

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН
КАФЕДРА МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН І БІЗНЕСУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ Леся ПОБОЧЕНКО
« _____ » _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ МАГІСТРА
ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ 292 «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНОЮ ПРОГРАМОЮ
«МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Тема: «Роль людського капіталу в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності»

Виконавець: Соломійчук Артем Русланович, група
МЕВ-203М

(підпис виконавця)

Керівник: к.е.н., доцент, доцент кафедри міжнародних
економічних відносин і бізнесу ФМВ НАУ
Прокоп'єва Аліна Анатоліївна

(підпис керівника)

Нормоконтролер: Набок Інна Іванівна

(підпис нормоконтролера)

Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет міжнародних відносин

Кафедра міжнародних економічних відносин і бізнесу

спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»

освітньо-професійна програма «Міжнародні економічні відносини»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Леся ПОБОЧЕНКО

«__» _____ 2023 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи

Соломійчука Артема Руслановича

1. Тема роботи «Роль людського капіталу в забезпечення міжнародної конкурентоспроможності» затверджена наказом ректора «22» вересня 2023 р. № 1903/ст.
2. Термін виконання роботи: з 25 вересня 2023 року по 24 грудня 2023 року.
3. Вихідні дані до роботи: Кодекс законів про працю України, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній та компаній України: Boeing, Honda, Canon, Apple, Метінвест, щорічні звіти міжнародних організацій: Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ).
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи ролі людського капіталу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності світових компаній, а також українських. (Людський капітал як головна ланка для конкурентоспроможності компанії. Досвід провідних країн та України у розвитку людського капітал. Проблеми та перспективи розвитку людського капіталу.)
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: у роботі розміщено 6 таблиць, 21 рисунок.
6. Презентація основних результатів кваліфікаційної роботи в електронному вигляді. Розроблена презентація в Microsoft Office Power Point, складає 25 слайдів.

7. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Відмітка про виконання
1.	Вивчити літературні джерела з предмету дослідження та написати заяву про затвердження теми кваліфікаційної роботи	28.08.2023	Виконано
2.	Затвердити план дослідження та отримати завдання до виконання кваліфікаційної роботи	29.08.2023	Виконано
3.	Розкрити теоретичні основи людського капітал як головна ланка для конкурентоспроможності компанії	25.09.2023-15.10.2023	Виконано
4.	Оцінити досвід провідних країн та України у розвитку людського капітал	16.10.2023-05.11.2023	Виконано
5.	Визначити та обґрунтувати проблеми та перспективи розвитку людського капіталу	06.11.2023-26.11.2023	Виконано
6.	Написати реферат, вступ, висновки та оформити список використаних джерел і додатки	27.11.2023-04.12.2023	Виконано
7.	Передати кваліфікаційну роботу для перевірки на плагіат	05.12.2023	Виконано
8.	Оформити кваліфікаційну роботу	06.12.2023-10.12.2023	Виконано
9.	Попередній захист кваліфікаційної роботи	11.12.2023	Виконано
10.	Передати кваліфікаційну роботу рецензенту для рецензування (за 10 днів до захисту)	15.12.2023	Виконано
11.	Передати кваліфікаційну роботу науковому керівникові для написання відгуку (за 7 днів до захисту)	18.12.2023	Виконано

8. Дата видачі завдання: «29» серпня 2023 р.

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис керівника)

Прокоп'єва А.А.
(П.І.Б)

Завдання прийняв до виконання _____
(підпис випускника)

Соломійчук А.Р.
(П.І.Б)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до кваліфікаційної роботи «Роль людського капіталу в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності»: 143 с., 21 рис., 6 табл., 88 літературних джерел.

Перелік ключових слів (словосполучення): ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, МІЖНАРОДНИЙ РИНОК, ПЕРСОНАЛ, ПІДПРИЄМСТВО, РОЗВИТОК ТЕХНОЛОГІЙ.

Об'єкт дослідження: людський капітал, як основний елемент у підвищенні конкурентоспроможності.

Предмет дослідження: суть та розвитку людського капіталу у світі.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідження ролі людського капіталу та його розвитку для покращення конкурентоспроможності світових та вітчизняних компаній.

Методи дослідження: загальні методи (аналіз, синтез, індукція, дедукція, класифікація), теоретичні методи (системний аналіз), економіко-статистичні, графічні.

Отримані результати та їх новизна: в процесі дослідження було визначено яка роль людський капітал відіграє в компанії для конкурентоспроможності та як компанії підтримують розвиток персоналу.

Значущість виконаної роботи та висновки: для розвитку людського капіталу потрібно слідувати за тенденціями розвитку та готувати працівників до нових викликів в майбутньому.

Рекомендації щодо використання результатів: матеріали кваліфікаційної роботи рекомендується використовувати для застосування при написанні звітів щодо ролі людського капіталу в забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ КОМПАНІЇ.....	9
1.1. Поняття та характерні риси людського капіталу на міжнародному ринку.....	9
1.2. Сутність розвитку людського капіталу як визначального фактору конкуренентоспроможності.....	19
1.3. Освітня підготовка людського капіталу.....	28
РОЗДІЛ 2. ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН ТА УКРАЇНИ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	37
2.1. Досвід японських компаній у розвитку та підготовці людського капіталу... ..	37
2.2. США як одна з провідних країн розвитку людського персоналу в світі.....	67
2.3. Вітчизняний розвиток підготовки людського капіталу для підвищення конкуренентоспроможності на міжнародному ринку.....	88
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ.....	104
3.1. Проблеми розвитку людського капіталу у сучасному світі.....	104
3.2. Сучасні перспективи та тенденції розвитку персоналу.....	112
3.3. Шляхи вдосконалення людського потенціалу в Україні.....	123
ВИСНОВКИ.....	132
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	136

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах світогосподарських зв'язків ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені є трудові ресурси. Потенціал і стійке зростання підприємств безпосередньо залежать від розвитку людського капіталу, рівня його освіти, кваліфікації та мобільності. Сьогодні підприємства всього світу приділяють велику увагу людським ресурсам, адже чим краще навчені працівники тим краще компанія себе відчуває на ринку та є видимим конкурентом. Конкурентоспроможність у бізнесі означає здатність компанії збалансувати ціну своїх продуктів і послуг із якістю, щоб надати клієнтам оптимальний досвід.

Людські ресурси – це підрозділ компанії, який займається пошуком, наймом, перевіркою та навчанням кандидатів на роботу. Він також керує програмами виплат працівникам. Людські ресурси відіграють ключову роль у допомозі компаніям справлятися з бізнес-середовищем, яке швидко змінюється, і зростаючим попитом на якісних працівників у 21 столітті.

Сьогодні на всіх підприємствах робочою силою є люди, навіть на підприємствах де здебільшого вже використовують роботехніку, люди ще й досі залишаються головною ланкою підприємства. Людські ресурси мають свою власну специфіку, яка дуже перспективна:

- людина має інтелект, отже може пристосуватися до будь якого завдання з різним підходом для його виконання;
- кожна людина постійно вдосконалює себе та свої навички, які допоможуть їй у рішенні поставлених завдань керівництва.
- людина перспективна, адже з нею можна будувати довгострокові відносини для співпраці.

Для підвищення конкурентоспроможності компанії повинні вкладати та не жаліти кошти для розвитку людських ресурсів це може бути проведення різних

навчальних курсів, конференції, створення нових стратегій для менеджменту персоналом, командні вирішення задач та інші методи.

Найбільш важливими в науковому розумінні для автора під час роботи над дипломною роботою були теоретичні розробки провідних вітчизняних фахівців, зокрема: Л. Зеленська, І. Петренко, О. Ковалеко, Л. Білоус, С. Шевченко, В. Тарасевич, Н. Дучинська, Я. Жаліло, Д. Лук'яненко, О. Лук'яненко, М. Портер, С. Сардак, В. Саричев, В. Сіденко, Н. Скрипник, І. Стеблянко, Я. Столярчук, А.

Праці іноземних авторів: Дж. Максвелл, Ш. Сендберг, Д. Пінк, М. Бакінгем, Е. Сіппінг, П. Ленсіоні, Е. Гриффіт, Д. Огілві, Г. Вейнерчук, А. Грант, М. Гладуелл, Б.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідити вплив людських ресурсів на розвиток конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку.

Відповідно до поставленої мети виділяються **основні завдання**:

- визначити поняття та характерні риси людського капіталу на міжнародному ринку;
- дослідити сутність розвитку людського капіталу;
- розкрити роль освіти у розвитку людського капіталу;
- провести аналіз досвіду японських компаній у розвитку людського капіталу;
- проаналізувати США, як одну з провідних країн по розвитку людського персоналу;
- зробити аналіз вітчизняних методів розвитку персоналу;
- дослідити проблеми та перспективи розвитку людського капіталу;
- оцінити шляхи вдосконалення якості людського потенціалу.

Об'єктом дослідження є людський капітал, як основний елемент у підвищенні конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є суть та розвитку людського капіталу у світі.

Методи дослідження. Методологічною базою дослідження стали наступні методи: абстрактно-логічний і аналітико-порівняльний методи для виявлення сутності людського капіталу; графічні методи для різностороннього і наочного представлення інформації; статистичний підхід для аналізу показників світового і

українського ринків робочої сили; системний підхід для комплексного дослідження всіх складових проблеми розвитку людського капіталу в світі і Україні; абстрагування для відсіювання неважливої інформації; формалізований підхід для незалежного розгляду проблематики з усіх сторін, зокрема ретельного аналізу сучасного стану та тенденцій розвитку людського капіталу в Україні та світі; індукція та дедукція для пошуку нових ідей у напрямку формулювання стратегічних напрямів підвищення ефективності реалізації людського капіталу; аналіз та синтез для формування висновків та рекомендацій.

Інформаційною базою дослідження стали економічні дослідження вітчизняних та зарубіжних учених. При написанні роботи використовувались Кодекс законів про працю України, статистичні матеріали Міністерства фінансів України, Державної служби статистики України, матеріали й аналітичні звіти міжнародних компаній та компаній України: Boeing, Honda, Canon, Apple, Metinvest, щорічні звіти міжнародних організацій: Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР), Міжнародного валютного фонду (МВФ), Світового банку (СБ).

Апробація результатів дослідження. Основні положення та висновки кваліфікаційного дослідження висвітлено у наукових публікаціях:

Соломійчук А.Р. Перспективи співпраці між Україною і Чехією // Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики: міжнародна науково-практична конференція, 14 квітня 2023 р., НАУ, м. Київ. – С. 215-218. Науковий керівник – к.е.н., доцент Прокоп'єва А.А.

Соломійчук А.Р. Відносини між Україною і Великобританією після 24 лютого 2022 року // III студентський науковий семінар «Міжнародні економічні відносини в контексті викликів і загроз XXI століття» 26 травня 2023 р., ЛНТУ, м. Луцьк. Науковий керівник – к.е.н., доцент Прокоп'єва А.А.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних посилань використаних джерел. В роботі розміщено у роботі розміщено 6 таблиць, 21 рисунок. Список бібліографічних посилань використаних джерел включає 88 найменувань на восьми сторінках.

РОЗДІЛ 1

ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ ЯК ГОЛОВНА ЛАНКА ДЛЯ КОНКУРНТОСПРОМОЖНОСТІ КОМАНІЇ

1.1. Поняття та характерні риси людського капіталу на міжнародному ринку

В останні роки швидкими темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування різних установ, корпорацій, підприємств та організацій. Для того щоб швидко адаптуватися до різних умов конкуренції та готовності до завтрашніх змін керівники підприємств повинні слідкувати не тільки за рівнем відповідних вимог НТП, але й ще за станом та змінами нематеріальних активів. У всьому цьому найважливіше місце посідає інтелектуальний та соціальний капітал, носієм якого є персонал організацій.

Найпоширенішим та найзагальнішим визначенням поняття конкурентоспроможності було запропоновано саме науковцями Лозанського Інституту менеджменту та розвитку, який знаходиться в Швейцарії. Конкурентоспроможність – це можливість компанії, підприємства, організації проектувати, створювати та розповсюджувати свої товари та послуги, які за ціною та якістю будуть привабливіші ніж товари та послуги конкурентів на ринку збуту.

За результатами дослідження науковців роль та значення персоналу на різних підприємства, навіть в тому числі на підприємства де вже розвинута роботизація виробництва, результати доводять, що додана вартість все одно створюється насамперед людьми. Саме цей результат підкреслює, що людський ресурс є дуже важливий на виробництві, навіть в час швидкого розвитку технологій та роботизації підприємств. У виробництві людський ресурс – це найактивніший фактор, який дає змогу потенціалу адаптуватися до різних змін та продовжуватися прогресувати у розвитку. Людський ресурс як і інші ресурси підприємства, вони всі повинні відповідати вимогам та правилам, які поставили керівники різних підприємств.

Людський капітал – це різноманітні групи працівників, які незалежні від ролі в процесів виробництва, від функцій, які їм покладені або кваліфікаційно складу. Вимоги до працівників різні, залежно від поставлених цілей підприємства, тому для того щоб забезпечити підприємство людськими ресурсами застосовується диференційований підхід. Специфіка людських ресурсів полягає у наступному:

- Кожна людина має інтелект, отже людина буде осмислено реагувати на поставлені задачі.
- Людина постійно вдосконалюється та розвивається, що свідчить про її ефективність.
- Трудове життя людини складає від 30 до 50 років, отже відносини між працівником та організацією довгострокові.

Підсумовуючи, людина з креативністю, фізичним потенціалом та здатністю до відтворення робочої сили є вагомим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Людські ресурси є єдиним носієм знань, отриманих у минулому та постійно накопичуваних з розвитком людства. Поглинаючи велику кількість сучасної інформації, вони можуть генерувати та створювати нові знання та навички для підвищення продуктивності людини [6, С. 112-116].

Вся робота яка відбувається на підприємстві неможлива без людських ресурсів. Наприклад всі природні ресурси, які використовуються для ведення господарств здобуваються за допомогою людської сили, новітні технології розробляються кваліфікованими інженерами, маркетингові кампанії розробляються маркетингологами, транспортування товарів, виробництво товарів, сервісне обслуговування, все відбувається завдяки людськими ресурсами. Фізичне та моральне здоров'я, кваліфікація, особисті якості людини і складають успіх команди, а якщо команда організована, вмотивована та націлена на успіх, то відповідно і компанія буде успішне конкурентоспроможне (див. Рис. 1.1.).

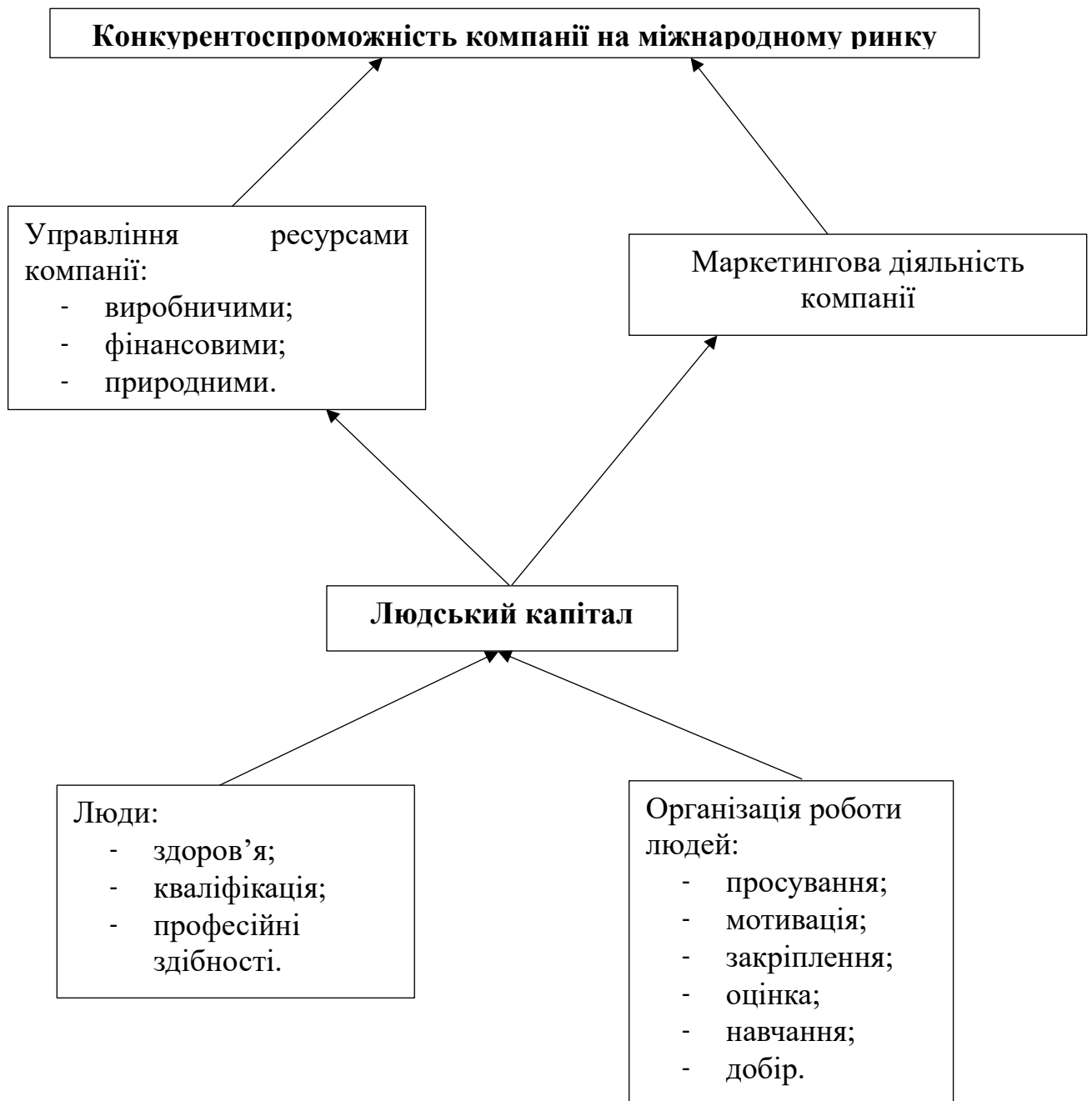


Рис. 1.1. Роль людського капіталу у покращенні конкурентоспроможності фірми.

Примітка. Побудовано автором за даними Балабанов М. Організаційна культура та стратегічний розвиток людських ресурсів. – 2019. – с. 150.

Людина, як і будь який інший ресурс потребує капіталовкладень. Сюди входять витрати на пошук та відбір кадрів, виплати працівникам заробітної плати, страхові пакети, навчання або перекваліфікація персоналу та скорочення кадрів, а також не потрібно забувати про додаткові фінансові витрати на різні податки та різноманітні

пожертви у фонди. Дослідження, які були проведені в деяких розвинутих країнах світу (США, Німеччина, Великобританія), свідчать про те, що економічні витрати, які відбуваються за рахунок неефективної політики управління персоналом набагато перевищують затрати, які пов'язані із забезпеченням ефективного управління підлеглими. В результаті чого почалася формуватися так звана система управління людськими ресурсами або HR, яка замінила систему управління кадрами (див. Табл. 1.1). Саме ця система була створена для того щоб керівництву компаній та інших установ було простіше керувати підлеглими, дати змогу їм покращувати свої навички, а також система допомагає правильно відібрати працівників на певну посаду, або взагалі навчити з нуля. Все це покликано для того щоб покращити створити сприятливі умови компанії для виходу на міжнародний ринок та зменшити тиск конкуренції від інших гравців на ринку. Вкладення в людський ресурс капіталу стає довгостроковим принципом конкурентоспроможності фірми. Це свідчить про те, що затрати, які виділяються для персоналу, це в жє не марні затрати, а інвестиції в людський ресурс, який в майбутньому буде приносити прибуток [7, С. 84-88].

Служби HR мають такі характерні риси на підприємствах:

1. Комплексний аналіз стану підприємства, знаходження слабких місць в управлінні кадрами, виявлення проблем та виявлення, що не задовольняє працівників в їх роботі. Це все може бути наслідками нерівномірного розподілу обов'язків, перенавантаження працівників, надлишок вільного часу в разі відсутності або малої кількості завдань, відсутність мотивації щодо підвищення, все це зумовлює такий фактор як «плинність кадрів». Плинність кадрів або коефіцієнт плинності кадрів – це вимірювання кількості працівників, які залишають організацію протягом певного періоду часу, як правило, одного року. У той час як організація зазвичай вимірює загальну кількість працівників, які звільняються, плинність кадрів також може застосовуватися до підкатегорій всередині організації, як-от окремі відділи чи демографічні групи.

