integracja i dezintegracja społeczna a przedsiębiorczość. W Z. Płoszyński, E. Bilińska-Suchanek (Red.). *Rozpoznawanie zjawisk patologicznych i profilaktyka*. Słupsk: Wydawnictwo Pomorskiej Akademii Pedagogicznej.
- Kosten und Nutzen der dualen Ausbildung aus Sicht der Betriebe Ergebnisse der vierten BIBB-Kosten-Nutzen-Erhebung.* (2010). Bielefeld.
- KOWEŻiU. (2013). *Kształcenie zawodowe i ustawiczne. Vademecum*. Warszawa: Krajowy Ośrodek Wspierania Edukacji Zawodowej i Ustawicznej.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (2006). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Krekel, E. M., Walden G. (2005). *The future of vocational education and training in Germany: Empirical studies and conclusions*. Bonn: BIBB.
- Król, H., Ludwicyński, A. (2011). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Warszawa: PWN.
- Krzyżanowski, L. J. (1999). *O podstawach zarządzania inaczej: paradygmaty, modele, metafory, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*. Warszawa: PWN.
- Kształcenie w Niemczech. (2013). Wydawca: Federalna Agencja Pracy (BA); Centrala Pośrednictwa z Zagranicy i Specjalistów (ZAV)-
- Kształcenie Zawodowe w Volkswagen Poznań (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/uczniowie>
- Kubik, K. (2012). Profesjonalizm menedżera determinantą sukcesu organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu przyrodniczo-humanistycznego w Siedlcach*, 93, 21–33.

- Kubik, K. (2008). *Kultura menedżerska*. Warszawa: WWSE.
- Kuc, B. R. (2004). *Od zarządzania do przywództwa*. Warszawa:Wyd. Menedżerskie PTM.
- Kuc, B. R., Żemigala, M. (2010). *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*. Gliwice:Onepress.
- Kunasz, M. (2006). Ocena efektywności szkolenia w przedsiębiorstwie w świetle wyników badań. URL: <http://www.sim.wz.uw.edu.pl/issue3/03.pdf>
- Kwiatkiewicz, A. (2006). Edukacja zawodowa w niemieckim systemie dualnym. *E-mentor*, 1(13).
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa:Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kwiatkowski, S. M. (2002). System edukacji zawodowej w kontekście rynku pracy i procesów integracyjnych. W U. Jeruszka (Red.). *Optymalizacja kształcenia zawodowego z punktu widzenia potrzeb rynku pracy*. Warszawa: IPiSS.
- Kwiatkowski, S. M., Sepkowska, Z. (2000). Budowa standardów kwalifikacji zawodowych w Polsce. Warszawa-Radom, Biblioteka Pedagogiki Pracy.
- Łacik, S. (2015). *Lean Management, czyli produkcja bez marnotrawstwa*. URL: <http://dlamanagerow.pl/zarzadzanie/lean-management-czyli-produkcja-bez-marnotrawstwa>
- Lechman, E. (2012). *Dualny system kształcenia zawodowego w Polsce – szanse i bariery wdrożenia*. URL: <https://docplayer.pl/55531-Dualny-system-ksztalcenia-zawodowego-w-polsce-szanse-i-bariery-wdrozenia.html>
- Lehrformate an der AutoUni. (2017). URL: <https://www.autouni.de/content/master/de/home/Veranstaltungen/veranstaltungsformate.html>
- Lenzen, E. (2017). «Nicht nur die großen Stellschrauben bringen deutliche Einsparungen». URL: <http://www.umweltdialog.de/de/csr-management/csr-nachrichten/2017/Nicht-nur-die-grossen-Stellschrauben-bringen-deutliche-Einsparungen.php>
- Levernes, J. (2010). Polscy menedżerowie w korporacjach 2010. URL:

<http://www.egospodarka.pl/58801,Polscy-menedzerowie-w-korporacjach-2010,1,39,1.html>

Liderzy na dziś – Liderzy na jutro. Jakie kompetencje przywódcze mają członkowie zarządów i rad nadzorczych? (2015). *Raport z badania kompetencji menedżerów – kobiet i mężczyzn – w kontekście zmieniających się potrzeb biznesowych*: Deloitte.

Linde, R. (2013). Ein Vor-Ort-Besuch zum Neustart der Volkswagen-Group-Academy in Wolfsburg. URL: https://wap.igmetall.de/docs_0196235_2013_01_BAktuell_fa8a3d96b15e027582b6c5e2899f20b6245bdf96.pdf

Lipska, I. (2013). TOP LIDER. Rozwój wysokoefektywnych menedżerów URL: http://www.networkmagazyn.pl/top_lider_rozwoj_wysokoefektywnych_menedzerow

Lipsmeier, A. (1998). *Berufspädagogik kompakt*. Berlin: Cornelsen.

Liste der größten Unternehmen in Deutschland. 2017. URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_der_größten_Unternehmen_in_Deutschland

Listwan, T. (2010). *Zarządzanie kadrami*. Warszawa: Wydawnictwo C. H. Beck.

Łukowska, K. (2007). Zasoby ludzkie w korporacjach międzynarodowych. URL: <http://www.metalowcy-bielsko.pl>

Makuch, M., Moroń, D. (2012). *Młode pokolenie. Problemy teraźniejszości, wyzwania przyszłości*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.

Mamy w Volkswagen Poznań. (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/mamy-w-volkswagen-poznan>

Mansell R., Wehn, U. (1998). *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*. New York, United Nations Commission on Science and Technology for Development, Oxford University Press.

Masłyk-Musiał, E. (2005). *Zarządzanie kompetencjami w organizacji*. Warszawa:Wyd. GRAF.

- Max-Planck-Gesellschaft (2018). URL: <https://www.mpg.de/de>
- Mazik-Gorzelańczyk, M. (2011). Niemiecki system kształcenia zawodowego wobec wyzwań rynku pracy. *Biuletyn Niemiecki*, 19.
- Meister, J. C., Willyerd, K. (2010). Jak być mentorem dla pokolenia Milenium. *Harward Business Review Polska*, 10.
- Menedżer jako skuteczny lider zespołu. (2017). URL: <http://www.szkolenia-biznesowe.biz/szkolenia-kursy/szkolenie-wyjazdowe-menedzer-jako-skuteczny-lider-zespołu/>
- Mercedes-benz Manufacturing Poland. (2017). Newsletter.
- Mercedes zatrudni 2 razy więcej pracowników w fabryce silników w Jaworze. (2017). URL: <https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/mercedes-zatrudni-2-razy-wiecej-pracownikow-w,21,0,2409493.html>
- Michna, M., Kuskowski, P. (2014). Branża motoryzacyjna w polskiej gospodarce. URL: <http://strategieibiznes.pl/arttykuly/analizy/branza-motoryzacyjna-w-polskiej-gospodarce/>
- Mierzejewska, B. (2005a). Akademia korporacyjna – skuteczne narzędzie transferu wiedzy w organizacji. URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/11/id/194>
- Mierzejewska, B. (2005b). Społeczności praktyków. Efektywne tworzenie i wykorzystywanie wiedzy w organizacji. *E-mento*», 1(8).
- Migowska, A., Woźny-Tomczak, M. (2012). Jak ocenić efektywność szkolenia? URL: <http://hrstandard.pl/2012/10/01/jak-ocenic-efektywnosc-szkolenia/>
- Mikołajczak, J. (2004). Uniwersytet korporacyjny, *CXO*, 9.
- Mironczuk, J. (2013). Kapitał ludzki w dobie globalizacji i integracji URL: http://cejsh.icm.edu.pl/.../3_J.Mironczuk_Kapital_ludzki_w_dobie_globalizacji_i_integracji
- Mit der „Roadmap E“ startet der Volkswagen Konzern die umfassendste Elektrifizierungsoffensive der Automobilindustrie (2017). <https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Mit-der->

Roadmap-E-startet-der-Volkswagen-Konzern-die-umfassendste-Elektrifizierungsoffensive-der-Automobilindustrie/view/5588500/7a5bbec13158edd433c6630f5ac445da?p_p_auth=AyLL7v3N

- Mitglieder des Konzern Nachhaltigkeitsbeirats. (2016). URL: https://www.volkswagen-media-services.com/detailpage/-/detail/Mitglieder-des-Konzern-Nachhaltigkeitsbeirats/view/4005299/3a5e3f7fd939c4e776acb4a8608fb7ec?p_p_auth=jpsGFTr6
- Moduł Jakościowy. (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/modul-jakosciowy>
- Motyl, P. (2016). Edukacja i rozwój menedżerów: nowe trendy, największe wyzwania. URL: http://www.ican.pl/172,1,edukacja_i_rozwoj_menedzerow_nowe_trendy_najwieksze_wyzwania
- Musielak, J. (2016). VW Poznań to najlepszy pracodawca. URL: <http://www.gloswielkopolski.pl/strefa-biznesu/firma/a/jolanta-musielak-vw-poznan-to-najlepszy-pracodawca,10375988/>
- Najlepsze Międzynarodowe Miejsca Pracy na świecie. (2017). URL: <https://www.greatplacetowork.pl/najlepsze-miejsca-pracy/world/2017>
- Neczaj-Świdarska, R. (2005). Rozpoznanie i analiza potrzeb szkoleniowych organizacji. *E-mentor*, 1(8). URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/8/id/119>
- Neue Verhaltensgrundsätze für den Volkswagen Konzern. (2017). URL: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2017/10/what-is-the-right-thing-to-do.html>
- Nogueira, A. M. (2014). *Dualny system kształcenia: rozwiązanie na trudne czasy?*. European Parliament.
- Nowakowska, R. (2000). Niemieckie szkolnictwo wyższe – struktura, wybrane problemy i kierunki zmian, *Nauka i Szkolnictwo Wyższe*, 2, 144–160.

- Nowakowska-Siuta R. (2005). *Uniwersytet w systemie szkolnictwa wyższego Niemiec na europejskim tle porównawczym*. Warszawa: Wyd. UW.
- Nowosad, I. (2012). Szkolnictwo w Niemczech wobec tradycji i potrzeby zmiany. *Dialogi o kulturze i edukacji*, 1(1), 141–163.
- Nyczkało, N., Szlosek, F. (2008). Kształcenie zawodowe w Polsce i Ukrainie – na tle przemian (współautorstwo). Warszawa – Radom: Akademia Pedagogiki Specjalnej i Instytut Technologii Eksploatacji – PIB.
- Od przyjaciela do Lidera – „First time manager”. (2017). URL: <http://readytojump.pl/od-przyjaciela-do-lidera-%E2%80%9Equick-step-into-leadership-word%E2%80%9D.html?gclid=CKGrwMPG6tYCFdAy0wodrnoAGQ>
- OECD (2004). *Education at a glance: OECD indicators education and skills*. Paris. URL: <http://titania.sourceoecd.org/vl=1164479/cl=34/nw=1/rpsv/cw/vhosts/oecdthemes/99980029/v2004n14/contp1-1.htm>
- OECD. (1998). *Human Capital Investment: An International Comparison*, Organization for Economic Cooperation and Development. Paris: Centre for Educational Research and Innovation.
- OECD. (2012a). *Better Skills, Better Jobs, Better Lives: a Strategic Approach to Skills Policies*. Paris: OECD Publishing. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264177338-en>
- OECD. (2012b). *Lifelong for adult*. In *Education Today 2013. The OECD Perspective*. OECD Publishing. Paris.
- OECD. (2014). *OECD Economic Surveys: Poland 2014*. OECD Publishing. URL: http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-pol-2014-en
- OECD. (2015). The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). URL: <http://www.oecd.org/about/>
- OECD. (2015a). *Self-employment rate*. URL: <https://data.oecd.org/emp/self-employment-rate.htm#indicator--chart>
- Ogger, G. (1994). *Zera w garniturach. Niemieccy menedżerowie w podwojnym świetle*. Kraków: Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.

- Oliver Fischer leitet Daimler Corporate Academy. (2017). URL: <https://www.humanresourcesmanager.de/personalien/oliver-fischer-leitet-daimler-corporate-academy.html>
- Olczak, M. (2009). *Warsztaty samodoskonalenia. Zestaw ćwiczeń i zadań poznawczych do wybranych zagadnień z przedmiotów humanistycznych (dla studentów uczelni technicznych.)*, Łódź, Politechnika Łódzka.
- Organizacja systemu edukacji w Polsce 2009/2010*. (2010). Komisja Europejska: Eurybase.
- Osiągnięcia Akademii Monitoringu Wizyjnego i Specialised Projects Polska. (2017). URL: <http://www.cctv.org.pl/o-akademii/osiagniecia>
- Osiecka-Chojnacka, J. (2003). *Kształcenie ustawiczne i kształcenie dorosłych w Polsce*. Warszawa: Biuro Studiów i Ekspertyz.
- Parsloe, E. (1998). *Coaching i mentoring*. Warszawa: Petit.
- Parsloe, E., Wray, M. (2008). *Trener i mentor. Udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*. Kraków: Wolters Kluwer.
- Parsons, T. (1997). *Social systems and the evolution of action theory*. New York: Free Press.
- Pätzold, H. (2006). *Berufsschule und Betrieb als Lernorte im dualen System. Technische Universität Kaiserslautern, Fachgebiet Sozialwissenschaften, Fachbereich Pädagogik. Sommersemester, 7*.
- Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T. (1991). *The Learning Company: A strategy for sustainable development*. London: McGraw-Hill.
- Penc, J. (2010). *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*. Szczytno: Wydawnictwo «Wyższa szkoła policji w Szczytnie».
- Piątkowski, M. (2015). *Polacy awansują w międzynarodowych koncernach. Czym wygrywają?* <http://www.wnp.pl/artykuly/polacy-awansuja-w-miedzynarodowych-koncernach-czym-wygrywaja,261196.html>
- Pietrulewicz, B. (2008a). *Kształcenie pracownicze – potrzeba i konieczność*. W S.M. Kwiatkowski (Red.). *Edukacja ustawiczna. Wymiar teoretyczny i*

praktyczny. Warszawa – Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.

Pietrulewicz, B. (2008b). Problemy edukacyjne i profesjologiczne w rozwoju organizacji. W R. Gerlach (Red.). *Praca człowieka w XXI wieku. Konteksty – wyzwania – zagrożenia*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

Pietrzyk, S. (2016). Plan rozwoju osobistego pracownika. URL: <http://megaszkolenia.pl/artukul/plan-rozwoju-osobistego-pracownika-555409>

Pilińska-Kępowicz, A. (2017). Małe budżety, duże wyzwania, czyli ocena efektywności szkoleń w administracji publicznej metodą na oszczędności. URL: <http://www.goldentraining.pl/artukul/male-budzety-duze-wyzwania-czyli-ocena-efektywnosci-szkolen-w-administracji-publicznej-metoda-na-oszczednosci/>

Plewka, Cz. (2017). Nowe wyzwania edukacyjne wynikające z rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych. W R. Gerlach (Red.). *Edukacja dla przyrzliści w świetle wyzwań XXI wieku*. Bydgoszcz: Wydawnictwo Uniwersytetu Kazimierza Wielkiego.

Pocztowski, A. (2002). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.

Pocztowski, A. (2007). Wokół strategicznych problemów i kierunków rozwoju ZZL. W S. Borkowska (Red.). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w Polsce. Przeszłość, terażniejszość, przyszłość*. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business.

Pod Wrześnią na terenie WSSE powstanie Centrum Treningowe. (2015). URL: <http://www.gazetawroclawska.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/a/pod-wrzesnia-na-terenie-wsse-powstanie-centrum-treningowe,10159958/>

Polscy menedżerowie w korporacjach. (2010). URL: <http://www.egospodarka.pl/58801,Polscy-menedzerowie-w-korporacjach-2010,1,39,1.html>

Polska atrakcyjna dla inwestorów, ale na pozytywnym obrazie pojawiają się rysy.

- (2018). URL: <https://www.bankier.pl/wiadomosc/Polska-atrakcyjna-dla-inwestorow-ale-na-pozytywnym-obrazie-pojawiaja-sie-rysy-7565982.html>
- Polska. MEN. (1993). *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych.* Dz.U., 103, poz. 472. URL: <http://isap.sejm.gov.pl/DetailsServlet?id=WDU19931030472>
- Polska. MEN. (2010). *Rozporządzenie MEN z dnia 15 grudnia 2010 r. w sprawie praktycznej nauki zawodu.* URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20102441626>
- Polska. MEN. (2012b). *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych.* Dz.U. z dnia 17 lutego 2012 r., poz. 188. URL: <http://dziennikustaw.gov.pl/du/2012/188/1>
- Polska. MEN. (2012a). *Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych.* URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20120000186>
- Polska. MEN. (2014b). *Rozporządzenie Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 25 czerwca 2014 roku w sprawie refundowania ze środków funduszu pracy wynagrodzeń wypłacanych młodocianym pracownikom.* (Dz. U 2015, poz.1183) URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20140000865>
- Polska. MEN. (2014a). *Rozporządzenie MEN z dnia 8 sierpnia 2014 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie klasyfikacji zawodów szkolnictwa zawodowego* (Dz.U. poz. 1140). URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20140001140>
- Polska. MEN. (2015b). *Rozporządzenie MEN z dnia 11 sierpnia 2015 r. zmieniające rozporządzenie w sprawie praktycznej nauki zawodu* (Dz. U. poz. 1183) 10. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20150001183>

- Polska. MEN. (2015a). *Informacja o refundowaniu pracodawcom kosztów prowadzonej przez nich praktycznej nauki zawodu*. URL: <https://men.gov.pl/ministerstwo/informacje/refundowanie-pracodawcom-kosztow-prowadzonej-przez-nich-praktycznej-naukizawodu>
- Polska. Rada Ministrów. (2000). *Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006*. URL: https://www.wup.pl/...2006/Narodowa_strategia_wzrostu_zat...
- Polska. Rada Ministrów. (2003). *Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010*. (2003). Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 8 lipca 2003 r. Warszawa, URL: https://www.wup.pl/...ustawicznego.../16200_15420_2._strat..
- Polska. Rada Ministrów. (2004). *Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006*. Załącznik do rozporządzenia Ministra Gospodarki i Pracy z dnia 1 lipca 2004 r. Dziennik Ustaw Nr 166, poz. 1743. URL: https://www.funduszeuropejskie.2007-2013.gov.pl/OrganizacjaFunduszyEuropejskich/Documents/SPORZL_2004_2006.pdf
- Polska. Rada Ministrów. (2005b). *Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007–2013 przygotowana przez Ministerstwo Edukacji Narodowej i Sportu w sierpniu 2005 r.* Warszawa. (2005). URL: http://www.fio.towarzystwoamicus.pl/do_pobrania/biblioteka/strategie/19strategia_rozwoju_educacji_na_lata_2007_2013.pdf
- Polska. Rada Ministrów. (2005a). *Wstępny projekt Narodowego Planu Rozwoju 2007–2013*. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów 11.01.2005. Warszawa, 2005. URL: https://bip.slaskie.pl/STRATEGIA/wst_npr_140105.pdf
- Polska. Rada Ministrów. (2006). *Strategia rozwoju kraju 2007- 2015, dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 29 listopada 2006 r.* URL: http://wrpo2007-2013.wielkopolskie.pl/downloads/dokumenty_krajowe/Strategia_Rozwoju_K

raju_dokument_przyjety_przez_RM_29_listopada_2006_roku.pdf

Polska. Rada Ministrów. (2010). *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010.*

URL:http://www.mimuw.edu.pl/~sjack/usw/strat_pliki/strategia.htm

Polska. Rada Ministrów. (2013). *Strategia gospodarcza rządu «Przedsiębiorczość – Rozwój – Praca»*. *SLD-UP-PSL* (2002). Przegląd Rządowy, 3, 89–120. URL:
<https://bs.sejm.gov.pl/F?func=find->

[b&request=000089980&find_code=SYS&local_base=BIS01](https://bs.sejm.gov.pl/F?func=find-b&request=000089980&find_code=SYS&local_base=BIS01)

Polska. Rada Ministrów. (2013a). *Perspektywa uczenia się przez całe życie*. Załącznik do uchwały nr 160/2013 Rady Ministrów z dnia 10 września 2013 r. URL:

http://men.gov.pl/wp-content/uploads/2014/01/plll_2013_09_10zal_do_uchwaly_rm.pdf

Polska. Rada Ministrów. (2013b). *Strategia Rozwoju Kapitału Ludzkiego 2020*. Monitor Polski, Warszawa. URL: <https://www.mpips.gov.pl/praca/strategie-i-dokumenty-programowe/strategia-rozwoju-kapitalu-ludzkiego-srkl---projekt-z-31072012-r/>

Polska. Rada Ministrów. (2013c). *Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności. Długookresowa Strategia Rozwoju Kraju*. Monitor Polski, poz. 121. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WMP20130000121/O/M20130121.pdf>

Polska. Rada Ministrów. (2014). *Krajowy Program Reform. Aktualizacja 2014/2015*, URL: http://www.mg.gov.pl/files/upload/20572/KPR_2014-2015.pdf

Polska. Ustawa. (1991). Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty. Dz. U. 2004. Nr. 256, poz. 2572. URL: <http://www.prawo.vulcan.edu.pl/przegdok.asp?qdatprz=akt&qplikid=1>

