



УДК 377.4

**АРТЕМ СУШЕНЦЕВ**, аспірант  
Хмельницький національний університет, МОН України  
Адреса: мкрн. Сонячний 57, кв. 56 м. Кривий Ріг, 50056  
E-mail: caserta@mail.ru

### **ПРОФЕСІЙНЕ ВДОСКОНАЛЕННЯ ВИРОБНИЧОГО ПЕРСОНАЛУ: ДОСВІД США**

#### **АНОТАЦІЯ**

*Обґрунтовано важливість професійного вдосконалення виробничого персоналу безпосередньо на виробництві. Виявлено, що це пов'язано не тільки з питаннями підвищення кваліфікації, але й з поліпшенням становища на ринку праці некваліфікованих груп населення. Сучасний ринок праці визнає значення і важливість людей. Поряд з цим ключовим та основоположним є стабільність та передбачуваність на робочому місці. Доведено, що в центрі кожної виробничої системи є люди і їхні колективні переконання і поведінка, їх виробнича культура. Важливе місце посідає їх адаптація до нових технологічних вимог і умов організації праці. Визначено вимоги ринку праці до виробничого персоналу з точки зору різних роботодавців. Розкрито, що професійне вдосконалення виробничого персоналу на вимогу ринку праці – це не поодинокі заходи, а використання різноманітних програм (зокрема, програми TWI «J»), постійне впровадження заходів «бережливого інструменту», транспортних засобів, методів, способів мислення персоналу.*

**Ключові слова:** ринок праці, професійне вдосконалення, виробничий персонал.

#### **ВСТУП**

У зарубіжних фірмах професійному вдосконаленню виробничого персоналу надається величезне значення. Воно є складовим елементом загальної системи роботи з кадрами, яка передбачає не тільки їх підготовку і підвищення кваліфікації, але відбір, атестацію, просування по службі і стимулювання. У політиці Сполучених Штатів Америки на ринку праці у контексті навчання протягом усього життя все більшого поширення знаходять такі напрями навчання для ринку праці, як підвищення кваліфікації, перепідготовка та досягнення більш високого освітнього рівня. Варто зауважити, що тоді як інвестиції в освіту і навчання згідно з даними Міжнародної організації праці (МОП) є спільною відповідальністю державного та приватного сектора, то інвестиції в навчання протягом усього життя на робочому місці і навчання, яке забезпечує підвищення можливості працевлаштування та конкурентоспроможності підприємств є відповідальністю підприємств і громадян [4, с. 11].

Економічне зростання Сполучених Штатів Америки тривалий час було пов'язане з розвитком масового виробництва, коли всі рішення приймалися на «вершині піраміди», в основі якої знаходилися працівники від яких не очікувалося ніяких «зусиль розуму» і яким для здійснення своїх професійних функцій цілком вистачало освіти на рівні базової грамотності та мінімальної практичної підготовки. Природно, що з плином часу ситуація почала змінюватися, вимоги до умінь працівників стали підвищуватися, однак розрив між попитом на кваліфіковану робочу силу і пропозицією такої робочої сили постійно збільшувався [1].



### МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Полягає у розкритті вимог ринку праці до професійного вдосконалення виробничого персоналу в Сполучених Штатах Америки.

### ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Найважливішим напрямом удосконалення системи формування кадрів є координація планування та управління виробничим персоналом зі стратегією господарської діяльності, підвищення її ефективності в цілому. З огляду того, що сучасне суспільство / економіка, засновані на знаннях, передбачають перенесення акцентів на процеси і практику, що базуються на виробництві, розподілі та використанні знань, перенесенні «центру ваги» на нематеріальні товари та послуги, куди входять цифрові та біотехнології, туризм, інформаційні та комунікаційні технології, фінансове обслуговування тощо, виробництво не втрачає своєї значимості і в усе більшій мірі починає залежати від компетенцій в області цифрового дизайну, ІКТ, комп'ютерних систем управління. Більше того, нові технології швидко змінюються і вимагають комплексних знань, умінь і компетенцій, в тому числі – особистісних і міжособистісних умінь, і відповідальності за планування трудових процесів, включаючи якість [4, с. 19]. Безсумнівно, вдосконалення виробничого персоналу безпосередньо на виробництві пов'язані не тільки з питаннями підвищення кваліфікації, але й з поліпшенням становища на ринку праці некваліфікованих груп населення.