2. Значною частиною витрат з HR-бюджету становить дослідження та рекрутмент. Оцінюючи ці витрати в порівнянні з витратами від плинності кадрів (витрати на пошук та навчання персоналу; втрати за рахунок зменшення

продуктивності; ризики що колектив не прийме нового робітника), то ця величина значно збільшується. Тому плинність кадрів є небажаним явищем, і якісний HR покликаний це явище зменшувати [16, С. 66-74].

Таблиця 1.1

Складова система Human resources (HR)

Рівні менеджменту	Підсистема	Функції
Перший рівень	Топ менеджер з персоналу	Займається розробками рішень для стратегій бізнес проблем, а також займається пошуком нових можливостей для компанії
Другий рівень	Менеджер з персоналу	Займається розвитком конкурентних переваг компанії за рахунок пошуків нових талантів
Третій рівень	Тренер	Відповідає за здійснення заходів, які спрямовані для підвищення продуктивності праці, це включає: різні курси для підвищення кваліфікації, тренінги, впровадження мотиваційних систем
Четвертий рівень	Рекрутмент	Займається пошуком, підбором та первинною адаптацією персоналу
П'ятий рівень	Кадровик	Займається здійсненням базових операцій, які спрямовані на управління інформаційними потоками

Примітка. Складено автором за даними Балабанов М. Організаційна культура та стратегічний розвиток людських ресурсів. – 2019. – с. 150.

Служби HR мають такі характерні риси на підприємствах:

3. Комплексний аналіз стану підприємства, знаходження слабких місць в управлінні кадрами, виявлення проблем та виявлення, що не задовольняє працівників в їх роботі. Це все може бути наслідками нерівномірного розподілу обов'язків, перенавантаження працівників, надлишок вільного часу в разі відсутності або малої кількості завдань, відсутність мотивації щодо підвищення, все це зумовлює такий фактор як «плинність кадрів». Плинність кадрів або коефіцієнт плинності кадрів – це

вимірювання кількості працівників, які залишають організацію протягом певного періоду часу, як правило, одного року. У той час як організація зазвичай вимірює загальну кількість працівників, які звільняються, плинність кадрів також може застосовуватися до підкатегорій всередині організації, як-от окремі відділи чи демографічні групи.

4. Значною частиною витрат з HR-бюджету становить дослідження та рекрутмент. Оцінюючи ці витрати в порівнянні з витратами від плинності кадрів (витрати на пошук та навчання персоналу; втрати за рахунок зменшення продуктивності; ризики що колектив не прийме нового робітника), то ця величина значно збільшується. Тому плинність кадрів є небажаним явищем, і якісний HR покликаний це явище зменшувати [16, С. 66-74].

Слід розглянути, що таке управління людськими ресурсами та суть. Управління людськими ресурсами – це сукупність впливів на поведінку працівників, які спрямовані на активізацію професійних та креативних навичок підлеглих для розв'язання поставлених завдань керівництвом. Управління людськими ресурсами включає управління взятими в єдності процесами формування, розподілу, перерозподілу, використання і відтворення людських ресурсів з метою досягнення найповнішого задоволення суспільних і особистих потреб в матеріальних і духовних благах при оптимальних затратах живої праці.

Першочерговим етапом формування системи управління людськими ресурсами є формування цілей компанії. Для компаній мета системи управління людськими ресурсами різниться в залежності характеру діяльності компанії та її цілей, обсягів виробництва, методів збуту, стратегічних завдань, розповсюдження бренду тощо. Узагальнюючи можна сказати що основною метою системи управління персоналом є забезпечення організації персоналом, професійний та соціальний розвиток, ефективне використання кадрів. Персонал – головний елемент системи управління, який може бути як об'єкт так і суб'єкт управління. Працівники є об'єктом, тому що вони продуктивна сила та складова виробничого процесу, а суб'єктом управління персоналом є держава, яка створює різні комплекси соціальних та економічних

заходів, які спрямовані на ефективний розподіл, формування та використання кадрів. Суб'єктами також можна вважати профспілки, асоціації, різні об'єднання.

Цілі управління персоналом досягаються шляхом виконання суб'єктами загальних і спеціальних функцій. Всі керівники компаній виконують загальні функції які закріплені. До загальних функцій відносять:

- планування;
- організація;
- мотивація;
- контроль.

Слід виділити шість основних функцій управління людськими ресурсами:

1. Визначення потреби організації в персоналі. Кожна компанія повинна планувати та визначати якісні кадри та планувати скільки компанія потребує кадрів для стабільного розвитку без зайвих затрат.

2. Забезпеченість персоналом. Розробка та введення стратегій забезпечення потреб в персоналі, добір персоналу, або зміна існуючого та ділова оцінка.

3. Використання персоналу. Компанія повинна визначити зміст та результати праці на робочих місцях, введення персоналу, його адаптація на робочому місці, також упорядкування робочих місць, забезпечення безпеки праці та звільнення персоналу.

4. Розвиток персоналу. Ця функція відповідає за планування та реалізацію кар'єрної служби та переміщення між посадами, також проведення навчань та перекваліфікації працівників.

5. Мотивація праці та результати поведінки робітників. Ця функція базується на управлінні змістом та процесом мотивації трудової поведінки; корегування конфліктів між працівниками та керуючими; оплата праці; монетарна спонукальна система; використання інших нематеріальних спонукальних систем (групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу).

6. Правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом. Сюди входить облік і статистика персоналу, правове регулювання трудових взаємин, розробка кадрової політики, інформування колективу з кадрових питань.

Принципи стратегічного управління людськими ресурсами:

- довгострокова оцінка перспектив у сфері розвитку людських ресурсів;
- створення можливостей на для більш ефективного управлінського впливу на людський потенціал;
- врахування в процесі розробки та прийняття управлінських рішень впливу стану та можливих змін зовнішнього середовища на стан і динаміку кадрового потенціалу організації;
- різноманітність вибору управлінських рішень для стратегії, тактики та політики управління людськими ресурсами залежно від стану середовища організації.
- постійне слідкування за станом та динамікою зовнішнього середовища та відповідне внесення змін в стратегії, політику та тактику правління.

Стратегічне управління людськими ресурсами зосереджене на різниці компанії від її конкурентів на ринку. Таке управління визначає наміри, напрямки та засоби досягнення успіху, планування довгострокового розміщення ресурсів компанії, щоб вони відповідали зовнішньому середовищу. Ця стратегія тримає в собі загальні підходи ключових факторів успіху та розрахована на серйозний, довгостроковий вплив на розвиток компанії. Головна мента стратегічного управління людськими ресурсами – створення якісної та перспективної стратегії за допомогою кваліфікованих, відданих та добре вмотивованих працівників, які є головною ланкою для конкурентної переваги серед інших компаній. А головне завдання базується на підтримці відчуття загального напрямку в неспокійному зовнішньому середовищі, щоб шляхом розробки та впровадження послідовних і практичних програм розвитку людських ресурсів можна було задовольнити комерційні потреби організації.

Стратегічне управління людськими ресурсами передбачає:

- застосування стратегічного планування;

- прийняття логічних та послідовних підходів до розробки баз управління підлеглими, які базуються на політиці зайнятості та підходів в яких зосереджені людські ресурси;
- підкреслення відповідностей між політикою та діяльністю управління підлеглими в певній стратегії бізнесу;
- розгляд підлеглих як «стратегічного ресурсу», який буде головною складовою конкурентоспроможності компанії;
- відповідальність компанії, що дає можливості спрямовувати свою діяльність в сприятливі русла для всіх зацікавлених сторін [16, С. 66-74].

Перейдемо до завдання яких стратегія управління людськими ресурсами покликана виконувати:

1. Забезпечення компанії відповідними кадрами для досягнення поставлених цілей, які передбачаються стратегією.
2. Формування в середині компанії внутрішньої культури та пріоритетів, які допоможуть створити сприятливі умови для працівників, що стане чудовим поштовхом для підвищення конкуренції.
3. реалізація компетенцій працівників організації відповідно до стратегічних цілей з метою досягнення стійких конкурентних переваг організації на ринку;
4. За допомогою визначення стратегій компанії прогнозувати сценарії майбутнього компанії.
5. Узгодження та задоволення потреб підлеглих, власників підприємства, керівників відділу та іншого персоналу підприємства.

Для того щоб вирішити всі ці поставлені завдання стратегічне управління має певні функції. Всього є три функції для вирішення цих проблем: загальні, специфічні та останні це часткові. Загальні функції утворюють замкнутий процес управління, що об'єднує в собі: планування, організацію та координацію процесів, оцінювання, контроль і мотивацію. До специфічних функцій відносять:

- прогностична (погляд в майбутнє, перегляд сьогодення з різних боків, визначення іміджу компанії в майбутньому та прогнозування сценаріїв майбутніх подій);
- постановка цілей (створення графіків для цілей управління персоналом та різних програм, які спрямують компанію на результат);
- аналітична функція (включає аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища компанії, оцінка стратегії, коригування стратегій та виявлення змін в житті компанії та за її межами);
- цільова орієнтація (вона відповідає за злагоджене функціонування всіх структур та процесів в управлінні персоналом за рахунок різних досягнень);
- ресурсне забезпечення (узгодження стратегічних намірів організації з її ресурсною базою на основі оцінки людських ресурсів за кількістю, якістю та структурою в контексті використання можливостей та уникнення загроз із зовнішнього середовища);
- соціальні функції (ця функція відповідає за створення сприятливих соціальних умов в середині компанії, формування культури та позитивного іміджу на ринку).

Конкретні функції стратегічного управління персоналом реалізують роль і напрямки стратегічного підходу до управління людськими ресурсами організації відповідно до обраної стратегії розвитку. Зі всіма іншими також пов'язаний і останній тип функцій. До часткових функцій персоналу належить планування потреб, добір і відбір персоналу, соціальна та професійна адаптація персоналу, перекваліфікація та навчання, оцінка персоналу, стимулювання праці, утримання та звільнення персоналу [20, с. 30].

Підсумовуючи можна сказати, що за останні роки прогресивними темпами відбуваються зміни в зовнішньому середовищі функціонування різних установ, корпорацій, підприємств та організацій. На сьогодні конкурентоспроможність це показник успіху компанії та добробуту колективу в середині її. Людські ресурси – це сукупність людей, які складають робочу силу організації, бізнес-сектору, галузі чи економіки. Саме людина зі своїм творчим, фізичним потенціалом та здатністю до

відтворення робочої сили і постійного вдосконалення своєї навички є вагомим фактором у створенні позитивних умов для забезпечення відповідної конкурентоспроможності підприємств.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний підхід до виховання й підтримки працівників, а також до забезпечення позитивного середовища на робочому місці. Його функції відрізняються в різних підприємствах і галузях, але зазвичай включають найм персоналу, винагороду та пільги, навчання та розвиток, а також відносини з працівниками. Стратегічне управління людськими ресурсами визначає наміри, напрямки та засоби досягнення успіху, планування довгострокового розміщення ресурсів компанії, щоб вони відповідали зовнішньому середовищу. Стратегічне управління має певні функції для вирішення проблем: загальні, специфічні та часткові.

1.2. Сутність розвитку людського капіталу для конкурентоспроможності

Коли організації зможуть ефективно використовувати талант, енергію та мотивацію своїх співробітників, вони матимуть ідеальну конкурентну перевагу в бізнесі. Компетенції людей, коли їх відточують і використовують на повну, значно підвищують загальну цінність і конкурентоспроможність організації. Таким чином, це справжній цінний внесок спеціаліста з управління персоналом – створення основи та середовища для постійного розвитку компетентності. Деякі з важливих адміністративних ролей Human Resources Management (HRM) тепер стали функціями лінійного нагляду та управління. Те, що раніше було проблемами та питаннями працівників, які викидали на HRM, тепер ефективно вирішується на цеху начальниками змін. Найважливішою роллю HRM зараз, у цьому випадку, є навчання цих лінійних керівників і менеджерів, щоб вони могли краще наставляти та мотивувати працівників до продуктивності та ефективного розподілу втручань з HRM у сферах їхньої відповідальності. Бути конкурентоспроможним означає мати людський ресурс, який готовий вивчати нові способи ведення бізнесу та вміти їх використовувати. Вживання бізнесу залежить не лише від того, наскільки хороші

ваші продукти та послуги, наскільки відмінне ваше обслуговування клієнтів і наскільки ефективні ваші бізнес-процеси, але й від того, наскільки конкурентоспроможними є ваші співробітники, які виконують ці показники. Нові технології, бізнес-стратегії, складні процеси та системи управління марні без компетентного людського ресурсу, що стоїть за ними. Конкурентоспроможність людей, а не тільки продуктивність машин і систем, є основою продуктивності бізнесу. Система Human Resource Development (HRD), яка складається з архітектури HRD, культури HRD і поведінки співробітників, повинна перемістити фокус з того, чому люди повинні навчитися, на внесок, який вони роблять.

Щоб бути ефективним, HRD має бути еволюційним у підході та характеризувати «емпатію» за своїм духом і продуктивністю більше, ніж будь-яка інша функція. Зберігаючи свою основну роль фасилітатора, він повинен намагатися зробити прямий внесок як внутрішній консультант у процес діагностики та трансформації організації. Замість «усунення слабких сторін» HRD має зосередитися на підходах до людського розвитку «нарощування сильних сторін». Необхідний перехід від інформатора до реформатора та трансформатора. Він повинен намагатися забезпечити, щоб менеджери середнього рівня прагнули бути «людьми розвитку», щоб зробити програми та стратегії HRD успішними. Він має переконатися, що лінійні керівники включають «розвиток людей» як частину своїх посадових інструкцій, а також отримують визнання та винагороду за проактивну відповідальність за це. Слід відійти від навчання як втручання «зверху вниз» і перейти до ініціатив, орієнтованих на учня. Ця ідея припускає, що спосіб розкрити потенціал людей полягає не в тому, щоб просто навчити їх тому, що, на думку організації, вони повинні знати, а в тому, щоб дати їм змогу керувати власним розвитком у сприятливому навчальному середовищі. Ця зміна вимагає як нового мислення від тих, хто займається розвитком людських ресурсів, так і формулювання процесів, які заохочують і підтримують учня.

Для ефективного навчання співробітникам потрібна впевненість і відповідні навчальні навички, можливість перетворити свою відданість на продуктивну дію та позитивний навчальний клімат, створений наявністю систем підтримки та колег. Навчання за визначенням лежить у сфері особистості. Отже, більшість цих

допоміжних втручань здійснюватиметься учнями та їхніми керівниками – у середовищах, де фахівець з кадрового розвитку не має прямого контролю. Це дійсно робить роль HRD дуже складною. На управлінському рівні вищого рівня необхідно володіти культурними навичками та системними навичками для управління робочою силою. Фасилітатор HRD, стаючи «людиною, яка працює з людьми», повинен допомагати працівникам досягти вищевказаних навичок за допомогою програм, втручань та надання можливості навчання. HRD має бути спрямований на створення організацій, які постійно навчаються та адаптуються до середовища. Він повинен намагатися досягти цієї мети шляхом:

- Посилення організаційних можливостей.
- Інтеграція людських ресурсів із бізнесом шляхом сприяння індивідуальному зростанню та розвитку працівників, що призводить до підвищення рівня залучення. Постійне індивідуальне зростання з метою скорочення розриву між індивідуальними та організаційними цілями.
- Досягнення корпоративної досконалості шляхом сприяння груповому спілкуванню та створенню команди.
- Наголошуючи на емоційному та психологічному підході до проблем, пов'язаних з людьми, – отже, потрібне розуміння людської поведінки.

Для цілісного розвитку, HRD мав прагнути прийняти «структуру компетенцій», яку працівник повинен мати або повинен набути, щоб досягти високого рівня продуктивності для себе і для організації. Процес розробки системи компетенцій є таким же важливим, як і продукт. Обговорення того, що має значення з точки зору списку компетенцій, є способом встановлення необхідного діалогу між відділом кадрів і відповідним відділом. Структура компетенції буде спрямована на поєднання загальних організаційних вимог у терміни, які стосуються окремого працівника та окремого відділу. Менеджери з підготовки та навчання повинні розробити та адаптувати рамки компетенцій для своїх власних відділів. «Комунікативні навички», «керування людьми» та «командні навички» мають бути виражені за допомогою мови та культури конкретної організації. Лише таким чином вони отримають підтримку та прийнятність.

Сьогодні очікується, що професіонали HRD забезпечуватимуть втручання, ініціативи, заходи та послуги, які допоможуть організаціям досягти своїх стратегічних бізнес-цілей і завдань. Таким чином, цілеспрямовані та рішучі професіонали витрачають свою енергію та зусилля, допомагаючи своїм організаціям розвивати культуру навчання, створювати системи управління продуктивністю та впроваджувати ініціативи щодо змін. Відповідно до Ерліха (1997) [71], фундаментальною вимогою HRD є: додати цінність організації. Торрако та Свонсон (1995), Брінкерхофф та Гілл (1994) [74] погодилися, що зв'язок заходів із навчання, ефективності та ініціатив щодо змін зі стратегічними бізнес-цілями та завданнями організації має вирішальне значення для успіху HRD. Коли цілі HRD сумісні зі стратегічними цілями та завданнями організації та відповідають їм, цінність HRD зростає. І навпаки, коли вони не узгоджені, значення HRD зменшується. Берк (1992) [71] запропонував професіоналам у сфері людських ресурсів розуміти та підтримувати процес змін, тісно співпрацюючи з менеджерами, які керують змінами та допомагають тим, хто бореться за впровадження змін. Основна мета HRD має полягати в створенні середовища співпраці для цілісного розвитку співробітників. Вона повинна твердо вірити в те, що кожна людина має величезний потенціал, який можна використати. Потенціал, проявлений у повсякденній продуктивності, схожий на вершину айсберга; багато його лежить під поверхнею. Його можна вивести на поверхню, надавши людині можливості реалізувати своє прагнення вчитися, розвиватися та робити внесок. Стратегія HRD у поєднанні зі стратегією управління людськими ресурсами є ефективним способом пов'язати політику та практику навчання з цілями організації. Харві (2001) [71] визначив, що культура організації демонструє значний вплив на довгострокові економічні показники фірми і, зрештою, є вирішальним фактором у визначенні її успіху чи невдачі.

HRD може включати традиційну функцію триплету, яку вже використовувала. Це навчання та розвиток, організаційний розвиток та розвиток кар'єри. У той час як організаційний розвиток розглядається як двійник навчання HRD, розвиток часто використовується як його синонім. Кожен із них слід розуміти, як зазначено нижче.

Навчання та розвиток: навчання може досягти багатьох речей. Це може допомогти людям набути нових навичок, необхідних для задоволення нових очікувань, як формальних, так і неформальних. Навчання може допомогти людям прийняти виклик їхньої роботи, що розвивається (див. Рис. 1.2.). Навчання також може допомогти:

- створити спільне розуміння мети організації;
- демонструвати прихильність і лояльність керівництва до співробітників;
- розвивати людей, щоб вони могли збільшити свою відповідальність і зробити внесок в організацію по-новому.