Polska. Ustawa. (1997). Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych. Dz.U. Nr 96, poz. 590 z późn. zm. URL:

Polska. Ustawa. (2002). Ustawa z 1 września 2002 r. o podatku akcyzowym, Dz. U. nr 25 / 2002. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU19930110050>

- Polska. Ustawa. (2004a). Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju. Dz.U. nr 116, poz. 1206. Oraz: Narodowy plan rozwoju na lata 2004–2006. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 14 stycznia 2003 r. Warszawa, 2003. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20041161206>
- Polska. Ustawa. (2004b). Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy. Dz.U. 2004. Nr 99, poz. 1001. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20040991001>
- Polska. Ustawa. (2005). Ustawa z dnia 27 lipca 2005 r. Prawo o szkolnictwie wyższym. Dz.U. 2005, poz. 1668. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU200507271668>
- Polska. Ustawa. (2010). Ustawa z dnia 20 maja 2010 r. o zmianie ustawy – Kodeks pracy oraz ustawy o podatku dochodowym od osób fizycznych. Dz.U. Nr 105, poz. 655. URL: <http://prawo.sejm.gov.pl/isap.nsf/DocDetails.xsp?id=WDU20101050655>
- Portal wiedzy dla kadry kierowniczej. (2013). URL: <http://dlamanagerow.pl/zarzadzanie/koncepcja-lean-management>
- Pracownicy Volkswagen Poznań. (2017). URL: <http://niebieskiegranty.pl/pracownicy>
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2004). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Warszawa: Oficyna Ekonomiczna.
- Procedura wprowadzenia nowego pracownika do firmy. (2016). URL: <https://www.bryk.pl/wypracowania/pozostale/zarzadzanie/25694-procedura-wprowadzenia-nowego-pracownika-do-firmy.html>
- Produktionsakademie gegründet / Maßgeschneiderte Qualifizierung. Autogramm. Die Zeitung für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Marke Volkswagen. (2011). URL: http://autogramm.volkswagen.de/05_11/aktuell/aktuell_04.html
- Professionelles Veranstaltungsmanagement. (2017). URL: <http://www.autouni.de/content/master/de/home/die-autouni/vm.html>
- Program Rozwoju Kadry Kierowniczej. (2017). URL: <http://www.noweopcje.pl/program-rozwoju-kadry-kierowniczej>

- Program Rozwoju Menedżera. (2017). URL:
<https://www.academiccourses.pl/Program-Rozwoju-Mened%C5%BCera/Chiny/Tsinghua-SEM/>
- Programy menedżerskie. (2017). URL: <http://www.lhhpolska.pl/pl/rozw%C3%B3j-przyw%C3%B3dztwa/programy-mened%C5%BCerskie>
- Programy rozwoju dla menedżerów. (2017). URL:
<http://www.karieramanagera.pl/edukacja-i-rozwoj/mba/programy-rozwoju-dla-menedzerow>
- Prokopowicz, P. (2018). *Strategiczne zarządzanie kapitałem ludzkim w organizacji*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.
- Przemysł samochodowy. Volkswagen. (2017). URL:
https://pl.wikipedia.org/wiki/Przemysł_samochodowy
- Przy fabryce VW we Wrześni powstanie nowoczesne centrum kształcenia zawodowego. (2015). URL:
<http://www.gloswielkopolski.pl/artykul/3618812,przy-fabryce-vw-we-wrzesni-powstanie-nowoczesne-centrum-ksztalcenia-zawodowego,id,t.html>
- Przytuła, S. (2014). Zarządzanie kadrą ekspatriantów w filiach przedsiębiorstw międzynarodowych w Polsce. URL:<http://cedewu.pl/Zarządzanie-kadra-ekspatriantow-w-filiach-przedsiębiorstw-międzynarodowych-w-Polsce,p,815>
- Purgał, J. (2002). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwach międzynarodowych działających w Polsce. W A. Pocztowski (Red.). *Międzynarodowe zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Pütz, H. (2003). *Vocational Education and Training – On Overview*. Bonn: Federal Institute for Vocational Training.
- Pöggeler, F. (1957). *Einführung in die Andragogik*. Dusseldorf.
- Rachwał, M. M., Rachwał T. (2006). Wartości moralne podstawą prawdziwego sukcesu menedżera. W Z. Ziolo, T. Rachwał (Red.). *Rola przedsiębiorczości w podnoszeniu konkurencyjności społeczeństwa i gospodarki*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Nowa Era.

- Raczek, A. (2016). Współczesne problemy i wyzwania zarządzania zasobami ludzkimi w organizacjach międzynarodowych. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej Zarządzanie*, 22, 168–184
- Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (2000). *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*. Warszawa: PWN.
- Raport o Kapitale Intelktualnym Polski: praca zbiorowa. (2010). Warszawa.
- Raporty o Rozwoju Społecznym (HDR). (2018). URL: <http://www.unic.un.org.pl/hdr/>
- Rekordowy rok 2016 dla Volkswagen Poznań. (2016). URL: <http://inwestycje.pl/firma/Rekordowy-rok-2016-dla-Volkswagen-Pozna-;295515;0.html>
- Robak, M. (2017). Adaptacja pracowników – nie tylko dla nowych. URL: <http://hrstandard.pl/2017/02/16/adaptacja-pracownikow-dla-nowych/>
- Roe, A. (1956). *The psychology of occupations*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Rolf, A., Henning, P. (2002). *Schulpedagogik kompakt*. Berlin: Cornelsen.
- Rybak, M. (2003). Zarządzanie kapitałem ludzkim a kluczowe kompetencje. W M. Rybak (Red.). *Kapitał ludzki a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa Poltext.
- Sadowska, M. (2016). Lean Management – czyli motywacja dla każdego. URL: <http://dlamanagerow.pl/motywacja/lean-management-czyli-motywacja-dla-kazdego>
- Sajkiewicz, A. (2008). *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Wydawnictwo Difin.
- Salik, H. (2018). Koncerny silne jak państwa. Kto rządzi światem? URL: <http://www.rp.pl/Plus-Minus/303029949-Koncerny-silne-jak-panstwa-Kto-rzadzi-swiatem.html>
- Sala, S. (2006). Polskie firmy na tle zagranicznych korporacji w dobie globalizacji. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 9, 170-180.
- Sapijaszka, Z. (Red.). (1993). Szkoły biznesu – osiągnięcia i perspektywy *Materialy Ogólnokrajowej konferencji*. Łódź: Wydawnictwo Fundacji Rozwoju

Przedsiębiorczości.

- Sasin, M. (2016). Rola i kompetencje menedżera. URL: <http://www.ark-doradztwo.pl/czytelnia/rola-kompetencje-menedzera/>
- Schaal, S. (2016). VW-Strategie 2025 Was Matthias Müller mit Volkswagen vor hat. URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/vw-strategie-2025-was-matthias-mueller-mit-volkswagen-vor-hat/13743004.html>
- Schneider, M. C. (2008). Autokrise: Volkswagen ändert Strategie. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/autokrise-volkswagen-aendert-strategie/3057650.html>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, Vol. 51, 1, 1–17.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (2002). *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację uczącą się*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Sieńko, A. (2016a). Kobiety wybierają tych pracodawców, którzy oferują im międzynarodowe doświadczenie. URL: <http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-03-08-kobiety-wyberaja-pracodawcow-ktorzy-oferuja-miedzynarodowe-doswiadczenie.html>
- Sieńko, A. (2016b). Międzynarodowe doświadczenie w karierze zawodowej. Kobiety punkt widzenia. URL: <http://www.pwc.pl/pl/media/2016/2016-03-08-kobiety-wyberaja-pracodawcow-ktorzy-oferuja-miedzynarodowe-doswiadczenie.html>
- Sokołowska, A. (2005). Wiedza jako podstawa efektywnego zarządzania kapitałem intelektualnym. W K. Perechuda (Red.). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stehr, N.. (1994). *Knowledge Societies: the Transformation of Labour, Property and Knowledge in Contemporary Society*. London: Sage.
- Stępnikowski, A. (2016). Kształcenie zawodowe – wyzwania i treny rozwojowe na świecie. *Polityka społeczna*, 9.
- Stor, M. (2010). Międzynarodowe zarządzanie kadrami. W T. Listwan (Red.).

- Zarządzanie kadrami*. Warszawa: C.H. Beck.
- Sullivan, P. H. (1998). *Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation*. John Wiley&Sons.
- Super, D. E., et al. (1957). *Vocational Development: A Framework of Research*. N.Y.
- Sveiby, K. E., Lloyd, T. (1987). *Managing Know-how: Add Value... by Valuing Creativity*. London: Bloomsbury.
- Syper-Jędrzejak, M. (2013). Dobre praktyki w zakresie adaptacji pracowników na przykładzie wybranych firm regionu łódzkiego. URL: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-e97052af-1c9c-4763-bae1-f2ca9ac6b236>
- System akredytacji programów kształcenia i szkół wyższych. (2004). Warszawa: Forum.
- System szkolnictwa wyższego Niemiec. (2016). Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
- Szczucka, A., Turek, K., Worek, B. (2012). *Kształcenie przez całe życie*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Szczygieł, A. (2012). Identyfikacja potrzeb szkoleniowych w organizacji. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 26, 249–257.
- Szkoła Menedżerów Projektów Rozwojowych. (2017). URL: http://www.wszechnica.uj.pl/pl/menedzer/szkola_menedzerow_projektow_rozwojowych/
- Szkolenia a związane z tym prawa pracowników i pracodawców. (2016). URL: <http://www.eurodoradcy.pl/szkolenia-zwiazane-z-tym-prawa-pracownikow-i-pracodawcow>
- Szkolenia, Coaching, Doradztwo biznesowe. (2017). URL: <http://www.arkdoradztwo.pl/czytelnia/rola-kompetencje-menedzera/>
- Szkolenie «5S». (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/5s>
- Szkolenie «Moduł «S.M.E.D»». (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/smed>
- Szkolenie «Moduł NLK». (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/nlk>

- Szkolenie «Praca zgodna ze standardem». (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/praca-zgodna-ze-standardem>
- Szkolenie «Symulacja fabryki». (2017). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/lego>
- Szkolenie w ramach międzypaństwowej wymiany zawodowej (GVA). (2016). URL: https://pl.wikipedia.org/wiki/Szkolenie_zawodowe_w_ramach_wspolpracy_miedzypaństwowej
- Szkolenie: Świadome Przywództwo – Piramida Skutecznego Kierowania. (2017). URL: <http://edustacja.pl/pl/szkolenia/7578/swiadome-przywodztwo-piramida-skutecznego-kierowania-swiatowy-bestseller-szkoleniowy.php>
- Szkoly wyższe i ich finance w 2001 r. (2002). Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Szłosek, F. (1999). *Psychologiczne i dydaktyczne aspekty kształcenia dorosłych w formach pozaszkolnych*. Warszawa: Biuro Kształcenia i Doskonalenia Kadr PKP.
- Szłosek, F. (1990). *Psychologiczne i pedagogiczne wyznaczniki procesu kształcenia zawodowego*. Warszawa: Centrum Doskonalenia Nauczycieli.
- Szopik-Depczyńska, K., Korzeniewicz, W. (2011). Kapitał ludzki w modelu wartości przedsiębiorstwa. *Studia i prace wydziału nauk ekonomicznych i zarządzania*, 24, 177–204.
- Szulc, W. (2008). *Coaching – misja życia*. Gliwice: Złote Myśli.
- Szuwarzyński, A. (2015). *Kształcenie przez całe życie podstawą wzrostu adaptacyjności pracowników i pracodawców na rynku pracy*. Gdańsk: Związek Pracodawców Forum Okrętowe.
- Szymańska, A. I. (2011). Implementacja systemu TQM w podnoszeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa przemysłowego. *Prace Komisji Geografii Przemysłu*, 17, 243–260.
- Tabor, J. (2008). Programy rozwojowe – jak kształcić talenty w organizacjach. URL: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/27/id/599> E-mentor nr 5 (27) / 2008 «zarządzanie wiedzą

- Taylor, H. W. (2005). Manager education in business. *Economy Review*, 17.
- Teichler, U., Gordon, J., Maiworm, F. (2000). *Evaluation Study. Brussels, European Commission*. SOCRATES, 21–24.
- The Economist Intelligence Unit. (2014). What's Next: Future Global Trends Affecting Your Organization. Evolution of Work and the Worker. New York.
- Thorpe, S., Clifford, J. (2005). *Podręcznik coachingu*. Poznań: Rebis.
- Thurow, L. (1970). *Investment in Humen Capital*. California: Belmont
- Thurow, L. C. (1972). Education and economic equality. *The Public Interest*, 28, 66–68
- To teraz główne zadanie dla premiera Morawieckiego. Ma kluczowe znaczenie dla gospodarki Polski. (2017). URL: <https://businessinsider.com.pl/finanse/makroekonomia/inwestycje-w-polsce-glowne-zadanie-premiera-morawieckiego/pleft5d>
- TPM reaktywacja na przykładzie Spawalni Volkswagen Poznań Sp. z o.o. (2017). URL: <http://lean.org.pl/tpm-reaktywacja-przykladzie-spawalni-volkswagen-poznan-sp-o-o/>
- Ulrich, H. (2003). «Bildungsstandards» – Erwartungen und Bedingungen, Grenzen und Chancen. *Zeitschrift fur Padagogik*, 5, 625–639.
- Urwick, L. (1929). *The Meaning of Rationalization*. London: Nisbet,
- Ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach, GUS. (2008). URL: www.stat.gov.pl/cps..
- Volkswagen Academy. A.A.S. Engineering Systems Technology, Mechatronics Systems Concentration. (2017). URL: <https://www.chattanoogaastate.edu/engineering-information-technologies/partnerships/vw-academy>
- Volkswagen AG. (2017). URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_AG
- Volkswagen Chattanooga Developing Workforce Ready Students. URL: <http://www.southernautomotivealliance.com/Southern-Automotive-Alliance/April-2017/Volkswagen-Chattanooga-Developing-Workforce-Ready-Students/>

- Volkswagen Coaching. (2017). URL: https://de.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_Coaching
- Volkswagen Group Polska. Kim jesteśmy? (2017). URL: <https://pracodawcy.pracuj.pl/volkswagen-group-polska,877>
- Volkswagen Group в России. (2011). URL: <http://gazato.ru/na-gorkovskom-avtozavode-sozdan-uchebnyj-centr-Volkswagen-group-rus.html>
- Volkswagen Konzern setzt auf neue Formen der Zusammenarbeit. (2017). URL: <http://umweltdialog.de/de/unternehmen/oekonomie/2017/Volkswagen-Konzern-setzt-auf-neue-Formen-der-Zusammenarbeit.php>
- Volkswagen Konzern. (2017). URL: – [https://ru.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BD\)](https://ru.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_(%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D1%80%D0%BD))
- Volkswagen läutet E-Auto-Zeitalter ein. (2017). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/mobilitaet/2017/Volkswagen-laeutet-E-Auto-Zeitalter-ein.php>
- Volkswagen Lernen. Mit dem Volkswagen Bildungsportal. (2017). URL: http://www.volkswagen-karriere.de/de/dafuer_lohnt_es_sich/weiterbildung/e-learning.html
- Volkswagen Manager. (2017). URL: <https://www.volkswagen-karriere.de/de/ihr-einstieg/berufserfahrene/management.html>
- Volkswagen Poznań rozwija szkolnictwo zawodowe. (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/volkswagen-poznan-rozwija-szkolnictwo-zawodowe>
- Volkswagen Poznań Sp. z o.o. – program stypendialny i konkurs dla studentów. (2014). URL: <http://www.fem.put.poznan.pl/node/599>
- Volkswagen Poznań stawia na kobiety. (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/volkswagen-poznan-stawia-na-kobiety>
- Volkswagen Poznań zachęca młode kobiety do nauki w zawodach technicznych. (2016). URL: <http://www.pulshr.pl/edukacja/volkswagen-poznan-zacheca-młode-kobiety-do-nauki-w-zawodach-technicznych>

- Volkswagen przyjął ponad 200 osób do pracy w nowej fabryce. (2014). URL: <http://biznes.onet.pl/wiadomosci/motoryzacja/volkswagen-przyjal-ponad-200-osob-do-pracy-w-nowej-fabryce/hf4n8>
- Volkswagen startet Umwelt – und Zukunftsprogramm Umweltdialog. (2017). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/wirtschaft/mobilitaet/2017/Volkswagen-startet-Umwelt-und-Zukunftsprogramm.php>
- Volkswagen stawia na kobiety. (2016). URL: <http://www.rp.pl/Motoryzacja/301309971-Volkswagen-stawia-na-kobiety>
- Volkswagen tworzy miejsca pracy i dba o jakość w branży motoryzacyjnej w Polsce. (2014). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/volkswagen-tworzy-miejsca-pracy-i-dba-o-jakosc-w-branzy-motoryzacyjnej-w-polsce>
- Volkswagen wybrał... (2014). URL: <http://powiat.poznan.pl/volkswagen-wybral/>
- Volkswagen у Польщі. (2017). URL: <http://www.vw-group.pl/pl/volkswagen-group-polska>
- Volkswagen: Flüchtlinge durch Bildung integrieren. (2016). URL: <http://www.umweltdialog.de/de/unternehmen/soziales/2016/Volkswagen-Fluechtlinge-durch-Bildung-integrieren.php>
- VW inwestuje w szkolenia i buduje fabrykę we Wrześni. Praca dla 3 tys. osób. (2015). URL: <http://www.pulshr.pl/rekrutacja/vw-inwestuje-w-szkolenia-i-buduje-fabryke-we-wrzesni-praca-dla-3-tys-osob,24951.html>
- VW Mechatronics Akademie. (2017). URL: <http://setnpathways.com/vw-mechatronics-akademie/>
- Walewska, D. (2017). Rekrutacja do polskiej fabryki Mercedesa w Jaworze nabiera tempa. URL: <https://www.kariera.pl/artykuly/nabiera-rozpedu-rekrutacja-do-polskiej-fabryki-mercedesa/>
- Wachowiak, P. (2001). *Profesjonalny menedżer*. Warszawa: Difin.
- Wernerfelt, B. A (1984). The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–184.
- Wiatrowski, Z. (2000). *Podstawy pedagogiki pracy*. Bydgoszcz: Wyd. AB.
- Wiatrowski, Z. (2009). *Dorastanie, dorosłość i starość człowieka w kontekście*

działalności i kariery zawodowej. Radom: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB.

Wilda. (2016). URL: <http://www.volkswagen-poznan.pl/pl/wilda>

Wilsz, J. (2004). Proces przystosowania zawodowego w kontekście koncepcji stałych indywidualnych cech osobowości. W H. Bednarczyk, J. Figurski, M. Żurek (Red.). *Pedagogika pracy. Doradztwo zawodowe*. Radom: Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji w Radomiu.

Wilsz, J. (2009). Osobowość niemieckich menedżerów w kontekście ich stałych indywidualnych cech osobowości. W T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało (Red.). *Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia*. Częstochowa; Kijów: Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, XI, 319-328.

Wischniewski, T. (2017). Volkswagen Konzern legt Nachhaltigkeitsbericht 2016 vor. URL: <http://www.umweltdialog.de/de/csr-management/nachhaltigkeitsberichte/2017/Volkswagen-Konzern-legt-Nachhaltigkeitsbericht-2016-vor.php>

Wissensvermittlung TOGETHER – Strategie 2025. (2015). URL: http://www.autouni.de/content/master/de/home/die-autouni/weiterbildung/Angebote_AutoUni.html

Wissenschaftsgemeinschaft Gottfried Wilhelm Leibniz e. V. (2018). URL: <https://de.wikipedia.org/wiki/Leibniz-Gemeinschaft>

Witamy na pokładzie. (2016). URL: <https://www.monsterpolska.pl/poradnik/artykul/witamy-na-pokladzie>

Witkowski, S. (1996). *Psychologiczne czynniki sukcesu w zarządzaniu*. Wrocław: Wyd. Uniwersytetu Wrocławskiego.