Як свідчать дослідження науковців (Б. Вульфсон, П. Граупп, В. Змеєв, О. Кананикіна, В. Мельник, О. Олейникова, А. Робінсон та ін.), за підтримки центральних і, особливо, місцевих органів влади в Сполучених Штатах Америки активно розвивається система підвищення кваліфікації виробничого персоналу і неформальна освіта. Вона відрізняється величезним розмаїттям і гнучкістю форм, високим ступенем адаптивності до індивідуальних потреб і інтересів, використанням новітніх технічних засобів, інформаційно-обчислювальної техніки тощо. Проте, як зауважують А. Робінсон (Alan G. Robinson) та Д. Шродер (Dean M. Schroeder), в центрі кожної виробничої системи є люди і їхні колективні переконання і поведінка, їх виробнича культура. Можна мати всі технології, машини, процеси і системи, але для того, щоб воно все працювало в центр усього цього треба поставити людину. Сучасний ринок праці визнає значення і важливість людей. Поряд з цим ключовим та основоположним є стабільність та передбачуваність на робочому місці [8].

Створення робочих місць і поліпшення їх якості є ключовими умовами. Економічне зростання є першою умовою для створення нових робочих місць. Проте, економічне зростання мало впливає на включення до масиву формальної зайнятості осіб, які працюють у секторі з високим рівнем неформальності. Отже, навіть коли люди з низьким рівнем кваліфікації досягають більш високого рівня кваліфікації, вони ще перебувають у стані включеності в мікрокомпанії або перебувають в якості самозайнятих. Тому необхідно створити умови для розвитку в неформальному секторі компаній, щоб люди могли жити в гідних умовах в рамках своєї роботи і допомогти неформальним компаніям приєднатися до офіційної економіки. При цьому, як показують дослідження, розвиток освіти і навчання призводить до зростання продуктивності праці на 5 % на рік у короткостроковій перспективі і на 2,5 % в довгостроковій. Високий рівень освіти означає високий рівень життя, соціальної інтеграції та зайнятості, а також активну громадянську позицію. А це, в свою чергу, ще раз підтверджує необхідність розвитку навчання впродовж життя, доступного для всіх громадян, зокрема професійного вдосконалення виробничого персоналу на виробництві.



## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний ринок праці у Сполучених Штатах Америки висуває певні вимоги до професійного вдосконалення виробничого персоналу. Серед підходів, заснованих на теорії людського капіталу, чільне місце посідає адаптація до нових технологічних вимог і умов організації праці. В системі підвищення кваліфікації на виробництві існують жорсткі економічні критерії, вони орієнтуються на кінцевий практичний результат, здійснюється ретельний контроль і обов'язково оцінюється ефективність кожної програми. Підвищення кваліфікації здійснюється в двох основних формах – тренінгу (тренування професійних навичок) та розвитку працівників. Варто зауважити, що складнощі у перспективі розвитку сфери праці, де близько 40 % робочих місць є неофіційними, викликає необхідність безпосередньої підготовки виробничого персоналу до цієї проблеми і всебічного його розвитку. В останнє десятиліття серед американських учених виникають значні дискусії стосовно поняття «компетентність» і стандартизації професійної підготовки виробничого персоналу. Тому варто визначитись в однозначності тлумачень цих понять.