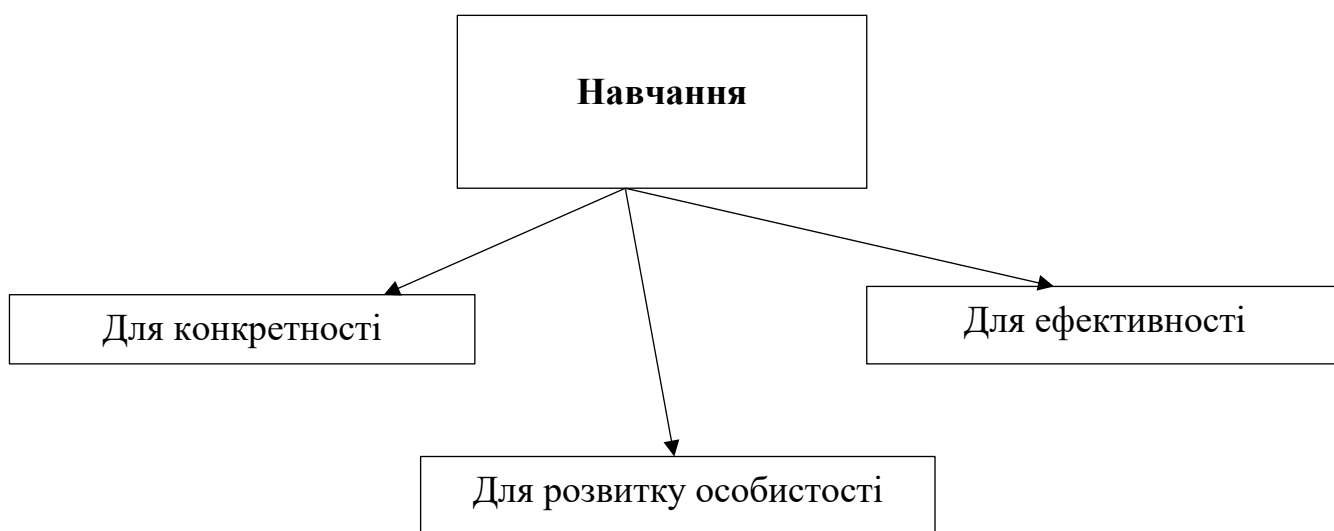


Рис. 1.2. Перспективи навчання.

Примітка. Побудовано автором за даними Блінкін М. Людські ресурси і міжнародна конкурентоспроможність підприємства. – 2019. – с. 180.

Можуть бути різні категорії працівників, і кожного працівника можна мотивувати навчанням залежно від категорії працівника. Тренінг має бути зосереджений на «покращенні продуктивності», де роль тренера має бути трансформовано в роль «консультанта з продуктивності». Оскільки все більше і більше компаній дотримуються командної роботи та розширення можливостей, навчання співробітників правильному ставленню та підвищення їх компетентності має вирішальне значення. Щоб розвинути «міні-менеджерів з персоналу в кожному відділі», HRD має діяти як фасилітатор і консультант, він має дотримуватися наступної філософії.

Розвиток кар'єри: планування кар'єри має стати головною проблемою управління людськими ресурсами. Проста заборона працівникам виконувати звичайні обов'язки може не досягти їхніх кар'єрних цілей динамічних співробітників, тому HRD має надати способи вивчення нових технологій і надати можливості професійного розвитку, які є невід'ємними для роботи. Слід заохочувати наставницькі стосунки як спільне та взаємовигідне партнерство між людиною, яка володіє знаннями, здібностями та досвідом, і людиною, яка прагне та жадає знань, і має сприятися в кожному відділі.

Розвиток організації: Мета базується на досягненні організаційної ефективності за допомогою змін на мікро- та макрорівні. Зміни на мікрорівні – це створення команди; вирішення конфліктів, тощо. Серед цих змін робітник не повинен виступати кроком для змін. Він має сприяти різноманітним методам і процесам в організації, які допоможуть працівникам розвинути їхні поточні здібності, щоб ефективно брати участь у своїй поточній роботі та мати позитивний вплив на організацію. Синергічний ефект комбінованих підсистем, які інтегровані, може призвести до бажаного результату середовища розробки в організації. Який саме тип зростання потрібен людині, щоб збільшити свої здібності, залежить від потреб людини та необхідних здібностей. Не менш важливими, здібностями для успішних менеджерів є створення команди, навчання та управління найманими працівниками.. Метою будь-якого бізнесу є прибутковість через продуктивність, а продуктивність можна підвищити лише за допомогою HRD.

Відділи кадрів повинні визначити можливості для вдосконалення на кожному рівні робочої сили. Вся діяльність з розвитку людських ресурсів повинна бути спрямована на розвиток людських ресурсів і підвищення продуктивності. Потрібно зосередитися на індивідуальних можливостях і вдосконалити їх на всіх рівнях. Для того, щоб реалізувати гнучкий розвиток людських ресурсів, необхідно вдосконалити лідерські та наглядові здібності на рівні вищого керівництва.

Співпраця: робота в команді допомагають співробітникам усвідомити себе як колективний внесок у розвиток компанії. Командна робота зменшує кількість конфліктів між відділами і підвищує продуктивну культуру відділу.

Комунікація. Основою правильного управління є комунікація між людьми. Від успішної комунікації менеджерів залежить якісне управління. HRD має відігравати важливу роль у забезпеченні чіткої комунікації та правильною мовою. Нічого суттєвого не можна досягти, якщо люди в організації не працюватимуть над спільним баченням і місією. HRD має переконатися, що може налагодити з працівниками та зрозуміти чого вони хочуть, як думають і що їх мотивує. Розмовляючи з людьми та слухаючи їх – це чудові шляхи для покращення стосунків. Головна мета розвитку людських ресурсів полягає у визначенні областей, які потребують вдосконалення та навчання, а також у спробі усунути розрив між бажаною та поточною продуктивністю.

Консультавання. Саме консультавання надає кожному керівнику можливість показати свою зацікавленість у добробуті та розвитку кожного члена відділу. Все це створено для того щоб співробітники не вгадували очікування свого боса від них.

Агент змін. Розвиток людських ресурсів має слугувати ключовим рушієм організаційних змін для створення сприятливого середовища в організації шляхом покращення здатності до адаптації, компетентності та компетенції працівників. Це відбудеться тоді, коли працівники будуть орієнтовані до змін, необхідні для цілей організації. HRD має постійно аналізувати внутрішні кадрові процеси та процедури на відповідність місії та баченням організації. За аналізами повинні відбуватися зміни, адаптування та запровадження нових процесів, які відповідають мінливому бізнес-сценарію та дозволять співробітникам краще орієнтуватися в бізнес-стратегіях [41, с. 76].

Побудова культури. Культура в організації – це уявлення про середовище розвитку, поширене в організації. HRD має розробити внесок у культури, яка характеризує відкритість довіру, відомість і все, що цінується в організації. Створення міцної культури є важливим питанням для сьогоденних організацій, і цей процес ще більше ускладнюється через довгострокову перспективу, яку він вимагає. HRD повинен займатися перебудовою корпоративної культури за для дисциплінованого мислення, дії та мови в організації. Щоб знайти способи для формування організації із сильною культурою, необхідно знаходити та вирішувати проблеми, пов'язані з

корпоративною культурою. HRD має ініціювати та стимулювати культуру навчання в організації. Програми HRD повинні допомагати працівникам бачити та відчувати зв'язок між роботою та навчанням.

В організації, що навчається, кожен індивід постійно навчається та розвивається, збільшуючи тим самим свій потенціал і здатність вдосконалюватися та творити. Має бути культура відкритості, взаємної довіри та поваги. Люди сміливо експериментують, ризикують і намагаються оцінити свій внесок більше, ніж роздільність організації.

Усі програми кадрового розвитку мають бути спрямовані на зміну поведінки працівників. Однак для того, щоб змінити будь-яку поведінку, необхідно зрозуміти, які фактори змушують працівників поводитися так, як вони ведуть. Щоб зробити це, було створено спеціальну моделі ABC [41, с. 84], (рис. 1.3.):

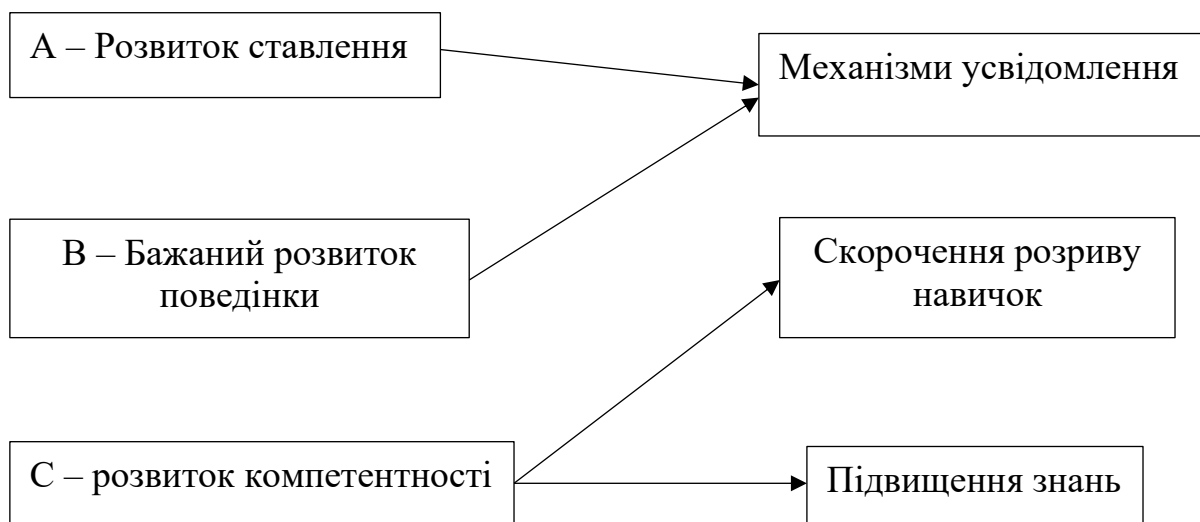


Рис. 1.3. Модель ABC для розвитку людських ресурсів.

Примітка. Побудовано автором за даними Єфіменко Л. Талант-менеджмент як інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності. – 2021. – с. 160.

Опираючись на ці знання, ми можемо точніше діагностувати проблеми продуктивності, зрозуміти, що робить ефективну продуктивність, і розробити програми HRD, щоб створити бажану поведінку. Визначити причини поведінки співробітників нелегко, як може здатися. Розуміння поведінки співробітників і її

причин має вирішальне значення для того, щоб будь-яка програма HRD стала ефективною.

Поведінка співробітників має вирішальне значення для досягнення цілей і підвищення продуктивності. Саме своєю поведінкою люди впливають на організаційне середовище. Поведінку слід розділити на три категорії:

1. Основна поведінка: яка впливає безпосередньо з основних поведінкових компетенцій, які є основоположними для успіху фірми в усіх бізнес-підрозділах і на всіх рівнях.

2. Ситуаційна поведінка: це поведінка, яка є важливою в ключових точках фірми.

3. Поведінка на роботі: така поведінка впливає на загальний клімат і моральний стан організації в цілому. Вони повинні виходити з основної поведінки і просочуватися зверху. Інтеграція цих форм поведінки повинна бути відповідальністю HRD.

Культура HRD має відображати переконання та цінності організації. Цінності служать моральним компасом, який спрямовує вчинки та поведінку людини. Оскільки люди не просто несуть частину себе на посаду, вони несуть із собою свої цінності. Для HRD вкрай важливо поінформувати людей про те, що певний набір цінностей потрібно використовувати. Подібно до того, як особистість людини можна оцінити за поведінковими тенденціями, так само HRD має переконатися, що цінності є видимою частиною культури. Чітка мета, сприяння ефективному та належному навчанню, буде досягнута за допомогою різноманітних заходів і механізмів, залежно від організаційної культури та контексту. Ми перебуваємо в стані переходу, а не в стані плутанини. Фахівці з людських ресурсів повинні мати чіткі амбіції, але вони бачать, що працює в їхній організації, і створюють підтримку підходу, орієнтованого на учня, на основі успіху своїх ініціатив.

Отже, бути конкурентоспроможним означає мати людський ресурс, який готовий вивчати нові способи ведення бізнесу та вміти їх використовувати. Однією з основних компетенцій, яку організація повинна розвивати, є майже інстинктивне усвідомлення того, які важелі для співробітників є найефективнішими. Якщо

організації не зможуть розвинути здібних і вмотивованих співробітників, які віддані HRD і результативності у своїх відповідних сферах, вони не зможуть створити конкурентну перевагу. Їхнє навчання та розвиток є критично важливим гвинтиком у створенні робочої сили, яка може постійно вчитися, відчуватися та вчитися заново.

1.3. Освітня підготовка людського капіталу

Освіта та підготовка людських ресурсів дуже важлива, адже технології ідуть с кожним днем вперед, з'являються нові знання нові техніки які кожен працівник повинен освоювати по мірі їх розвитку. Якщо компанія хоче успішно себе показувати на ринку та гідно конкурувати з конкурентами то вона повинна навчати свої робітників та постійно їх наповнювати новими знаннями, адже здебільшого саме успіх компанії тримається на задоволені та щасті її працівників.

Роль освіти в розвитку людських ресурсів безперечна. Освіта є основою для особистісного, професійного та соціального розвитку людських ресурсів. Роль освіти не обмежується передачею знань чи інформації. Система освіти значною мірою визначає спосіб, у який людина збирає інформацію та обробляє вхідні дані від свого оточення. Саме освіта відіграє ключову роль у розвитку людських ресурсів, коли йдеться про соціальні та економічні зміни. Вона є найважливішою, коли йдеться про ефективне використання наявних знань і ресурсів. Освіта та людське суспільство, а також наукові реформи йдуть пліч-о-пліч, оскільки вони продовжують надавати більш продуктивну та чутливу перспективу.

Роль освіти є вирішальною та глибокою, оскільки вона дозволяє людям добре виконувати свої особисті та професійні обов'язки. Важливу роль у розвитку людських ресурсів відіграє система освіти. Це одна з причин, чому бізнес-організаціям економічно вигідно наймати кваліфікованих та навчених працівників, а не некваліфікованих. Освіта має важливе значення для майбутнього розвитку молодих людей у багатьох аспектах (див. Рис. 1.4.).



Рис. 1.4. Роль освіти в розвитку людських ресурсів.

Примітки. Побудовано автором за даними Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. "Human Resource Management" – 2020. – 904 p.

Освіта загалом визначається як процес передачі знань і розвитку умінь і навичок. Якщо дати інше визначення, то освіта виражається як набір запланованих заходів, які служать для забезпечення певних поліпшень у поведінці людини відповідно до задалегідь визначених цілей. В іншому визначенні освіта визначається як набір процесів, у яких людина набуває навички, орієнтація та інші форми поведінки, які мають практичну цінність у суспільстві, в якому він живе. Навчання персоналу – навчальна діяльність та діяльність, яка розширює горизонти професійних знань, спрямована на позитивні зміни в мисленні, раціональному прийнятті рішень, поведінці та ставленні, звичках та розумінні працівників та їхніх груп, щоб вони могли виконувати обов'язки, які вони взяли або будуть виконувати в майбутньому, що підвищить їхні знання, манери та здібності. Навчання, з іншого боку, зосереджене на більш новоприйнятих робітників. Це освітня діяльність, яка здійснюється з метою отримання нових кваліфікацій відповідно до вимог роботи та надання можливості людині досягти необхідного рівня знань і навичок. Апгрейд – це вдосконалення вже наявних здібностей [47, С. 88-92].

Людський капітал вважаються найціннішим капіталом у бізнесі. Незалежно від того, яка техніка відбору та розміщення кадрів використовується під час відбору працівників у відділі кадрів, вона все одно повинна гарантувати, що знання та навички працівника повинні на 100% бути сумісними з роботою. Для ефективної та прибуткової роботи підприємств необхідне постійне навчання робочої сили. Навчання робочої сили необхідне для підвищення ефективності, якості, забезпечення безпечної експлуатації та виробництва якомога швидше. Навчання робочої сили є необхідною умовою для змін, розвитку та прогресу. Умова успіху на роботі прямо пропорційна отриманню достатньої освіти про цю роботу (див. Табл. 1.2).

Основні потреби робочої сили в навчанні можна перерахувати в порядку важливості:

- технічна інформація про професію та роботу;
- практичні знання для полегшення роботи;
- нові події, пов'язані з його професією;
- інформація про галузь або бізнес;
- продуктивність;
- ергономічність;
- цивільна оборона, пожежна, загальна культура;
- відносини з начальством і підлеглими;
- знання власних повноважень і відповідальності.

Загалом причинами необхідності навчання робочої сили є:

- нові технології;
- неповне вивчення професії в попередній освіті;
- технологічний розвиток і поява нових проблем з часом;
- забування попередньої інформації, неправильне запам'ятовування;
- робота за професією, відмінною від тієї, за якою він навчався.

Цілі для навчання

Економічні цілі	Людські цілі
Підвищення продуктивності	Соціалізація працівників
Покращення якості	Адаптація до робочого місця
Зниження витрат	Підвищення лояльності
Зменшення нещасних випадків на підприємстві	Підвищення задоволеності роботою
Зменшення частоти помилок	Підвищена мотивація
Зменшення плинності кадрів	Розвиток креативності
Удосконалення методів ведення бізнесу	Співпраця та солідарність між працівниками
	Інтеграція з організаційними цілями
	Підвищення морального духу та впевненості в собі
	Особистісний та професійний розвиток

Примітка. Складено автором за даними Шульга В. Взаємозв'язок організаційної культури та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. – 2020. – с. 180.

У кожному бізнесі, крім загальних цілей, можна планувати та проводити навчальні заходи відповідно до різних потреб і цілей. Є кілька основних принципів, яких необхідно дотримуватися, щоб реалізувати ефективний план і програму навчання.

- **Безперервність освіти:** безперервність освіти дає працівникам можливість адаптуватися до нових умов перед обличчям несподіваних змін. Підприємства, які перебувають у процесі швидких змін і розвитку в індустріальному світі, повинні оновитися перед обличчям цих змін.

- **Корисність навчання:** перед проведенням навчальних заходів необхідно визначити мету або завдання. Метою освіти має бути досягнення цих цілей. Навчальна діяльність, яка не спрямована на конкретну мету, призводить до втрати

грошей і часу. Як приклад освітніх цілей; підвищення продуктивності праці або зменшення нещасних випадків на виробництві, підвищення мотивації працівників.

Ще одним важливим моментом є порівняння вартості навчання з вигодою, яку ви отримаєте в кінці навчання.

- Рівні можливості в освіті: всі працівники, які потребують навчання, отримують вигоду від навчання на підприємстві за рівних умов. Привілеї не повинні надаватися певним людям і групам в отриманні вигоди від освітньої діяльності.

- Запланована освіта: освітні заходи мають проводитися в рамках певного плану та програми. План дозволяє визначити, чому, де, як, коли і ким будуть проводитися освітні заходи у майбутньому.

- Активна участь відповідних осіб: для успіху навчального заходу дуже важливо, щоб працівники, які беруть участь у тренінгах на підприємстві, вірили у важливість і користь тренінгів і бажали пройти навчання.

Існують також певні методи оцінювання освіти:

- Метод повторення тесту. Перед початком навчання проводиться тестування. Той самий тест повторюється в кінці навчання.

- Попередньо-наступний метод продуктивності. Незважаючи на високу вірогідність помилки в тестово-повторному методі, що використовується для вимірювання успішності навчання. Щоб усунути це помилкове уявлення, був розроблений метод першоостаннього виконання. У цьому методі продуктивність кожного учасника перед навчанням вимірюється методами оцінки ефективності. Цей метод безпосередньо пов'язаний з діловою поведінкою. Різниця між людиною до і після тренінгу вимірюється не тільки теоретично. Визначається, чи відбивається розвиток знань, умінь і навичок на поведінці на роботі. Важливим тут є феномен зміни ефективності роботи [47, С. 88-92].

- Метод експериментальної контрольної групи. Цей метод є найбільш поширеним і має найефективнішу вимірювальну здатність. У цьому методі він використовується для оцінки навчальної діяльності в групі, що складається з працівників, які братимуть участь у навчанні (експериментальна група), а також тих, хто виконує аналогічну роботу та має подібну кваліфікацію (контрольна група).

Співробітники, які входять до контрольної групи, не беруть участь у навчанні, а тільки навчаються в експериментальній групі.

Співробітники обох груп перед тренінгом оцінюються та порівнюються з точки зору їхніх навичок, інтелекту, здібностей до навчання та продуктивності на роботі. Цей же процес повторюється після навчання. Якщо тренінг був дійсно ефективним то очікується, що підвищення продуктивності працівників експериментальної групи буде кращим, ніж у працівників іншої групи.

При складанні та застосуванні навчальних програм здійснюється вибір методу навчання. Треба визначитись, чи буде навчання без відриву від виробництва. Виділяють два методи освітньої програми працівників:

- Навчання на робочому місці.
- Навчання поза роботою.

Методи навчання без відриву від виробництва. Основною особливістю цих методів є реалізація навчання без відсторонення працівника від підприємства та його роботи. Праця і навчання працівника відбуваються одночасно. Переваги такого навчання:

- Витрати невеликі, не потребує великих вкладень, немає витрат на відрядження.
- Є більше можливостей для практики.
- Оскільки співробітники не йдуть з роботи перебоїв у роботі та виробництві не буде.
- Відсутність проблем з адаптацією.
- Підвищує продуктивність і підвищує обізнаність про продуктивність.
- Підвищує знання, уміння та навички персоналу.
- Покращує відносини між працівником і роботодавцем.
- Забезпечує прийняття та повне впровадження організаційної політики.
- Знижує витрати на виробництво, управління та персонал.
- Це знижує опір персоналу змінам.