Wittich, P (2016). Szkolenia dyspozytorów nowego Centrum Alarmowego Volkswagen Poznań. URL: <http://www.cctv.org.pl/o-akademii/aktualnosci-akademii-monitoringu-wizyjnego/409-szkolenia-dyspozytorow-nowego-centrum-alarmowego-volkswagen-pozna>

W jakich firmach chcą pracować polscy specjaliści i menedżerowie? (2011). URL:

<http://antal.pl/trendy/artykuly-eksperckie/1003-w-jakich-firmach-chca-pracowac-polscy-specjalisci-i-menedzerowie-2>

- Włodarska-Zola, L. (2008). Efekty modernizacji polskiego systemu kształcenia menedżerów. У В. І. Сипченко (Ред.). *Гуманізація навчально-виховного процесу, вип. XXXIX* (с. 31–36). Слов'янськ: Видавничий центр СДПУ.
- Włodarska-Zoła, L. (2009). Funkcje, umiejętności i osobowość menedżera przyszłości. *Problemy Profesjologii*, 1.
- Wollert, A., Bihl, G. (1983). Wertorientierte Personalpolitik. *Personalführung*, 16, 1–4.
- World Education Forum. (2015). URL: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002437/243724e.pdf>
- World Investment Report 2007: *Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. (2007). UNCTAD, United Nations. New York and Geneva.
- Worek, B. (2018). *Bilans Kapitału Ludzkiego - II Edycja. Aktywność edukacyjna Polaków*. Warszawa: PARP.
- Woźniak, A. (2016). Polski przemysł motoryzacyjny nabiera rozpędu. URL: <http://www.rp.pl/Motoryzacja/305109843-Polski-przemysl-motoryzacyjny-nabiera-rozpedu.html>
- Współpraca z Volkswagen Poznań. (2017). URL: <https://www.ump.edu.pl/aktualnosci/wspolpraca-z-volkswagen-poznan>
- Zaborek, M. (2017). 10 trendów w rozwoju pracowników na rok 2017. URL: <https://www.weknowhow.pl/blog/10-trendow-w-zrozwoju-pracownikow-na-zrok-2017/>
- Zahlen, Daten, Fakten. (2016). URL: http://www.autouni.de/content/master/de/home/die-autouni/weiterbildung/zahlen_daten_fakten.html
- Zajac, Cz. (2012). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych*. Warszawa: PWE.
- Zalek, A., Grzesiuk, A. (2008). Niepubliczne uczelnie wyższe – fenomen Polskiego rynku edukacyjnego. Fakty i stereotypy. W T. Bialas (Red.). *Szkolnictwo*

niepubliczne w Polsce i Unii Europejskiej – stan obecny i perspektywy rozwoju. Gdynia: Wydawnictwo WSAiB im. E. Kwiatkowskiego.

Zawiślak, A. (2003). Cechy i umiejętności menedżera wobec wyzwań globalizacji. W E. Bajor (Red.). *Menedżer XXI wieku*. Lublin: PL– TNOiK.

Zehn Jahre BMW Group Trainingsakademie in Unterschleißheim. (2014). URL: <https://www.press.bmwgroup.com/deutschland/article/detail/T0189930DE/zehn-jahre-bmw-group-trainingsakademie-in-unterschleissheim?language=de>

Zorska, A. 2002. *Korporacje międzynarodowe w Polsce*. Warszawa: Difin.

Żukowska, J. (2010). Coaching jako instrument rozwoju zawodowego. W: S. Lachiewicz, A. Walecka (Red). *Współczesne problemy zarządzania zasobami ludzkimi* (s. 1–20). Łódź Politechnika Łódzka.

Żukowski, P. (2005). Wymiar osobowy i etyczny współczesnego menedżera. W B. Pietrulewicz (Red.). *Współczesne problemy edukacji, pracy i zatrudnienia pracowników*. Zielona Góra: UZ.

Żukowski, P. (2009). Wymiar profesjonalny i osobowościowy współczesnego menedżera. *Przedsiębiorczość - Edukacja*, 5, 99-116.

Żukrowska, E. (2017). Ocena efektywności szkoleń według Nowego Modelu Kirkpatricka. URL: http://serwis-uslugirozwojowe.parp.gov.pl/files/Ocena_efektywnosci_szkolen_wedlug_Nowego_Modelu_Kirkpatricka.pdf

Додатки

Додаток А

Довідки про впровадження результатів дисертації

Додаток А-1



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 Державний вищий навчальний заклад
 «КРИВОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

вул. Віталія Магусевича, 11, м. Кривий Ріг, Дніпропетровська обл., 50027, тел. (056) 409-06-06, факс (0564) 74-52-57
 E-mail: knu@knu.edu.ua Код ЄДРПОУ 37664469

від 01.05.2018 р. № 01/10-02/2018
 На № 01/ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів докторського дисертаційного дослідження кандидата педагогічних наук **Баніт Ольги Василівни**
«Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»
 за спеціальністю 13.00.04 – теорія і практика професійної освіти

На сучасному етапі світового суспільно-економічного розвитку актуальним для України постає питання обґрунтування теоретичних, методологічних, концептуальних засад підготовки фахівців та створення системи їхнього професійного розвитку. Зважаючи на це, упродовж 2016-2018 рр. у Державному вищому навчальному закладі «Криворізький національний університет» на кафедрі менеджменту і адміністрування здійснювалося впровадження результатів докторського дисертаційного дослідження кандидата педагогічних наук Ольги Баніт за темою «Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі».

У процес професійної підготовки фахівців спеціальності 073 «Менеджмент» було запроваджено теоретико-методологічні, концептуальні та організаційно-методичні положення щодо професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти.

Науково-методичні рекомендації з організації професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях, що базуються на основі прогресивних ідей німецького й польського досвіду було використано у процесі проведення занять з дисциплін «Управління корпораціями» та «Управління персоналом», а також у процесі підготовки випускових кваліфікаційних та науково-дослідних робіт студентами, магістрантами та молодими науковцями.

Науковий доробок автора вирізняється серед численних праць іноземних і вітчизняних науковців тим, що багатогранні проблеми збереження й розвитку

людського потенціалу розглянуті у широкому контексті загальних соціально-економічних проблем та їх впливу на перебіг і керованість цих процесів в Україні.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Баніт Ольги Василівни обговорювалися та схвалені на засіданні кафедри менеджменту і адміністрування (протокол №9 від 24 квітня 2018 року).

Проректор з наукової роботи

Завідувач кафедри менеджменту
і адміністрування



В.С. Моркун

Л.М. Варавя

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«ЖИТОМИРСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ»
ЖИТОМИРСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ



10014, м. Житомир, вул. Михайлівська, 15, тел./факс +38 0412 473689, e-mail zippo@ukrpost.ua, <http://www.zippo.net.ua>

від 14.05.2018 № 01-300

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
кандидата педагогічних наук
Баніт Ольги Василівни
**«Системи професійного розвитку менеджерів
у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»**
за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Протягом 2017-2018 рр. у комунальному закладі «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради здійснювалося впровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата педагогічних наук Баніт Ольги Василівни «Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі».

Положення й висновки, викладені в монографії «Професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі» та науково-методичних рекомендаціях «Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях», використовувалися в освітньому процесі фахівцями секції менеджменту освіти кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін на курсах підвищення кваліфікації директорів закладів загальної середньої освіти.

Матеріали дослідження характеризуються логічно вибудованою структурою, високим науковим рівнем, практичною значущістю і можуть використовуватися в освітньому процесі закладів післядипломної освіти.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Баніт Ольги Василівни обговорювалися та схвалені на засіданні кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін (протокол № 4 від 27 квітня 2018 року).

Ректор



І. І. Смагін



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
 ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ
 ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ
 КОМУНАЛЬНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
 «ВІННИЦЬКА АКАДЕМІЯ НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ»
 21050 м. Вінниця, вул. Грушевського, 13, тел. 67-08-85,
 E-mail: bil@mail.vinnica.ua

18.05. 2018 р.

№ о/а/а-417

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження
 кандидата педагогічних наук
Баніт Ольги Василівни
 «Системи професійного розвитку менеджерів
 у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»
 за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти

Протягом 2017-2018 рр. у комунальному вищому навчальному закладі «Вінницька академія неперервної освіти» здійснювалося упровадження результатів дисертаційного дослідження кандидата педагогічних наук Баніт Ольги Василівни «Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі».

Положення й висновки, викладені в монографії «Професійний розвиток менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі» та науково-методичних рекомендаціях «Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях», використовувалися в освітньому процесі кафедри управління та адміністрування з метою поглиблення змістового компоненту спеціальних навчальних курсів та з метою ефективного підготовки магістрів і бакалаврів. Окремі управлінські аспекти науково-методичних рекомендацій, підготовлених Баніт О.В., активно використовуються для організації професійного розвитку фахівців з публічного управління та адміністрування, керівників закладів освіти, організацій, установ та фондів. Викладацький склад кафедри управління та адміністрування використовує матеріали дослідження під час написання науково-пошукових, дослідницьких проектів, дисертаційних розвідок.

Апробація результатів дисертаційного дослідження О.В. Баніт свідчить про високий теоретико-методологічний рівень та практичне значення, їх доцільність подальшого використання в освітньому процесі закладів післядипломної освіти.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Баніт Ольги Василівни обговорювалися та схвалені на засіданні кафедри управління та адміністрування (протокол № 5 від 8 травня 2018 року).

Ректор
 Проректор з науково-педагогічної
 та навчально-методичної роботи



С.І.Дровозюк

Г.А.Іваниця



Міністерство освіти і науки України
Державний заклад
«ЛУГАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ТАРАСА ШЕВЧЕНКА»

пл. Гоголя, 1, м. Старобільськ, 92703
тел./факс: (06461) 2-40-61, 097-567-20-45
e-mail: mail@luguniv.edu.ua, www.luguniv.edu.ua

Зд. 05.2018 № 1/593

ДОВІДКА

про впровадження результатів докторського дисертаційного дослідження
кандидата педагогічних наук **Баніт Ольги Василівни**
«Системи професійного розвитку менеджерів
у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»
за спеціальністю 13.00.04 – теорія і практика професійної освіти

Матеріали дослідження Баніт О.В. з теми «Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі» протягом 2016-2018 рр. упроваджувалися у Державному закладі «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка», кафедра публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами.

Результати наукового пошуку О.В. Баніт дали змогу поповнити зміст курсів «Стратегічне управління», «Системи управління якістю адміністративних послуг», «Антикризове управління» матеріалами, що стосуються теоретико-методологічних, концептуальних і організаційно-методичних засад професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, особливостей діяльності корпоративних навчальних центрів.

Підготовлені Баніт О.В. науково-методичні рекомендації з організації професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях на основі прогресивних ідей німецького й польського досвіду широко використовувалися викладачами у підготовці до лекційних та семінарських занять і в науково-дослідній роботі студентів.

Аналіз наукового доробку автора свідчить про високий теоретико-методологічний рівень дослідження, його практичну значущість. Впровадження результатів дослідження О.В. Баніт сприяло поглибленню знань майбутніх фахівців у галузі менеджменту, підвищенню ефективності їхньої підготовки. Це свідчить про доцільність подальшого використання представленого автором наукового доробку в навчальному процесі.

Результати впровадження дисертаційного дослідження Баніт Ольги Василівни обговорювалися та схвалені на засіданні кафедри публічної служби та управління навчальними й соціальними закладами, протокол №9 від 04 квітня 2018 року.

Т.в.о. ректора



О.С. Меньяйленко

Міністерство освіти і науки України		Ministry of Education and Science of Ukraine
УКРАЇНЬСЬКА ІНЖЕНЕРНО- ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ		UKRAINIAN ENGINEERING PEDAGOGICS ACADEMY
вул. Університетська, 16, м. Харків, 61003, Україна	Тел.: (057)731 28 62; факс: (057)731 32 36 E-mail: rektor@uipa.edu.ua Web: http://uipa.edu.ua Код ЄДРПОУ 02071228	Universitets'ka str. 16, Kharkiv, 61003, Ukraine

№ 107-04-88 від 23.05.2018

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Баніт Ольги Василівни

«Системи професійного розвитку менеджерів

у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі»

за спеціальністю 13.00.04 – теорія і практика професійної освіти

Дисертаційне дослідження О.В. Баніт з проблем професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі є актуальним і своєчасним, оскільки вивчення й узагальнення позитивного зарубіжного досвіду може бути корисним у розбудові системи корпоративної освіти в Україні, здійсненні освітніх реформ, спрямованих на підвищення ефективності неформальної освіти дорослих.

Результати наукового дослідження впроваджувалися в навчальний процес Української інженерно-педагогічної академії протягом 2016-2018 рр. Зокрема, до змісту навчальних дисциплін, таких, як кадровий менеджмент, управління персоналом, професійна педагогіка та ін. було включено матеріали, які стосуються теоретико-методологічних, концептуальних і організаційно-методичних засад професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти, особливостей діяльності корпоративних навчальних центрів, а також прогностичного обґрунтування розвитку корпоративної освіти з урахуванням прогресивних ідей досвіду Німеччини і Польщі.

Упровадження результатів дисертаційного дослідження О.В. Баніт було позитивним, оскільки обґрунтування теоретичних і методичних засад професійного розвитку персоналу, використання у навчальному процесі форм і методів внутрішньофірмового навчання, що відповідає принципам освіти дорослих, сприяли усвідомленню майбутніми менеджерами важливості та необхідності здійснення освіти впродовж усього життя.

Апробація результатів дисертаційної роботи О.В. Баніт свідчить про високий теоретико-методологічний рівень та практикоорієнтованість результатів дослідження, їх доцільність подальшого використання у процесі підготовки майбутніх фахівців.

Проректор з
наукової роботи



Лазарєв М. І.

Додаток Б

Історія виникнення корпорацій у Німеччині

Рік	Подія
XVI-XVII ст. (підгрунття)	У Голландії, Англії та частково у Франції склалася розвинена колоніальна система, основою якої стали корпорації, що діяли майже по всьому світі.
кінець XV ст.	Перші прообрази корпорацій – спілки гірничодобувних підприємств (почали засновуватися з 1415 р. в Леобені), а також компанії Gesellschaft des Zcynhandels в Мейсоні і Uglauer Woll und Tchsocietat (1726 р.).
1719	Перша німецька акціонерна компанія під назвою Orientalische Gesellschaft
1765	Гамбурзьке страхове товариство
1812	Берлінське страхове товариство від вогню
1838	Приватні підприємства, яким було доручено будівництво залізниць
Станом на 1867 рр.	Створено 290 акціонерних компаній
Станом на 1872 рр.	Створено 504 акціонерні компанії
Законодавче забезпечення	
1838	Закон про залізничні підприємства
1843	Закон про акціонерні товариства
1861	Торговельне укладення
1870	Закон, який скасував спеціальний урядовий дозвіл на створення корпорацій (виняток становили спорудження залізниць і створення банків).
1884	Зміни і доповнення до цього Закону
1892	Закон про товариство з обмеженою відповідальністю
1897	Німецьке цивільне укладення
1937	Закон «Про акціонерні товариства»
1956	Зміни і доповнення до цього закону, що є чинним донині

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Т. Кашанина (1999), І. Лукач (2012), С. Рукавишников (2005) І. Тарасов (2000), А. Каминка (1902).

Додаток В

Транснаціональні компанії Німеччини

Додаток В-1

100 найбільших компаній Німеччини

ТНК	Галузь	Доходи	Рейтинг 2016	Рейтинг 2017
Volkswagen	автомобілебудування	230,7	1	1
Daimler	автомобілебудування	164,3	2	2
BMW	автомобілебудування	98,7	3	3
Schwarz Dienstleistungen	торгівля	96,9	4	4
Siemens	електроніка	83,0	5	5
Robert Bosch GmbH	електро-промисловість	78,1	6	6
Deutsche Telekom	Телекомунікації	74,9	7	7
Lidl Stiftung	торгівля	74,6	8	8
Uniper*	енергетика	72,2	9	9
BASF	хімічна промисловість	64,5	12	10
Deutsche Post	транспорт	60,4	13	11
Audi	автомобілебудування	60,1	10	12
Rewe Group	торгівля	57,7	14	13
Edeka Zentrale	торгівля	51,9	15	14
Aldi Süd	автомобілебудування	49,0	18	15
RWE	енергетика	44,6	17	16
Continental	хімічна промисловість	44,0	20	17
Innogy SE	енергетика	43,1	n.V.	18
Deutsche Bahn	перевезення	42,7	19	19
ThyssenKrupp	Металообробна промисловість	41,4	21	20
E.ON*	енергетика	39,0	22	21
Metro	торгівля	37,1	11	22
ZF Friedrichshafen	Виробництво моторів	36,4	23	23
Deutsche Lufthansa	авіаперевезення	35,6	24	24
Bayer	хімічна промисловість фармацевтика	35,0	16	25
Fresenius SE	медичне обладнання	33,9	27	26
Aldi Nord	торгівля	33,0	26	27
Metro Cash & Carry	торгівля	29,9	28	28
BP Europa	паливно-мастильні матеріали	25,3	25	29
Phoenix Pharma	фармацевтика	24,9	29	30
Daimler Financial	автомобілебудування	23,8	36	31
Porsche	автомобілебудування	23,5	30	32
SAP	програмне забезпечення	23,5	31	33
Hochtief	будівництво	22,6	38	34
Ford-Werke	автомобілебудування	22,5	39	35
Seconomy (chem.Media Markt)	торгівля	22,2	32	36

Saturn)				
EnBW	енергетика	21,9	40	37
Heraeus	медичні технології	21,8	33	38
Kaufland	торгівля	21,6	37	39
Telekom Deutschland	телекомунікації	21,6	34	40
Adidas	промислова продукція	21,2	41	41
McKesson Europe (ehem. Celesio)	фармацевтика	20,7	35	42
Henkel	хімічна промисловість	20,0	42	43
Shell Deutschland	нафтова промисловість	19,2	52	44
TUI	туристична індустрія	18,5	43	45
Tennet	енергетика	18,3	48	46
Boehringer Ingelheim	фармацевтика	18,1	47	47
Fresenius Medical Care	медичне обладнання	17,8	44	48
HeidelbergCement	будівельні матеріали	17,3	50	49
Bertelsmann	засоби масової інформації	17,2	45	50
Linde	промислове обладнання	17,1	46	51
Adam Opel AG	автомобілебудування	17,0	54	52
Schenker AG	транспорт	16,4	51	53
Baywa	сільське господарство	16,1	49	54
Merck KGaA	фармацевтика	15,3	53	55
Lufthansa Air Plus Servicekarten	авіап перевезення	15,3	55	56
Evonik Industries	гірничодобувна промисловість	14,4	60	57
MAN SE	машинобудування	14,3	56	58
Covestro	промислова продукція	14,1	66	59
Schaeffler	запчастини і деталі	14,0	57	60
BSH Hausgeräte	побутова техніка	13,8	58	61
Otto GmbH	торгівля по каталогу	13,6	63	62
Marquard & Bahls AG	електроніка	13,5	68	63
Netto	торгівля	13,1	61	64
Amprion GmbH	енергетика	13,0	62	65
Vattenfall	енергетика	12,9	70	66
Mahle GmbH	автозапчастини	12,8	70	67
Lekkerland	торгівля	12,8	59	68
Adolf Würth GmbH	автозапчастини та інше обладнання	12,7	73	69
Penny-Markt	торгівля	11,9	69	70
Brenntag	хімічна промисловість	11,7	71	71
Airbus Operations	авіаційна і аерокосмічна промисловість	11,6	73	72
Dr. August Oetker KG	харчова промисловість	11,6	66	73
Droege	консалтинг	11,1	74	74
Aurubis	металургія	11,0	79	75
Total	нафто-газова промисловість	10,3	80	76
Vodafone Kabel Deutschland	телекомунікації	10,3	76	77

dm-drogerie markt	фармацевтика	10,3	77	78
50Hertz Transmission	енергетика	10,1	78	79
maxingvest AG	харчова промисловість	10,1	75	80
MAN Truck & Bus GmbH	автомобілебудування	10,0	81	81
Harpag-Lloyd	перевезення	10,0	88	82
Freudenberg & Co.	промислова продукція	9,3	82	83
Lanxess	хімічна промисловість	9,1	87	84
Salzgitter	металургія	9,0	85	85
DB Regio	перевезення	8,7	83	86
Sandoz International GmbH	фармацевтика	8,6	95	87
Edeka	торгівля	8,4	86	88
EWE AG	енергетика	8,3	89	89
Dirk Rossmann	торгівля	7,8	96	90
Kion Group	автомобілебудування обладнання	7,7	125	91
Globus Handelshof Gruppe	торгівля	7,5	97	92
Helm AG	хімічна промисловість фармацевтика	7,4	98	93
Obi	торгівля	7,4	93	94
Remondis SE	комунальні та промислові послуги	7,3	114	95
Telefónica Deutschland	телекомунікації	7,3	91	96
Real-SB Warenhaus	торгівля	7,2	92	97
Stadtwerke München	комунальні послуги	7,2	109	98
VNG-Verbundsnetz Gas	нафто-газова промисловість	7,2	94	99
DKV Mobility-Services Group	перевезення	7,2	110	100

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Größte Unternehmen in Deutschland, 2017; Liste der größten Unternehmen in Deutschland, 2017.

