

УДК 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/160-16>**Шапа Н. М.**

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, управління проектами і логістики, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7745-222X>

Павелко Ю. С.

студентка, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Shapa Nadia, Pavelko Yulia

Prydniprovskaya State Academy of Civil Engineering and Architecture's

РОЗВИТОК ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ УКРАЇНИ: ЗАГАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА МЕТОДИ НАВЧАННЯ У НЕЗВИЧНИХ ТА ВИМУШЕНИХ УМОВАХ

Статтю присвячено дослідженню процесу розвитку працівників підприємств та організацій України, визначенню загальних тенденцій людського розвитку країни у світовому рейтингу (за показником Human Development Index), а також аналізу методів навчання у різних умовах діяльності, у т. ч. під час дистанційної праці та вимушеної ізоляції працівників. Інформаційною базою наукового дослідження є звіти про розвиток людини за 1990–2019 рр. Всесвітнього економічного форуму (індекс людського розвитку України), підручники, наукові фахові видання України, дані інформаційного агентства «УНІАН». Для забезпечення достовірності, повноти та обґрунтованості виконання дослідження застосовувалися такі наукові методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, а також індукції та дедукції. У процесі дослідницької наукової роботи виконано аналіз динаміки людського розвитку в Україні. Його порівняння з країнами – лідерами за Human Development Index довело необхідність підвищення якості навчання персоналу вітчизняних підприємств та запозичення досвіду у цьому найкращих світових корпорацій. Проаналізовано загальні традиційні форми розвитку персоналу в провідних компаніях США, Англії та Японії. Поширення використання комп'ютерної мережі та ЗМІ під час пандемії для навчання та розвитку навиків дистанційної роботи зумовило доцільність групування методів та способів навчання на два класи: offline-навчання та online-навчання. Визначено особливості застосування, переваги та недоліки кожного з них. Систематизовано власні погляди на управління людськими ресурсами в сучасних соціально-економічних умовах. Досліджено популярні практики, які використовуються під час роботи персоналу у віддаленому доступі. Наведено приклади інструментів, за допомогою яких працівники успішно навчаються та працюють. Обґрунтовано можливість продуктивного продовження робочого процесу із безперервним навчанням в умовах дистанційної роботи як необхідного елементу підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку країни під час пандемії.

Ключові слова: людські ресурси, навчання персоналу, дистанційна робота, конкурентоспроможність підприємства, коронавірус, пандемія.

HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT OF UKRAINE: GENERAL TRENDS AND METHODS OF LEARNING IN UNUSUAL AND FORCED CONDITIONS

The article is devoted to the study of the development of employees of enterprises and organizations of Ukraine, to determine the general trends of human development in the world ranking (according to the Human Development Index), as well as analysis of teaching methods in different conditions, including at remote work and forced isolation of workers. The information base of the research was the reports on human development for 1990 – 2019 of the World Economic Forum (Human Development Index of Ukraine); textbooks, scientific professional publications of Ukraine; data from the UNIAN news agency. To ensure the reliability, completeness and validity of the study, the following scientific methods were used: theoretical generalization, analysis and synthesis, as well as induction and deduction. In the process of research work, an analysis of the dynamics of human development in Ukraine was performed. His comparison with the leading countries in the Human Development Index proved the need to improve the quality of training of personnel of domestic enterprises and to gain experience in the world's best corporations. The general traditional forms of personnel development in the leading companies of the USA, England and Japan are analyzed. The spread of the use of computer networks and media during the pandemic for training and development of distance learning skills, has led to the expediency of grouping methods and ways of learning into two classes: "Off-line – training" and "On-line – training". Peculiarities of application, advantages and disadvantages of each of them are determined. Made a certain systematization of their views on human resource management in modern socio-economic conditions. Popular practices that are used during the work of staff in remote access are studied. Examples of tools with which employees successfully learn and work are given. Thus, the possibility of productive continuation of the work process with continuous learning in the conditions of distance work as a necessary element of increasing the competitiveness and economic development of the country during the pandemic is substantiated.

Keywords: human resources, staff training, remote work, enterprise competitiveness, coronavirus, pandemic.