- Це підвищує здатність організації приймати рішення та вирішувати проблеми.

- Зміцнює комунікацію всередині організації.

- Знижує витрати на технічне обслуговування машин і обладнання.

Але також є і недоліки:

- Результативність тренерів може бути низькою. Педагоги, які не можуть бути хорошими тренерами.

- Відсутність сучасних і технологічних умов на робочому місці позбавляє працівника сучасних і технологічних знань.

- Під час навчального процесу може статися несправності. У виробничих інструментах і обладнанні можуть виникнути проблеми та несправності.

- Умови роботи на робочому місці можуть не підходити для навчання.

- Через велику кількість працівників може бути складно навчати велику кількість людей одночасно.

Освітня підготовка поза роботою. Оскільки немає навчання з можливостями підприємства, застосовуються неоперативні можливості навчання. Методи, які використовуються для навчання працівників, які проходять навчання за межами місця роботи – шляхом відриву від роботи – в іншому місці або на підприємстві:

- Конференції.

- Семінари та курси. Це більш комплексний і взаємний характер, ніж конференції.

- Метод кейсів. У групі обговорюється, як прийняти рішення в умовах певних подій, що відбуваються на підприємстві.

- Метод рольової гри. Учасникам наводяться приклади з життя. Щоб вирішити проблему в цих прикладах, вона базується на тому, що вони виконують різні ролі.

- Метод ділових ігор (симуляція).

- Метод самонавчання.

- Метод дослідницьких ситуацій.

Підсумовуючи можна сказати, що освітня підготовка людських ресурсів дуже важлива, адже навчені працівники будуть краще виконувати свої обов'язки та буду підвищувати успіх компанії. Кожен працівник на підприємстві повинен проходити навчання, щоб покращити свої навички, якісно виконувати свої обов'язки для поставлені керівництвом. Досвід з минулих робіт важливий, але кожна компанія повинна розуміти, що в минулій компанії була своя ієрархія та інші обов'язки, які можуть не співпадати з новим місцем роботи, то в таких моментах освітня підготовка або навіть перепідготовка буде грати вели роль.

Підприємства повинні дуже добре визначити, за якими предметами вони будуть проводити свою навчальну діяльність, які методи вони використовуватимуть, які інструменти вони будуть використовувати, коли, де і ким вони будуть проводити навчання. Це одні з базових предметів у програмах навчання. При правильному і безпомилковому їх виконанні навчальна діяльність на підприємстві зможе досягти своїх цілей. Таким чином можна уникнути непотрібних витрат грошей і часу для бізнесу.

Висновки до розділу 1

Сьогодні швидкими темпами відбуваються зміни в середовищах функціонування різних установ, корпорацій, підприємств та організацій. Керівники не тільки повинні слідкувати за змінами, які відбуваються на ринку та в світі, а також звертати увагу на розвиток робочої сили. У цьому найважливіше місце посідає інтелектуальний та соціальний капітал, носієм якого є персонал організацій. Людські ресурси – це різноманітні групи працівників, які незалежні від ролі в процесів виробництва, від функцій, які їм покладені або кваліфікаційно складу. Людський капітал відіграє важливу роль для конкурентоспроможності компанії, адже саме персонал виконує більшу частину роботи в компанії або підприємстві.

Управління людським капіталом – це сукупність впливів на поведінку працівників, які спрямовані на активізацію професійних та креативних навичок підлеглих для розв'язання поставлених завдань керівництвом. Управління

людськими ресурсами створене для того, щоб правильно розпоряджати завдання між працівниками, покращувати їх навички, або в гіршому випадку звільняти працівників.

Також важливо розвивати людський капітал, адже вони є головною ланкою конкурентоспроможності компанії. Потрібно велику увагу приділяти удосконаленням існуючих навичко, проводити тренінги, перекваліфіковувати персонал для інших посад, вводити нові методики розвитку персоналу. Велику роль також грає освіта у розвитку персоналу, за допомогою освіти можна навчити новий персонал для своїх обов'язків, підвищити навички. Сьогодні існує два методи навчання під час роботи та окремо. Всі обидва методи мають як переваги та недоліки, але всі вони ефективні в наш час.

РОЗДІЛ 2

ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН ТА УКРАЇНИ У РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

2.1. Досвід японських компаній у розвитку та підготовці людського капіталу

Японія, країна, яка з 1960-х років є одним із найбільших промислових комплексів у світі, має одні з найбільш обмежених природних ресурсів серед усіх промислово розвинених країн. Схоже, що Японія має різноманітні ресурси, такі як: вугілля, нафта, природний газ, гідроелектроенергію, атомну енергію, деревину, целюлозу та деякі інші метали та мінерали, однак розмір і кількість цих родовищ недостатні. У 1980 році Японія імпортувала близько 90 відсотків усієї сировини, і ця цифра продовжує зростати з кожним роком. Таким чином, відсутність у Японії природних ресурсів змусила їх сильно покладатися на населення країни як на ресурс. Країні довелося видобувати свій єдиний основний ресурс, людський капітал, особливими способами, щоб досягти світової позиції, яку вона займала протягом багатьох років у минулому. Починаючи з сімейних та освітніх цінностей, японці були готові стати рішучою та добре освіченою робочою силою, що призвело до значного технологічного прогресу в країні.

Незважаючи на те, що існує велика кількість різних досліджень у сфері організаційної поведінки та управлінні економіки, які свідчать про важливість управління персоналом, було важко виміряти причинно-наслідкові наслідки практики HRM на ефективність підприємства. Проте з 1990-х років завдяки прогресу в економіці персоналу люди отримали набагато краще теоретичне та емпіричне розуміння того, як і чому практика персоналу має особливе значення. Зокрема, дослідження які сьогодні постійно проводяться показали, що вибір практик HRM має великий вплив на продуктивність.

В основі японської моделі лежить обіцянка роботодавця забезпечувати інвестиційну спроможність в людський капітал і гарантувати працевлаштування всім постійним працівникам, включаючи як білих, так і синіх комірців, в обмін на їх відданість і формування навичок. Однак цей «договір» між роботодавцем та працівниками не є юридичним договором про працевлаштування, а лише словесний договір на який погоджується працівник. Для того, щоб сформувати самодостатню рівновагу, роботодавець повинен впроваджувати додаткові умови для політики працевлаштування, таких як система внутрішнього просування по службі та спільні консультації між працівниками та керівництвом.

У 1980-х роках великі японські виробничі фірми, такі як Nissan, Toyota, Toshiba, Nippon Steel та Hitachi, підвищили свою конкурентоспроможність та зробили великий крок на ринках США та Європи. В автомобільній промисловості США, де була винайдена система масового виробництва, Ford і GM були дуже здивовані, коли керівництво цих фірм дізналися про «гнучку» систему масового виробництва, яка була розроблена та активно використовувалася фірмою Toyota, і унікальність основних методів HRM. Як ключ до високої продуктивності японських виробників, практика працевлаштування в японському стилі привернула велику увагу закордонних дослідників і практиків [72, с. 32].

Черпаючи натхнення в японській практиці, американські вчені відтоді виступають за низку політик HRM під назвою «інноваційна практика HRM» у літературі також відома як «практика високопродуктивної роботи». Назвемо цю політику інноваційною моделлю управління персоналом у американському стилі, яку пізніше порівнюємо з моделлю управління персоналом японського типу. Він складається з наступних семи стратегій у сферах найму, навчання, винагороди, дизайну робочих місць, безпеки зайнятості, відносин між працівником і адміністрацією та статусу працівника.

Інноваційна американська HRM модель:

- обмін інформацією між працівниками та керівництвом;
- стимулююча оплата;
- широке навчання компанії;

- гнучке призначення роботи та діяльність у малих групах;
- вибіркоче наймання нових працівників;
- застава про відсутність звільнення;
- зменшення статусних відмінностей між рівнями співробітників.

Ви запитаєте, що «інноваційного» в цій моделі. Для цього ми повинні порівняти та протиставити ці правила з традиційною політикою HRM, що стосується службовців американських фірм, яку можна виділити наступним чином.

Традиційна модель HRM в американському стилі

- некооперативні відносини між працівниками та керівництвом;
- навчання невеликих компаній;
- вузько визначені роботи та жорсткі посадові призначення;
- оплата праці;
- мінімальна перевірка під час найму;
- часті звільнення та обмежена гарантія роботи на основі прав на вислугу років;
- основні статусні відмінності між білими та синіми комерцями.

Іншими словами, традиційна модель HRM, прийнята американськими фірмами, не тільки не нараховує жодної з семи політик інноваційної моделі HRM, але й фактично різко контрастувала з нею. У цьому сенсі інноваційна модель, яку було запропоновано в 90-х роках ХХ століття, була справді революційною для більшості фірм США. Незважаючи на те, що інноваційна модель управління людськими ресурсами в американському стилі була натхненна японською моделлю, вони не є однаковими. Щоб зрозуміти, чим вони відрізняються, розглянемо особливості японської моделі. Згідно з нею, ця модель складається з трьох стовпів: заробітної плати за вислугу років, довічного найму та профспілок підприємства. На жаль, це лише поверхневий опис, який не передає основну структуру стимулів. В основі японської моделі управління персоналом лежить прихована обіцянка інвестування людського капіталу та гарантії зайнятості для всіх звичайних працівників, включаючи не лише білих комерців, а й синіх комерців. Мета менеджменту полягає в тому, щоб

спонукати працівників накопичувати специфічні для фірми навички, які підвищують продуктивність, але для реалізації цієї мети керівництво, з одного боку, має розробити та мотивувати формування навичок працівників, а з іншого боку, працівники повинні контролювати керівництво, щоб воно не переставало виконувати свої обіцянки.

У великих японських фірмах роботодавці наймають новий персонал одразу шляхом щорічного набору нових випускників. Протягом усієї своєї кар'єри співробітники проходять комплексне навчання та освіту на підприємстві в поєднанні з регулярною зміною робочих місць. Роботодавці запроваджують систему періодичних підвищень заробітної плати, бонусів і внутрішнього просування, які базуються не лише на вислугі років, але і на критичній оцінці ефективності, яку проводять керівники фірм. Ця політика змушує не лише білих комірців, а й виробничих працівників на цеху накопичувати широкий набір інтелектуальних навичок і брати участь у діяльності малих груп для підвищення продуктивності. Однак, вища продуктивність призводить до звільнення робочої сили, що підвищує стимули керівництва до скорочення робочої сили; знаючи це, працівники не мають стимулів співпрацювати для підвищення продуктивності. Таким чином, обіцянка «довічного працевлаштування» – якщо бути точним, неявне розуміння між працівниками та адміністрацією про те, що фірма не буде звільняти штатних працівників до досягнення ними пенсійного віку – є стрижнем японської моделі HRM. Для забезпечення дотримання такого прихованого та довгострокового трудового договору в японській моделі життєво важливу роль відіграє профспілка підприємства (що складається виключно з постійних працівників), обмін інформацією, взаємний моніторинг та спільні консультації між працівниками та адміністрацією.

Підводячи підсумок, можна сказати, що японська модель HRM складається з наступних семи політик, які доповнюють одна одну:

1. Профспілки підприємств і спільні консультації працівників і керівництва;
2. Вибірковий раз на рік набір нових випускників;
3. Періодичне підвищення заробітної плати та внутрішнє просування на основі оцінок;
4. Широке навчання та освіта компанії;

5. Гнучке призначення роботи та діяльність у малих групах;
6. Гарантія зайнятості до віку обов'язкового виходу на пенсію;
7. Єдине управління персоналом білих комірців і службовців [70, с. 21].

Коли ми порівнюємо інноваційну модель HRM у американському стилі та модель HRM у японському стилі, стає зрозуміло, що мета кожної політики однакова. Однак вони відрізняються конкретними політичними конструкціями: перший є більш загальним і розширеним, тоді як другий є більш конкретним, ґрунтовним і детальним. Як ми побачимо далі, такі практики японського стилю, як масове наймання нових випускників, профспілки підприємств і єдине управління білими та синіми комірцями є результатом історичних умов, які були унікальними для Японії. Іншими словами, ми можемо розглядати інноваційну модель HRM американського зразка як спрощену версію та популярне видання японської моделі, що відображає її суть.

Як і можна було очікувати, розвиток альтернативних моделей HRM привернув велику увагу науковців. З розвитком економіки персоналу з'явилися як теоретичні, так і емпіричні дослідження ефективності різноманітної кадрової політики. Зокрема, низка теоретичних досліджень аналізувала механізми стимулювання, які лежать в основі японської моделі, та їх економічне обґрунтування. Вони показують, що сила японської моделі полягає в наданні повноважень працівникам нижчого рівня в цеху та складі та ефективному використанні місцевих знань, якими вони володіють, для створення інновацій «знизу вгору». Її ефективність у вирішальній мірі залежить від важливості специфічного для фірми людського капіталу, який неможливо легко придбати на зовнішньому ринку праці. Тому японська модель HRM не є оптимальним вибором для кожної японської фірми.

З емпіричного погляду, чи має значення вибір політики управління персоналом? Незважаючи на те, що багато досліджень задокументували кореляцію між кадровою практикою та продуктивністю фірми, їм не вдалося визначити причинні наслідки через проблеми ендогенності та упередженості відбору. Сав та Преннучі були першими, хто визначив вплив інноваційної моделі HRM на продуктивність, використовуючи детальні мікропанельні дані сталеливарної промисловості США. Згідно з їхніми результатами, прийняття семи інноваційних

політик HRM призвело до значного підвищення продуктивності, але прийняття окремої політики не мало суттєвого ефекту. Іншими словами, їхнє дослідження також було першим, що емпірично підтвердило взаємодоповнюваність політик HRM. З тих пір зростає кількість емпіричних досліджень, які показали ефективність інноваційної моделі HRM у різноманітних галузях і країнах, включаючи США, Японію, Великобританію, Німеччину, Данію, Іспанію та Італію.

Наразі спостерігається, що японська модель HRM є економічно раціональною і що її ключові ідеї поширилися на міжнародному рівні. Чому японські фірми розробили таку модель, яка не мала прецедентів у західному світі? У якому порядку та за яких історичних обставин виникли сім практик HRM? На щастя, існує велика кількість попередніх досліджень з історії управління персоналом і трудових відносин у Японії. Нижче, щоб дослідити історичні витoki японської моделі, потрібно звернути велику увагу на класичну працю Ендрю Гордона і нову видатну роботу Шіндзі Сугаяма. Історію японської моделі HRM можна розділити на чотири етапи:

- період від Першої світової війни до початку Другої світової війни (1914–1937), протягом якого провідні роботодавці у важкій промисловості почали експериментувати з новою кадровою політикою;
- воєнний період (1938–1945 рр.), під час якого на ринку праці було введено суворе регулювання;
- бурхливі роки протистояння робітників і менеджерів після Другої світової війни (1946–1955), під час яких було скасовано статусні відмінності між робочими та білими комірцями;
- першу половину післявоєнного періоду високого економічного зростання (1956–1965 рр.), протягом якого HRM поєднувався з підвищенням продуктивності.

Усі фази були важливими у формуванні японської моделі, але лише в період високого економічного зростання сім ключових стратегій об'єдналися, щоб сформувати стабільну та самодостатню рівновагу.

Практика зайнятості під час раннього індустріального періоду (1880–1910 рр.).

Потрібно розпочати історичний аналіз із вивчення практики зайнятості на фабриках у перші дні індустріалізації в період Мейдзі (1868–1912 рр.). За словами

Гордона, сучасне суспільство робітничого класу Японії не могло більше відрізнятись від суспільства 1900 року. По-перше, існував висококонкурентний і мінливий ринок праці. По-друге, у фірмі де-факто існувала класова система, де керівництво проводило різкі статусні відмінності між білими комерцями та синіми комерцями. Крім того, на відміну від того, що ми схильні уявляти, фабричні працівники епохи Мейдзі не були ні працьовитими, ні відданими справі, ні лояльними до жодного роботодавця. Ці відмінності підкреслюють той факт, що HRM в японському стилі є не продовженням традицій, які сягають ранньої модерної епохи, а новою системою, яка виникла в ході модернізації.

На початку ХХ-го століття ринок праці в Японії був активним, мінливим і висококонкурентним. Трудові відносини на виробництві були короткочасними через часті відставки та звільнення, незалежно від розміру та форми власності фірми. Навіть на великих державних підприємствах середня тривалість перебування на посаді становила менше року. Серед кваліфікованих робітників-чоловіків було нормою часто переходити з одного робочого місця на інше, щоб набути нових навичок і отримати вищу заробітну плату. Вони були відомі своєю самовпевненістю та розкутістю. На фабриках управління робочим персоналом було делеговано майстрам, які мали велику владу при наймі та звільненні, розподілі робочих місць і нагляді. Коли виникала потреба, бригадири наймали робітників із зовнішнього ринку праці, доручали кілька завдань за короткий випробувальний термін і визначали заробітну плату відповідно до їхньої кваліфікації та досвіду. Для працівників, які були прийняті на роботу в середині стажу, не було жодних штрафів із заробітної плати. Коли бізнес сповільнився, бригадири швидко звільнили працівників. Ці спостереження свідчать про те, що в перші дні індустріалізації в навичках робітників було мало специфічних для фірм компонентів.

До Другої світової війни японські роботодавці робили чіткі відмінності між статусом і ставленням до білих і синіх комерців. Наприкінці ХІХ-го століття не тільки «сині комерці», а й «білі комерці» (включаючи інженерів, техніків і менеджерів) часто змінювали роботу в процесі розвитку своєї кар'єри. На початку ХХ-го століття, щоб забезпечити талановитий персонал на посади білих комерців, великі фірми почали

набирати нових випускників вищих навчальних закладів. Щоб утримати їх, керівництво запровадило таку політику, як періодичне підвищення зарплати, премії в кінці терміну, оплачувані лікарняні, їдальні компанії та житло компанії. Ці переваги пропонувалися виключно білим комірцям, оскільки керівництво запровадило окремі набори правил і політики, що стосуються білих і синіх комірців.

Найважливішим є те, що в той час як правила робочого місця для білих комірців були стислими та абстрактними, правила для синіх комірців являли собою надзвичайно детальні положення, які рядок за рядком можна робити, а чого не робити, доповнені приписом покарань для порушення цих правил. Наприклад, синіх комірців змушували входити та виходити з робочого місця через різні ворота, ніж білих комірців, і їх обшукували охоронці. Таке поводження віддзеркалювало поширену серед роботодавців точку зору про те, що виробничі працівники були «неосвіченою, недисциплінованою, лінивою, некерованою та не заслуговує на довіру групою». Слід, однак, зазначити, що ця принизлива точка зору не була цілком безпідставною на рубежі двадцятого століття. Насправді менеджерів та інженерів нижчого рівня регулярно мучили фабричні працівники, які запізнювалися, йшли рано або пропускали роботу без дозволу, були образливими, якщо не жорстокими на словах і вчинках, і відмовлялися виконувати вказівки керівників.

Підсумовуючи, на початку індустріалізації практика працевлаштування на великих підприємствах характеризувалася:

- цілорічним наймом кваліфікованих працівників за потреби;
- відсутністю внутрішнього навчання;
- повсякденною роботою, яка доручалася бригадами;
- конкурентоспроможна заробітна плата відповідно до кваліфікації та досвіду робітників;
- коротка тривалість роботи через часті звільнення;
- взаємна недовіра між працівниками та керівництвом;
- різкі відмінності в статусі та ставленні до звичайних робітників. Отже на рубежі XX-го століття не існувало жодного зі складових елементів японської моделі HRM.

Нова політика зайнятості в міжвоєнний період (1914–1938).