Додаток В-2

Перелік найбільших німецьких ТНК, які мають систему розвитку персоналу

	ТНК	Галузь	Інформація про розвиток персоналу
1.	Volkswagen AG	Автомобіле- будування	https://www.volkswagen-karriere.de/de.html

2.	Daimler Benz -	Автомобіле- будування	http://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=10848
3.	BMW AG	Автомобіле- будування	https://solomatin.livejournal.com/417699.html
4.	Siemens AG	Електроніка	https://w5.siemens.com/web/ua/ru/news_press/news/2017/pages/lviv-training-center-film.aspx https://w3.siemens.ru/about_us/businesses/dfpd/training/
5.	Robert Bosch GmbH	Електропро- мисловість	https://www.bosch.de/karriere/starten-sie-ihre-karriere/schueler/ausbildung/
6.	Deutsche Telecom AG	Комунікації	https://www.telekom.com/en/company/human-resources/content/magenta-mooc-361206
7.	Lidl Stiftung	Торгівля	https://jobs.lidl.de/de/ausbildung-bei-lidl-3152.htm
8.	Audi	Автомобіле- будування	https://www.audi.com/corporate/de/karriere/karriere-im-autohaus/berufschancen-fuer-schueler/die-audi-top-ausbildung-fuer-auszubildende.html
9.	Metro Holding AG	Торгівля	https://www.metro-cc.com/career/learning-and-development
10.	BASF AG	Хімічна промисло- вість	https://www.basf.com/ru/ru/company/career/why-join-basf/basf-at-a-glance/basf-headquarters.html
11.	Deutsche Post AG	Транспорт	https://de.dpdhl.jobs/ausbildung
12.	Rewe- Gruppe	Торгівля	https://thepoint.rabota.ua/rabota-v-billa-ukrayna-ot-lyneynoho-personala-do-rukovodstva/
13.	Edeka- Zentrale AG	Торгівля	https://ausbildung.edeka
14.	Bayer AG	Хімічна промисло- вість Фармацевти ка	https://career.bayer.ua/uk/working-at-bayer/students/ http://grantist.com/scholarship/obrazovanie-v-germanii-so-stipendiej-koncerna-bayer/ https://career.bayer.ua/uk
15.	RWE AG	Енергетика	http://www.rwe.com/web/cms/en/179472/rwe/career http://www.rwe.com/web/cms/en/1345602/rwe/career/meet-our-employees/meike-weinberg/

16.	Tengelmann	Торгівля	https://tengelmann.de/fileadmin/PDF/GB_Tengelmann_2014_lang_ENGL.pdf
17.	Aldi	Торгівля	https://karriere.aldi-sued.de/de/Schüler/Ausbildung
18.	Deutsche Bahn AG	Залізничні перевезення	https://karriere.deutschebahn.com/karriere-de
19.	Continental	Виробництво шин і компонентів	https://www.continental-corporation.com/de/karriere/schueler https://www.continental-corporation.com/de/karriere/ueberblick
20.	Deutsche Lufthansa	Авіа перевезення	https://de.indeed.com/Lufthansa-Ausbildung-Jobs-in-Hessen

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Größte Unternehmen in Deutschland, 2017; Weiterbildung im digitalen Wandel, 2016 та офіційних сайтів ТНК

Додаток Д

Становлення і розвиток автомобільних ТНК Німеччини

Додаток Д-1

Хронологія становлення і розвитку ТНК Фольксваген Груп

Рік	Подія
1937	У Берліні Фердинандом Порше створено фірму «Gesellschaft zur Vorbereitung des Deutschen Volkswagens mbH» («Товариство для підготовки німецького народного автомобіля» при націонал-соціалістській організації «Сила через радість»).
1938	Розпочалося будівництво першого заводу Фольксваген у Вольфсбурзі.
16 вересня 1938	Фірму було перейменовано в «Volkswagenwerk GmbH».
Після Другої світової війни	Заводи Фольксваген потрапляють під управління британської військової адміністрації.
22 серпня 1960	Засновано товариство з обмеженою відповідальністю «Заводи Фольксваген», яке після заснування ФРН належало землі Ніжня Саксонія.
1964	Фольксваген перекупує у концерну Daimler-Benz технологічно більш «просунуту» компанію Auto Union, яка перетворюється на Audi.
1971	Виходить перша власна модель Фольксваген «Volkswagen K 70»
1977	Продукція VW пробиває «Злізну завісу» – 10.000 автомобілів Golf продано «соціалістичній» НДР.
1978	Фольксваген — перший іноземний автобудівник, що «ступив на землю» США. У Вестморленді збудовано завод-філію VW, що випускає Golf 1 під ринковим ім'ям «Rabbit»
1985	За рішенням річних загальних зборів назва компанії була змінена на «Volkswagen AG».
1986	Фольксваген купує близького за соціальною клієнтурою але економічно та технологічно слабкого іспанського автовиробника SEAT.
1991	Фольксваген купує деградованого внаслідок розвалу «світової системи соціалізму» виробника «народних машин» у Східній Європі Škoda Auto.
початок 1990-х	Концерн відчуває великі труднощі. Призначений головою правління концерну в 1993 році Фердинанд Пієх виявився прекрасним кризовим менеджером. Він практично врятував концерн, перевівши його на чотириденний робочий тиждень.

1998	Фольксваген купує виробника «народних автомобілів» британських люкс-виробників Rolls-Royce та Bentley. Але права на марку RR лишаються за конкурентами – BMW.
1998	Audi купує Bugatti і Lamborghini.
1998	Фольксваген купує Bentley у британського концерну Vickers і в виробництві люкс-лимузинів цілком зосереджується на цій марці.
2009	Фольксваген придбав 49,9% компанії Porsche AG
2009	Volkswagen AG вступає в альянс з японською Suzuki, обмінявшись з останньою пакетами акцій (німці отримали 20% акцій «Suzuki») і анонсувавши спільну розробку екологічних автомобілів. Менш ніж через два роки, у вересні 2011 року, було оголошено про розпад даного альянсу
2011	Згідно з умовами компанія Porsche AG «злилась» з материнською Porsche SE та утворила єдину компанію — дочірню Фольксвагена.
25 травня 2010 року	Компанія Automobili Lamborghini S.p.A. придбала торгівельну марку Giugiarо дизайнерської компанії-студії Italdesign-Giugiarо S.p.A.
2014	Протягом цього року ТНК Volkswagen AG продала по всьому світу 10,14 мільйонів автомобілів.
Нині	Фольксваген Груп є найбільшою корпорацією Німеччини, володіє 48 автомобілебудівними підприємствами в 15 країнах Європи і в шести країнах Америки, Азії та Африки.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Volkswagen AG, 2017; https://uk.wikipedia.org/wiki/Volkswagen_AG; Volkswagen Konzern, 2017.

Додаток Д-2

Хронологія становлення і розвитку ТНК Даймлер Груп

Рік	Подія
1 травня 1924	Укладено Угоду між компанією Benz&Cie (заснованою в 1883 р. Карлом Бенцом) та Daimler Motoren Gesellschaft (заснованою у 1890 р. Готлібом Даймлером та Вільгельмом Майбахом), але протягом наступних 2-х років обидві компанії продовжували випускати свої окремі бренди автомобілів та двигунів внутрішнього згорання
28 червня 1926	Компанії Benz&Cie та Daimler Motoren Gesellschaft AG формально злилися, ставши Daimler-Benz AG і погодилися, що після цього усі заводи будуть використовувати марку Mercedes-Benz на своїх автомобілях
1966	Maybach-Motorenbau GmbH об'єднався з Mercedes-Benz Motorenbau Friedrichshafen GmbH, щоб утворити Maybach Mercedes-Benz

	Motorenbau GmbH, яким частково володіє Daimler-Benz.
1995	Компанія MTU Friedrichshafen стала дочірньою компанією Daimler-Benz
1998	Daimler-Benz та Chrysler Corporation оголосили про найбільшу у світі транскордонну угоду, вартістю 38 мільярдів доларів США, а також про зміну назви компанії до компанії DaimlerChrysler AG
2000	Компанія DaimlerChrysler придбала корпорацію Детройт Дізель і розмістила підрозділ Daimler Trucks в Північній Америці.
2005	MTU-Friedrichshafen було продано шведській інвестиційній компанії EQT Partners.
2007	Група Chrysler була продана в Cerberus Capital Management, а назва материнської компанії була змінена на Daimler AG
2014	Компанія Daimler AG оголосила про придбання 25 відсотків італійського виробника мотоциклів M. V. Агуста.
2017	MV Holding придбав 25 відсотків від MV Agusta з Daimler.
лютий 2018	Найбільший автомобільний виробник Китаю Geely Group Co. Ltd придбав 9,69% акцій компанії через дочірнє підприємство, зробивши його найбільшим акціонером компанії.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Daimler AG, 2017; Daimler Company, 2017; Daimler-Benz, 2017. Daimler, 2018.

Додаток Д-3

Хронологія становлення і розвитку ТНК БМВ Груп

Рік	Подія
жовтень 1916	BMW була заснована Карлом Фрідріхом Раппом спочатку як виробник авіаційних двигунів
1919	Після Першої світової війни, Версальський мирний договір заборонив виробництво літаків у Німеччині. BMW переходить на виробництво гальм для потягів
1919	BMW розробляє перший мотоциклетний двигун
1922	BMW будує свою сьогоднішню основну будівлю на схід від мюнхенського аеропорту Обервізенфельд
1923	BMW випускає перший мотоцикл R32.
1924	Перший міжконтинентальний політ в Персію на літаку, оснащеному двигунами BMW.
1926	Гідролітак Rohrbach Ro VII з двигунами BMW VI встановлює п'ять світових рекордів.
1927	Встановлено 87 світових рекордів в авіації. 29 з них — на літаках з двигунами BMW.

1939	Початок серійного виробництва найбільшої і найпотужнішої довоєнної моделі BMW 335.
1948	Мотоцикл BMW R24 з Мюнхена стає першим післявоєнним виробом BMW.
1950	BMW R51/2 розпочинає відродження мотоциклів з двоциліндровими двигунами.
1951	BMW виробляє свій перший післявоєнний автомобіль — 501.
1954	BMW стає чемпіоном світу в перегонах мотоциклів з колясками та утримує світову першість наступні двадцять років.
1955	BMW Isetta стає першим масовим автомобілем у післявоєнні роки.
1956	Випущено спортивні автомобілі моделей 503 і 507.
1959	Модель 700 стає першим великим серійним успіхом для автомобілів BMW.
1994	Запущено завод BMW в Спартанбурзі. Відкрито 16-ту філію BMW de Mexico SA, створено торгове представництво в Пекіні.
1995	Презентація легендарного BMW Z3 Roadster. Автомобіль стає зіркою кінематографу і знімається у фільмі про Джеймса Бонда.
1999	На автосалоні в Детройті проходить презентація нового повнопривідного автомобіля BMW X5.
Нині	ГНК BMW Груп, що почалася з маленького авіамоторного заводу, виробляє свою продукцію на п'яти заводах у Німеччині і двадцяти двох дочірніх підприємствах по всьому світу.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: BMW, 2017; BMW Group history, 2017.

Транснаціональні компанії Польщі

Додаток Е-1

100 найбільших компаній Польщі

ТНК	Галузь	Доходи	Рейтинг 2016	Рейтинг 2017
PKN Orlen SA	Нафтова промисловість			1
Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo SA	Нафтова промисловість			2
PZU SA	Страхування			3
Grupa Lotos SA	Нафтова промисловість			4
PGE SA	Енергетика			5
KGHM Polska Miedź SA	Гірничорудна промисловість			6
Tauron SA	Енергетика			7
Cinkciarz.pl Sp. z o.o.	Фінансові послуги			8
PKO BP	Банки			9
Enea SA	Енергетика			10
Energia SA	Енергетика			11
PSH Lewiatan	Торгівля			12
Cyfrowy Polsat SA	Медіа			13
Grupa Azoty SA	Хімічна промисловість			14
PPHU Specjal sp. z o.o.	Торгівля			15
JSW SA	Гірничорудна промисловість			16
Pekao SA	Банки			17
AB SA	Торгівля			18
Polska Grupa Górnicza Sp. z o.o.	Гірничорудна промисловість			19
Polskie Sieci Elektroenergetyczne SA	Енергетика			20
PGL Lasy Państwowe	Лісове господарство			21
Asseco Poland S A	Інформатика			22
Neuca SA	Торгівля			23
LPP SA	Торгівля			24
Inter Cars SA	Торгівля			25
Boryszew SA	Хімічна промисловість			26
Farmacol SA	Торгівля			27
Poczta Polska SA	Поштові послуги			28

Totalizator Sportowy Sp. z o.o	Ігри і розваги			29
PKP Polskie Linie Kolejowe SA	Транспорт			30
Synthos SA	Хімічна промисловість			31
Polska Farmaceutyczna Grupa	Фармацевтика			32
Polska Zbrojeniowa SA Grupa	Оборонна промисловість			33
PLL LOT SA	Транспорт			34
PKP Cargo SA	Транспорт			35
ABC Data SA	Торгівля			36
Dino Polska SA	Торгівля			37
Alior Bank SA	Банки			38
Grupa Maspex	Харчова промисловість			39
Grupa Mlekovita	Харчова промисловість			40
CCC SA	Торгівля			41
Ciech SA	Хімічна промисловість			42
Stalprodukt SA	Торгівля			43
Grupa Azoty Zakłady Azotowe Puławy SA	Хімічна промисловість			44
Impexmetal SA	Металургія			45
SM Mlepol	Харчова промисловість			46
Anwim SA	Торгівля			47
Unimot SA	Торгівля			48
Getin Noble Bank SA	Банки			49
Onico SA	Торгівля			50
Polenergia SA	Енеогетика			51
Grupa Kęty SA	Металургія			52
TZMO SA	Фармацевтика			53
Itaka Holding	Готельно-ресторанна індустрія			54
Amica Wronki SA	Електротехнічна промисловість			55
Grupa Azoty Zakłady Chemiczne Police SA	Хімічна промисловість			56
Emperia Holding SA	Торгівля			57
Krajowa Cukrowa SA Spółka	Харчова промисловість			58
Grupa Polskie Składy Budowlane SA	Торгівля			59
AHC Krotoski-Cichy sp.j.	Торгівля			60
ZE PAK SA	Енергетика			61

Polimex-Mostostal SA	Будівництво			62
Anwil SA	Хімічна промисловість			63
Polomarket Sp. z o.o.	Торгівля			64
Grupa Impel SA	Послуги			65
Wipasz SA	Торгівля			66
Polpharma SA	Фармацевтика			67
Węglokoks SA	Торгівля			68
Work Service SA	Послуги			69
ZGH Bolesław SA	Металургія			70
Komputronik SA	Торгівля			71
PBG SA	Будівництво			72
Solaris Bus & Coach SA	Автомобільна промисловість			73
Grupa Kapitałowa Remontowa Holding SA	Обладнання, інструменти			74
Cersanit	Будівельні матеріали			75
Cognor SA	Торгівля			76
Rafako SA	Електротехнічна промисловість			77
LW Bogdanka SA	Гірничорудна промисловість			78
Hurtap SA	Торгівля			79
Kolporter Sp. z o.o.	Торгівля			80
Black Red White SA	Виробництво меблів			81
Grupa Solid Sp. z o.o.	Послуги			82
Action SA	Торгівля			83
Telewizja Polska SA	Медіа			84
Unibep SA	Будівництво			85
OSM Łowicz	Харчова промисловість			86
Wielton SA	Електротехнічна промисловість			87
Getin Holding SA	Банки			88
Agrolok Sp. z o.o.	Торгівля			89
Konsorcjum Stali SA	Торгівля			90
Fermy Drobiu Woźniak sp. z o.o.	Харчова промисловість			91
Press Glass Sp. z o.o.	Виробництво вікон			92
Grupa Nowy Styl Sp. z o.o.	Виробництво меблів			93
Famur SA	Обладнання, інструменти			94
Alumetal SA	Металургія			95
Pruszyński Sp. z o.o.	Будівельні матеріали			96
X-kom	Торгівля			97

Netia SA	Телекомунікації		98
PUH Chemirol Sp. z o.o.	Торгівля		99
ZM Henryk Kania SA	Харчова промисловість		199

Додаток підготовлено автором на основі джерел: 200 największych polskich firm, 2017; Najlepsze Międzynarodowe Miejsca Pracy na świecie, 2017 та офіційних сайтів ТНК

Додаток Е-2

Перелік найбільших польських ТНК, які мають систему розвитку персоналу

	ТНК	Галузь	Інформація про розвиток персоналу
З польським капіталом			
1.	PKN Orlen SA	Нафтова промисловість	http://raportzintegrowany.orklen.pl/pl/odpowiedzialna-firma/odpowiedzialny-pracodawca/rozwoj-szkolenia
2.	PGNiG SA	Нафтова промисловість	http://pgnig.pl/reports/annualreport2012/rr-pracownicy.html
3.	PZU SA	Страхування	https://www.pzu.pl/kariera
4.	Grupa Lotos SA	Нафтова промисловість	http://odpowiedzialny.lotos.pl/1065/nasza_odpowiedzialnosc/wobec_pracownikow/szkolenia_i_educacja
5.	PGE SA	Енергетика	https://raportzintegrowany.gkpge.pl/szkolenia-i-rozwoj
6.	KGHM Polska Miedź SA	Гірничодобувна промисловість	https://raportroczny.kghm.com/pl/kghm-w-2014/nasze-wyniki-rozwoj-umiejetnosci-i-sprawnosci-organizacyjnej/programy-skierowane-do
7.	Tauron SA	Енергетика	https://www.tauron.pl/tauron/o-tauronie/kariera/rozwoj-w-tauron
З іноземним капіталом			
8.	Volkswagen Poznań	Автомобільна промисловість	www.volkswagen-poznan.pl/pl/news/volkswagen-poznan-rozwija-szkolnictwo-zawodowe
9.	Mercedes-Benz Polska	Автомобільна промисловість	https://vccsystem.eu/mercedes-benz-polska-sp-o-o-ze-statusem-akademii-edukacyjnej-vcc/ https://www.truckeracademy.pl/szkolenia
10.	Salesforce	ІКТ	http://www.cloudity.pl/szkolenia-salesforce/

11.	Adecco	Реукрутаційна діяльність	https://www.adecco.pl/pl-pl/about-us/kariera-w-adecco
12.	SAS Poland	Розробка програмного забезпечення	https://www.sas.com/pl_pl/home.html
13.	DHL	Логістика	https://www.logistics.dhl/pl-pl/home/praca/zatrudnienie-z-doswiadczeniem.html
14.	Hilton	Готельна індустрія	http://www.gazetawroclawska.pl/strefa-biznesu/wiadomosci/z-regionu/a/doubletree-by-hilton-wroclaw-szuka-100-pracownikow,10158008/
15.	AccorHotels	Готельна індустрія	http://raportcsr.pl/akademia-accor-niebawem-w-warszawie/
16.	Cadence Design Systems	Розробка програмного забезпечення	http://forumpracodawcow.aei.polsl.pl/images/forum2016/prezentacje_firm/05_cadence.pdf
17.	Autodesk	Розробка програмного забезпечення	https://www.procad.pl/dofinansowane
18.	Cisco	ІКТ	https://www.cisco.com/c/pl_pl/training-events.html
19.	Hilti	Торгівля	https://www.hilti.pl/content/hilti/E3/PL/pl/uslugi/szkolenia_doradztwo/szkolenia_seminaria/szkolenie_instalatorzy.html https://e-innovation.hilti.de-web.biz/pl/product/szkolenia-z-zakresu-ochrony-przeciwpozarowej/
20.	Antal International	Рекрутаційна діяльність	https://antal.pl/trendy/artykuly-eksperckie/1027-szkolenia-i-rozwoj-pracownikow--czy-wartozainwestowac

Додаток підготовлено автором на основі джерел: 200 największych polskich firm, 2017; Najlepsze Międzynarodowe Miejsca Pracy na świecie, 2017 та офіційних сайтів ТНК

**Хронологія становлення і розвитку
ТНК Фольксваген Груп на польському ринку**

Рік	Подія
1991	Створено компанію Кульчик Традекс (Kulczyk Tradex) зі штаб-квартирою в Познані, як польський імпортер автомобілів Фольксваген і Ауді (з 1996 р. також і Порше)
1992	З'явилася компанія Фольксваген Познань (Volkswagen Poznań), що займалася спочатку монтажем, а пізніше – виробництвом різних автомобілів
1998	У Польковіцах побудовано завод ТНК Фольксваген з виробництва нової генерації дизельних двигунів – Фольксваген Мотор Польща (Volkswagen Motor Polska Sp. z.o.o.)
1998	Відкрито компанію Фольксваген Банк (Volkswagen Bank Polska S.A.), до складу якої входять Фольксваген Банк дірект (Volkswagen Bank direct), Фольксваген Лізінг Польща (Volkswagen Leasing Polska), Фольксваген Сервіс (Volkswagen Serwis Ubezpieczeniowy)
1999	Відкрито офіційне представництво ТНК Фольксваген Груп у Познані
2009	Відкрито Технічний підготовчо-сервісний центр (TCSS – Techniczny Centrum Szkoleniowo-Serwisowy)
2011	Викуплено компанію Кульчик Традекс
1.06. 2012	Змінено назву ТНК на Фольксваген Груп Польща (Volkswagen Group Polska)
24.11. 2016	Відкрито завод Фольксваген у Вжесні (загалом 121-е підприємство ТНК Фольксваген Груп).