Професійна освіта і навчання можуть сприяти соціальній інтеграції безробітних, молоді без кваліфікації, але в більш широких рамках заходів з розробки, створення гідних робочих місць і розширення освіти. Не секрет, що окремі з цих груп населення мають обмежений потенціал як з точки зору фізичних, так і інтелектуальних можливостей. З одного боку, підприємства мають потребу у кваліфікованих робітничих кадрах, а з іншого боку – «вони шукають чесних, відповідальних, надійних, вірних, цілеспрямованих, організованих та зрілих» [6].

Американські роботодавці витрачають мільйони людино-годин щорічно на розміщення оголошень на попередній відбір та співбесіди з кандидатами на вакантні місця на машинобудівних підприємствах, наймання та навчання виробничого персоналу. Моніторинг здійснення співбесід показав, що багато хто з потенційних співробітників, яких роботодавці наймають на відповідний випробувальний термін, сподіваються не тільки працювати на одному місці, але й мати можливість професійного вдосконалення та кар'єрного зростання. Роботодавці хотіли б найняти робітника, який би не прагнув до кар'єрного зростання, а бажав би самовдосконалюватися безпосередньо на робочому місці. Така робоча сила, на їх думку, буде коштувати значно дешевше, ніж наймати, підготовлювати та підтримувати нових робітників. Вирішення цієї проблеми вони знайшли у найманні досвідчених кваліфікованих робітничих кадрів більш старшого віку. На думку роботодавців, існує 12 причин найму на роботу такого виробничого персоналу:

1. Кваліфіковані літні робітники більш якісно працюють, що призводить до значної економії коштів на підприємстві.
2. Пунктуальність. Більшість з них з нетерпінням чекають ходити на роботу кожного дня. Вони ймовірно приходять на роботу за годину до її початку.
3. Чесність поширена серед літніх працівників, для яких дуже важливим є робота в групі та відданість справі.
4. Вони більш скрупульозні, орієнтовані на якісне виконання найменших дрібниць у роботі, цілеспрямовані, уважні і мало орієнтовані на додаткову оплату, що, в свою чергу, забезпечує роботодавцю економію та навіть збереження власного бізнесу.
5. Літні працівник гарні слухачі, тому їх легше навчати. Виробничому персоналу більш старшого віку достатньо сказати лише один раз, щоб він виконав певну роботу.



6. Гордість за добре виконану роботу стає все рідшим явищем серед виробничого персоналу молодшого віку. Молоді робітники хочуть вкластися у відповідний робочий час, тоді як літні працівники є більш охочими залишитися після роботи і виконати завдання, тому що у них є почуття власної гідності за кінцевий результат роботи.

7. Організаторські здібності серед літніх працівників заслуговують уваги роботодавців: більш, ніж мільйон людино-годин втрачається кожного року в результаті дезорганізації на робочому місці.

8. Ефективність та впевненість, здатність поділитися своїм досвідом роблять літніх працівників ідеальним виробничим персоналом. Їх багаторічний досвід на одному робочому місці дає їм чудове розуміння того, як робоче місце може бути найбільш ефективним, що дозволяє зекономити гроші підприємства. Їхня впевненість, сформована протягом багатьох років означає, що вони не вагаючись можуть поділитися своїми ідеями з керівництвом.

9. Зрілість приходить з роками та досвідом роботи і формує робітників, які отримують менше зауважень під час виникнення проблем.

10. Літні співробітники є прикладом для інших співробітників в тому, що робота може мати і нематеріальне значення. Вони стають відмінними наставниками і прикладом для наслідування, що забезпечує навчання інших співробітників безпосередньо на робочому місці.

11. Комунікативні навички – знання того, коли і як спілкуватися та розвиватися в результаті багаторічного досвіду. Літні працівники розуміють політику робочого місця і знають як дипломатично подати свої ідеї до керівництва.