У перші десятиліття ХХ-го століття, з розвитком капіталомісткої промисловості, японські фірми вирости та поступово почали наймати все більше працівників. Провідні роботодавці у важкій промисловості, такі як Mitsubishi Shipbuilding, Hitachi Engineering Works, Shibaura Engineering Works (сучасна Toshiba), Sumitomo Metals і Nippon Kokan (сучасна JFE Steel), почали намагатися покращити дисципліну, моральний дух і ефективність фабричних робітників. Щоб виховувати майбутніх бригадирів і лінійних керівників, великі фірми започаткували внутрішню програму учнівства та ретельно відбирали невелику кількість хлопчиків-підлітків, які нещодавно закінчили школу і навчали їх на підприємствах компанії. Щоб заохотити їх залишитися в компанії, керівництво також запропонувало піврічне підвищення зарплати та перспективи внутрішнього просування. Однак навіть на цих фірмах кількість підмайстрів була надзвичайно малою, і переважна більшість робочих були досвідченими фабричними робітниками.

Однак, навіть у нових фірмах впровадження політики управління персоналом у міжвоєнний період було довільним, хаотичним і непослідовним. Найважливіше те, що керівництво заохочувало довгострокову роботу, коли були сприятливі часи, але під час рецесії вони звільняли значних працівників і звільняли навіть кваліфікованих працівників із великим стажем роботи, що суперечило їхній власній політиці. Для іншого прикладу, періодичні підвищення заробітної плати були розроблені на основі оцінювання результатів діяльності та надавалися не всім, а лише кільком вибраним, які продемонстрували видатні заслуги. І сума підвищення зарплати, і частка синіх комірців, які отримували будь-яке підвищення, були набагато меншими, ніж у білих комірців. Крім того, денна заробітна плата, до якої застосовувалося періодичне підвищення зарплати, зазвичай становила менше половини оплати праці фабричних робітників, а решта виплачувалася за відрядною оплатою.

Незважаючи на те, що нова політика HRM у міжвоєнний період включала деякі ключові елементи японської моделі HRM, важливо зазначити, що вони не являли собою самодостатню рівновагу. Найбільша проблема полягала в тому, що керівництво мало повний розсуд у впровадженні політики, і що не було механізму

для синіх комірців контролювати керівництво та перевіряти їх опортунізм. Протягом цього періоду японські робітники не мали права на страйк або колективні угоди, і не було законів, які б захищали профспілки. Фактично, з кінця 1910-х до середини 1920-х років у Японії спостерігався сплеск робітничого руху, і кількість профспілок зростала. Щоб запобігти об'єднанню профспілок, провідні фірми заснували фабричні комітети (форма представництва працівників), де робочі вперше отримали можливість спілкуватися з керівництвом і висловлювати свою думку. Зокрема, коли роботодавці вдавалися до масштабних звільнень під час економічного спаду в 1920-х роках, сині комірці великих фірм боролися проти них, припускаючи, що ці працівники починають цінувати гарантію зайнятості.

Ще однією причиною неефективності політики HRM у міжвоєнний період була глибоко вкорінена недовіра між робітниками та керівництвом. Незважаючи на те, що керівництво поширило застосування політики HRM, яка заохочує довгострокову зайнятість, до синіх комірців, насправді існував величезний розрив у реалізації цієї політики між білими комірцями та синіми комірцями.

Підсумовуючи, у міжвоєнний період провідні роботодавці у важкій промисловості запровадили:

- щорічний набір невеликої кількості нових випускників;
- внутрішню програму учнівства для елітних робочих;
- більш систематичні призначення на роботу;
- періодичне підвищення зарплати та премії, що стосуються синіх комірців.

Військові інтервенції під час Другої світової війни (1938–1945 рр.).

Під час Другої світової війни, щоб максимізувати виробництво під час війни, військовий уряд суттєво втрутився в усі аспекти японської економіки, включаючи ринок праці, управління персоналом і трудові відносини. Деякі історики стверджують, що військове втручання мало значний вплив на формування системи працевлаштування в японському стилі, вказуючи на подібність між встановленими правилами та практикою в японському стилі, тоді як інші бачать невеликий вплив, стверджуючи, що навіть за авторитарного уряду це було важко примушувати

роботодавців і працівників дотримуватись правил, які були несумісними з їхніми стимулами. Істина лежить десь посередині між цими двома поглядами.

Важливо також зазначити, що багато положень про працю у воєнний час були створені за моделлю практики управління персоналом, розробленої провідними фірмами в міжвоєнний період. У процесі розробки постанов бюрократи вивчали практику приватного сектора як можливу модель або переглядали свої проекти, зустрівши спротив лідерів бізнесу, щоб не підірвати існуючу практику працевлаштування. У цих випадках положення військового часу мало змінили політику HRM великих фірм, натомість інституціоналізували їхню політику як галузевий стандарт.

Щоб захистити засоби до існування фабричних робітників і підвищити виробництво у воєнний час, уряд запровадив ряд положень про заробітну плату, починаючи з 1939 року. Серед іншого, уряд встановив мінімальну заробітну плату відповідно до віку та статі працівників і зробив періодичне підвищення зарплати обов'язковим для всіх працівників, що збільшило складову стажу при визначенні заробітної плати. Незважаючи на те, що керівництво втратило право на власний розсуд періодично підвищувати заробітну плату вибраним працівникам, закони дозволяли розмір підвищення заробітної плати змінюватись залежно від результатів роботи працівника, зберігаючи критичний аспект структури заохочення. Дослідження показують, що багато компаній переглянули свою політику щодо заробітної плати, щоб відповідати нормам. Це свідчить про те, що, на відміну від контролю за мобільністю, контроль заробітної плати мав великий вплив на політику фірми та стандартизовану структуру заробітної плати в фірмах.

Отже, за правилами військового часу у великих японських виробничих фірмах:

- нових випускників шкіл розподіляли через державні агентства зайнятості;
- створення програм учнівства в компаніях стало обов'язковим;
- періодичні підвищення заробітної плати були обов'язковими для всіх працівників;
- було запроваджено суворий контроль мобільності;

- були запроваджені організації працівників, що складаються з синіх і білих комірців.

Протистояння робітників і менеджерів у бурхливі повоєнні роки (1945–1955).

Відразу після капітуляції Японії в 1945 році країна опинилася під непрямим управлінням союзних держав, які започаткували низку демократичних реформ, включаючи розпуск дзайбацу (конгломерати, чий вплив і розміри дозволяли контролювати значні частини японської економіки від періоду Мейдзі до кінця Другої світової війни) та захист трудових прав. Японські робітники почали організовувати профспілки з великою швидкістю і енергією. Спочатку білі та сині комірці спонтанно створювали окремі профспілки при їх створенні. Однак під гаслом «демократизації управління» дві профспілки незабаром об'єдналися, утворивши те, що вони назвали профспілкою працівників. Новостворені профспілки рішуче вимагали рівного ставлення до всіх працівників, а статусні відмінності між білими та синіми комірцями були остаточно скасовані.

У той час як керівництво було паралізовано економічними безладами та політичними потрясіннями, багато профспілок працівників виграли надзвичайно вигідні контракти, які передбачали значне підвищення заробітної плати, пільги компанії та гарантії зайнятості. Вони також виграли положення, яке вимагало, щоб кожен постійний працівник компанії був членом профспілки, а в обмін керівництво виграло положення, яке вимагало, щоб кожен член профспілки був працівником компанії. Це ексклюзивне членство працівників згодом стало характерною рисою профспілки підприємств. Однак початкова перемога лейбористів незабаром була поставлена під сумнів контрнаступом керівництва.

Найбільш жорстокі трудові конфлікти в історії Японії відбулися в 1949–1954 роках за участю великих фірм, таких як Toshiba, Hitachi, Toyota і Nissan. Майже в усіх великих страйках керівництво зрештою перемагало. Під час тривалих суперечок радикальні профспілкові лідери втратили підтримку основних працівників, які натомість створили нові, більш помірковані профспілки. Керівництво уклало угоду з поміркованими профспілками, вигнало радикальних лідерів і провело раціоналізацію в консультаціях з поміркованими профспілками. Під час процесу профспілки засвоїли

важкий урок про те, що необмежені вимоги підірвуть фінансову життєздатність фірм, а керівництво дізналося, що односторонні звільнення можуть спровокувати дуже дорогі трудові спори. Помірковані профспілки заклали основи підприємницького профспілкового руху, який укорінився серед великих фірм протягом 1950-х років.

В обмін на співпрацю з керівництвом у питаннях раціоналізації підприємницькі профспілки вимагали гарантії працевлаштування своїх членів як свій першочерговий пріоритет. Проте жодної чіткої договірної гарантії в профспілкових контрактах не знайдено. Натомість у 1950-х роках керівництво та профспілки великих фірм запровадили спільні комітети профспілки та керівництва, щоб полегшити обмін інформацією та попередні консультації з важливих кадрових питань. Під час економічного спаду профспілки стежили за поведінкою менеджерів і співпрацювали у переведенні працівників і вимаганні дострокового виходу на пенсію, якщо це було необхідно. Таким чином профспілки підприємств стали центральним внутрішнім механізмом забезпечення гарантій зайнятості та відіграли важливу роль у встановленні взаємної довіри між працівниками та керівництвом.

Після Другої світової війни економіка Японії відновилася і швидко розвивалася. Реальний ВВП Японії зріс з 272 мільярдів доларів США в 1950 році до 4,23 трільйона доларів США в 2022 році (рис. 2.1.):

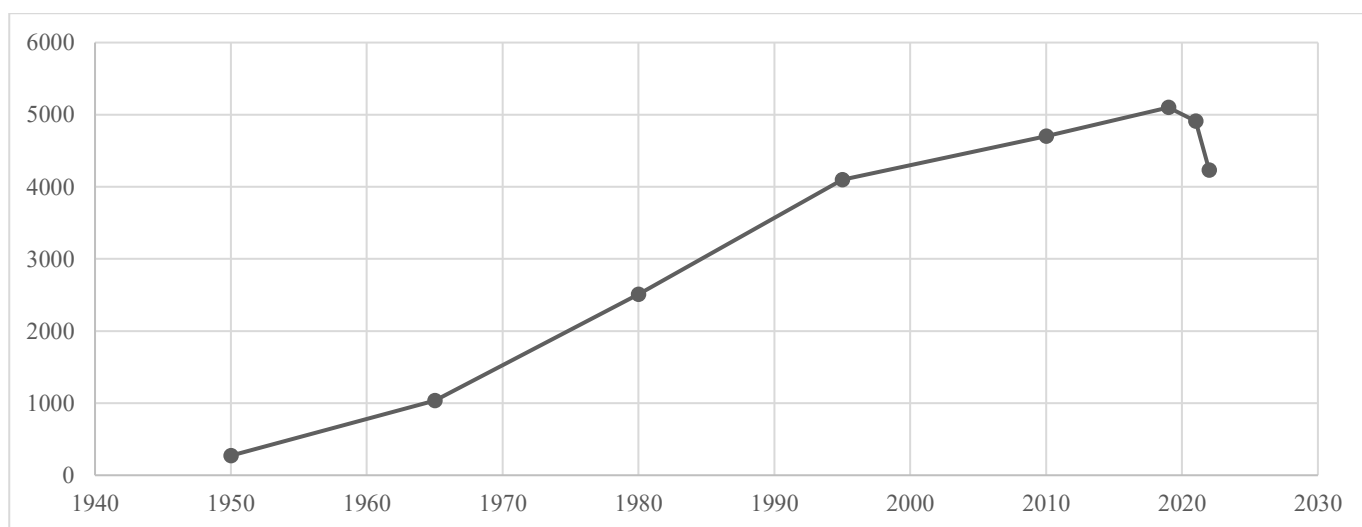


Рис. 2.1. ВВП Японії і мільйонах дол. США в період з 1950 по 2022 роки.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

Тоді як її ВВП на душу населення зріс з 3235 доларів США в 1950 році до 36032 доларів США в 2022 році (рис. 2.2.):

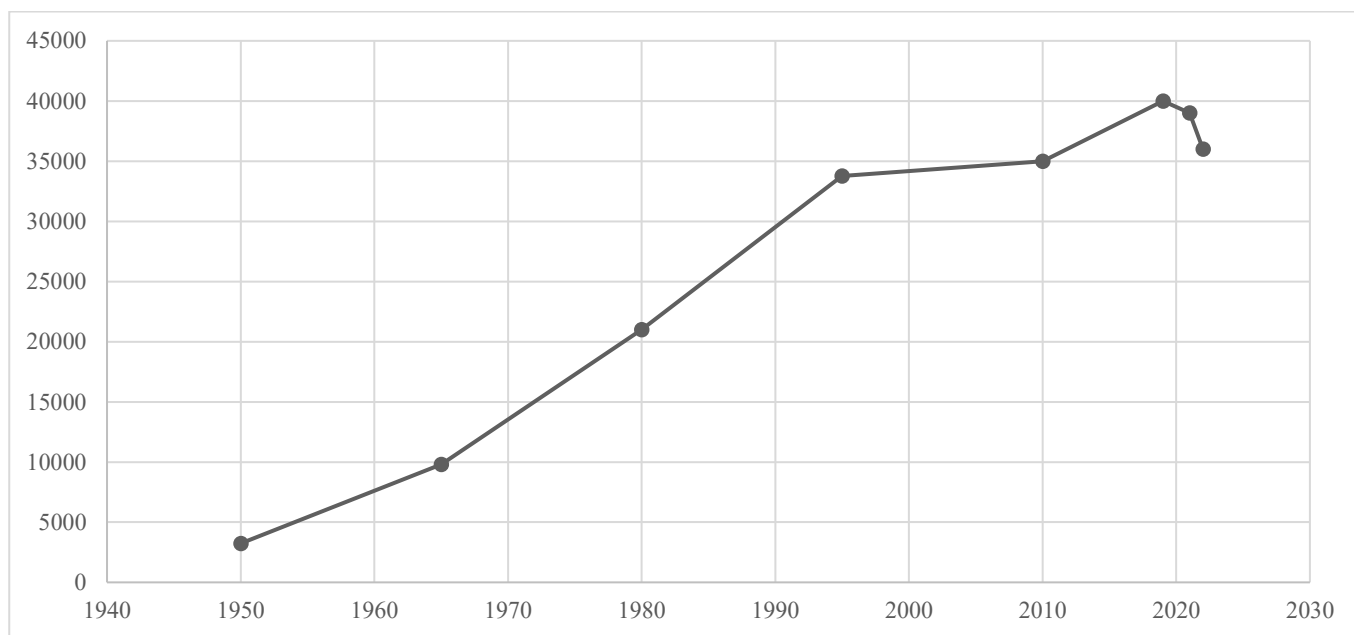


Рис. 2.2. ВВП на душу населення в тис. дол США з 1950 по 2022 роки.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

Підводячи підсумок, можна сказати, що протягом десятиліття після закінчення Другої світової війни виникли три ключові політики управління персоналом: рівне ставлення до службовців і білих комерційних підприємств, профспілки підприємств, що складаються виключно зі звичайних працівників, і довгострокове наймання. У результаті до середини 1950-х років шість із семи політик, які складають японську модель HRM, були введені в дію, утворюючи вперше самодостатню рівновагу.

HRM в японському стилі в період високого зростання (1955–1973).

З 1955 по 1973 рік Японія пережила тривалий період високого економічного зростання. Це був період, коли японські фірми почали отримувати довгострокову перспективу та робити серйозні інвестиції у своїх співробітників для отримання майбутньої прибутку [77].

Термін «діяльність малих груп» стосується команди працівників цеху, які здійснюють прямий контроль над щоденним прийняттям рішень і вирішенням проблем для досягнення високої якості. Це ключове нововведення та найбільш

вивчений аспект японської моделі HRM. Витоки управління якістю можна простежити до методу статистичного контролю якості, розробленого в США, який повинен був використовуватися інженерами, а не рядовими працівниками. Статистичний контроль якості був представлений в Японії в 1950-х роках і, в результаті дивовижного повороту подій, трансформувався в рух тотального контролю якості, який залучав усіх працівників до підвищення продуктивності.

Незважаючи на те, що за цим розвитком стояло багато факторів, основними факторами, що сприяли цьому, були підвищений статус робітників, безпека зайнятості та кооперативні відносини між працівниками та керівництвом, які на той час існували у великих японських фірмах. Пропагуючи діяльність малих груп, керівництво почало забезпечувати широке навчання та навчання працівників, особливо у формі навчання на робочому місці у поєднанні з регулярною ротацією робочих місць. Навіть у 1950-х роках великі фірми регулярно наймали кваліфікованих робітників середньої ланки як тимчасових робітників у разі потреби, а деяких з них підвищували до звичайних працівників. Ці фірми також вербували нових випускників середньої школи на посади синіх комірців, але вони продовжували бути меншістю навіть у 1960-х роках.

Підвищення рівня освіти робочої сили, що виникло в результаті цього, посилило стимули для керівництва проводити навчання та сприяти діяльності малих груп. Маючи більш освічених службовців, великі фірми розробили нову та більш досконалу систему оплати праці, у якій заробітна плата визначалася відповідно до здатності працівника виконувати роботу. Як білі комірці, так і сині комірці періодично отримували підвищення заробітної плати та внутрішнього просування на основі їхніх професійних здібностей, оцінених їхніми керівниками. Нова система заробітної плати зменшила складову вислуги років і збільшила складову кваліфікації при визначенні заробітної плати, надаючи працівникам більше стимулів накопичувати людський капітал, властивий фірмі. Він також відокремив заробітну плату від фактично виконаної роботи та забезпечив гнучкіші призначення посад і ширшу ротацію робочих місць. Таким чином, нова система заробітної плати доповнювала навчання компанії та діяльність малих груп.

Таким чином, до кінця 1960-х років великі виробничі фірми об'єднали сім політик японської моделі HRM:

- вибіркове щорічне наймання нових випускників;
- широке навчання та освіта в компанії;
- періодична оплата праці, підвищення та внутрішні просування на основі професійних здібностей;
- гнучке призначення робочих місць і діяльність у малих групах;
- гарантія працевлаштування до досягнення пенсійного віку;
- профспілка підприємства та спільні консультації між працівниками та адміністрацією;
- уніфікована управління персоналом білих комірців і службовців.

Річні темпи зростання ВВП Японії поступово знизилися з понад 10% у 1960-х роках до менш ніж 2% у 2010-х роках. Зараз темпи зростання Японії відстають від темпів зростання більшості інших азіатських країн і багатьох розвинених економік. Незважаючи на те, що рівень ВВП Японії все ще випереджає інші азіатські економіки, нещодавнє зниження темпів зростання викликає занепокоєння, особливо для країни, економічна життєздатність якої історично значною мірою покладалася на експорт. В останні роки японський уряд зробив своїм пріоритетом вжиття заходів для вирішення проблеми низького зростання Японії.

У 2019 році під керівництвом прем'єр-міністра Сіндзо Абе японський уряд запровадив двосторонній підхід до відновлення економіки країни (GOJ 2019) [77]. Перший підхід базується на меті «Досягнення сталого зростання». Це передбачало впровадження комплексних реформ для прискорення економічного позитивного циклу, який допоможе збільшити ВВП Японії. Хоча цільовий рік для цього досягнення не вказано, складові стратегії для досягнення мети включають стимулювання інновацій у суспільних структурах, сприяння різноманітності, розширення можливостей людей; просування розумних правил і законів; вивчення привабливих міжнародних можливостей і створення більш конкурентного бізнес-клімату. Ці стратегії спрямовані на зростання виробництва, збільшення попиту на товари та послуги, збільшення споживання та підвищення доходів. Уряд особливо

наголошує на скороченні та старінні населення Японії як ключових факторах, що підривають національний ріст і розвиток. Цей підхід, очевидно, спрямований на те, щоб частково використати людський капітал Японії, що все більше ґрунтується на знаннях, для розширення майбутнього зростання та розвитку країни.

Другий підхід базується на меті реалізації «Суспільства 5.0». Цей підхід призначений для вирішення соціальних проблем шляхом використання величезного обсягу реальних даних Японії в поєднанні з передовими промисловими технологіями. Це дозволить використати технологію для створення нового суспільного договору та економічної моделі. Згідно з урядовими документами, робототехніка, AI, IoT і великі дані будуть використовуватися для покращення не лише бізнесу, але й повсякденного життя. Оскільки технологія полегшує адміністративний тягар і відбір знань, а також посилює креативність, очікується, що нація знайде нові рішення складних соціальних проблем, таких як зниження народжуваності, старіння населення та зміни в навколишньому середовищі. Очевидно, цей підхід також спрямований на використання людського капіталу Японії, що все більше ґрунтується на знаннях.