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Przemysł samochodowy. Volkswagen, 2017

Додаток 3

**Основні закони, що регулюють освіту дорослих
в Німеччині на рівні земель**

Земля	Закон
Баден-Вюртемберг	Закон про сприяння неперервній освіті і бібліотечній справі (Bekanntmachung der Neufassung des Gesetzes zur Forderung der Weiterbildung und des Bibliothekswesens) від 20.03.1980 р., змінений 18.12.2006 р.
Баварія	Закон про сприяння освіті дорослих (Gesetz zur Forderung der Erwachsenenbildung). Від 24.07.1974 р.
Берлін	Закон про навчальну відпустку (Berliner Bildungsurlaubsgesetz - BiUrlG) від 24.10.1990 р.
Бремен	1) Закон про продовжену освіту (Gesetz über Weiterbildung im Lande Bremen (Weiterbildungsgesetz) від 26.03.1974 р., змінений 08.09.1992 р.; 2) Закон про навчальну відпустку (Bremisches Bildungsurlaubsgesetz) від 18.12.1974 р., змінений 21.05.1985 р.
Гамбург	Закон про навчальну відпустку (Hamburgisches Bildungsurlaubsgesetz) від 21.01.1974 р., змінений 16.04.1991 р.
Гессен	1) Закон про освіту дорослих (Erwachsenenbildungsgesetz – EBG) від 09.08.1978 р.; 2) Закон про право на навчальну відпустку (Hessisches Gesetz über den Anspruch auf Bildungsurlaub) від 16.10.1984 р.
Нижня Саксонія	1) Закон про сприяння освіті дорослих (Bekanntmachung der Neufassung des Gesetzes zur Forderung der Erwachsenenbildung) від 30.01.1984 р.; 2) Закон про навчальну відпустку (Bekanntmachung der Neufassung des Niedersächsischen Bildungsurlaubsgesetzes) від 25.01.1991 р., змінений 04.12.1992 р.
Північний Рейн-Вестфалія	1) Закону про продовжену освіту (Bekanntmachung der Neufassung des Weiterbildungsgesetzes – WbG) від 07.05.1982 р.; 2) Закон про продовжену освіту працівників (Arbeitnehmer weiter bildungs – AWbG) від 06.11.1984 р.
Рейланд-Пфальц	1) Закон про продовжену освіту (Weiterbildungsgesetz – WeiBiG) від 14.02.1975 р. змінений 27.10.1986 р.; 2) Закон про надання навчальної відпустки (Bildungsfreistellungsgesetz – BFG) від 30.03.1993 р.
Саар	Закон про продовжену освіту та навчальну відпустку

	(Saarlandisches Weiterbildungs und Bildungsurlaubsgesetz – SWBG) від 17.01.1990 р.
Саксонія-Ангальт	Закон про сприяння освіті дорослих (Gesetz zur Forderung der Erwachsenenbildung) від 25.05.1992 р.
Шлезвіг-Гольштейн	Закон про навчальну відпустку і підвищення кваліфікації (Bildungsfreistellungs und Qualifizierungsgesetz – BFQG) від 07.06.1990 р.
Тюрінгія	Закон про освіту дорослих (Thüringer Erwachsenenbildungsgesetz – ThEBG) від 23.04.1992 р.

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Управління вищою освітою у Федеративній Республіці Німеччина, 2013.

Додаток И

**Перелік законодавчих і нормативно-правових актів,
що регулюють систему професійної підготовки
та професійного розвитку менеджерів у Польщі**

Законодавчі й нормативно-правові акти	Дата
Закон про систему навчання (Ustawa o ustroju szkolnictwa)	від 11 березня 1932 р.
Постанова Президії уряду (Uchwała Prezydium Rządu)	від 23 серпня 1951 р.
Кодекс праці (Kodeks pracy)	від 26 червня 1974 р.
Зміни до Закону про прибутковий податок з фізичних осіб	від 26 липня 1991 р.
Закон про систему освіти (Ustawa z dnia 7 września 1991 r. o systemie oświaty)	від 7 вересня 1991 р.
Розпорядження Міністра освіти і Міністра праці та соціальної політики «Про правила і умови підвищення професійної кваліфікації та загальної освіти дорослих» (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej oraz Ministra Pracy i Polityki Socjalnej z dnia 12 października 1993 r. w sprawie zasad i warunków podnoszenia kwalifikacji zawodowych i wykształcenia ogólnego dorosłych)	від 12 жовтня 1993 р.
Закон про вищі професійні школи (Ustawa z dnia 26 czerwca 1997 r. o wyższych szkołach zawodowych (Dz.U. Nr 96, poz. 590)	від 26 червня 1997 р.
Стратегія розвитку неперервної освіти до 2010 р. (Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010)	від 8 липня 2003 р.
Стратегія розвитку вищої освіти до 2010 року (Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do roku 2010)	
Стратегія розвитку освіти на 2007-2013 рр. (Strategia Rozwoju Edukacji na lata 2007-2013)	
Закон про сприяння зайнятості та установи ринку праці (Ustawa z dnia 20 kwietnia 2004 r. o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy)	від 20 квітня 2004 р.
Національний план розвитку на 2004-2006 роки (Ustawa z 20 kwietnia 2004 r. o Narodowym Planie Rozwoju)	від 20 квітня 2004 р.
Програми «Розвиток людських ресурсів» (Sektorowy Program Operacyjny Rozwój Zasobów Ludzkich 2004–2006.), «Підприємництво – розвиток – праця» (Przedsiębiorczość-Rozwój-Praca. Strategia gospodarcza rządu SLD-UP-PSL / Przegląd Rządowy, 2002), «Національна стратегія зростання	2004-2006 рр.

зайнятості та розвитку людських ресурсів на 2000-2006 роки» (Narodowa Strategia Wzrostu Zatrudnienia i Rozwoju Zasobów Ludzkich w latach 2000–2006)	
Розпорядження Міністра економіки та праці «Про навчання в галузі охорони праці і техніки безпеки»	від 27 липня 2004 р.
Розпорядження Міністра економіки та праці «Про внесення змін до Положення про підготовку кадрів в галузі охорони праці і техніки безпеки»	від 28 червня 2005 р.
Закон про вищу освіту (Prawo o szkolnictwie wyższym	від 27 липня 2005 р.
Національний плану розвитку на 2007–2013 роки (Narodowy plan rozwoju na lata 2007–2013)	від 6 вересня 2005 р.
Розпорядження Міністра праці та соціальної політики «Про внесення змін до «Положення про навчання в галузі охорони праці і техніки безпеки»	від 9 жовтня 2007 р.
Закон про внесення змін до Трудового кодексу і до Закону про прибутковий податок з фізичних осіб (Ustawa z dnia 20 maja 2010 r.)	20 травня 2010 р.
Розпорядження Міністра народної освіти щодо неперервного навчання в позашкільних формах (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia, 2012 r. w sprawie kształcenia ustawicznego w formach pozaszkolnych)	від 11 січня 2012 р.
Розпорядження Міністра народної освіти щодо іспитів екстерном (Rozporządzenie Ministra Edukacji Narodowej z dnia 11 stycznia, 2012 r. w sprawie egzaminów eksternistycznych)	від 11 січня 2012 р.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Лук'янова, 2017, офіційні урядові сайти <http://prawo.sejm.gov.pl> ; <https://men.gov.pl>

**Перелік українських компаній і ТНК,
які займаються розвитком персоналу**

	ТНК	Галузь	Інформація про розвиток персоналу
З національним капіталом			
1.	Нафто-газ України	Нафтогазова промисловість	http://annualreport2015.naftogaz.com/ua/socialnaja-ta-ekologichna-vidpovidalnist/personal/
2.	Метінвест	Металургія	https://www.metinvestholding.com/ru/csr/staff/staff https://www.metinvestholding.com/ru/csr/staff
3.	ДТЕК	Електроенергетика	https://dtek.com/about/misson/
4.	Запоріжсталь	Металургія	https://zaporizhstal.com/uk/personal/navchannya/
5.	Миронівський хлібопродукт	Харчова промисловість	https://www.mhp.com.ua/ru/responsibility/working-conditions https://www.mhp.com.ua/ru/career
6.	Рошен	Кондитерські вироби	https://kiev.hh.ua/employer/17253#career
7.	Київстар	Телекомунікації	https://kyivstar.ua/ru/about/responsibility/employees
8.	ПриватБанк	Банки	https://privatbank.ua/business/sistema-online-obuchenija
9.	Нова пошта	Доставка	https://rabota.ua/company477532/vacancy7228712
10.	Епіцентр-К	Торгівля	https://epicentrk.ua/robota_v_epicentri
11.	WOG	АЗС	https://wog.ua/ru/why-wog/
12.	ОСТХЕМ Україна	Хімічна промисловість	http://www.ostchem.com/files/afda67b407a1caac26c3b20102c90dac.pdf
З іноземним капіталом			
13.	Арселор Міттал	Металургія	https://ukraine.arcelormittal.com/index.php?id=292
14.	Fozzy Group	Торгівля	https://rabota.ua/company923/vacancy7267424

15.	EPAM Системс	ІКТ	https://www.epam-group.ru/careers/trainings
16.	Софт Серве	ІКТ	https://career.softserveinc.com/uk-ua/schedule
17.	GERC Construct oim	Будівництво	http://www.gerc.com.ua/ua/Corporate_University
18.	Cisco	ІКТ	http://ru.osvita.ua/vnz/consultations/40526/ https://www.cisco.com/c/ru_ua/training-events/netacad/training-getinvolved/how-to-become-an-academy.html https://www.cisco.com/c/ru_ua/training-events/netacad/training-getinvolved/how-to-become-an-instructor/where-to-study.html
19.	BASF SE	Хімічна промисло- вість	https://www.basf.com/ua/ua/we-create-chemistry/creating-chemistry-magazine/quality-of-life/making-a-career-through-life-long-learning.html
20.	Vodafone	Телекому- нікації	http://www.shkolahrm.ua/news/obuchenie-i-razvitie-personala

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Рейтинг «Делойт» (2016); Красношапка, Буданова (2013); Литовченко (2018), та офіційних сайтів компаній.

Додаток Л**Навчальні програми з професійного розвитку персоналу****Академії Фольксваген Познань****Додаток Л -1****Модуль якості**

Нині боротьба за клієнтів на ринку відбувається у трьох аспектах: ціна, якість та сервіс. Перші два є неодмінною умовою отримання переваги над конкуренцією, третій визначає успіх або невдачу ринку. Таким чином, якість є одним з основних елементів, що створюють основу успіху. Особливе місце займає цей аспект у Фольксваген Познань. Ця програма сприяє досягненню кращої репутації, покращує результати продажів, забезпечує довгострокову прибутковість, знижує ризик скарг та знижує виробничі витрати.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники дізнаються про вплив, який вони мають на якість продукту. Крім того, вони знайомляться з інструментами перевірки зовнішнього та внутрішнього рівня.

Інші теми: розпізнавання помилок, розподіл помилок на категорії відповідно до принципів аудиту, а також наслідки, що виникають внаслідок їх здійснення.

Практична частина. Під час другої частини тренінгу учасники на практиці використовують отримані знання на підготовлених реквізитах. Мета – показати працівникам, що для Фольксваген Груп якість – це найважливіший атрибут в боротьбі за покупців на конкурентному та вимогливому ринку автомобілів. Учасники застосовують зовнішні та внутрішні інструменти для перевірки та в якості аудиторів обчислюють і оцінюють результати.

Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Тривалість тренування: 2,5 години.

Додаток Л -2**Модуль якості II**

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники знайомляться зі скаргами на ринку клієнтів, та їх наслідками, рейтингом якості в компанії й загрозами, пов'язаними з поганою якістю. Обговорюються також питання підключення DLQ, TLD з метою зменшення скарг та бракованих деталей.

Практична частина. Курс практичної частини характеризується спільною груповою роботою учасників з усіх регіонів на одному елементі з найбільш вираженими помилками. Одна з представлених помилок підбирається для подальшого навчання. Мета полягає у визначенні заходів, часу та витрат, необхідних для виправлення помилки на наступних ділянках процесу (відповідно до принципу: чим далі, тим гірше). Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Додаток Л -3**Метод 5S**

5S – це метод, який складається з п'яти етапів (відбір, систематизація, очищення, стандартизація та самодисципліна). Його метою є формування робочого місця та процесів таким чином, щоб забезпечити підвищення ефективності шляхом усунення втрат, вдосконалення роботи та скорочення зайвих витрат. Метод 5S сприяє якісній діяльності, гармонійній роботі, безпеці роботи та безперервному вдосконаленню.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники ознайомлюються з окремими етапами методу 5S, а також з наслідками відсутності або невідповідності окремих етапів методу.

Практична частина. Під час другої частини учасники тренінгу використовують отримані знання на підготовлених посадах. Підготовка показує прямий зв'язок між організацією діяльності та якістю виробленої продукції. Це також допомагає підвищити безпеку роботи та зменшити витрати. Практична частина охоплює 75% загального часу навчання. Тривалість тренування: 2 год.

Додаток Л -4**Тренінг «Модуль С.М.Е.Д.»**

Нині боротьба за клієнта на ринку змушує виробників підвищити продуктивність, одночасно диверсифікуючи вироблену продукцію та гнучкість виробничої системи. Це зумовлює необхідність частого переоснащення машин для виробництва широкого спектру продуктів. Кожна конверсія вимагає часу, що продовжує процес та знижує ефективність. Чим коротший час переходу, тим менші партії продуктів можуть бути вигідні. Для цього використовується метод SMED (Single Minute Exchange Die) – перелаштування за лічені хвилини.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники ознайомлюються з інструментами, що використовуються в методі SMED, а також дізнаються про шляхи й переваги швидкого перевлаштування машин.

Практична частина. Під час другої частини тренінгу учасники випробовують метод, який використовується для оптимізації часу під час перелаштування пристроїв чи машини. Вони вивчають правила та окремі кроки, які необхідно дотримуватися для досягнення найкращого результату. Вони готують нові ідеї на підготовленому пристрої на основі спільної роботи, а потім реалізують їх, шукаючи найкращий спосіб зміни.

Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Тривалість тренування: 2 год.

Додаток Л -5**Тренінг «Модуль НЛК»**

НЛК (Нова Логістична Концепція) була створена для оптимізації логістичних процесів від місця розробки до постачальників, щоб забезпечити найкращий і швидкий матеріальний потік. НЛК ставить на першому місці працівника і зосереджується на створенні додаткової вартості та задоволенні замовника.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники вивчать

відмінності між станом перед НЛК та після впровадженням НЛК, а також основні припущення, переваги та інструменти, які використовуються при застосуванні цього методу у Фольксваген Груп.

Практична частина. Під час другої частини тренінгу учасники практично аналізують потік вантажів та контейнерів у ланцюгу поставок, починаючи від постачальника, до точки будівництва на виробничій лінії.

Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Тривалість тренування: 4,5 години

Додаток Л -6

Тренінг «Робота відповідно до стандарту»

Стандарт роботи можна визначити як виконання кожного процесу однаково всіма працівниками (в тому ж порядку, з тими ж інструментами та в одному місці). Стандартизована робота на сьогодні є найкращим способом виконання завдання. Завдяки стандартам можна швидко помітити будь-які відхилення і вчасно уникати помилок. Тренінг також показує ризики й наслідки у разі відсутності або невідповідності стандарту. Процес стандартизації є безперервним і полягає у створенні, підтриманні та вдосконаленні визначених стандартів.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники вивчають переваги роботи у відповідності зі стандартом, важливості оновлення карт стандартизації, а також інструментів і способів створення та вдосконалення цих карт.

Практична частина. Під час другої частини тренінгу учасники використовують отримані знання на практиці, створюючи стандарти для підготовлених посад.

Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Тривалість тренування: 2 год.

Додаток Л -7**Тренінг «Моделювання заводу»**

Модуль «Factory Simulation» має на меті ознайомити учасників із усіма аспектами, пов'язаними з бережливим виробництвом, що впливає з глобального бачення Фольксваген Груп. Технологія зниження є способом управління постійним усуненням витрат (всі види діяльності, які не додають вартості продукту) при збільшенні вартості, постійному вдосконаленні та командній роботі. В модулі також представлені інструменти та методи, що використовуються під час семінарів PCU, з прикладами практичного застосування на виробничих лініях.

Теоретична частина. Під час теоретичної частини учасники ознайомлюються зі стратегією Фольксваген Груп та ціллю, встановленою на 2018 рік. Крім того, обговорюються методи й інструменти, що використовуються під час семінарів PCU, що відбуваються у виробничих приміщеннях.

Практична частина. Під час другої частини тренінгу учасники практично використовують отримані знання на підготовленій виробничій лінії. Завдяки практичним вправ учасники навчаються оптимізувати робочі місця, бачити й відрізняти відходи та намагатися їх усунути.

Практична частина охоплює 75% загального часу навчання.

Тривалість тренування: 4,5 години

Додаток Л -8**ЗП – Процес приготування продукції**

Формування робочого місця та його удосконалення є основним завданням фахівця, який створює певне робоче місце. Конструктор з урахуванням як економічних критеріїв і гуманізації праці створює робоче місце, що передбачає: організацію роботи з точки зору поділу завдань, часу, планування просторового положення, високого рівня продуктивності, достатньої якості, низької вартості, залежності від часу, відповідних робочих навантажень і необхідної безпеки.

При проектуванні робочого місця конструктор повинен приділяти особливу увагу самому працівникові. Робоче місце удосконалюється не тільки для зручності. Робота в умовах комфорту або дискомфорту безпосередньо впливає на добробут та здоров'я працівника, а внаслідок її ефективності чи неефективності – на безпеку праці та кількість помилок.

Теоретична частина. Теоретична частина охоплює процес планування майбутнього продукту та оптимальне використання ресурсів з урахуванням працівників, технологій та матеріально-технічного забезпечення.

Практична частина. У другій частині тренінгу учасники за допомогою картонних, пінопластових матеріалів, дощок і контейнерів створюють робочі місця, враховуючи просторове розташування, ергономічність, тип використаного матеріалу й форму самого продукту.

Тривалість тренування: 7 години

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Akademia VWP, (2017).

Додаток М**Навчальні програми з професійного розвитку персоналу
Інститутів АвтоУні****Додаток М-1****Програма «Промисловість 4.0» / «Індустрія 4.0»**

(розроблена Інститутом виробництва, логістики і компонентів)

Тематика:

- Завод майбутнього;
- Підвищення ефективності корпусу (кузова) 4.0;
- Цифровий завод як основа для промисловості 4.0;
- Труднощі у виробництві та логістиці.

Зміст. Після механізації, електрифікації та автоматизації «Промисловість 4.0» пропонує автономію як четверту промислову революцію. Продукти виробництва та машини спілкуються в Інтернеті речей, де вся інформація доступна в режимі реального часу. Машини контролюють себе як кібер-фізичні системи, спілкуються з людьми та гнучко інтегруються у виробництво. Ці нові системи виробництва відповідають попиту на все більш різноманітні та персоналізовані продукти.

Додаток М-2**Програма «Промисловість 4.0» / «Індустрія 4.0»**

(розроблена Інститутом інформатики)

Тематика.

- Технології знань в епоху великих даних;
- Кібер-фізичні системи – об'єднання реальності з мережею
- Механізм навчання

Тема конференції: Співробітництво людина-робот.

Зміст. Промисловість 4.0 характеризується універсальністю, ресурсоефективністю та ергономікою, а також інтеграцією клієнтів та ділових

бізнес-партнерів. Технологічною основою є кібер-фізичні системи та Інтернет речей. Прикладом є програма автоматизованого водіння, призначена для допомоги водієві та запобігання нещасним випадкам на транспортних засобах, надання інформації безпосередньо з дому чи офісу на інформаційну панель. Мережа вбудованих інформаційно-комунікаційних систем вимагає нових шляхів розвитку ІТ.

Додаток М-3

Програма «Промисловість 4.0»

(розроблена Інститутом комунікацій)

Тематика:

- Інновації в цеху (у плануванні);
- Монтажні роботи: 4,0 – цифрове керування роботою;
- Інтернет речей, Промисловість 4,0 і Великі Дані: наслідки для майбутнього автомобіля;
- Кібер-фізичні системи – злиття реальності з мережею;
- прес-цех майбутнього;
- Підвищення ефективності кузовів;
- цифровий завод як база для промисловості 4.0;
- труднощі в виробництві та логістиці.

Зміст. У вибраних сферах відображені перспективи які відкриває для виробництва Промисловість 4.0. З точки зору управління персоналом, Промисловість 4.0 підтримує можливість зміни та збагачення робочих завдань у процесі програмування, експлуатації та технічного обслуговування. Це вимагає адаптації організації роботи, а також змісту освіти і навчання для кваліфікованих робітників-інженерів та комп'ютерних фахівців. Метою розвитку є рух до «хорошої роботи», одночасно з урахуванням конкурентних витрат на робочу силу для Volkswagen.

Додаток М-4**Програма «Майбутнє роботи на заводі – Промисловість 4.0»**

(розроблена Інститутом праці та управління персоналом)

Тематика. У процесі розробки.

Зміст. Інтернет речей та кібер-фізичні системи все частіше проникають у продукцію та виробничі процеси. Окрім технічних аспектів Промисловість 4.0 як взаємодія машина, продуктів виробництва та людей обговорюється з різних точок зору – економіки, інформатики, управління та політики. Стає зрозуміло, що очікуваний прорив у сфері автоматизації створить величезні труднощі в галузі зайнятості людських ресурсів. Зростаюча автоматизація змінює й ускладнює робочі завдання, пов'язані з програмуванням, роботою та технічним обслуговуванням. Таке розширення діяльності вимагає змін у роботі та адаптації навчального контенту як для кваліфікованих працівників, так і для інженерів, і підтримує рух до «хорошої роботи», беручи до уваги конкурентні витрати на оплату праці.

Додаток М-5**Програма «Робоче місце майбутнього»**

(розроблена Інститутом комунікацій)

Тематика:

- Знання майбутньої роботи.