12. Зниження витрат на робочу силу є величезною перевагою під час прийому на роботу літніх працівників. Більшість літніх працівників вже мають плани страхування від попередніх роботодавців. Або мають додаткове джерело доходу і готові виконувати роботу за нижчу плату. Вони розуміють, що їх робота в компанії може бути набагато корисніша, ніж зарплата, яку вони отримують. Найм літніх працівників перешкоджає відтоку робочої сили [6].

Отже, врахування роботодавцями зазначених переваг під час найму виробничого персоналу забезпечить цілий ряд переваг для підприємства, зокрема, машинобудівного.

На думку П. Грауппа, незважаючи на всі акценти на процеси роботи, методи та інструменти, найбільш аспектом ринку праці є працівник, який виконує роботу [7]. Без нього неможна зробити необхідні поліпшення на виробництві та випускати конкурентоспроможну продукцію. Якщо не використовувати нові методи та не вдосконалювати традиційні, то навряд чи ми зможемо досягти необхідного рівня якості продукції та організації праці, а цього є можливим досягти лише за умови постійного вдосконалення персоналу.

Алан Робінсон в своєму інтерв'ю, яке було опубліковане у 1993 році в Каліфорнійському Віснику Управління «Підготовка, постійне вдосконалення та людські відносини» (Training, Continuous Improvement, and Human Relations, California Management Review, Winter 1993) розкрив свої новаторські дослідження в рамках програми «Підготовка персоналу на виробництві» (TWI), де основну увагу він приділяє «концепції гуманізму на виробництві». На думку П. Грауппа, якщо працівник не навчився якісно виконувати свою роботу, то це не дає підстав говорити про те, що він некваліфікований, а це значить, що інструктор його не навчив, і це є проблемою [7]. Ця проблема існує як у малих, так і у великих компаніях. Одним із шляхів вирішення цієї проблеми є підтримка хороших стосунків між працівниками та створення єдиної



команди. Адміністрація підприємства не повинна дивитися на людей, як на машини. Вони повинні звертати увагу на людський фактор під час навчання, давати різноманітні завдання, які вимагають деякої практики для вдосконалення професійних навичок працівника.

На сьогодні у США під час підготовки до професійної діяльності існує три основних організаційних і фінансових механізми: регулярна професійна підготовка на основі традиційних професійних навчальних закладів (VTI's), які мають тристоронню керуваність (профспілки, роботодавці, уряд); професійні навчальні заклади підпорядковані Міністерству освіти; інші види навчання на основі спеціальних програм, які залежать від Міністерства праці та інших громадських організацій, які делегують навчання різноманітним інституційним агентам (переважна більшість яких є приватними некомерційними організаціями або приватними навчальними закладами). До функцій останніх входить прийняття програм конкурентоспроможних "відкритому ринку" моделей навчальних закладів, які відбираються за конкурсом; розробка програм надання субсидій для організацій, що працюють з уразливими групами населення.

Крім регулярної професійно-технічної освіти і навчання персоналу, значна частина програм та політичних ініціатив стосується саме уразливих груп населення в регіоні. Деякі з них були успішними і показали цікаву стратегію. Але вони в основному не були залежними від правильних систем навчання. Багато з них були низької якості і мали слабкі зв'язки з ринком праці. Ініціативи досягли тільки невеликої частини населення. Окрім подальших досліджень, проведених деякими VTI's, певний вплив мали дослідження, здійснені за підтримки Міжнародного Співробітництва (IC). Недоліком є відсутність систематичної оцінки дій VT. Окремі VTI's представлені професійними школами орієнтованими на курси високої якості і попиту, але на рівні громад є й такі, що дають нижчу якість професійної освіти і володіють меншими ресурсами і спрямовані на неформальні роботи низької продуктивності. Проте вони, незважаючи на низьку якість навчання і поганий зв'язок з іншими етапами і не сприяють безперервному навчанню, все-таки надають деякі корисні навички для їх подальшого трудового життя. Що стосується підходів до навчання, зокрема традиційне навчання, як правило, здійснюють конкретні технічні курси з автономними короткостроковими програмами. Різноманітність між навчальними центрами величезна – від добре оснащених державних або приватних навчальних центрів до простих місць в громадських центрах. Інструктори також дуже різних профілів, залежно від інституційних структур. Найбільш поширеним недоліком серед технічних викладачів та інструкторів є відсутність педагогічної підготовки та/або оновлених технічних навичок.