Ці ініціативи японського уряду, які часто називають «Абеномікою», чітко визнають роль людського капіталу в трансформації японської економіки. Уряд пропонує сприяти інноваціям і розвитку людських ресурсів, особливо зосереджуючись на жінках, літніх людей та іммігрантів; разом із угодами про дерегуляцію та економічне партнерство; лежать в основі економічної трансформації Японії. Підхід Японії до економічного відродження, здебільшого орієнтований на людський капітал, вимагає чіткого розуміння історичної та поточної ролі людського капіталу в національному розвитку, а також розширених знань про нові можливості трансформації таких ролей для досягнення кращого економічного розвитку.

Важливим виміром людського капіталу нації є вікова структура економіки. Вважається, що старіння населення Японії є причиною зниження економічного зростання, оскільки воно змінило людський капітал країни. Завдяки прогресу медицини, охорони здоров'я та якості життя Японія має низький рівень народжуваності та високу тривалість життя. Це робить Японію чи не найстарішим суспільством у світі. Японія має другий найвищий середній вік у світі (48,6 років)

після Монако (55,4). Це може пояснити, чому японський уряд вважає старіння суспільства та скорочення населення найважливішою структурною проблемою, з якою стикається Японія.

Японія відома своєю високоосвіченою та ефективною робочою силою. Вона також відомий низьким рівнем безробіття та високою продуктивністю. У січні 2023 року рівень зайнятості в Японії знизився до 62,2%, а рівень зайнятості – до 60,7%. Рівень безробіття становив 2,4%, а рівень безробіття серед молоді – 4,5%.

Рівень зайнятості жінок у Японії зріс з 47% до 53% між 2013 і 2022 роками, тоді як рівень зайнятості чоловіків становив 69,4% у 2022 році.

Кількість іноземних працівників у Японії зростає на 5,5% порівняно з попереднім роком, причому більшість становлять в'єтнамці, китайці і філіппінці (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Відсоток іноземних працівників в Японії

Національність працівників	Відсоток працівників
В'єтнамці	25,4%
Китайці	21,2%
Філіппінці	11,3%

Примітка. Складено автором за даними Cascio W. F. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits". – 2020. – 656 р.

Населення Японії за даними 2021 року становить 125,7 млн та поступово знижується з 2010 року (див. Рис. 2.3.).

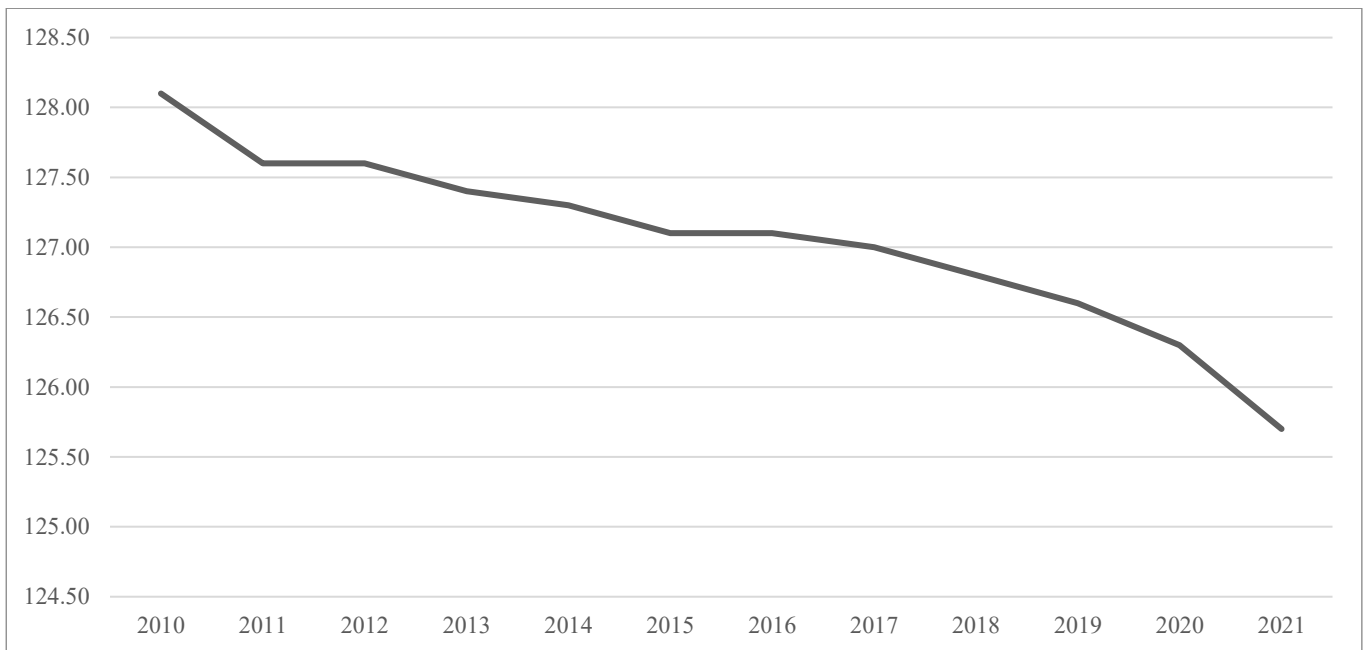


Рис. 2.3. Населення Японії та спад в період з 2010 по 2021 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними The World Factbook.

У 2022 році в Японії загальна кількість робочої сили становила 69 мільйонів людей, а рівень безробіття становив 2,8%. Слід розділити населення Японії на групи для того щоб дослідити скільки відсотків становить зі всього населення (рис. 2.4.):

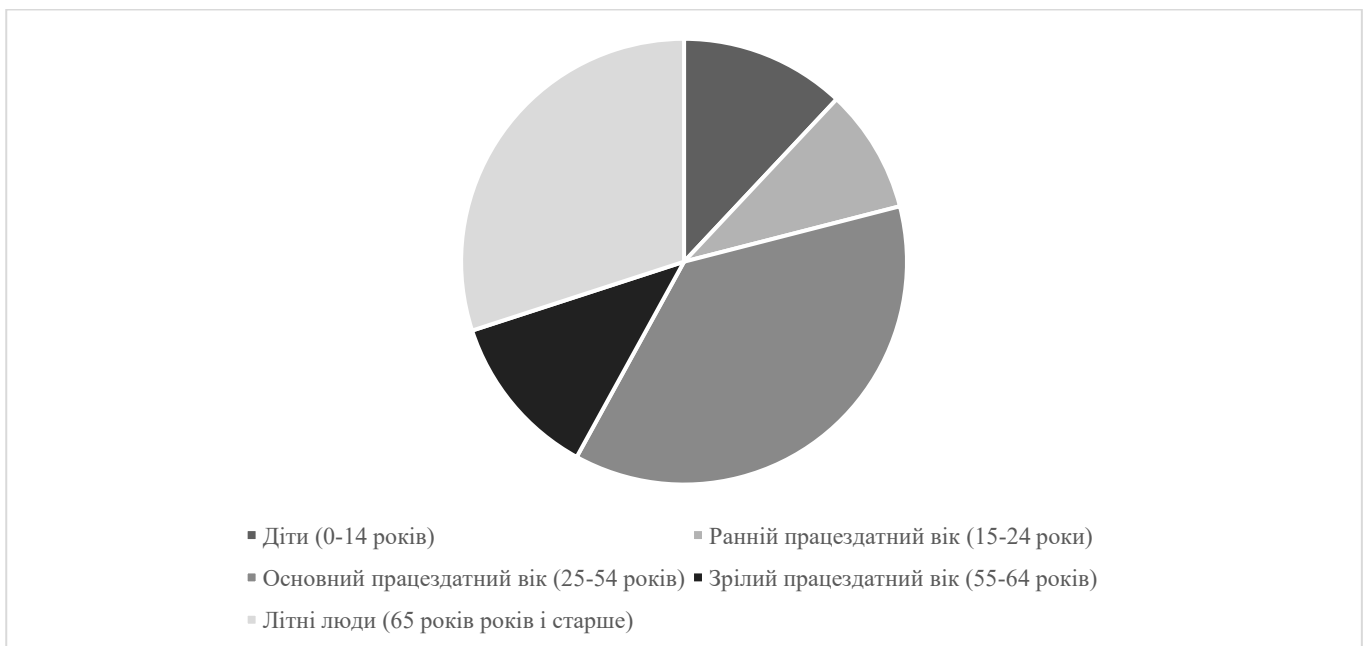


Рис. 2.4. Розподіл населення Японії за групами.

Примітка. Побудовано автором за даними The World Factbook

У сучасному глобальному суспільстві різноманітні бізнес-ресурси переміщуються через міжнародні економічні та політичні кордони завдяки останнім технічним інноваціям, наприклад, у інформаційних, мережевих і транспортних технологіях.

Міністерство економіки, торгівлі та промисловості Японії розробило програму доступу до промисловості та вищої освіти з метою реагування на економічні тенденції та розвитку глобальних людських ресурсів, які можуть підтримувати національне економічне зростання. Міністерство створило робочу групу для визначення глобальних компетенцій, які потрібні японським людським ресурсам. Якщо Японія бажає конкурувати у світовій економіці та суспільстві в майбутньому, їй потрібна низка основних здібностей та орієнтирів освіти для розвитку достатньої кількості глобальних людських ресурсів:

- мовні навички та комунікаційна компетентність;
- автономія та позитивність, дух виклику, кооперативність та гнучкість, ідентичність як почуття відповідальності та почуття місії;
- розуміння іноземної культури та японської ідентичності.

Слід додати до цього, що здібності, необхідні для персоналу, який займається глобальними людськими ресурсами, також включають широке знання культури, високий ступінь спеціалізації, здатність кинути виклик і розкрити власні здібності, командну роботу та лідерські навички, почуття етики та медіаграмотність (див. Табл. 2.2). Процес глобалізації стрімко просувається як в Японії, так і в світовій економіці в цілому. Тому попит на глобальні людські ресурси швидко зріс. Глобальні людські ресурси затребувані в основному кадровому шарі, необхідному для розгортання місцевого виробництва за кордоном. У 1992 році чисельність 18-річних підлітків у Японії досягла максимуму в 2,05 мільйона осіб, у 2022 році на рівні 1,1–1,2 мільйона осіб. Одним із глобальних напрямків підготовки кадрів, яким займається уряд Японії, є сприяння навчанню за кордоном. Уряд Японії планує надати цій віковій групі можливість навчатися за кордоном і планує збільшити кількість тих, хто вирішить навчатися за кордоном, приблизно на 10%. Крім того, уряд прагне заохочувати людей цієї вікової групи стати потенційними кандидатами на посаду кадрів у всьому світі.

Щоб розвивати глобальні людські ресурси, необхідно сформувати не лише спеціальний (якісний) шар, але й товстий (тобто кількісний) шар. З цією метою освіта, спрямована на сприяння покращенню практичної англійської освіти або розумінню глобалізації, має бути запроваджена у вищу освіту [79].

Таблиця 2.2

Глобалізовані вимоги японської промисловості до бакалаврської освіти

Здібності	Відсоток японських галузей промисловості, які потребують здібностей (%)
Здатність до автономності	96,9
Здатність впливати	63,6
Здатність до реалізації	66,7
Дух цікавості та виклику	90,9
Уміння виявляти проблеми	48,5
Здатність до планування	39,4
Творчість	66,7
Комунікативно (розсилка інформації)	75,8
Комунікабельність	69,7
Уміння активно слухати	78,8
Гнучкість	81,9
Уміння оцінювати ситуацію	66,6
Дисциплінарна	93,9
Здатність контролювати стрес	63,6
Національна ідентичність	48,5
Знання англійської	45,5

Примітка. Складено автором за даними Snell S., Morris S., Bohlander G. "Managing Human Resources". – 2021. – 768 p.

Основною місією вищих навчальних закладів (включаючи аспірантуру) має бути сприяння плідній освіті через загальну та професійну освіту. Глобальна підготовка кадрів вимагає стратегічного вдосконалення вступних іспитів і підтвердження того, що системи університетської освіти відповідають міжнародним стандартам. Крім того, необхідно надавати особливого значення студентському обміну.

По-перше, японські університети повинні реформувати свої вступні іспити. Пам'ятаючи про вступні іспити, вступні іспити слід проводити так, щоб ані молодші, ані старші школярі не вагалися щодо можливості вчитися за кордоном.

Далі Японія повинна побудувати міжнародну систему вищої освіти та менеджменту та сприяти глобальному розширенню вищої освіти. Вищі навчальні заклади повинні вдосконалювати свій освітній зміст і методи викладання, щоб вони відповідали вимогам глобалізації. Вони також повинні створити привабливу систему вищої освіти як для японських, так і для іноземних студентів. Японія повинна сприяти глобальному розширенню вищих навчальних закладів і запровадити такі реформи, як система прискороного випуску. А також Японії слід сприяти різноманітній та гнучкій архітектурі кар'єри.

Японському керівництву слід привертати увагу навчанню за кордоном для розвитку власних глобальних людських ресурсів. Японія також планує збільшити кількість іноземних студентів, які навчаються в Японії, просуваючи свої стратегічні програми для іноземних студентів.

Індекс людського розвитку (ІЛР) Японії становить 0,93, що ставить країну на дев'ятнадцяте місце у світі. Порівняно з іншими країнами Азії, Японія має вищий показник ІЛР, що відображає її сильну економіку, надійну систему охорони здоров'я та освітні заклади світового рівня. Країна віддала пріоритет ініціативам соціального розвитку, таким як інвестиції в державну інфраструктуру та покращення доступу до ресурсів для вразливих верств населення, що допомогло ще більше підвищити її і без того високий рейтинг ІЛР.

Японія показує хороші результати за низкою параметрів добробуту порівняно з іншими країнами в Індексі кращого життя. Японія перевершує середні показники в

освіті, безпеці та якості навколишнього середовища. Він нижчий за середній рівень доходів, соціальних зв'язків, громадянської активності та задоволеності життям. Ці оцінки базуються на доступних вибраних даних.

Хоча за гроші не можна купити щастя, вони є важливим засобом досягнення вищого рівня життя. В Японії середній чистий наявний дохід домогосподарства на душу населення становить 28 872 долари США на рік, що менше, ніж середній показник по ОЕСР (30 490 доларів США на рік).

З точки зору зайнятості, близько 77% людей у віці від 15 до 64 років в Японії мають оплачувану роботу, що вище середнього рівня зайнятості в ОЕСР, який становить 66%. Близько 84% чоловіків мають оплачувану роботу порівняно з 71% жінок. В Японії більше працівників працюють дуже довго на оплачуваній роботі, ніж середній показник по ОЕСР (10%).

Хороша освіта та навички є важливими умовами для пошуку роботи. В Японії більше дорослих у віці 25-64 років мають повну середню освіту, ніж середній показник по ОЕСР (79%). З точки зору якості системи освіти, середній учень набрав 520 балів з грамотності читання, математики та природничих наук у Програмі ОЕСР для міжнародного оцінювання учнів (PISA). Цей показник вищий, ніж середній показник ОЕСР (488). У середньому в Японії дівчата випередили хлопчиків на 3 бали, що нижче середнього розриву в ОЕСР у 5 балів.

З точки зору здоров'я, очікувана тривалість життя при народженні в Японії становить приблизно 84 роки, що на три роки вище середнього показника по ОЕСР (81 рік). Середня тривалість життя жінок становить 88 років, а чоловіків – 81 рік. Рівень атмосферних PM_{2,5} – дрібних частинок забруднювача повітря, достатньо малих, щоб потрапити в легені та завдати шкоди – становить 13,7 мікрограмів на кубічний метр, що трохи нижче середнього показника по ОЕСР (14 мікрограмів на кубічний метр). В Японії 87% людей заявляють, що вони задоволені якістю своєї води, що вище середнього показника по ОЕСР (84%).

Що стосується громадської сфери, то в Японії спостерігається помірно відчуття спільності та помірний рівень громадянської участі, де 89% людей вважають, що вони знають когось, на кого вони можуть покластися у важкий час, що менше, ніж середній

показник по ОЕСР (91%). Явка виборців, яка є показником участі громадян у політичному процесі, під час останніх виборів становила 53%, що нижче середнього показника по ОЕСР (69%). Соціальний та економічний статус може вплинути на рівень голосування; явка виборців для 20% найвищих верств населення становить приблизно 53%, а для 20% найнижчих – 49%.

Коли японців попросили оцінити їхню загальну задоволеність життям за шкалою від 0 до 10, японці дали їй середню оцінку 6,1, що нижче середнього показника по ОЕСР (6,7).

Давайте поговоримо саме про те як японські компанії відносяться до свого людського капіталу, покращують, розвивають та керують їм. Звернемо увагу на відому усьому світу компанію Honda. Honda вірить, що людина народжується як вільна та унікальна особистість зі здатністю мислити, міркувати та творити і здатністю мріяти. Компанія прагне плекати та розвивати ці риси, поважаючи індивідуальні відмінності та довіряючи один одному як рівноправним партнерам. З цієї точки зору Honda встановлює повагу до особистості, що складається з трьох елементів ініціативи, рівності та довіри, як одне з наших фундаментальних переконань. Вона дотримується трьох принципів поваги до ініціативи, забезпечення чесності та заохочення взаємної довіри під час управління людськими ресурсами в таких сферах, як найм, навчання, призначення та використання, оцінка та лікування. Honda прагне створити середовище, в якому можна розвивати амбіції та здібності кожного співробітника, а також робоче місце, де можна активно реалізувати потенціал людини. Зважаючи на те, що бізнес-діяльність компанії поширюється на різні частини світу, на основі Загальної декларації прав людини та інших міжнародних стандартів у березні 2012 року Honda встановила політику партнерських відносин та активно її застосовує.

Згідно з принципом компанії, вона прагнемо постачати продукцію найвищої якості за розумною ціною для задоволення споживачів у всьому світі, зберігаючи глобальну точку зору, Honda активно розвиває бізнес з метою виходу на глобальні ринки з моменту свого заснування. Honda прагне до автономності регіональних операцій у шести регіонах по всьому світу. Щоб досягти цієї мети, Honda

просувається вперед із глобальним управлінням людськими ресурсами, яке сприяє розвитку та призначенню глобального персоналу, який планує, проектує та розробляє продукти, прийнятні для ринків відповідно до попиту, і які стабільно постачають продукцію високої якості. Якщо бути більш точним, регіональні оперативні бази раніше керувалися переважно японськими експатріантами, однак цей стиль управління замінюється на управління місцевими партнерами, які найкраще знайомі з регіоном. Призначаючи співробітників, які мають досвід роботи в локальних і глобальних операціях, на глобальні функції, керівництво компанії намагається диверсифікувати та локалізувати робочу силу за допомогою багатонаціональних людей, щоб мати можливість оперативно та гнучко реагувати на зміни ринку. Honda прагне створити організацію, в якій вона зможе продемонструвати загальну силу шляхом глобальної координації операцій.

Honda використовує два підходи для підтримки самозабезпечених операцій у шести глобальних регіонах розвитку та розподілу людських ресурсів для підвищення загальної потужності. Одним з підходів є розвиток і зміцнення місцевих людських ресурсів. Починаючи з філософії Honda, основних цінностей та компетенції, компанія прагне поділитися цінностями як партнери і пожвавити спілкування шляхом створення середовища спілкування та надання англійської мови офіційної мови для роботи з іноземними людьми. Вона пропонує навчальні програми, розроблені для кожного регіону відповідно до його потреб і умов, водночас пропонуючи на глобальному рівні спільні навчальні програми для розвитку світових лідерів. Крім того, щоб ці глобальні людські ресурси могли відігравати активну роль у всьому світі, Honda прийняла глобальну систему оцінок посад, у якій керівні посади, визначаються загальними оцінками. Отже, Honda прагне реалізувати ідеальне призначення на рівні управління з компетентним місцевим персоналом, який активно демонструє свої здібності у відповідь на потреби глобальних операційних баз.

У Honda відділ людських ресурсів і зв'язків із партнерами в штаб-квартирі компанії розробляє глобальні стратегії людських ресурсів на середньо- та довгострокову перспективу в координації з операціями в кожному регіоні. Стратегії, запропоновані підрозділом, щорічно обговорюються членами керівництва на

Глобальній стратегічній зустрічі. Напрями кадрових стратегій, обговорених на цій зустрічі, розбиті за темами для подальшого обговорення в Глобальному комітеті з людських ресурсів, у якому відповідальні співробітники відділу кадрів із шести регіонів збираються раз на рік. Після того, як загальнокомпанійні та регіональні плани та цілі стають конкретними, діяльність починається в усій компанії.