Теми конференцій:

- Сучасні робочі середовища;

- Цифрова трансформація – вплив ІТ-інновацій на майбутнє робочого місця.

Зміст. Питання робочого місця майбутнього виникає у зв'язку з четвертою промисловою революцією на тлі швидко мінливого корпоративного світу. Як поєднати вимоги до робочих місць з різноманітністю пристроїв та технологічними тенденціями, програмними рішеннями, технологіями віртуалізації та управління ідентифікацією, щоб сформувати цілісну

концепцію? Як можна враховувати індивідуальні способи роботи та соціальні тенденції? Яке технічне обладнання ефективно допомагає працівнику у виконанні його завдань? Як підвищити ефективність привабливості роботодавців шляхом оснащення та організації знань? Дослідницький проект «Цифровий робочий простір майбутнього» має дати відповіді на всі ці питання.

Додаток М-6

Програма «Узгодження трудового та сімейного життя»

(розроблена Інститутом праці та управління персоналом)

Тематика: У процесі розробки.

Зміст. Поєднання роботи та сім'ї є складним завданням суспільства та завданням кадрової політики. Узгодження трудового та сімейного життя в умовах демографічних змін та відсутності кваліфікованої робочої сили є важливим фактором підвищення привабливості робочого середовища. Це стосується, зокрема, молодих працівників. Поєднання праці та приватного життя також сприяє сталому використанню трудових ресурсів. У цьому контексті важливим є те, що можна більш гнучко поєднати робочі вимоги та побажання працівників, щоб забезпечити безперебійну роботу.

Додаток М-7

Програма «Демографічна робота з персоналом»

(розроблена Інститутом праці та управління персоналом)

Тематика:

- Використання потенціалу кожного – Інклюзія у Фольксвагені.

Кооперативний навчальний модуль:

- Інтенсивна демографічна робота з персоналом.

Зміст. Демографічні зміни в компанії і вимоги зовнішнього ринку є серйозною проблемою в управлінні персоналом з точки зору збереження довгострокового здоров'я і продуктивності робочої сили. Враховуючи фізичні й психічні навантаження й вимоги до працівника, необхідно створити баланс між

продуктивною роботою та відпочинком. Якщо ця компенсація не реалізується, виникають такі захворювання, як фізичний знос, фізіологічні відхилення, розлади сну тощо.

Як створити здорову і сильну елітну команду, забезпечити її розвиток і збереження ефективної продуктивності? Робота в цьому напрямі починається з кожного окремого співробітника, впливу на його здоров'я з метою підтримки продуктивності робочої сили, а також охоплює організаційні заходи з управління людськими ресурсами.

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Die AutoUni – Veranstaltungsüberblick, 2016.

Програма Школи розвитку менеджерів проектів

Цільова аудиторія: менеджери та спеціалісти відділів кадрів, бізнес-партнери з HR, внутрішні керівники академій, проектів та програм розвитку.

Модуль I: Досягнення реальних потреб у розвитку.

(2 дні стаціонарного навчання).

Зміст навчання:

- впровадження в роль менеджера проектів розвитку;
- формування позиції в організації та співпраця з іншими учасниками процесу розвитку;
- діагностика потреб розвитку на організаційному рівні: врахування культури, бізнес-контексту та очікування щодо працівників;
- діагностика потреб у розвитку на індивідуальному рівні: профілі компетентності та виявлення прогалин розвитку;
- підготовка до визначення сфери реалізації проекту розвитку.

Вебінар 1. Форми підтримки розвитку компетенцій.

Вебінар (онлайн зустріч – 90 хвилин). Зустріч з метою поглиблення знань учасників щодо різних форм підтримки розвитку (наприклад, коучинг, наставництво, сприяння, навчання на робочому місці). Форма зустрічі – це презентація та обговорення тексту, прочитаного учасниками. Зустріч, рекомендована тим, кому необхідно упорядкувати свої знання перед застосуванням у модулі 2.

Модуль II: Комплексні програми розвитку компетенцій.

(2 дні стаціонарного навчання).

Зміст навчання:

- визначення результатів навчання на основі виявлених потреб;
- визначення реального масштабу проекту та показників успіху;

- відповідність різних форм підтримки розвитку цілям і контексту реалізації проекту;
- формулювання критеріїв вибору пропозиції та ведення переговорів із субпідрядниками.

Вебінар 2. Інструменти для вимірювання ефективності навчання.

Вебінар (онлайн зустріч – 90 хвилин). Зустріч направлено на поглиблення знань учасників про методи та інструменти для вимірювання ефективності діяльності в напрямі розвитку (опитування та анкетування, тести, аналіз результатів та ін. Форма проведення зборів – презентація та обговорення прочитаних учасниками текстів. Зустріч рекомендується для тих, кому необхідно упорядкувати знання, щоб використовуючи їх у модулі 3.

Модуль III: Вимірювання та коригування результатів діяльності.

(2 дні стаціонарного навчання).

Зміст навчання:

- методи консолідації результатів навчання;
- методи перевірки ефективності навчання;
- побудова інструментів вимірювання ефективності;
- введення в управління знаннями;
- резюме проекту розвитку.

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Szkoła Menedżerów Projektów Rozwojowych, 2017.

Додаток П**Освітні пропозиції польських консалтингових
компаній і тренінгових веб-порталів****Додаток П -1****Академія Менеджера**

Метою тренінгів є надання сучасних знань та практичних навичок, необхідних для управління сучасним підприємством та ефективної реалізації управлінських рішень.

Цільова аудиторія: тренінги, організовані Академією Менеджера, адресовані керівникам, а також спеціалістам та фахівцям компаній.

Додаток П-2**Академія розвитку компетенцій**

Мета. Протягом 12 років Академія розвитку компетенцій успішно реалізує програми розвитку для компаній, включаючи бізнес-консалтинг, консультаційну та навчальну підтримку.

Цільова аудиторія: клієнтами Академії є компанії з фінансової, технічної, медичної, харчової, сільськогосподарської, транспортної галузей. Серед представників транспортної галузі – FIAT, HYUNDAI, SKODA, FORD, PORSCHE, BENTLEY, AUDI, MAN та ін.

Додаток П-3**NetАкадемія. Он-лайн курс «Коучинг»**

Мета. Коучинг на сьогодні є одним з найбільш ефективних методів досягнення бажаних результатів. Курс містить практичні поради та приклади, які допоможуть краще зрозуміти, що таке коучинг та виявити ефективність коучингового стилю управління.

Цільова аудиторія: Менеджер, який зможе бути одночасно коучем,

матиме інструменти для формування команди. Крім того, він зможе розвинути свій потенціал, підтримувати свій розвиток, долати труднощі й вирішувати проблеми.

Додаток П-4

Майстер-центр бізнес-тренінгів

Тренінгова компанія з 1998 року займається навчанням дорослих.

Мета. Майстер-центр бізнес-тренінгів пропонує клієнтам знання, навички, практичний досвід тренерів і консультантів, забезпечуючи найвищий рівень сервісу. Форми роботи: відкриті тренінги, внутрішні тренінги, професійні курси підвищення кваліфікації, конференції та семінари.

Цільова аудиторія: фахівці та компанії, які бажають розвивати та реалізовувати свій потенціал, вдосконалювати професійну кваліфікацію, підвищувати ефективність індивідуальної та колективної діяльності, реалізувати свої бізнес-стратегії.

Додаток П-5

Центр розвитку персоналу VIDІ

Більше 10 років на ринку тренінгових послуг.

Мета. Тренінги Центру розвитку персоналу VIDІ забезпечують оптимальну ефективність у професійному житті. Центр не обмежується передачею знань, інтерактивні заняття підвищують здатність учасників позитивно впливати на клієнтів.

Цільова аудиторія: менеджери з продаж.

Додаток П-6

Міжнародний інститут спеціалізованого навчання ІІСТ

Мета. Пріоритетом для персоналу Інституту є ефективне впровадження міжнародних стандартів, інноваційних методів навчання і консультацій для досягнення професійного і особистого успіху клієнтів. Перевагою

організованих Інституту відкритих тренінгів є можливість зустрітися й обмінятися досвідом з представниками різних компаній і організацій, що реалізують подібні проекти. Відкриті тренінги дають можливість подивитися на власний стиль роботи під іншим кутом зору, вдосконалитися через призму людей, які працюють в інших організаціях.

Цільова аудиторія: менеджери проектів.

Додаток П-7

Інтегра Консалтинг Поланд (Integra Consulting Poland)

Займає провідне місце серед польських тренінгово-консалтингових компаній.

Мета. Проекти, підготовлені та реалізовані командою досвідчених консультантів, практиків у сфері HR, управління процесами, стратегічного управління, бізнес-психології, стимулюють керівників компаній та їх працівників до розвитку, подолання обмежень, сміливого просування справ уперед і відповідальності за виконання складних завдань.

Цільова аудиторія: Компанії і люди, які рухаються вперед. Як окремі особи, так і команди.

Додаток П-8

Група Норман Бенетт (NORMAN BENETT Group)

Закритий тренінг «Креативність для менеджерів»

Мета. Підвищення ефективності співпраці в команді, покращення навичок реструктурування проблем, уміння бачити їх з іншого боку. Ефект, отриманий після тренінгу, – це здатність до багатостороннього аналізу завдань, синтезу різних рішень, а також високий рівень креативного мислення.

Цільова аудиторія. Тренінг адресований фахівцям відділів маркетингу та менеджерам, які щоденно приймають рішення.

Додаток П-9**ІТО Польща (ІТО Polska Sp. z.o.o.)**

Закритий тренінг «Лідерство/мотивація»

Мета. Тренінг забезпечує знаннями з теорії мотивації працівників, дозволяє покращити навички розпізнавання фрустрації та опору, усунути демотиватори, навчитися проводити мотиваційні бесіди.

Цільова аудиторія. Тренінг адресований менеджерам найвищого рівня.

Додаток П-10**АСИЛОН (ASYLON)**

Тренінг для внутрішніх тренерів. Як планувати та проводити тренінги в рамках організації

Мета. Учасники отримають знання про динаміку групового процесу та групові явища, такі як норми та ролі в групі, методи навчання через досвід, способи залучення учасників, підтримка та зосередження уваги аудиторії, методи співпраці з групою та шляхи вирішення непередбачуваних ситуацій, роль словесного та невербального спілкування.

Учасники набудуть навичок ефективного дизайну, проведення та оцінювання тренінгів, реалізації складних ситуацій під час тренінгів (наприклад, опір учасників), гнучкої адаптації до зміни динаміки групи, активного вислуховування. Учасники поглиблять свої компетенції, пов'язані з само презентацією, створенням контакту з групою, формуванням професійного іміджу.

Цільова аудиторія. Внутрішньофірмові тренери.

Додаток П-11**Управління талантами та кар'єрою в компанії**

Мета. Учасники отримають знання про визначення та впровадження процесів управління талантами в організації, шляхи пошуку талантів, розвиток

мотивації співробітників, упровадження моделі компетенцій та управління компетенціями.

Учасники набудуть навичок створення стратегій, управлінських рішень для талановитих співробітників, довгострокових планів до потреб організації, перевірки ефективності програм управління талантами, створення компетенційних профілів для різних робочих місць, стратегічного аналізу, визначення можливостей та загроз, пов'язаних з цим питанням.

Учасники удосконалять свої компетенції, пов'язані зі створенням стратегії управління талантами, розвитком людського потенціалу.

Цільова аудиторія. Менеджери, відповідальні за планування та впровадження тренінгів і кадрову політику. Управлінський персонал, який бажає зберегти людей з високим рівнем компетенції та навичок у компанії. Усі, хто цікавиться розвитком компетенцій фахівців у галузі створення кадрового потенціалу.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Akademia Menedżera, 2017; Akademia Rozwoju Kompetencji, 2017; Baza kursów i szkoleń, 2018; Baza szkoleń EFS, 2018.

Додаток Р**Програми для менеджерів,
які пропонує Академія Фольксваген Груп****Додаток Р -1****Програма для старших менеджерів (керівників вищого рівня)
(ОМК-Programm - Obere Management-Kreis)**

Програма для вищого керівництва спрямована на подальший розвиток підприємницьких навичок досвідчених менеджерів з метою переходу їх від операційного до стратегічного рівня управління. Для цього, специфічний для Фольксваген контент поєднується з теорією і практикою управління. Ці знання передають внутрішні експерти та зовнішні викладачі з відомих бізнес-шкіл. У результаті менеджер отримує системне розуміння діяльності компанії, удосконалює підприємницькі навички внаслідок інтенсивної роботи в інтернет-мережі в рамках цієї програми.

Додаток Р -2**Програма лідерства (iLead)**

Це міжнародна програма розвитку менеджменту, в якій міжнародні лідери Фольксваген та інших компаній і брендів обмінюються поглядами на три аспекти лідерства: особиста майстерність, лідерство та управління бізнесом. Базуючись на індивідуальних компетенціях і можливостях розвитку, кожен учасник представляє свою позицію лідера й розміщує її у системному загальному контексті. У цьому процесі детально розглядаються і опрацьовуються стратегічні питання Фольксваген Груп.

Додаток Р -3**Програма підтримки топ-менеджерів**

Фольксваген Груп гарантує просування, підтримку та супровід найкращим фахівцям на найвищій керівній посаді. Програма підтримки входить до переліку програм професійного розвитку, які Академія Фольксваген Груп реалізує разом

з висококваліфікованими внутрішніми та зовнішніми лекторами. Вона призначена для досвідчених керівників, які мають потенціал для найвищих керівних посад. Цілі полягають у виявленні майбутніх процесів та проблем глобальної конкуренції, зміцненні мережі між керівниками підрозділів Фольксваген Груп для роботи над стратегічними проектами.

Додаток Р -4

Програма менторства для жінок

Пропонуються знання, поради, консультації досвідчених наставників для досягнення успіху. Учасниками програми є обрані Фольксваген Груп таланти з відмінними професійними досягненнями, високою оцінкою ефективності та конкретними управлінськими амбіціями. Основна цільова аудиторія – жінки.

Управління програмою наставництва складається з трьох основних елементів:

- тандемні стосунки з наставником, тобто персональний обмін між потенціалом новачка та досвідченим представником вищої ланки керівництва;
- рамкова програма з семінарами, інформаційними та діалогічними заходами;
- розробка завдань проекту, а потім його презентація у своєму відділі.

Додаток Р -5

Програма для міжнародних менеджерів

Ця програма представляє унікальну можливість для іноземних менеджерів збагатити свою кар'єру міжнародним досвідом та особистісним розвитком. Незалежно від того, на якому етапі кар'єри знаходиться менеджер у Фольксваген Груп, термін його навчання може варіюватися від одного року підготовки (для тих, хто пройшов дуальне навчання у Фольксваген), до виконання завдань від 4 місяців до 5 років з періодичною підтримкою нових запусків або довгострокового досягнення стратегічних позицій. Фольксваген Груп підтримує й супроводжує менеджера на його шляху за кордоном та

допомагає його родині на всіх важливих етапах аж до повернення.

Додаток Р -6

Програма підтримки партнерів (членів сім'ї) міжнародних менеджерів

Академією Фольксваген Груп спільно з компетентними організаціями в приймаючих країнах розроблено Програму підтримки партнерів (дружини, чоловіка тощо), яка враховує професійні та особисті виклики щодо призначення подорожуючих партнерів. Основна увага звертається на індивідуальні консультації та пропаганді діяльності в контексті кар'єри, навчання й подальшої освіти, культури й волонтерської роботи. На це партнерам виділяють індивідуальний бюджет. Крім того, програмою передбачено забезпечення догляду за дітьми та задоволення їхніх освітніх послуг. Щоб перебування та професійна діяльність за рубежом було для менеджера і його сім'ї позитивним і успішним досвідом, керівництво разом з менеджером обговорює потреби всіх членів сім'ї (Arbeiten international, 2017).

Додаток Р -7

Програма «З дітьми за кордон»

Іноземне відрядження – це особливий досвід для дітей менеджерів. Фольксваген Груп приділяє велику увагу велике пошуку необхідних послуг з догляду за дітьми та освітніх послуг разом з менеджером. Щоб виконання іноземного завдання стало для менеджера і його сім'ї ефективним і успішним досвідом, перед від'їздом обговорюються потреби всіх членів сім'ї.

Додаток Р -8

Програма Фольксваген «Інтеграція біженців через освіту»

Освіта є ключовим моментом, щоб допомогти біженцям інтегруватися в суспільство та місцевий ринок праці. За цією програмою Фольксваген Груп системно працює у таких напрямках:

- грошові та матеріальні пожертвування;
- надання допомоги приймальним установам для біженців;
- надання біженцям кредитів на транспортні засоби;
- налагодження процесу визнання компетенцій біженців;
- організація стажування для біженців з метою ознайомлення їх з діяльністю різних підрозділів у Вольфсбурзі;
- проведення семінарів з міжкультурної компетентності;
- співпраця з онлайн-університетом «Kiron Open Higher Education»;
- співпраця з місцевими освітніми установами з відкриття і проведення мовних курсів;
- організація безкоштовних підготовчих інтернет-курсів MOOCs, після успішного завершення яких учасники можуть продовжити навчання в одному з університетів-партнерів у Німеччині та на міжнародному рівні;
- визнання правового статусу, допомога з оформленням необхідних документів;
- підтримка молодих талантів з метою забезпечення їх відповідною зайнятістю в автомобільній промисловості.
- створення сайту (vwag-hilft.de), на якому представлено огляд всіх минулих, поточних і планованих проектів з надання допомоги біженцям у Фольксваген Груп;
- залучення всіх, хто хоче допомогти біженцям, чи має бажання дізнатися про їхні потреби.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Volkswagen Manager, 2017 (Programme für Senior Manager); Volkswagen Manager, 2017 (iLead); Volkswagen Manager, 2017 (Group Executive Program); Volkswagen Manager, 2017 (Mentoring); Arbeiten international, 2017; Volkswagen: Flüchtlinge durch Bildung integrieren, 2016.

Додаток С**Програми з розвитку персоналу,
які пропонує Даймлер Груп****Додаток С-1****Програма підтримки професіоналів**

Діяльність Даймлер Груп та заходи щодо підвищення привабливості корпорації як роботодавця спрямовані на залучення й підтримку талановитих професіоналів і керівників з відповідною кваліфікацією та збереження їх у компанії. Основними цілями Програми підтримки професіоналів є забезпечення привабливої та справедливої винагороди й забезпечення культури роботи, що сприяє підвищенню продуктивності, мотивації та задоволеності співробітників і керівників. Сьогоднішні умови життя та умови праці вимагають гнучкого робочого часу відповідно до індивідуальних потреб. Підхід Даймлер Груп спрямований на підвищення продуктивності, а не присутності. Таким чином, ТНК Даймлер Груп зміцнює продуктивність співробітників, узгоджуючи роботу та приватне життя.

Додаток С-2**Програма управління різноманіттям**

З гаслом «Різноманітність формує наше майбутнє», ТНК Даймлер Груп підкреслює важливість управління різноманітністю як стратегічний фактор успіху. Більше 289 000 людей з більш ніж 160 країн світу формують яскраве поєднання культур та способу життя в корпорації. Завдяки розвитку талантів і навичок співробітників з різних країн Даймлер Груп, як глобальна компанія, створює передумови для задоволення різноманітності клієнтів, постачальників та інвесторів.

Додаток С-3**Програма підтримки жінок**

Даймлер Груп підтримує цілеспрямоване просування жінок через наставництво, спеціальні заходи та підвищення кваліфікації, а також мережу співробітниць. Корпорація прагне збільшити частку жінок на керівних посадах

до 2020 року до 20%. Протягом останніх років вона постійно зростала і наприкінці 2017 р. становила 17,6% (у 2016 – 16,7%).

Додаток С-4

Програма залучення молодих талантів (Genius)

Метою програми «Геній» (Genius) є надання молодим людям інформації про майбутні технології та професійні завдання в автомобільній промисловості. Програма охоплює технічну та комерційну підготовки в рамках дуального навчання. Крім того, пропонуться різні види діяльності з молодими талантами. Через соціальні медіа, гакатони, конкурси та стажування Даймлер Груп пропонує широкі можливості для індивідуального контакту.

Додаток С-5

Програма підтримки здоров'я і безпеки праці

Здорові і мотивовані працівники є одним з основних чинників конкурентоздатності компанії. Тому в Даймлер Груп розроблено програму з підвищення безпеки і підтримки здоров'я співробітників. Програма охоплює захисні заходи, ергономіку, медичну допомогу, рекомендації з харчування, індивідуальні вправи тощо. Для цього Даймлер Груп має власну територію і матеріально-технічне забезпечення.

Додаток С-6

Програма «Соціальна відповідальність»

Оскільки підприємницький успіх невіддільний від соціальної відповідальності, Даймлер Груп, як глобальна корпорація, розробляє програми сприяння соціальному та суспільному розвитку в усьому світі. У 2017 році ТНК Даймлер Груп інвестувала понад 60 мільйонів євро на пожертвування благодійним установам та спонсорство соціальних проектів. Крім того було проведено низку рекламних акцій, реалізовано ініційовані Даймлер Груп корпоративні волонтерські завдання та проекти.