JEL classification: J24, M12, M53, O15

Постановка проблеми. Для України розвиток людських ресурсів – одне з першочергових завдань, виконання якого здатне не лише збільшити рівень продуктивності праці та створити дієві та конкурен-

тоспроможні соціально-трудові відносини на підприємствах, а й поліпшити загальне положення країни у світі. Відомо, що накопичення людського потенціалу вагомо впливає на конкурентні переваги держави,

формує її економічний стан та розвиток суспільства у цілому.

Однак в умовах вимушеної ізоляції працівників, яка склалася внаслідок глобальної пандемії COVID-19, проблема зайнятості та збереження людського потенціалу України досягла надзвичайного масштабу. Існує загроза втрати досягнутого економічного положення країни та значного зниження рівня продуктивності праці, якщо не будуть застосовані ефективні методи навчання та розвинуті навички дистанційної праці, де це можливо. Саме цим зумовлена необхідність проведення даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Велика кількість науковців присвячувала свої роботи дослідженню важливості навчання персоналу. Серед них можна виділити А.Н. Рейнольдса, Є.В. Маслова, Д.А. Новикова, А. Сена, М.В. Семікіну, Е.Д. Малиніна, М. Армстронга, І.С. Булатова та ін. Також такі вчені, як Ж.К. Далабаєв, О.В. Зайцева, В.А. Векслер, О.К. Клопова детально вивчали концепцію безперервної освіти співробітників [7]. Однак шляхи розвитку персоналу в надзвичайних та вимушених умовах (самоізоляції, дистанційної праці) залишилися не до кінця вивчені, тому саме вирішенню цього питання і присвячується дане дослідження.

Мета статті полягає у визначенні загальних тенденцій розвитку людських ресурсів України та дослідженні можливості продуктивної праці й збереження людського потенціалу в умовах пандемії COVID-19 за допомогою використання методів offline-навчання та online-навчання.

Вклад основного матеріалу. У глобальному середовищі, у якому сьогодні розвивається бізнес, компанії стикаються з необхідністю підлаштовуватися під ситуацію. Йдеться про поширення коронавірусу і потребу переходу до дистанційних методів роботи. У цій ситуації керівництво багатьох компаній вимушено налагоджувати робочі процеси у віддаленому режимі та навчати цьому працівників, розробляючи (або застосовуючи) відповідні програми. Такі дії спрямовані передусім на збереження трудового потенціалу та досягнення найбільш важливих цілей діяльності компаній. Не менш важливими є розвинення новітніх

способів дистанційної праці та на цій основі поліпшення професіоналізму, збільшення трудового потенціалу працівників.

Розвиток робочих навичок персоналу призводить до зростання продуктивності праці та впровадження інновацій, що, своєю чергою, сприяє економічному розвитку, позитивним перетворенням та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Це на рівні окремого підприємства, так би мовити, макрорівень. Якщо брати до уваги макрорівень (країна у цілому), говорять про глобальний процес розвитку людських ресурсів, який здатен підвищити якість життя людей, розширити й удосконалити їхні можливості в усіх сферах.

Існує показник, що характеризує розвиток людини в країнах і регіонах світу, який складається Програмою розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН), – індекс людського розвитку (Human Development Index). Чим ближче цей індекс до одиниці, тим вищі можливості, створені в країні для реалізації людського потенціалу завдяки поліпшенню рівня освіти, доходу і тривалості життя. На графіку (рис. 1) відтворено динаміку індексу людського розвитку (ІЛР) України за останні майже 30 років.

Позитивною тенденцією є поступове збільшення цього показника. Однак слід зазначити, що у світовому рейтингу ІЛР наша країна має не дуже привабливу позицію і станом на 2019 р. посідає 88-е місце. Тобто порівняно з іншими країнами світу людський потенціал України невисокий. Українці важливо його збільшувати, у тому числі шляхом навчання персоналу підприємств та організацій. У цьому сенсі стане в нагоді дослідження досвіду передових країн.

Нижче розглянемо та порівняємо, як розвивають персонал у провідних компаніях США, Англії та Японії.