Підхід Honda до навчання персоналу базується на навчанні без відриву від роботи: формування спеціальних навичок і професійних здібностей через прямий досвід. Щоб забезпечити ефективне навчання на робочому місці, Honda розробила для кожної посадової інструкції та спеціальності програми навчання із систематизованим змістом і рівнями необхідних знань і навичок. Ці програми дають можливість зрозуміти рівень знань і можливостей контролю кожного співробітника, одночасно слугуючи індикаторами, щоб знати, чи потрібен подальший розвиток. Щоб доповнити ці програми навчання без відриву від виробництва, Honda також пропонує навчання без відриву від виробництва, розроблене для надання співробітникам можливості покращити свою кар'єру шляхом розвитку нових спеціалізованих навичок або управлінських можливостей. Ці навчальні програми залежать від рівня та включають спеціалізовану підготовку для кожної посадової інструкції, підготовку початкового рівня, базову підготовку на основі філософії Honda, підготовку з менеджменту для отримання нових кваліфікацій, підготовку з якості.

Основні програми навчання без відриву від виробництва

1. Навчання самовдосконалення (розвиток кар'єри).
2. Навчання продуктивності праці (розвиток навичок).
3. Навчання управлінському лідерству (управлінське навчання) (див. Табл. 2.3).

Години навчання та вартість одного співробітника

	Річний час навчання (година)	Річна вартість навчання (єна)
Японія	22,3	45 000
Північна Америка	6,1	66 000
Південна Америка	10,7	40 000
Азія та Океанія	8,9	4000
Китай	24,6	10 500

Примітка. Складено автором за даними Snell S., Morris S., Bohlander G. "Managing Human Resources". – 2021. – 768 p.

У 2011 році компанія Honda запровадила глобальну систему оцінювання посад, щоб призначати своїх співробітників на найбільш підходящі посади. У цій системі окремі посади, існуючі в кожній операційній базі Honda, такі як розробка, виробництво та продажі, оцінюються та зважуються на основі ролей і обов'язків і визначаються загальними оцінками, які використовуються в усій групі, щоб полегшити переведення співробітників до пости та місця, де вони можуть краще продемонструвати свої здібності за межами регіонів та операцій. Компанія Honda запровадила цю систему на посадах керівників відділів і відділів у штаб-квартирі компанії та вище для активного просування місцевих співробітників.

Для прогресу локалізації управління важливо ділитися діловими судженнями та кодексами практики. Тобто глобально ділитися набором цінностей, таких як філософія Honda, основні цінності Honda та компетентність з місцевими партнерами. Пам'ятаючи про це, Honda пропонує навчальну програму для вивчення філософії Honda як частину навчання для певного рівня, яке проводиться по всьому світу. Викладаючи бізнес-кейси, керівники компаній і регіональні топ-менеджменти

докладають зусиль, щоб представити практичні приклади, пов'язані з прийняттям рішень і бізнес-судженнями щодо того, що враховувати та як оцінювати на основі філософії Honda, щоб навчання стало більш прагматичним.

Поговоримо також про ще одну відому японську компанію Canon. На чолі з управлінням людськими ресурсами та організаційним штабом компанія Canon запровадила широкий спектр систем розвитку персоналу, заснованих на ідеї «розвитку наших людей усередині компанії». Як правило, це також передбачає навчання викладачів курсів на підприємстві. Технічні комітети з розвитку персоналу були створені для кожної спеціальності. Групи, що складаються з внутрішніх експертів у кожній галузі, обговорюють відповідні питання розвитку персоналу та навчальні програми для підтримки систематичного розвитку спеціалістів інженерних людських ресурсів.

Canon створила Глобальну політику призначення Canon (CGAP) як міжнародну систему призначення для компаній своєї групи по всьому світу, щоб стимулювати міжнародний обмін персоналом не лише з Японії в інші країни, але й з інших країн у Японію, а також на міжнародному рівні з Європи в Сполучені Штати. Метою цієї програми є сприяння глобальному діловому співробітництву та розвиток людських ресурсів, здатних функціонувати на глобальному рівні. CGAP – це міжнародна політика щодо розподілу персоналу, яка використовується компаніями групи Canon, і на ній базуються політики щодо розподілу персоналу в кожній відповідній країні чи регіоні. Поєднання цих політик дозволяє сприяти обміну персоналом і ділитися основними філософіями та системами, одночасно забезпечуючи гнучкість у роботі з особливими характеристиками кожного регіону, такими як закони та культура.

Щоб допомогти співробітникам набути мовних навичок і навичок міжнародного ведення бізнесу, компанія Canon Inc. створила систему, яка дозволяє співробітникам здобувати досвід роботи за кордоном на ранньому етапі кар'єри [70, С. 88-92].

Наприклад, Азіатська програма стажування дозволяє працівникам віком до 30 років проходити практичне навчання в компаніях групи в Азії. Програма направляє слухачів до компаній групи в країнах і регіонах, де на професійній основі регулярно

використовуються інші мови, окрім англійської. Після приблизно шести місяців мовної підготовки в місцевому університеті слухачі витрачають приблизно один рік на отримання практичного досвіду в азіатських філіях. Водночас Європейсько-американська програма стажування направляє молодих співробітників до Європи та Сполучених Штатів. У 2020 році було запущено програму Canon Global Marketing & Sales Trainee Program для нових співробітників. З метою заохочення людських ресурсів, які відіграватимуть активну роль у майбутніх глобальних маркетингових зусиллях Canon, учасники проводять півтора роки як в Японії, так і за кордоном, набуваючи досвіду продажів і знання мови.

Програма навчання за кордоном для технічних спеціалістів призначена для підготовки інженерів і техніків, які можуть працювати на міжнародному рівні, а також дати їм можливість отримати навички, які вони зможуть використати, щоб зробити внесок у основний бізнес Canon у майбутньому.

Щоб мотивувати співробітників і підвищити спеціалізацію навичок, Canon Inc. підтримує освітню систему рангового, факультативного навчання та навчання для саморозвитку. Навчання на основі рангів проводиться, щоб допомогти співробітникам легше зрозуміти та виконувати свої відповідні ролі, а також сприяти усвідомленню дій і поведінки, визначених керівними принципами Canon. Також все це доповнюється факультативним навчанням, яке включає програми електронного навчання та інші програми для підтримки саморозвитку. Ці навчальні програми охоплюють такі питання, як запобігання переслідуванням і відповідність. У середньому співробітники Canon Inc. витрачали на навчання близько 22 годин у 2022 році. Відповідні витрати на навчання на одного працівника становили приблизно 162 000 єн у Canon Inc. і близько 89 000 єн у великих компаніях Canon Group в Японії та закордонних маркетингових компаніях.

Для розвитку керівних кадрів є спеціально створені Canon Management School і Canon Leadership Development (LEAD). Школа менеджменту Canon, орієнтована на керівників підрозділів і генеральних менеджерів, розроблена для розвитку лідерів менеджменту найвищого класу. Програма LEAD розроблена, щоб допомогти кандидатам перейти до орієнтованого на управління мислення та розвинути свої

лідерські здібності, а також зміцнити можливості планування стратегії та реалізації. Програма забезпечує навчання до та після призначення на керівні посади, а також оцінювання перед призначенням.

Програми підтримки розвитку кар'єри Canon Inc:

Регулярні огляди продуктивності та кар'єри. Під час обговорення оцінювання керівники пропонують поради та вказівки щодо покращення результатів та ефективності роботи. Це дозволяє співробітникам об'єктивно розуміти власні сильні та слабкі сторони, що допомагає їм досягати подальшого зростання. Керівники також використовують цю інформацію в майбутніх планах розвитку співробітника.

Система підбору кар'єри. Canon Inc. також створила внутрішню систему підбору кар'єри, щоб підтримувати своїх співробітників у пошуку задовільної кар'єри. Система підбирає потрібних людей для відповідних робочих місць, сприяє внутрішній мобільності людських ресурсів і підвищує життєздатність компанії.

Підтримка розвитку кар'єри молодих співробітників. У Canon Inc. відділ кадрів організовує обговорення для всіх співробітників після трьох років роботи, щоб перевірити придатність їх роботи та робочого середовища, забезпечити душевний спокій і допомогти їм реалізувати свій потенціал.

Навчання після виходу на пенсію. Canon проводить семінари Creative Life Seminars для співробітників, коли вони досягають 50 і 54 років, щоб допомогти їм спланувати свій вихід на пенсію. Надаючи співробітникам можливість обдумати свій життєвий план і план кар'єри на ранньому етапі, ми допомагаємо їм планомірно планувати і готуватися до життя після 60 років.

Підтримка організаційного зміцнення. Canon прагне реалізувати особисте та організаційне зростання одночасно з досягненням успіху в бізнесі. З цією метою було створено спеціалізований відділ організаційного розвитку, який підтримує організаційну активізацію шляхом консультацій щодо дедалі різноманітніших організаційних проблем, підтримки після завершення діяльності та навчання з урахуванням звань. Станом на 2022 рік підрозділ надав підтримку 464 підрозділам і 16 000 співробітникам, включаючи компанії групи по всьому світу.

Інша підтримка розвитку кар'єри. Щоб запропонувати більш різноманітні можливості для навчання та підтримати кар'єрний розвиток самотивованих працівників, розробляється електронний навчальний контент, до якого можна буде отримати доступ у вихідні або після роботи протягом, щоб сприяти балансу між роботою та особистим життям.

Підсумовуючи можна сказати, що японська модель HRM формувалася поступово через півстоліття взаємодії між керівництвом і працівниками, часом конфронтації, а часом співпраці. Хоча цей процес у принципі керувався економічною раціональністю, на нього також вплинули унікальні історичні події, такі як велика нестача робочої сили під час Першої світової війни, важка військова інтервенція під час Другої світової війни та далекосяжні демократичні реформи під час окупації союзників. Завдяки цим подіям японські фірми розробили набір складних і взаємозалежних політик HRM, які не мали аналогів у західних країнах. Модель HRM у японському стилі, яка обіцяє інвестиції в людський капітал і гарантію працевлаштування для всіх постійних працівників, щоб викликати інновації знизу вгору та високу продуктивність, стала рушієм економічного зростання «середнім класом для середнього класу» та принесла рідкісне поєднання достатку та рівності для післявоєнної Японії. Чудовими прикладами японської політики стали всім відомі Canon та Honda, які уособили всі правила успішної підготовки та успішного керування працівниками, які формувалися дуже довгий час.

2.2. США як одна з провідних країн по розвитку людського персоналу в світі

Для того щоб зрозуміти як американські компанії розвивають працівників та перекваліфікують потрібно звернутися до самої історії того як США здобула ці техніки для розвитку. Історія людських ресурсів у Сполучених Штатах складається з 4 етапів: доіндустріальний період, патерналістський період, бюрократичний період і період високої ефективності. Історія включає розвиток законних практик, таких як учнівство, умови на заводі та стратегії мотивації працівників, а також незаконні та

неетичні трудові практики, такі як рабство, жорсткі закони, нерівність між класами та огидні умови життя. Стверджують, що ці епохи були прогресом трудової практики, яка стабілізувала сучасну практику HR – починаючи з варварської практики примусової праці (рабство) у доіндустріальний період.

Успішні менеджери з персоналу зосереджуються як на завданні, так і на аспектах своєї роботи. Їм потрібне технічне розуміння своєї ролі, але переважно вони служать інтерфейсом між організацією та її співробітниками. Особисті навички, які роблять менеджера з персоналу успішним, зосереджені на цій динаміці налагодження стосунків. Ефективний менеджер з персоналу використовує лідерство та організаційну навігацію, створюючи ініціативи, які відповідають цінностям організації та формують культуру. Доброчесний менеджер з персоналу зосереджується не лише на етичних наслідках своїх особистих дій, але й на тому, як вони стимулюють етичну культуру організації. Це включає підзвітність, чесність, професіоналізм і відповідність вимогам. Здатний менеджер з персоналу також розуміє стратегію організації та те, як організація заробляє гроші, щоб він міг доповнити ці зусилля. Цінний менеджер з персоналу виконує консультативну роль, за допомогою якої менеджери та співробітники можуть запитувати ідеї та відгуки щодо кадрових питань. Менеджер з персоналу, орієнтований на стосунки, також зосереджується на покращенні своєї культурної обізнаності та застосовує це розуміння у своїй взаємодії з усіма зацікавленими сторонами. Чіткий менеджер з персоналу знає, як висловлювати свої ідеї та інтерпретувати повідомлення між різними рівнями організації.

1. Основні функції людських ресурсів. Організації відрізняються за розміром і сферою діяльності. Тому розмір і функції відділу кадрів змінюватимуться відповідно до потреб організації. У невеликих організаціях менеджери з персоналу виконують роль генерала, виконуючи всі завдання відділу кадрів. У великих організаціях відділ кадрів складається зі спеціалістів, які присвячують свій час певній функції в кадровій сфері. Незалежно від розміру відділу кадрів, існує загальний набір функцій, які виконує HR. Загальноприйняті функції HR США включають [77]:

- придбання та утримання талантів;

- залучення співробітників;
- навчання та розвиток;
- загальні винагороди;
- структурування персоналу;
- організаційна ефективність і розвиток;
- управління трудовим колективом;
- стосунки з працівниками;
- технології та дані;
- глобальна контекстуалізація;
- управління різноманітністю;
- управління ризиками;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- Трудове законодавство та правила США;
- HR-стратегія.

2. Придбання та утримання талантів. Кожній організації потрібні люди. HR виконує такі завдання, як аналіз роботи, який передбачає розуміння навичок і характеристик, необхідних для кожної ролі. Потім вони розробляють роботу навколо цих навичок і починають процес найму. Розуміння потреб організації в робочій силі також вимагає від відділу кадрів розробки кадрового плану, який повідомляє, скільки поточних і майбутніх працівників потрібно. Якщо в майбутньому буде потрібно більше робочих місць, відділ кадрів створює план найму для задоволення цих потреб. Якщо організація прогнозує надлишок робочої сили, у неї є кілька варіантів. Це означає, що їм може знадобитися звільнити працівників або перепланувати роботу, щоб утримати працівників. Ці завдання важливі для залучення талантів до організації. Вони є матеріально-технічним забезпеченням ролі відділу кадрів із залучення талантів. Однак більш важливим для успіху залучення талантів є корпоративна культура. Культура, в якій працівники знаходять задоволення та залученість. З цієї причини можна припустити, що HR є будівельником і захисником культури. У процесі

пошуку вони мають двобічне завдання залучити талановитих працівників, а також знайти людей, які роблять позитивний внесок у культуру компанії.

3. Залучення співробітників. Залучення співробітників - це завдання отримати від співробітників максимальну віддачу. Це означає, що організація повинна знайти способи мотивувати свою команду, намагаючись покращити почуття та емоційний зв'язок співробітників з організацією. HR розуміє, що якщо зосередитися на залученні, продуктивність і культура підвищаться. Є кілька тактик, які HR може використовувати для залучення співробітників. HR має залучати команду виконавчого керівництва до активної участі в інвестуванні свого часу та ресурсів у працівників. Це означає бути помітним, прозорим, доступним і харизматичним. Багато організацій отримують свою культуру від особистості лідера. Зокрема, підприємницький дух Ілона Маска чи відданість навколишньому середовищу, яку продемонстрував засновник Patagonia Івон Шуйнар. HR відіграє важливу роль у навчанні менеджерів, як вони також можуть залучати своїх працівників. HR може найлегше сприяти взаємодії через серію організаційних заходів, таких як вправи з формування команди, ретрити, корпоративні змагання та благодійні заходи. Нарешті, відділ кадрів повинен вжити заходів для вимірювання залученості співробітників, щоб вони могли бачити ефективність своїх зусиль.

4. Навчання та розвиток. Навчання та розвиток є елементом HR, який зосереджується на вдосконаленні навичок членів організації. Це може передбачати отримання знань або вдосконалення набору навичок. Навчання зосереджено на короткостроковому застосуванні нових навичок, знань, поглядів. Це призводить до більш негайного, короткострокового покращення продуктивності. Розвиток орієнтований на довгострокову кар'єрну орієнтацію особистості. Це передбачає розширення та поглиблення знань і навичок, оскільки це узгоджується з кар'єрними прагненнями особи. Освіта є більш формальним компонентом навчання та розвитку, оскільки дозволяє членам організацій отримати ступені та сертифікати, які дозволяють їм просуватися в організації.

5. Загальна винагорода. Функція відділу кадрів, що стосується загальної винагороди, полягає в розробці компенсаційних пакетів, які забезпечують повну

безпеку та переваги для працівників. Заробітна плата найбільше переглядається та ретельно вивчається працівниками та організаціями. Відділи персоналу регулярно звітують про свої зарплати агентствам, які збирають цю інформацію на користь галузі. Тоді відділи кадрів використовують сукупну інформацію, надану агентством, щоб отримати розуміння конкурентоспроможної заробітної плати. На додаток до зарплати організації в більшості випадків виплачують довгий список пільг. Бонуси призначені для узгодження інтересів організації з інтересами окремої особи. Інші бонуси вважаються бонусами «чорної скриньки», відповідно до яких не існує узгодженої ставки комісійної винагороди, а менеджери приймають рішення на основі збалансованої системи показників та інтуїції. Багато компаній обирають цю модель, оскільки вони можуть стимулювати культурні елементи, а також фактори ефективності. Наприклад, продавець, який досягає надзвичайного обсягу, але його ненавидять усі в офісі, шкодить культурі. Останнє зауваження щодо бонусів полягає в тому, що організації повинні бути обережними, щоб не впроваджувати «порочних стимулів». Це бонусні структури, які на перший погляд стимулюють бажану поведінку, але насправді співробітники мотивовані в власних інтересах і «грають» із системою. Прикладом цього є посада продавця, де працівник хоче максимізувати обсяг, але в результаті може пожертвувати ціною та загальною прибутковістю. Інші переваги, які пропонують організації, включають 401 тис. внесків, пенсійні плани, медичне обслуговування, довгострокову та короткострокову втрату працездатності, страхування життя, дні відпустки, відшкодування за навчання, програми визнання заслуг, ювілейні подарунки (5, 10 20 років тощо), стоматологічне страхування, страхування зору, допомога по догляду за дитиною, членство в тренажерному залі чи полі для гольфу, використання активів компанії, допомога при переїзді та пільги на робочому місці, такі як розважальні заходи, безкоштовні закуски, кава та гнучкий графік роботи. Не всі компанії пропонують усі переваги, але загальне правило полягає в тому, що винагороди, які виплачуються працівникам, становлять приблизно 30% річної зарплати.

6. Структурування кадрів. Як і будь-який відділ або одиниця в організації, відділ кадрів повинен витратити час на організацію власних ресурсів і управління

ефективністю власної діяльності. З цієї причини однією з функцій HR є самоменеджмент. На практиці це означає, що відділ кадрів повинен вирішити, яких типів спеціалістів з управління персоналом їм слід найняти, а які спеціалісти загального профілю відповідають потребам організації. Фахівці з персоналу орієнтуються на певну роль у відділі кадрів. Наприклад, одні спеціалісти зосереджуються на навчанні та розвитку, інші аналізують компенсацію, деякі керують пакетами пільг працівників, тоді як інші можуть вести переговори з профспілками та забезпечувати дотримання державних норм праці. Структурування HR також передбачає прийняття рішення про те, які елементи HR можна (або повинні) обробляти всередині компанії, а які функції можна передати стороннім виконавцям. По суті, ця функція HR перетворюється на виділений час для того, щоб переконатися, що HR працює належним чином і керує собою як суб'єктом, який узгоджується з корпоративною стратегією та цінностями.

7. Організаційна ефективність і розвиток. Організаційна ефективність і розвиток – це навмисний підхід до втручання в робочу силу для підвищення продуктивності. Це може включати продуктивність команди, індивідуальний розвиток співробітника або загальну операційну досконалість. Ця функція HR зосереджується на політиці, практиці, культурі та структурі організації таким чином, щоб підвищити відданість і ефективність. Прикладом організаційної ефективності та ролі відділу кадрів у розвитку є рішення дозволити членам відділу продажів працювати з дому та проживати на території збуту, водночас дозволяючи їм більше самостійності у своїй роботі – приймати особисті рішення щодо робочого часу, розширювати повноваження з продажу та витрати на відрядження. У цій ситуації відділ кадрів має вирішальне значення для аналізу та розуміння того, як таке рішення вплине на продуктивність цих працівників на місцях. Організаційна ефективність також є можливістю переглянути права прийняття рішень, повноваження та механізми звітності співробітників таким чином, щоб мотивувати працівників добре працювати.