Додаток С-7**Програма «Ми піклуємося»**

Даймлер Груп підтримує прихильність своїх працівників до загального блага та розробляє програми, спрямовані на формування соціального середовища навколо підрозділів ТНК в усьому світі. Зміст цих програм зосереджено на сферах діяльності, які впливають із ролі «добрих сусідів». З іншого боку, Даймлер Груп розробляє проекти, в яких можна використати специфічні знання та основні компетенції ТНК як виробника автомобілів.

Ця програма охоплює три основні напрями «Для наших співробітників», «Для наших місць» та «В усьому світі». Мета їх полягає у зміцненні спільноти, просуванні освіти, науки, мистецтва та культури, а також реалізації ініціатив з охорони природи та підвищення безпеки дорожнього руху.

Додаток С-8**Програма міждисциплінарних досліджень**

У таких сферах, як спорт, наука та дослідження Даймлер Груп об'єднує діяльність у міждисциплінарних дослідженнях, щоб з'ясувати взаємозв'язки між людьми, навколишнім середовищем та технологіями. Для підтримки міждисциплінарних дослідницьких проектів створено Фонд Даймлера. Зокрема, Фонд вже був залучений до співпраці з кафедрою електроприводу комерційних автомобілів Університету прикладних наук Есслінгена, з відділом інформаційного аналізу та контролю за рухом водіїв Університету прикладних наук Ульма та відділом цифрових трансформацій Вільного університету Берліна.

Фонд підтримки спорту («Laureus Sport for Good Foundation») подає нову надію соціально незахищеним або хворим дітям та підліткам на покращення їхнього життя через спорт. Багато молодих людей усього світу вже брали участь у спортивних проектах, вперше відкриваючи свої сили та потенціал. Цим фондом було профінансовано проект «Індіго Молодіжний рух» у Південній Африці. Організатори створюють для них захищене середовище, де вони можуть розвивати у собі впевненість та віру в краще життя.

Програма для менеджерів

«Цілісність, узгодженість та законовідповідність»

Для Даймлер Груп цілісність, узгодженість та відповідність законам є невід'ємною частиною повсякденного бізнесу. Довготривалого успіху можуть досягнути лише ті, хто діє відповідально. Саме тому цілісність та відповідність покладені в основу політики доброчесності та корпоративної культури Даймлер Груп – що й сприяє довгостроковому успіху корпорації.

Для менеджерського корпусу ТНК Даймлер Груп це означає не лише дотримання законів, але й узгодження власних дій зі спільними цінностями. Програма «Цілісність, узгодженість та законовідповідність» є результатом діалогу всіх працівників, який проводився у 2011 році з метою визначення принципів їхньої поведінки в повсякденному діловому житті на основі поваги до правопорядку. Програма перекладена 23 мовами, розміщена в інтранеті й доступна співробітникам усіх підрозділів по всьому світу.

Менеджери мусять бути прикладом цілісності та зразком для всіх інших працівників. Оптимальною підтримкою у виконанні їхніх обов'язків стала нова навчальна веб-програма Integrity@Work-Trainingsprogramm, що охоплює модуль керування, обов'язковий для всіх рівнів керівництва, щодо єдиного розуміння ролі менеджера у дотриманні принципів цілісності, узгодженості й законовідповідності.

Крім того, в рамках підвищення кваліфікації нових керівників проводяться семінари, що містять модулі на тему цілісності. Ця тема постійно висвітлюється у засобах масової інформації. На цю тему часто проводяться індивідуальні діалоги через консультативний пункт «Infopunkt Integrität».

Додаток підготовлено автором на основі джерела: Daimler. Geschäftsbericht 2017. (2018). Stuttgart: Daimler AG. S. 129-133.

Додаток Т**Програми з розвитку персоналу,
які пропонує БМВ Груп (або є їх учасником)****Додаток Т-1****Програма різноманітності**

Мета «Програми різноманітності», розробленої БМВ Груп, полягає у забезпеченні рівних можливостей для всіх співробітників та одночасному використанні й розвитку різноманітності робочої сили. У 2017 році було запроваджено багато різних заходів для сприяння різноманітності. Спільна робота в змішаних командах підвищує продуктивність співробітників і приваблює увагу споживачів.

Додаток Т-2**Премія міжкультурних інновацій**

Програма була започаткована в 2011 році BMW Груп у партнерстві з Альянсом цивілізацій Організації Об'єднаних Націй. Ця унікальна модель співпраці має на меті відбір та підтримку самих інноваційних громадських проектів, що сприяють міжкультурному діалогу та співпраці в усьому світі. Крім призових коштів, фіналістам пропонують практичні навчальні програми з різних напрямів, серед яких: стратегічне планування організації, розробка бізнес-моделі, маркетинг, PR, медіа-підтримка тощо.

Крім того, переможці включаються в ексклюзивну мережу «Міжкультурних лідерів», що відкриває простір для широких міжнародних контактів, наприклад в пошуках інвесторів та спонсорів., Можливість спілкування з лауреатами минулих років дозволяє налагоджувати важливі контакти для подальшого розвитку нових ініціатив. Нині BMW Груп та Альянс цивілізацій ООН пропонують довгострокову підтримку найважливіших проектів з метою забезпечення їх стійкості.

Додаток Т-3

**Програма он-лайн досліджень
«Молодий професійний барометр Німеччини»**

БМВ Груп є переможцем у 2017 році. За останні 25 років завдяки цій програмі відкрито 60 ринків та побудовано 15 міжнародних філій. Пропоновані послуги включають практичні дослідження, стратегічні консультації та комунікаційні рішення на базі даних.

З травня по липень 2017 року було опитано близько 18000 молодих фахівців (які мають до 10 років професійного досвіду) у всіх галузях промисловості щодо їхніх кар'єрних прагнень та очікувань. Найпопулярнішими роботодавцями стали автомобільні ТНК: Audi, BMW, Daimler / Mercedes-Benz і Porsche.

Додаток Т-4

Програма «Дослідження випускників Німеччини»

Опитування 55000 випускників (економістів та інженерів) з 196 університетів у Німеччині щодо їхніх кар'єрних планів дало можливість визначити рейтинг компаній, у яких вони мають бажання працювати. У 2018 році ТНК БМВ Груп вийшла на перше місце.

Додаток Т-5

Програма «Навчання молодих професіоналів Німеччини»

БМВ Груп є постійним учасником цієї програми. У 2017 році корпорація зайняла перше, третє і п'яте місця в категорії «Бізнес, техніка та інформаційні технології».

Додаток підготовлено автором на основі джерел: BMW Group. Wir gestalten die mobilität der Zukunft. Geschäftsbericht 2017, (2018); Der Intercultural Innovation Award 2016 geht nach Berlin, (2017); Universum Young Professional Ranking 2017; BMW ist attraktivster Arbeitgeber Deutschlands (2018).

Додаток У**Програми для менеджерів,
які пропонують польські провайдери освітніх послуг****Додаток У-1****Програма розвитку керівних кадрів**

Мета. Основною метою Програми розвитку керівних кадрів є вдосконалення компетенцій учасників у ефективному управлінні командами працівників шляхом:

- розуміння ролі та важливості менеджера;
- ознайомлення з основними принципами, методами та інструментами управління людьми на основі найкращих практик;
- отримання конкретних навичок у цій галузі;
- зобов'язання використовувати їх у повсякденній професійній практиці.

Цільова аудиторія. Керівні кадри компанії.

Зміст.

Модуль 1. Роль та значення вищого керівника (топ-менеджерів):

- презентація цілей і основних напрямків програми розвитку керівних кадрів;
- роль і функції топ-менеджерів;
- стилі управління – від авторитарного до демократичного;
- ситуаційне керівництво;
- взаємні очікування.

Модуль 2. Комунікація в управлінні командою:

- потреба комунікації;
- комунікаційний процес;
- роль відправника;
- роль отримувача;
- комунікація і взаємостосунки;
- комунікаційні бар'єри;

- форми зв'язку.

Модуль 3. Планування, організація роботи та делегування завдань:

- ефективність та результативність роботи;
- суть планування;
- розстановка пріоритетів;
- програмні засоби;
- делегування завдань та прав – правила, переваги, недоліки;
- ефективність делегування.

Модуль 4. Мотивація працівників:

- мотивація;
- участь у роботі;
- потреба як мотивація;
- мотиваційні та гігієнічні фактори;
- фінансові мотиватори;
- індивідуальна мотивація та мотивація команди;
- мотиваційні розмови.

Модуль 5. Ефективна співпраця в команді:

- група або команда;
- динаміка розвитку команди;
- синхронізація ролей в команді;
- потенційні «небезпечні»проблеми»;
- поведінка під час конфлікту;
- «важкі» розмови.

Модуль 6. Розвиток та оцінювання працівників:

- розвиток працівників;
- менеджер, як коуч;
- розмова коучингова;
- навчання підлеглих;
- цілі і об'єкт оцінювання їх діяльності;
- розмова оцінююча;

- об'єктивізм оцінювання.

Модуль 7. Прийняття рішень та відповідальність:

- думка – проблема – рішення;
- процес прийняття рішення;
- технології прийняття рішення;
- групове прийняття рішення;
- психологія рішення;
- поняття відповідальності;
- культура звинувачення;
- особиста відповідальність.

Модуль 8: Ефективна зустріч та підсумування Програми:

- сім (?) основних гріхів зустрічі;
- перед зустріччю;
- структура зустрічі;
- роль учасника зустрічі.
- нагадування про основний зміст програми (конкурс / міні-вікторина);
- золоті правила менеджера – спільна розробка учасниками Кодексу добрих практик на основі питань, обговорених під час Програми;
- індивідуальний план дій;
- оцінка Програми.

Результатом проходження програми буде:

- посилення усвідомлення важливості «людського фактору» кожного менеджера компанії – незалежно від рівня управління;
- удосконалення міжособистісних та управлінських навичок всього керівного складу, що приводить до більшої лояльності до компанії та знижує ризики звільнення серед керівників;
- створення узгодженої системи комунікації між усіма менеджерами компанії, що приводить до «розуміння єдиної мови»;
- зростання почуття відповідальності за власну поведінку менеджерів на

всіх рівнях управління, що також опосередковано трансформується у формування почуття відповідальності за інших працівників;

- усвідомлення себе як частини всієї організації та ідентифікація з баченням, стратегією та цінностями компанії на всіх рівнях управління;

- підвищення ефективності роботи всіх менеджерів, що в довгостроковій перспективі призведе до збільшення прибутку компанії.

Додаток У-2

Програми розвитку для менеджерів (розроблені Інститутом ICAN – ексклюзивним представником Harvard Business School у Польщі)

Мета. Програми націлені на формування вміння планувати виграшні стратегії, щоб конкурувати у своїй галузі, й утілювати їх у життя, використовуючи свої лідерські та управлінські навички. Важливим аспектом є також здатність приймати рішення в умовах невизначеності й упроваджувати стратегічні інновації на оперативному рівні.

Цільова аудиторія. Власники бізнесу, члени правління, менеджери вищої та середньої ланки.

Зміст. Програми розвитку для підприємців і менеджерів охоплюють знання про управління аналогічно до програм MBA, але реалізовані в більш практичній формі і доповнені готовими до використання інструментами.

У межах річної програми передбачено 12 дводенних семінарів, які проводять бізнес-практики з багаторічним досвідом роботи, накопиченим у Польщі та за кордоном. Семінари охоплюють 12 ключових функціональних напрямів діяльності компанії, такі як маркетинг, продаж, фінанси, HR та ін. Окремі сесії присвячені впровадженню стратегії та управління проектами.

Двомісячна програма First Time Manager™ призначена для людей, які в найкоротші терміни мусять оволодіти управлінськими функціями.

Учасники отримують не тільки видруковані матеріали, пов'язані з темою, але й опитувальники, описи кращих практик і доступ до провідних порталів

знань Гарварда, таких як Harvard ManageMentor факультет серії «Семінари» (це майже сто виступів професора Гарвардської школи бізнесу, записані в прямому ефірі під час заняття в Бостоні).

Всі матеріали перекладені польською мовою.

Програми інституту ICAN постійно розвиваються, враховуючи потреби ринку. Кожна сесія змінюється в залежності від поточних потреб ринку та змін, що відбуваються у сфері менеджменту.

Окрім програм Інститут ICAN організовує щорічні конференції випускників Інституту ICAN, на яких вони можуть поділитися новими ідеями та дізнатись про поточні проблеми. Постійний обмін досвідом між учасниками є додатковим джерелом знань та сприяє їхньому розвитку. З цієї причини створено Alumnów Portal, який полегшує контакт і спілкування.

Додаток У-3

Управлінські програми Академії менеджерів

Мета: розвиток персональних управлінських компетенцій для роботи з підлеглими, посилення авторитету керівника в компанії, у її підрозділах та на міжнародному рівні, посилення інтеграції в команді менеджерів та покращення зв'язку між її членами.

Цільова аудиторія: лінійні менеджери та менеджери середньої ланки.

Зміст. Навчання забезпечує розуміння ролі менеджерів кожного рівня у сфері управління людьми, надання лінійним менеджерам базових знань та навичок для проведення звичайних нарад, вирішення поточних проблем і складних ситуацій в управлінні людьми, важливих для даної компанії та групи менеджерів. У процесі навчання менеджери отримують набір практичних інструментів лідерства, які можуть бути швидко впроваджені в повсякденній роботі, можливість вибирати та застосовувати найбільш ефективні способи залучення своїх підлеглих до продуктивної праці. Приваблива форма занять полегшує обмін досвідом та забезпечує взаємну підтримку.

Програма розвитку менеджера (Program Development Manager)

Мета: забезпечення комплексного та інтегрованого управління знаннями, підвищення кваліфікації менеджерів, реконструкція традиційного мислення і логіки, формування готовності до вирішення організаційних питань на різних рівнях, а також удосконалення їхніх управлінських навичок.

Цільова аудиторія. Персонал, який має сильний потенціал для просування на керівні посади при переході від технічного менеджменту до інтегрованого управління.

Зміст. Програма складається з чотирьох модулів.

Модуль 1. Діловодство та управління для менеджерів. На основі аналізу маркетингу, людських ресурсів, фінансового обліку та інших управлінських функцій учасники програми зосереджуються на основних проблемах та труднощах у бізнесі й вивчають принципи, методи та особливості сучасного менеджменту.

Модуль 2. Прийняття управлінських рішень та їх реалізація. Звертаючись до найбільш поширених проблем, учасники програми проходять процес вивчення наукового методу прийняття рішень та практичного інструменту для аналізу й вирішення бізнес-завдань. Вони вивчають, як вони можуть впроваджувати різноманітні політики, оптимізувати процес та підвищувати ефективність через інновації в методах та стилях управління.

Модуль 3. Управління та створення команди. Зосередивши увагу на зміні ролі керівника, учасники програми дізнаються, як розуміти взаємостосунки між людьми та організаціями, як управляти емоційними факторами на робочому місці й підвищувати здатність керувати організацією, удосконалювати лідерські навички та вміння працювати в команді.

Модуль 4. Розвиток перспективного мислення. Розглядаючи макроекономічне середовище та бізнес, учасники програми вивчають загальні функції організації та шляхи адаптації до організаційного середовища. Вони

також вчаться керувати з позиції системного підходу.

Додаток підготовлено автором на основі джерел: Program Rozwoju Kadry Kierowniczej, 2017; Program Rozwoju Menedżera, 2017; Programy menedżerskie, 2017; Programy rozwoju dla menedżerów, 2017

10 основних умов, що забезпечують ефективність професійного навчання персоналу

1. Працівники повинні бути мотивованими навчатися. Вони повинні усвідомлювати, що якщо вони хочуть, щоб від їхньої роботи вони самі й інші люди отримувати задоволення, то їхній сьогоdnішній рівень знань, навичок чи компетентності, наявні установки та поведінку необхідно вдосконалювати. Тому вони мають чітко розуміти, яку поведінку їм необхідно засвоїти.

2. Тим, хто навчається, необхідно встановити стандарти виконання роботи. Ті, хто навчаються, мають чітко визначити цілі й стандарти, які вони вважають прийнятними й можуть використати для оцінювання свого розвитку.

3. У тих, хто навчається має бути керівництво. Керівництву необхідний зворотній зв'язок про те, як вони вчаться. Самомотивовані працівники можуть забезпечити собі це самостійно, але все ж таки повинен бути викладач, щоб підтримувати їх і допомагати за необхідності.

4. Ті, хто навчаються, повинні отримувати задоволення від навчання. Вони здатні навчатися в найважчих умовах, якщо навчання задовольняє одну чи кілька їхніх потреб. І навпаки, найкращі програми навчання не виправдовують очікувань, якщо учні не вбачають у них користі для себе.

5. Навчання може бути як активним, так і пасивним. Щоб цей процес став активним, необхідно, щоб учні були захоплені своїми викладачами, колегами й предметом навчання.

6. Важливо підбирати відповідні методи. Викладачі мають чималий запас навчальних тем і засобів навчання. Але вони мають використовувати їх доцільно: відповідно до потреб посади, працівника і групи.

7. Методи навчання мають бути різноманітними. Використання різноманітних методик, за умови, що всі вони однаково підходять для конкретних умов, сприяють навчанню, підтримують інтерес учнів.

8. Потрібно виділяти час на засвоєння нових навичок. Його потрібно

передбачити в програмі навчання. Багато викладачів надмірно перевантажують свої програми новою інформацією і не дають достатньо можливостей для її практичного засвоєння.

9. Правильна поведінка учнів має підтримуватися. Зазвичай учні хочуть негайно знати, чи правильно вони роблять те, чому їх навчають. У тривалих програмах навчання необхідні проміжні кроки, на яких мають перевірятися, закріплюватися й оцінюватися набуті навички.

10. Необхідно розуміти, що існують різні рівні навчання, і що вони потребують різних форм, методів і займають різний час. Нижче перераховані 4 рівні відповідно до зростання складності:

- на елементарному рівні навчання потребує безпосередніх фізичних реакцій, запам'ятовування елементарних вправ;
- на наступному рівні навчання передбачає адаптацію отриманих знань чи навичок до нового завдання чи середовища;
- на вищому рівні навчання стає складним процесом, коли принципи визначаються в сфері практики чи дій, коли складається серія окремих завдань, або коли в процесі навчання виробляються навички міжособистісного спілкування;
- найскладнішою є форма навчання, пов'язана з цінностями й установками людей і груп

Додаток упорядковано автором на основі джерела: М. Армстронг (2004, с. 474-475).

Додаток X

**Перелік нормативно-правових актів,
що стосуються професійного розвитку персоналу в Україні**

Рік	Назва документу	Ким і коли прийнятий/затверджений
2001	Про заходи щодо сприяння підприємствам в організації професійного навчання кадрів на виробництві	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 січня 2001 р. № 13
	Про затвердження Положення про професійне навчання кадрів на виробництві	Наказ Міністерства праці і Міністерства освіти та науки від 26 березня 2001 р. № 127/151
	Створення міжвідомчої консультативної ради з питань підготовки кадрів на виробництві при Міністерстві праці	
	Підготовка методичних рекомендацій із зазначених питань та циклу семінарських занять для працівників кадрових служб підприємств	
2006	Концепція розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 р.	Розпорядження Кабінету міністрів України від 20 березня 2006 р. № 58-р
	План заходів щодо реалізації Концепції розвитку системи підвищення кваліфікації працівників на період до 2010 р.	Розроблений Міністерством праці та соціальної політики разом із Федерацією працедавців та Федерацією професійних спілок України
2008	Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників	Затверджені наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 3 грудня 2008 р. № 564, підготовлені для виконання Плану заходів щодо реалізації згаданої Концепції
2009	Проект Концепції освіти дорослих в Україні	Підготовлений і представлений професором Л. Б. Лук'яною.
2010	Програма економічних реформ на 2010–2014 рр. «Заможне суспільство, конкурентоспроможна економіка, ефективна держава»	Затверджена Указом Президента України від 12 березня 2013 р. № 128

	План заходів щодо реалізації у 2013 р. положень Стратегії державної кадрової політики на 2012-2020 рр.	Затверджений Указом Президента України від 23 квітня 2013 р. № 229
2012	Закон України «Про професійний розвиток працівників»	Прийнятий Верховною Радою 12 січня 2012 р.
2017	Проект Концепції підготовки фахівців за дуальною формою здобуття освіти	Підготовлений і представлений на обговорення Міністерством освіти і науки України

Додаток підготовлено автором на основі джерел:, Щербак, Малік, 2006;
офіційні урядові сайти <http://www.mon.gov.ua>; <http://zakon.rada.gov.ua>;
<http://search.ligazakon.ua>.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗДОБУВАЧА***Наукові праці, в яких опубліковано основні результати дослідження***

1. Баніт, О. (2018). *Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: досвід Німеччини і Польщі: монографія*. Київ: ДСК-Центр.
2. Баніт, О. (2017). *Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: навчально-методичний посібник*. Київ: ДСК-Центр.
3. Баніт, О. (2013). Інноваційні технології навчання співробітників у межах педагогічного вищого навчального закладу. *Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя*, 4, 78–83.
4. Баніт, О. (2013). Методи стимулювання та заохочення персоналу в організаціях, які саморозвиваються: соціально-економічний аспект. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 7, 24–35.
5. Баніт, О. (2014). Корпоративне навчання як інноваційна технологія у системі внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи*, 1(12), 94–98.
6. Баніт, О. (2014). Передумови становлення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(8), 24–35.
7. Баніт, О. (2014). Персонал-технологія як інноваційний напрям внутрішньофірмової підготовки фахівців. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(9). 15–22.
8. Баніт, О. (2015). Корпоративні університети як одна з сучасних форм внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(10), 164–172.
9. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні орієнтири «Я-концепції» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу. *Витоки педагогічної майстерності*, 15, 59–63.