США по праву можна назвати країною зародження корпоративного навчання. Саме у цій країні в 1961 р. в компанії McDonalds з'явився перший корпоративний університет під назвою Gamberger University [2]. Корпоративне навчання у США орієнтоване на подальший розвиток випускників університетів, передусім менеджерського складу.

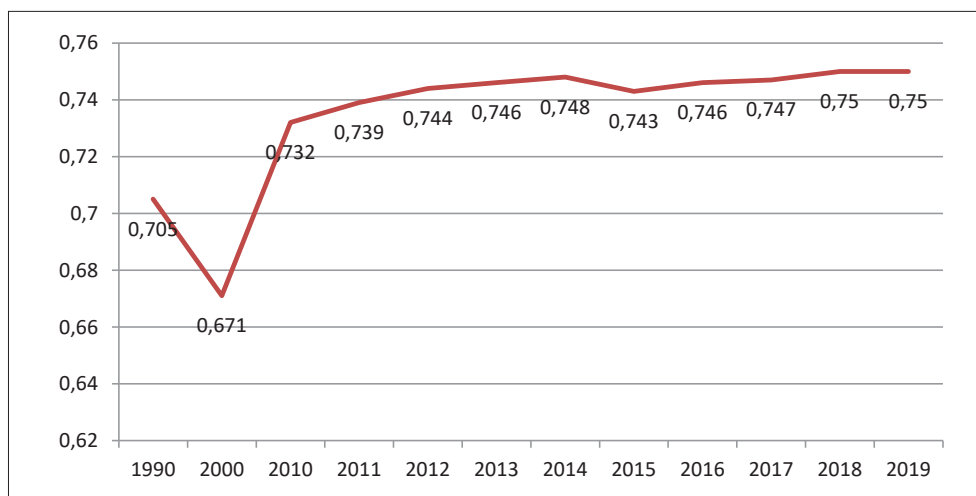


Рис. 1. Динаміка індексу людського розвитку України

Джерело: побудовано за даними [8]

Більшість британських компаній навчають і розвивають своїх співробітників на робочому місці, тому що зовнішнє навчання є часом проблемним. Практика навчання на робочому місці в британських компаніях є одним із найбільш ефективних способів підвищення кваліфікації кадрів. Серед різних застосованих методів навчання є два найбільш поширених і добре зарекомендованих – передовий досвід (обмін ноу-хау) і наставництво.

У Японії широке поширення набуло внутрішньофірмове навчання як найбільш дієвий і економічно вигідний спосіб підвищення кваліфікації кадрів. Ключовий принцип однієї з провідних японських компаній Toyota відзначає у своїх дослідженнях професор промислового і операційного інжинірингу в Університеті Мічигану Джеффри Лайкер. Це – невинний самоаналіз і безперервне вдосконалення кожного працівника організації, а головний обов'язок будь-якого керівника – навчання людей [5, с. 287–288; 6]. Цей принцип не випадково є одним із найважливіших у компанії Toyota, тому що він сприяє підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і персоналу компанії у цілому.

Японський досвід розвитку персоналу суперечить американській ментальності побудови внутрішньофірмового навчання, де за питання розвитку навичок відповідає сам співробітник або корпоративні навчальні центри.

Таким чином, досвід провідних світових компаній показує, що розвиток персоналу може відбуватися двома шляхами: безпосередньо на робочому місці та поза робочим місцем (у віддаленому доступі в тому числі). Кожен із цих шляхів або форм навчання має свої переваги та недоліки. Виконаємо їх порівняльний аналіз та визначимо більш детально способи дистанційного навчання.

На нашу думку, урахувавши ситуацію з пандемією й поширенням використання комп'ютерної мережі та ЗМІ, доцільно згрупувати методи та способи навчання за ознакою віддаленості доступу. У цьому сенсі їх можливо розподілити на два класи: offline-навчання та online-навчання (табл. 1). Така ознака класифікації зумовлена такими міркуваннями.