Арт Смоллі, в даний час консультант в Інституті Lean Enterprise (LEI), і колишній працівник Toyota Motor Corp. (Японія) заявляє наступне. Основа стабільності починається з добре навченої робочої сили. На щастя співробітники, як правило, знають свої робочі місця або ми всі мали б серйозні проблеми. Проте, Toyota в 1950 року дослідила деякі основні методи про нагляд у виробництві і, як надалі вдосконалювати свої навички та можливості робочих груп. Зокрема, вони взяли промислову програму навчання, що США використовували під час Другої світової війни під назвою Навчання у промисловості (TWI). Воно мало три окремі компоненти професійного навчання виробничих керівників – інструкція роботи, методи роботи і робота відносин. Кожен компонент представляє собою десятигодинний курс, який вчить практичному нагляду за навичками [5]. Ці три складові TWI «J» курси (робота



відносин, інструкція роботи та робочі методи) забезпечують дуже важливу основу для роботи в команді в простій програмі, яка буде підтримана. У TWI «поведінка» грає потужну формуючу роль у покращенні роботи підприємства і забезпечує йому стабільність і передбачуваність у роботі.

Розглянемо три основоположних поняття програми TWI «J» – це: повага до людей, стандартна робота, постійне вдосконалення. Повага до людей і робочі відносини мають фундаментальне значення в будь-якій дійсно успішній виробничій області, де продуктивність є висока і вдосконалюється безперервно. Керівник повинен мати можливість ефективно навчати виробничий персонал, який навзаєм буде поважати його. Якщо працівник не вірить, що він в даний час показав кращий спосіб, щоб зробити роботу і буде виконувати її по-своєму, тоді буде зміна в продуктивності у зв'язку зі зміною методу. В такому випадку не буде стабільності і передбачуваності. Те ж саме можна сказати і про постійне вдосконалення. Без поваги до людей на робочому місці, нічого очікувати на стійкій зміні (удосконалення) у довгостроковій перспективі, оскільки робітники не вважають, що вони в даний час вступають на «кращий новий шлях». Не можна вийти і сказати комусь, щоб «поважали людей». Повага заробляється, і є результатом виконаної роботи. і вчить керівника чотирьом основним хорошим відносинам, тобто – це ті речі, які повинні робити кожен день, що сприятиме хорошим стосункам. Стандартна робота описує те, як процес або діяльність має бути зроблена (для того, щоб отримати «бажаний результат»). Стандартна Робота буде визначати найбільш ефективний метод, відомий в даний час для отримання необхідного результату за допомогою наявного обладнання, людей і матеріалів.

Далі Арт Смоллі визначає «будівельні» блоки виробництва як «4MS» – робоча сила, машини, матеріали і методи. Він вважає, що для покращення трудових ресурсів «основна стабільність починається з добре навченої робочої сили». Добре навчена робоча сила є робоча сила, яка слідує стандартній роботі. Для тренування робочої сили використовується Інструкція роботи (J I), яка забезпечує керівника перевіреним методом для навчання виробничого персоналу і забезпечує слідування стандартній роботі. Інструкція роботи вчить керівника двом речам: як підготуватися доручати іншим виконання виробничих завдань; як проводити виробничий інструктаж і перевірку продуктивності.