10. Баніт, О. (2015). Сучасні вимоги до програмно-методичного забезпечення внутрішньофірмового управління освітою персоналу. *Теорія і методика управління освітою*. URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/metod_upr_osvit/v_17/8.pdf.

11. Баніт, О. (2015). Сучасні тенденції професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(11), 28–38.

12. Баніт, О. (2015). Професійний розвиток персоналу в системі неперервної освіти дорослих. *Науковий вісник Мелітопольського педагогічного університету*, 2(15), 169–176.

13. Баніт, О. (2016). Відображення концептуальних положень неперервного професійного розвитку дорослих у міжнародних документах. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 1. URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/117-vipusk-1-2016>.

14. Баніт, О. (2016). Вплив процесів глобальної інтеграції та інформаційно-комунікаційних технологій на професійний розвиток персоналу. *Теорія і методика професійної освіти*, 9(1). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/131-edition-9>.

15. Баніт, О. (2016). Професійний розвиток особистості в сучасному освітньому просторі. *Теорія та методика професійної освіти*, 10(2). URL: <http://tmpe.eor.by/index.php/editions/133-vipusk-10> \.

16. Баніт, О. (2017). Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW Group). *Адаптивне управління: теорія і практика*, 2(3). URL: <http://am.eor.by/index.php/gallery/118-vipusk-1-2017>.

17. Баніт, О. (2017). Розвиток компетенцій польських менеджерів у транснаціональних корпораціях. *Edukacja Zawodowa i Ustawiczna: polsko-ukraiński rocznik naukowy*, 2, 473–489.

18. Баніт, О. (2017). Соціально-психологічні особливості кар'єрного зростання менеджерів у сучасному суспільстві: гендерний аспект. *Освіта*

дорослих: теорія, досвід, перспективи, 1(12), 119–129.

19. Банит, О. (2017). Организационно-педагогические условия развития персонала в немецких корпорациях (на примере Volkswagen Group). *Теория и методика профессионального образования*, 1(4), 11–22.

20. Баніт, О. (2018). Професійний розвиток менеджерів транснаціональних корпорацій у системі неперервної освіти. *Адаптивне управління: теорія і практика*, 4(7). URL: http://am.eor.by/images/adapt/Vol.4ped7/18ped4_7banit.pdf.

21. Banit, O. (2013). Aktualne problemy w edukacji na Ukrainie w obliczu zmian cywilizacyjnych. *Uczeń zdolny i jego edukacja. Konsepcje. Badania. Praktyka*, 1, 7–17.

22. Banit, O. (2016). Edukacyjny Aspekt Rozwoju Zawodowego Menedżera. *Edukacja Humanistyczna*, 2(35), 49–63.

23. Banit, O. (2016). Menedżerowie Korporacji Transnarodowych – Kontekst Edukacyjny. *Zarządzanie i Edukacja*, 7, 25–39.

24. Banit, O. (2017). System szkolenia pracowników w transnarodowej korporacji Volkswagen Group Polska. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 1(13), 92–102.

25. Banit, O. (2017). The Influence of External and Internal Factors on Forming the System of Managers' Professional Development at Transnational Corporations in Poland. *Порівняльна професійна педагогіка*, 7(3), 62–69.

26. Banit, O. (2017). Edukacyjny aspekt zarządzania wiekiem. *Edukacja ustawiczna dorosłych*, 3(98), 19–30.

27. Баніт, О. (2017). Професійний розвиток управлінського персоналу в транснаціональних корпораціях: програма спецкурсу. Київ: ДСК-Центр.

28. Баніт, О. (2018). Система професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях: науково-методичні рекомендації. Київ: ДСК-Центр.

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації

29. Баніт, О. (2014). Діагностика потреб і готовності персоналу до

внутрішньофірмового навчання. В Л. М. Дунаєва та ін. (Ред.). *Сучасні підходи та технології соціально-психологічної та колекційної роботи з різними віковими групами населення: Міжнародна науково-практична конференція, Одеса, 20-22 червня* (с. 342-347). Одеса: ОНУ.

30. Баніт, О. (2014). Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу. В Л. Б. Лук'янова та ін. (Ред.). *Освіта впродовж життя: вимоги часу: VI Всеукраїнські педагогічні читання до 95-річчя від дня нар. О.С. Дубинчук, Київ, 26 травня* (с. 50-53). Київ; Ніжин: ПП Лисенко М.М.

31. Banit, O. (2014). Corporate universities formation in system of intra-company staff training. *Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf*, 1, 22–25.

32. Баніт, О. (2015). Реалізація компетентнісного підходу в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти*, 43(47), 168–177.

33. Баніт, О. (2015). Особливості підготовки внутрішньофірмових програм навчання персоналу в кризових умовах. *Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах: Інтернет-конференція, Київ, 27 лютого* (с. 14-15). Київ: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти».

34. Баніт, О. (2015). Особливості формування внутрішньофірмової мобільності персоналу. В Л. Л. Сушенцева (Ред.). *Формування професійно-мобільного фахівця: європейський вимір: III Всеукраїнська науково-практична конференція, Кривий Ріг, 23-24 квітня* (с. 23-24). Кривий Ріг, Криворізький педагогічний університет.

35. Баніт, О. (2015). Психологічні особливості ефективного навчання персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки. В М. В. Гриньова (Ред.). *Професійна свобода особистості у вимірах гуманістичної спадщини Антона Макаренка та Івана Зязюна: XIV Міжнародна науково-практична конференція, Полтава, 13 березня* (с. 20-22). Полтава, Полтавський нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка.

36. Баніт, О. (2016). Корпоративна освіта як інноваційна форма професійного розвитку персоналу. В Л. І. Шевчук (Ред.). *Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти: Всеукраїнська Інтернет-конференція, Хмельницький* (с. 160-165). Хмельницький: ФОП Мельник А.А.

37. Баніт, О. (2016). Особистісний розвиток менеджерів у Німеччині. *Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи: II Міжнародна науково-практична конференція, Запоріжжя, 18-25 квітня*. URL: http://www.zoippo.zp.ua/pages/el_gurnal/pages/vip24.html

38. Баніт, О. (2016). Формування тренерсько-викладацького складу в системі корпоративної освіти. В Г. І. Сотська (Ред.). *Педагогічна майстерність як система професійних і мистецьких компетентностей: XIII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О. П. Рудницької, Київ, 1-2 грудня* (с. 59-61). Київ: Талком.

39. Баніт, О. В. (2018). Порівняльний аналіз професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах Польщі і України. В М. Л. Росток, І. М. Савченко, Т. С. Бондаренко (Ред.). *Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимоги часу: Всеукраїнський науково-практичний WEB-форум, Київ-Харків, 22-23 березня 2018 р.* (с. 19-22). Кропивницький: Вид-во Льотної академії Національного авіаційного університету.

Наукові праці, що додатково відображають результати дисертації

40. Баніт, О. (2015). Психолого-педагогічні засади корпоративного навчання персоналу. *Андрагогічний вісник*, 6, 74–80.

41. Баніт, О. (2016). Філософські витоки розвитку особистості в системі неперервної освіти. *Андрагогічний вісник*, 7, 45–52.

42. Баніт, О. В. (2018). Реалії та перспективи запровадження дуальної освіти в підготовці менеджерів. *Наукові записки Малої академії наук України*, 11, 8–17.

Додаток підготовлено автором.

Відомості про апробацію результатів дисертації**Масові науково-практичні заходи міжнародного рівня:**

1. Międzynarodowa konferencja naukowo-metodyczna «Środowisko edukacyjne ucznia zdolnego», Warszawa, 26 września 2013 р., очна форма участі. Тема доповіді: Aktualne problemy w edukacji na Ukrainie w obliczu zmian cywilizacyjnych.
2. V Міжнародна науково-практична конференція «Інновації у вищій освіті», м. Ніжин, 10-11 жовтня 2013 р., очна форма участі. Тема доповіді: Застосування інноваційних технологій у процесі внутрішньофірмової підготовки персоналу.
3. VII Міжнародна науково-практична конференція «Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи», м. Хмельницький, 16-18 жовтня 2013 р., очна форма участі. Тема доповіді: Андрагогічні засади професійної підготовки персоналу в організаціях, які самостійно навчаються.
4. XII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О.П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії», м. Київ, 4-5 грудня 2013 р., очна форма участі. Тема доповіді: Можливості та перспективи професійного розвитку особистості в умовах внутрішньо фірмового навчання.
5. Звітна наукова конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, м. Київ, 19-20 березня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: «Я-концепція» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу.
6. III Міжнародний науково-методологічний семінар «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів», м. Хмельницький, 17 квітня 2014 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Особливості організації внутрішньофірмової підготовки персоналу в Польщі.

7. Міжнародна науково-практична конференція «Освіта дорослих у контексті сталого розвитку», м. Київ, 23-24 квітня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особливості заохочення та стимулювання персоналу в організаціях, які само розвиваються.

8. XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми», м. Вінниця, 21-23 травня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особливості використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в системі внутрішньофірмової підготовки персоналу.

9. III Beynəlxalq Elmi konfransda görməkdən məmnunluq duyuruq «Müəllim hazırlığının müasir problemləri texnologiya, təhsil, və inkişaf», Bakı, 22-24 may 2014 r., заочна форма участі. Тема доповіді: Corporate universities formation in system of intra-company staff training.

10. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні підходи та технології соціально-психологічної та колекційної роботи з різними віковими групами населення», м. Одеса, 20-22 червня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Діагностика потреб і готовності персоналу до внутрішньофірмового навчання.

11. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Педагогіка вищої школи: методологія, теорія, технології», м. Кіровоград, 2-4 листопада 2014 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Персонал-технологія як інноваційний напрям внутрішньофірмової підготовки фахівців.

12. Міжнародний форум «Європейський Союз – Україна: освіта дорослих», м. Київ, 4-6 листопада 2014, очна форма участі. Тема доповіді: Формування мотивації до професійного розвитку особистості в нових соціокультурних умовах.

13. XIII Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О.П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії», м. Київ, 4-5 грудня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особливості адаптації

персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки.

14. XIV Міжнародна науково-практична конференція «Професійна свобода особистості у вимірах гуманістичної спадщини Антона Макаренка та Івана Зязюна», м. Полтава, 12-13 березня 2015 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Психолого-педагогічні орієнтири «Я-концепції» в системі внутрішньофірмової мотивації персоналу.

15. Міжнародна науково-практична конференція «Ідеї академіка Івана Зязюна у працях його учнів і соратників», м. Харків, 14-15 травня 2015 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Соціокультурні механізми реалізації концепції людиновимірності в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу.

16. IV Міжнародний науково-методологічний семінар «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів», м. Хмельницький, 25 травня 2015 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Організаційно-педагогічні умови внутрішньофірмової підготовки персоналу в Німеччині.

17. Міжнародна науково-практична конференція «Людиновимірність гармонізації культурно-освітнього простору майбутніх педагогів: наукові досягнення і перспективи», м. Мелітополь, 11-12 червня 2015 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Соціокультурні механізми реалізації концепції людиновимірності в умовах внутрішньофірмової підготовки персоналу.

18. VIII Міжнародна науково-практична конференція «Професійне становлення особистості: проблеми і перспективи», м. Хмельницький, 10-11 листопада 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти.

19. Міжнародна науково-практична конференція «Неперервна освіта нового сторіччя: досягнення та перспективи», м. Запоріжжя, 25 квітня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Андрагогічні засади розвитку професійної компетентності фахівця.

20. IV Міжнародний науково-методологічний семінар «Розвиток

порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів», м. Хмельницький, 19 травня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Особливості корпоративної підготовки менеджерів в Німеччині та Польщі.

21. Міжнародна науково-практична конференція «Людина в умовах мінливості соціокультурного простору: духовно-практичний вимір», м. Мелітополь, 3-4 червня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Професійне самовизначення особистості менеджера в системі корпоративної освіти.

22. Міжнародна науково-практична конференція «II Дунайські наукові читання: Духовно-творча константа особистості», м. Ізмаїл, 23 вересня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Морально-духовний розвиток особистості в системі неперервної освіти.

23. XIV Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О.П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії», м. Київ, 1-2 грудня 2016 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особистісний розвиток менеджера засобами мистецтва.

24. Міжнародна науково-практична конференція «Наукова спадщина академіка Івана Зязюна у вимірах сучасності й майбутнього», м. Київ, 13 березня 2017 р., очна форма участі. Тема доповіді: Психопедагогічні засади професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини.

25. VI Міжнародний науково-методологічний семінар «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів», м. Хмельницький, 18 травня 2017 р., очна форма участі. Тема доповіді: Теоретико-методологічні підходи до професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

26. XV Міжнародні педагогічно-мистецькі читання пам'яті професора О.П. Рудницької «Педагогіка мистецтва і мистецтво педагогічної дії», м. Київ, 6-7 грудня 2017 р., очна форма участі. Тема доповіді: Система

внутрішньофірмової підготовки тренерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

27. Міжнародна науково-практична конференція «Формальна й неформальна освіта в діяхронному вимірі педагогіки добра Івана Зязюна», м. Полтава, 5-6 березня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Інноваційні форми професійної підготовки конкурентоздатного педагога для навчання персоналу.

28. XII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми», Київ-Вінниця, 15-17 травня 2018 р., очна форма участі. Тема доповіді: Психолого-педагогічні засади впровадження сучасних інформаційних технологій у процес професійного розвитку менеджерів.

29. I Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні аспекти розвитку STEM-освіти у навчанні природничо-наукових дисциплін», м. Кропивницький, 16-17 травня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: STEM-орієнтований підхід до внутрішньофірмового навчання менеджерів.

30. Міжнародний науково-методологічний семінар «Розвиток порівняльної професійної педагогіки у контексті глобалізаційних та інтеграційних процесів», м. Хмельницький, 17 травня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Тенденції професійного розвитку менеджерів у світовому освітньому просторі.

31. Міжнародна науково-практична конференція «Наукова школа академіка І. А. Зязюна у працях його соратників і учнів», м. Харків, 22-24 травня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Формування високодуховних топ-менеджерів у процесі кроскультурної підготовки.

Масові науково-практичні заходи всеукраїнського рівня:

32. Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка С. У. Гончаренка», м. Київ, 19 травня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді:

Роль і місце внутрішньофірмової підготовки персоналу в системі неперервної освіти дорослих.

33. Всеукраїнські педагогічні читання пам'яті видатного вченого-педагога Олени Степанівни Дубинчук», м. Київ-Тарасівка, 26 травня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: 2016 р., очна форма участі. Тема доповіді: Європейський досвід організації внутрішньофірмової підготовки персоналу.

34. Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячені пам'яті доктора педагогічних наук, професора Федоришина Бориса Олексійовича «Профорієнтація: стан і перспективи розвитку», м. Київ, 29 травня 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Структурний аналіз «Я-концепції» в системі професійного розвитку персоналу.

35. Круглий стіл «Інноваційні педагогічні технології у підготовці майбутніх вчителів», м. Суми, 24 листопада 2014 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Вплив інтеграційних процесів на вдосконалення системи внутрішньофірмової підготовки персоналу.

36. Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка Івана Андрійовича Зязюна «Інноваційна педагогічна освіта: проблеми, реалії, перспективи», м. Київ, 27 листопада 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Аксиологічний підхід до професійного розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки.

37. Науково-практичний семінар з елементами конференц-зв'язку «Теоретичні та практичні аспекти особистісного й професійного розвитку педагогічного та науково-педагогічного персоналу: сучасні технології», м. Київ, 25 лютого 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Використання сучасних технологій у внутрішньо-фірмовій підготовці персоналу.

38. Вебінар «Актуальні проблеми університетської та професійної післядипломної освіти в кризових умовах», м. Київ, ДВНЗ «УМО», 27 лютого 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особливості підготовки внутрішньофірмових програм навчання персоналу в кризових умовах.

39. Методологічний семінар «Громадянськість української молоді: виклики, здобутки, перспективи», м. Київ, 2 квітня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Роль і місце громадянської освіти в системі внутрішньофірмової підготовки персоналу.

40. Звітна наукова конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, м. Київ, 20 квітня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: 2014 р., очна форма участі. Тема доповіді: Педагогічна освіта і освіта дорослих у суспільстві знань.

41. III Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні підходи до організації системи внутрішньофірмової підготовки персоналу», м. Кривий Ріг, 23-24 квітня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Особливості формування внутрішньофірмової мобільності персоналу.

42. Круглий стіл «Наукова спадщина академіка І.А. Зязюна та актуалітети сучасної педагогічної освіти в Україні», м. Київ, 18 травня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Професійна майстерність педагога-організатора навчання дорослих.

43. V Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячені пам'яті доктора педагогічних наук, професора Федоришина Бориса Олексійовича «Профорієнтація: стан і перспективи розвитку», м. Київ, 21 травня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Науково-методичні основи внутрішньофірмової підготовки виробничого персоналу.

44. II Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка Семена Устимовича Гончаренка «Особистісний і професійний розвиток дорослих: проблеми і перспективи», м. Київ, 21 травня 2015 р., очна форма участі. Тема доповіді: Організаційно-педагогічні умови професійного розвитку персоналу в умовах внутрішньофірмової підготовки.

45. Всеукраїнська Інтернет-конференція «Методичні засади підвищення кваліфікації педагогічних працівників системи професійної освіти», м. Хмельницький, 20 січня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Корпоративна освіта як інноваційна форма професійного розвитку персоналу.

46. Звітна наукова конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, м. Київ, 14 березня 2016 р., очна форма участі. Тема доповіді: Методичне забезпечення особистісного й професійного розвитку персоналу в системі корпоративної освіти Німеччини.

47. VII Всеукраїнські педагогічні читання пам'яті видатного вченого-педагога Олени Степанівни Дубинчук «Освіта впродовж життя: вимоги часу», Київ-Тарасівка, 19 травня 2016 р. очна форма участі. Тема доповіді: Професійний розвиток менеджерів в системі неформальної освіти Польщі.

48. VI Всеукраїнські психолого-педагогічні читання, присвячених пам'яті доктора педагогічних наук, професора Федоришина Бориса Олексійовича «Профорієнтація: стан і перспективи розвитку», м. Київ, 19 травня 2016 р., очна форма участі. Тема доповіді: Психолого-педагогічні технології навчання менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини і Польщі.

49. Круглий стіл «Теорія і практика професійної орієнтації та кар'єрного консультування учнівської молоді», м. Київ, 19 травня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Кар'єрний розвиток менеджерів в німецьких транснаціональних корпораціях.

50. Науковий форум «Адаптивні системи управління в освіті», м. Київ-Залізний порт, 17-23 вересня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Психолого-педагогічні умови підготовки менеджера до здійснення адаптивного управління навчання персоналу в транснаціональній організації.

51. Всеукраїнська науково-методична конференція «Наукова спадщина Василя Сухомлинського у контексті розвитку освіти особистості впродовж життя», м. Кропивницький, 28-29 вересня 2016 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Реалізація принципів андрагогічного підходу в системі неперервної освіти Польщі.

52. Звітна наукова конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України «Психолого-педагогічний супровід навчання різних категорій дорослого населення», 15–16 березня м. Київ, 2017 р., очна форма

участі. Тема доповіді: Психолого-педагогічний супровід навчання менеджерів у транснаціональних корпораціях Німеччини.

53. III Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка Семена Устимовича Гончаренка «Особистісний і професійний розвиток дорослих: проблеми і перспективи», м. Київ, 18 травня 2017 р., очна форма участі. Тема доповіді: Системний підхід до професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

54. IV Всеукраїнська науково-методична конференція «Формування професійно мобільного фахівця», м. Львів, 16-17 листопада 2017 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Теорія і практика внутрішньофірмової підготовки професійно мобільного менеджера в транснаціональній корпорації.

55. Всеукраїнські педагогічні читання, присвячені пам'яті академіка І. А. Зязюна «Педагогічна майстерність І. А. Зязюна, як поступ до оновлення національної педагогічної науки і освіти», м. Івано-Франківськ, 1-2 березня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Соціальна відповідальність сучасного менеджера транснаціональної корпорації в контексті ідей І.А. Зязюна.

56. Звітна наукова конференція Інституту педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України «Науково-методичний супровід професійного розвитку вчителів в умовах реалізації концепції нової української школи», 19–20 березня м. Київ, 2018 р., очна форма участі. Тема доповіді: Науково-методичний супровід професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях.

57. Всеукраїнський науково-практичний WEB-форум «Розбудова єдиного інформаційного простору української освіти – вимога часу», Київ-Харків, 22-23 березня 2018 р., заочна форма участі. Тема доповіді: Реалії та перспективи запровадження дуальної освіти в підготовці менеджерів.

Додаток підготовлено автором.