В умовах глобальної ситуації, коли по всьому світу поширився коронавірус (статистика на 20.10.2020, що кількість хворих в Україні – понад 200 тис осіб [9], а загалом у світі заражених більше 45 млн осіб [10]), чимало людей мали тимчасово призупинити робочий процес на невідомий термін, інша частина працівників, діяльність яких залишила за собою змогу працювати вдома, переведена на дистанційну роботу. Кожен із нас задався питанням: як вижити в умовах пандемії? Світ настільки динамічний, що навіть ті рамки, які несподівано утворилися у зв'язку з пандемією, не вплинули на можливість навчатися, розвивати себе і

Таблиця 1

Аналіз шляхів розвитку персоналу за ознакою віддаленості доступу до навчання

Методи або способи навчання	Короткий опис або особливості застосування	Для яких ситуацій або категорій слухачів рекомендується застосовувати	Обмеження або недоліки
Offline-навчання			
<ul style="list-style-type: none"> Інструктаж (на робочому місці) Учнівство (копіювання) Наставництво (за умови необхідності демонстрації вмінь або послідовності дій на робочому місці) Ротація Делегування завдань Ускладнення завдань, інше 	Характеризуються безпосередньою взаємодією учня або слухача з роботою у звичайній виробничій ситуації; методи підготовки порівняно недорогі (підприємства всі витрати коригують зазвичай на власний розсуд); застосовуються для формування знань, умінь і навичок, необхідних для виконання поточних виробничих завдань, коли зміст навчання може бути пристосований до потреб підприємства. У процесі навчання працівники, виконуючи виробничі завдання, отримують доволі повний зворотний зв'язок про результативність засвоєння ними знань, умінь і практичних навичок. Навчання може передбачати запрошення зовнішнього викладача.	Застосовуються на робочому місці, вимагають присутності «наживо». Економічно виправданими є тоді, коли організація має достатню кількість працівників з однаковими потребами в підготовці, кваліфікованих викладачів, майстрів чи інструкторів виробничого навчання. Полегшують входження в навчальний процес працівників, які не звикли до навчання в дистанційному режимі.	Велика залежність якості навчання від професійної майстерності викладачів, майстрів або інструкторів виробничого навчання; жорсткі тимчасові рамки навчання та неможливість абстрагуватися від поточної ситуації на робочому місці та вийти за межі усталеної трудової поведінки.
Online-навчання			
<ul style="list-style-type: none"> Мережеве навчання Теле- або відеоконференцзв'язок Вебзустрічі чи вебінари Онлайн-коледжі та університети Коучинг, інше 	Характеризуються можливістю навчання в будь-якому місці з доступом до Інтернету, відсутністю жорстких рамок і вимог присутності на заняттях; можливість управління власним часом та темпом навчання. Учень (слухач) може самостійно вибирати тематику навчання, курс, викладача; установити тісні зв'язки з колегами інших організацій чи споріднених підприємств, поділитися власним досвідом і перейняти передові досягнення колег, покращити свої знання за потрібною галуззю.	Застосовується в умовах віддаленого доступу до навчальних програм або в умовах вимушеної самоізоляції (наприклад, вірусної інфекції тощо). Дас можливість економії часу та коштів на навчання, переїзди та проживання.	Потребує наявності технічного обладнання, хорошого Інтернет-зв'язку, умінь працювати в певних Інтернет-програмах, а також організації самостійної роботи учнів, системи контролю знань.

працювати ті ж вісім годин, що й в офісі, але в online-режимі.

Не виключено, що безліч компаній працює тільки в offline-режимі, але це чудовий шанс використовувати час із користю і навчати свій персонал дистанційно. Існує достатня кількість методів і способів навчання, які більш детально розглянуто далі.

1. Інтерактивні методи включають у себе:

- вікторини;
- обговорення в малих групах;
- тематичні дослідження (відмінний спосіб отримати вигоду із цього типу навчання дорослих. Аналізуючи реальні ситуації, пов'язані з роботою, співробітники можуть навчитися справлятися з подібними ситуаціями);

• рольова гра – беручи ролі і розігруючи ситуації, які можуть виникнути на робочому місці, співробітники вчаться справлятися з різними ситуаціями, перш ніж стикаються з ними на роботі;

- демонстрації.