Постійне вдосконалення – це не поодинокі заходи щодо впровадження «бережливого інструменту». Воно потребує впровадження заходів «бережливого інструменту», транспортних засобів, методів, способів мислення для керівника робочої зони. Метод роботи TWI (JM) є практичним методом, що забезпечує вироблення більшої кількості якісних продуктів за коротший час та робить більш ефективним використання трудових ресурсів, наявних машин і матеріалів. Цей метод не передбачає додаткових витрат для більш якісного виконання роботи.

Зазначимо, що у розвитку внутрішньофірмового навчання за кордоном велику роль відіграє тісна залежність між рівнем освіти, професійним статусом і рівнем життя працівника. У Сполучених Штатах Америки в середньому майже половина змін величини заробітку у кожного працівника визначається базовим і трудовим навчанням. Навчання на виробництві значно впливає на заробітну плату. У осіб, які отримали таку освіту, заробіток збільшується приблизно на 25 %, не говорячи вже про можливість просування по службі або отримання більш вигідної роботи. Причому, вплив цього фактора є тривалішим. Так, якщо вплив шкільної освіти відчувається протягом 8 років, то навчання на робочому місці – протягом 13 років [2, с. 82].



## ВИСНОВКИ

Таким чином, професійне вдосконалення виробничого персоналу на вимогу ринку праці – це не поодинокі заходи, а постійне впровадження заходів «бережливого інструменту», транспортних засобів, методів, способів мислення для керівника робочої зони. Це впровадження різноманітних програм. Зокрема, програма TWI «J», яка не є єдиною, яку можна використовувати для вдосконалення виробничого персоналу. Проте вона є основним елементом цього процесу і забезпечує міцний фундамент для успішного безперервного професійного вдосконалення виробничого персоналу. Основоположними поняттями програми є ті, що пов'язані з «J» (повага до людей – робота по зв'язках; стандартна робота – робота по експлуатації; постійне вдосконалення – методи роботи).

Перспективами подальших розвідок із даного напрямку є дослідження змісту, форм і методів професійного вдосконалення виробничого персоналу на машинобудівних підприємствах Сполучених Штатів Америки.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кананькіна Е. С. Стандарты качества американского профессионального образования [Электронный ресурс] / Е. С. Кананькіна // *ВВ: Проблемы общества и политики*. – № 5. – 2013. – [http://e-notabene.ru/pr/article\\_527.html](http://e-notabene.ru/pr/article_527.html). – Заголовок с экрана.
2. Минервин И. А. Внутрифирменное обучение рабочих / И. А. Минервин // *Экономист*. – 2005. – № 2. – С. 81–84.
3. Назаров О. М. Концепция основной компетентности и управление индивидуальными компетенциями / О. М. Назаров // *Экономические науки*. – № 4 (77). – 2011. – С. 168–171.
4. Олейникова О. Н. Обучение в течение всей жизни как инструмент реализации Лиссабонской стратегии / О. Н. Олейникова, А. А. Муравьева, Н. М. Аксенова. – М. : РИО ТК им. Коняева, 2009. – 131 с.
5. Basic Stability Via Training Within Industry [Electronic resource] / [http://www.vwaust.com.au/sites/default/files/3f\\_StabilityTWI.pdf](http://www.vwaust.com.au/sites/default/files/3f_StabilityTWI.pdf). – Загол. з екрана. – мова англ.
6. Bastien S. 12 Benefits of Hiring Older Workers / Stephen Bastien [Electronic resource]. – Access technique : <http://www.entrepreneur.com/article/167500/> – Загол. з екрана. – мова англ.
7. Graupp P. The human element of Training Within Industry / Patrick Graupp [Electronic resource]. – <http://www.reliableplant.com/Read/17267/human-element-of-training-within-industry>. – Загол. з екрана. – мова англ.
8. Robinson Alan G. Training, continuous improvement, and human relations: The U.S. TWI programs ... / Alan G. Robinson, Dean M. Schroeder // *California Management Review*. – California : ABI/INFORM Global, 1993. – № 35/ 2. – P. 35–57.