2. Практичне навчання. Дослідне або практичне навчання пропонує кілька ефективних методів навчання співробітників, у тому числі:

• перехресне навчання. Цей метод дає змогу співробітникам відчувати на собі інше робоче місце, що не лише підвищує навички співробітників, а й дає компаніям перевагу в тому, що у них є співробітники, які можуть виконувати більше однієї роботи;

• коучинг. Мета коучингу роботи полягає у тому, щоб поліпшити роботу співробітника, він орієнтований на індивідуальні потреби працівника.

3. Дистанційне навчання.

Цей метод стає все більш популярним, оскільки більшість компаній практикує віддалений доступ роботи. Серед них розрізняють:

• мережеве навчання. В Інтернеті є безліч курсів за різними тематичними сферами. Ці курси надають співробітникам практичний інтерактивний спосіб роботи за допомогою навчальних презентацій;

• теле- або відеоконференцзв'язок – використовується під час проведення зборів. Учасники можуть ставити питання від більш досвідчених працівників до молодших;

• вебзустрічі або вебіари. Цей метод допомагає використовувати для навчання візуальні матеріали, завантажені на екран комп'ютера (наприклад, за допомогою програми Zoom);

• онлайн-коледжі та університети. Цей спосіб використовується організацією для перепідготовки своїх працівників у режимі віддаленого доступу;

• спільна підготовка документів – застосовується в тому разі, коли необхідна консультація експерта чи наставника для вирішення певних завдань.

У зв'язку з пандемією, яка виникла в усіх країнах світу, компанії не тільки навчають персонал в онлайн-режимі, а й працюють. Для того щоб залишалася грань «дім – робота», застосовують такі практики:

1. Віртуальний двійник – необхідно створити віртуальну копію важливих подій та відкрити до них доступ (мається на увазі, що робота, яка виконувалася в офісі, тепер буде в онлайн-режимі):

• інструкції, документи, звіти, завдання – наприклад, презентації, які раніше виконували на паперах та демонстрували колегам, зараз можна робити онлайн за допомогою ІТ-інструментів;

• зустрічі та події – якщо є необхідність поговорити з працівником, назначають зустріч онлайн у визначений час;

• місце для спілкування – приєднавшись до скайпу або іншого засобу онлайн-зв'язку з колективом, можна обговорити як робочі моменти, так і неформальні.

Тобто все, що в нас було фізичним носієм, повинно мати свого двійника онлайн.

2. Присутність – дає змогу створити ефект присутності зі своїми колегами, навіть якщо знаходитесь у різних містах, країнах та часових поясах:

• низка обов'язкових зустрічей-дзвінків – обговорення завдань, над якими працюєте, чи вирішення проблем;

• неформальні дзвінки, під час яких можна розмовляти на різні теми, які не стосуються роботи.

3. Інтерактивність – забезпечення відчуття ритму, регулярних змін через події-віхи:

• створення спільного календаря у відкритому доступі, щоб кожен працівник міг відслідкувати, в який час і чим ви займаєтесь;

• робота короткими відрізками часу (1–3 тижні) – визначення завдань та їх виконання у певний проміжок часу;

• фіксування очікуваних цілей – демонстрація того, що виконали;

• перевірка прогресу на спільних зустрічах – аналіз виконаних завдань та планування нових.

За допомогою таких інструментів, як discord, zoom, you tube, google drive та ін., можливо проводити не лише вищезазначені практики, а й навчання, поліпшуючи свої навички.

Висновки. Дослідження розвитку людських ресурсів України за показником Human Development Index протягом 1990–2019 рр. показало, що починаючи з 2010 р. є позитивна тенденція. Однак порівняно з іншими країнами світу людський потенціал України невисокий – 88-е місце у світовому рейтингу. Поліпшити цю ситуацію можливо за допомогою запозичення досвіду щодо організації розвитку працівників у провідних світових компаніях. Аналіз загальних підходів до навчання працівників у компаніях США, Англії та Японії показав, що розвиток персоналу може відбуватися двома шляхами: безпосередньо на робочому місці та поза робочим місцем (у віддаленому доступі в тому числі). Кожен із цих шляхів або форм навчання має свої переваги та недоліки. Було виконано аналіз шляхів розвитку персоналу за ознакою віддаленості доступу до навчання, який є актуальним у зв'язку з пандемією, коли значна кількість компаній застосовує технології online-навчання своїх працівників. Проаналізовано найбільш популярні методи навчання, а також наведено практики, які можуть бути застосовані для організації дистанційної роботи та навчання. На думку авторів, навіть у надзвичайних та вимушених умовах існують можливості для продуктивної праці, розвитку професійної майстерності та якості праці.

Список використаних джерел:

1. Вемік Дж. Навчання і розвиток співробітників і організація навчання. *Економіка й організація*. 2007. С. 209–216.
2. Грачова С. Корпоративні університети за кордоном (історія створення, досвід, сучасність). *Управління персоналом*. 2008. № 5.
3. Картрайт Р. Тренінг і розвиток експрес. 2003.
4. Кубр М. Діагностика управлінського навчання і потреб у розвитку: концепції і методи. Женева : Міжнародна організація праці, 2008.
5. Лайкер Дж. Моделі менеджмента ведущих корпорацій. Дао Toyota: 14 принципів менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. С. 402.
6. Лайкер Дж., Майер Д. Талановиті співробітники. Виховання і навчання людей в дусі дао Toyota. Москва : Альпіна Паблішер, 2012.
7. Олания Д.А., Оджо Б.Л. Навчання і розвиток персоналу: життєво важливий інструмент для організаційної ефективності. *Європейський журнал наукових досліджень*. 2008. С. 326–331.
8. Гуманітарний портал. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index> (дата звернення: 18.09.2020).
9. Сайт інформаційного агентства «УНІАН». URL: <https://www.unian.ua/> (дата звернення: 20.10.2020).
10. Сайт Мінфіну. URL: <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/geography/> (дата звернення: 20.10.2020).

References:

1. Vemik Dzh. (2007). Navchannia i rozvytok spivrobitnykiv i orhanizatsiia navchannia. [Training and development of employees and organization of training]. *Ekonomika y orhanizatsiia – Economics and organization*. [in Ukrainian].
2. Hrachova S. (2008) Korporatyvni universytety za kordonom (istoriia stvorennia, dosvid, suchasnist) [Corporate universities abroad (history of creation, experience, modernity)]. *Upravlinnia personalom – Human Resources*, 5 [in Ukrainian].
3. Kartrait R. (2003) Treninh i Rozvytok Ekspres. [Training and Development Express]. [in Ukrainian].
4. Kubr M., Prokopenko Y. & Mizhnarodne biuro pratsi (2008) Diahnostyka upravlinskoho navchannia i potreb u rozvytku: kontseptsii i metody. [Diagnosis of management training and development needs: concepts and methods]. Zheneva: Mizhnarodna orhanizatsiia pratsi. [in Ukrainian].
5. Jeffrey K. Liker. (2005) Modeli menedzhmenta vedushchikh korporatsiy [Management models of leading corporations]. Daо Toyota: 14 printsipov menedzhmenta vedushchey kompanii mira. – The Toyota Way: 14 Management principles from the world's Greatest manufacturer. (T. Hutman, Trans). TOV «Alpina Biznes Buks» [in Russian].
6. Laiker Dzheffri, & Maier Devid (2012). Talanovyti spivrobitnyky. Vykhovannia i navchannia liudei v dusi dao Toyota [Talented employees: Education and training people in the spirit of Tao Toyota]. TOV «Alpina Pablisher» [in Ukrainian].
7. Olanian D.A. & Odzho B.L. (2008) Navchannia i rozvytok personalu: zhyttievo vazhlyvyi instrument dlia orhanizatsiinoi efektyvnosti. Yevropeiskyi zhurnal naukovykh doslidzhen [Staff training and development: a vital tool for organizational effectiveness. European Journal of Scientific Research]. [in Ukrainian].
8. Sait humanitarnyi portalu [Site of the humanitarian portal] <https://gtmarket.ru/ratings/human-development-index> (accessed 18.09.2020).
9. Sait informatsiinoho ahentstva «Unian» [Site of news agency «Unian»] <https://www.unian.ua/> (accessed 20.10.2020).
10. Sait mynfyn [Elektronnyj resurs] <https://index.minfin.com.ua/reference/coronavirus/geography/> (accessed 20.10.2020).