8. Відносини з працівниками. Основна передумова стосунків із працівниками як функції HR полягає в тому, щоб служити посередником між

організацією та працівниками організації. Мета полягає в підтримці позитивних відносин між робочою силою та керівництвом. Це досягається кількома способами. По-перше, відділ кадрів зосереджується на політиці сприяння справедливості на робочому місці. Це включає практику компенсації та прецеденти дисциплінарних стягнень. По-друге, HR виконує роль консультанта для менеджерів, коли виникають питання щодо переваг, балансу між роботою та плануванням. У рамках відносин між працівниками відділ кадрів розглядає спори між працівниками та керівництвом. Наприклад, це може включати суперечки, які виникають через погану роботу, поведінку на робочому місці або сексуальні домагання.

9. Технології та дані. Відділ кадрів тепер має доступ до широкого спектру технологій, даних і цифрових інструментів, які допомагають підвищити продуктивність співробітників. Це стосується того, як співробітники спілкуються один з одним, зберігають файли чи записи, відстежують продуктивність і надають співробітникам їхні конкретні ролі. Наприклад, відділ кадрів використовує системи відстеження кандидатів, щоб керувати більшою кількістю претендентів на відкриті посади. Це дозволяє їм класифікувати, швидко переглядати та обробляти кандидатів, коли вони проходять процес найму. Навчання та розвиток можуть бути зосереджені на цифрових ресурсах, таких як відео та аудіо, які залучають працівника так, як він звик до навчання. Показники відстеження ефективності в кол-центрах, наприклад, показують співробітникам, наскільки ефективно вони справляються зі своїми дзвінками та наскільки вони ефективні у вирішенні проблем. Ці технології можуть підказати організації, які завдання співробітники виконують правильно і де є прогалини. Розуміючи продуктивність за допомогою вдосконаленого відстеження, відділи кадрів можуть розподіляти ресурси для вирішення цих проблем.

10. Законодавство США про зайнятість і правила. HR відіграє важливу роль у забезпеченні дотримання трудового законодавства та нормативних актів. Відділ кадрів має розуміти не лише чинні нормативні акти, а й нормативні акти, які є на горизонті, щоб за потреби вони могли розробити програми відповідності. Можливо, жоден інший відділ в організації не займається державними установами так сильно, як HR. Вони регулярно взаємодіють з департаментами охорони здоров'я, Комісією з

рівних можливостей працевлаштування, Федеральним управлінням з питань трудових відносин, Управлінням з охорони праці, Національною радою з трудових відносин, Адміністрацією соціального забезпечення, штатом бюро праці, Міністерство праці США, Агентство з охорони навколишнього середовища і в більшості випадків місцеві міські та окружні офіси, які впливають на працевлаштування чи діяльність підприємства.

11. HR стратегія. Останніми роками найбільше уваги приділяється HR-стратегії. Протягом багатьох десятиліть відділ кадрів розглядався як адміністративна функція організації – забезпечення того, щоб люди отримували зарплату, навчання, залучення до роботи та надання переваг. Однак багато з цих адміністративних завдань або автоматизовані, або передані аутсорсингу, що звільнило відділ кадрів для зосередження на стратегії. HR-стратегія передбачає створення загального плану того, як співробітники будуть набиратися, розвиватися, надаватися повноважень і мотивуватися працювати. Однак найважливішим компонентом HR-стратегії є узгодження її із загальною стратегією організації. HR має розуміти, як бізнес заробляє гроші та які культурні цінності підтримується, щоб практика HR могла доповнювати ведення бізнесу. Це означає, що менеджери з персоналу думають про те, як вони створюють цінність і як вони можуть інновувати свої відділи та організаційну практику, щоб створити конкурентну перевагу для організації. Деякі відділи кадрів довели цей менталітет до крайності, розглядаючи HR як центр прибутку. Вони виставляють рахунки за години, використані менеджерами, і приписують програмам, які вони розгортають, з такою ж ретельністю та розумінням їх впливу на кінцевий результат, як і будь-який інший центр прибутку.

Організації, будь то комерційні, некомерційні чи наукові установи, складаються з людей, що означає, що кожна організація потребує певного управління людськими ресурсами. Людські ресурси – це функція, яка відповідає за працівників організації. Типові обов'язки відділу кадрів включають такі сфери, як підбір персоналу, винагороди та пільги, навчання та розвиток, трудові та службові відносини, а також організаційний розвиток.

Щоб простежити еволюцію HR та управління персоналом, потрібно почати з роздумів про історію американського робітника. Ліхт (1988) визначив ряд факторів, важливих для розуміння праці та піднесення сучасного руху кадрів.

1. Надзвичайні робочі заворушення, які рясніли наприкінці XIX-го та на початку XX-го століть, спричинені небезпечними умовами праці, довгим робочим часом і низькою заробітною платою, підживлювалися невдоволенням робітників зростанням імміграції, урбанізацією та розвитку механізації. Працівники та керівництво повинні були навчитися працювати разом, щоб придушити ці заворушення, для того щоб досягти економічних умов, які приносили б користь як бізнесу, так і працівникам.

2. Демографічний профіль американських робітників також змінювався. У 1913 році менше однієї чверті всіх дорослих жінок працювали поза домом. Вісімдесят п'ять років тому жінки становили менше 20 відсотків робочої сили; сьогодні жінки становлять 50 відсотків. Імміграція та роль афроамериканців також змінилися. Імміграція, легальна та нелегальна, з Латинської Америки та Азії спостерігала різке зростання частки іноземних працівників. У 1913 році 90 відсотків афроамериканців проживали на Півдні та працювали чорноробами та домогосподарками. Різке переміщення афроамериканців на північ і захід через посилення індустріалізації після Другої світової війни та руху за громадянські права змінило обличчя американської робочої сили.

3. Потреба у підвищенні безпеки та охорони здоров'я принесла значні зміни американському робітнику. У 1970 році Конгрес прийняв Закон про безпеку та гігієну праці, надавши Міністерству праці повноваження встановити вказівки щодо захисту працівників від нещасних випадків на виробництві. У 1971 році було створено Управління з безпеки та гігієни праці для забезпечення виконання цих вказівок.

4. На додаток до необхідності забезпечити дотримання нових стандартів, встановлених Міністерством праці. Корпоративні менеджери тепер були змушені розглянути альтернативи підходу XX-го століття та почати знаходити способи забезпечити інтерес до роботи та цінність за межі зарплати. Потреба у створенні ієрархії персоналу, розвитку кар'єрних шляхів і пропонуванні нових пільг, таких як

програми сімейного страхування, почала виникати внаслідок конфліктів початку ХХ-го століття, а також суттєвих змін в американській робочій силі.

Сполучені Штати є найбільшою економікою світу, випереджаючи Китай. Після десятиліття зростання темпи зростання ВВП країни стали негативними після пандемії COVID-19, що посилилося зростанням нерівності та застарілою інфраструктурою. Однак економіка швидко відновилася, зростання ВВП відновилося до приблизно 5,7% у 2021 році завдяки значному приватному споживанню та інвестиціям, а також підтримці високоадаптивної монетарної та фіскальної політики. Оскільки жорсткіші фінансові умови негативно вплинули на попит, зростання ВВП сповільнилося до 1,6% у 2022 році та, як очікується, ще більше знизиться до 1,2% у 2024 році (МВФ) (рис. 2.5.):

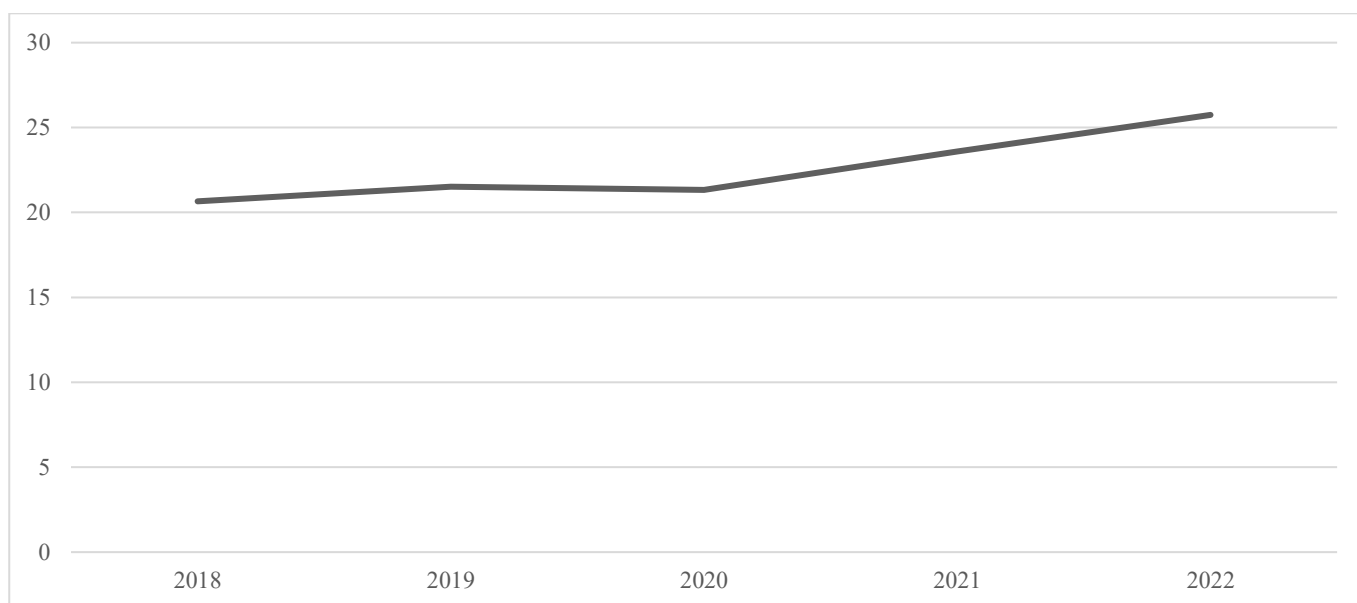


Рис. 2.5. Показники ВВП США в млрд дол. США.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

У другому кварталі економіка зросла на 2,1% у бік зменшення у квартальному вимірі в річному вимірі (раніше повідомлялося: +2,4%). Це було пов'язано з більш м'яким зростанням інвестицій в основний капітал, ніж передбачалося раніше, тоді як зростання приватних і державних витрат було переглянуто вгору. Повертаючись до третього кварталу, очікується ще один стабільний показник ВВП. Наявні дані

позитивні: роздрібні продажі та промислове виробництво спостерігали значне зростання в липні-серпні, тоді як споживчі витрати на товари та послуги були стабільними в липні. Тим не менш, у четвертому кварталі очікується уповільнення.

У серпні інфляція склала 3,7% проти 3,2% у липні. Показник трохи перевищив очікування ринку в 3,6% і значно перевищив цільовий показник Федерального резерву в 2,0%. Значно менше річне падіння цін на енергоносії спричинило прискорення інфляції.

Бюро перепису населення США повідомило про 331,4 млн жителів станом 2023 рік, що робить Сполучені Штати третьою за чисельністю населення країною у світі після Китаю та Індії (табл. 2.4.).

Таблиця 2.4

Топ 5 країн за найбільшим населенням в світі станом на 2023 рік

Країна	Чисельність населення
Індія	1428,6
Китай	1425,6
США	331,4
Індонезія	277,5
Пакистан	240,4

Примітка. Створено автором за даними The World Factbook.

Згідно з «Годинником населення США», 28 січня 2021 року населення США збільшувалося на одну особу кожні 100 секунд, або приблизно на 864 людини на день. У 2018 році 52% американців віком від 15 років були одружені, 6% були вдовами, 10% були розлученими, а 32% ніколи не були одружені. У 2021 році загальний коефіцієнт народжуваності в США становив 1,7 дитини на жінку (див. Рис. 2.6.).

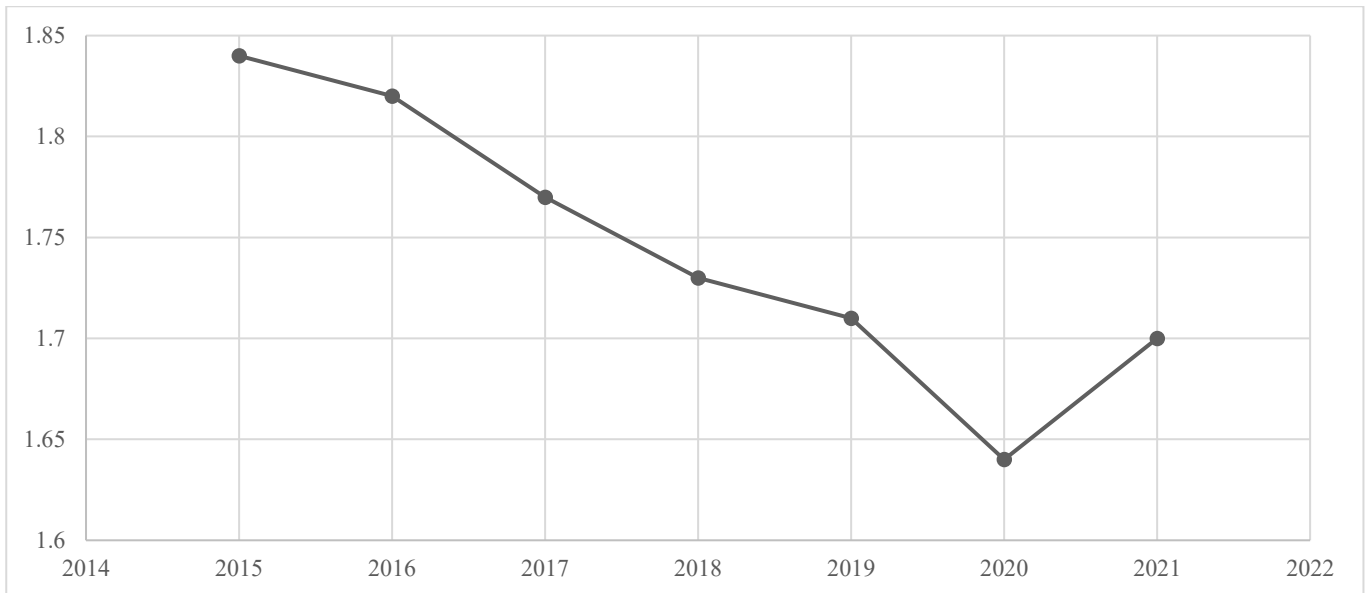


Рис. 2.6. Коефіцієнт народжуваності в США на одну жінку.

Примітка. Побудовано автором за даними The World Factbook.

Станом на 2023 рік чисельність цивільної робочої сили в США становила 167,84 млн осіб. Термін «цивільна робоча сила» використовується Бюро статистики праці США (BLS) для опису підгрупи американців, які мають роботу або шукають роботу, мають принаймні 16 років, не служать в армії та не інституціоналізовані. Станом на серпень 2023 року в США налічувалося 135,45 мільйонів штатних працівників.

У грудні 2019 року вірус COVID-19 почав поширюватися світом. Оскільки вірус класифікували як пандемію, він спричинив глобальну кризу охорони здоров'я, яка забрала життя мільйонів людей у всьому світі. Пандемія COVID-19 змінила багато аспектів суспільства, найголовніше – економіку. У перші роки багато підприємств у всіх галузях були змушені закритися, при цьому було звільнено велику кількість працівників. Економіка продовжила відновлення у 2022 році, станом на квітень 2023 року загальнонаціональний рівень безробіття повернувся до більш нормальних 3,4 відсотка.

Оскільки так багато людей у Сполучених Штатах втратили роботу, рекордна кількість людей вперше звернулася за страхуванням на випадок безробіття. Як першу відповідь на ці загальнонаціональні потрясіння, уряд видав чеки на допомогу та розширив виплати, що виплачуються страхуванням на випадок безробіття. У травні 2020 року сума виплаченої допомоги по безробіттю зросла до 23,73 млрд доларів

США. Станом на грудень 2022 року ця вартість знизилася до 2,24 мільярда доларів США.

Рівень безробіття в США зріс до 3,8 відсотка в серпні 2023 року, що є найвищим показником з 2022 року та перевищує ринкові очікування в 3,5 відсотка (рис. 2.7.). Кількість безробітних зросла на 514 тис. до 6,355 млн, а рівень зайнятості зріс на 222 тис. до 167 млн. Так званий рівень безробіття U-6, який також включає людей, які хочуть працювати, але відмовилися від пошуку, і тих, хто працює неповний робочий день, тому що вони не можуть знайти роботу повний робочий день, зріс до 7,1 відсотка. Рівень участі в робочій силі зріс до 62,8 відсотка, найвищого рівня з лютого 2020 року, з 62,6 відсотка.

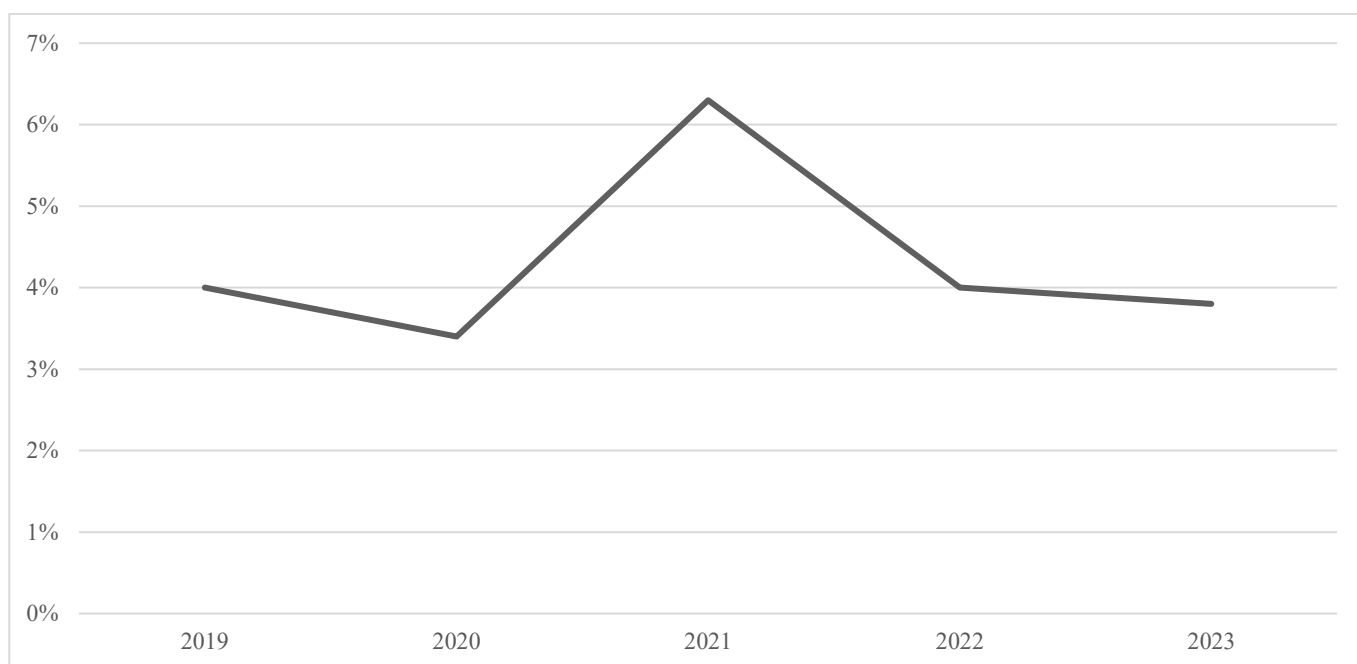


Рис. 2.7. Відсоток безробіття в США у відсотках.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

ІЛР є підсумковим показником для оцінки довгострокового прогресу в трьох основних вимірах людського розвитку: довге і здорове життя, доступ до знань і гідний рівень життя. Значення ІЛР Сполучених Штатів на 2021 рік становить 0,921, що відносить країну до категорії дуже високого людського розвитку, позиціонуючи її на 21 місці зі 191 країни та території.

З 1990 по 2021 рік значення ІЛР Сполучених Штатів змінилося з 0,872 до 0,921, змінившись на 5,6 відсотка (рис. 2.8.). У період з 1990 по 2021 роки очікувана тривалість життя в США при народженні змінилася на 1,8 року, середня кількість років навчання в школі змінилася на 0,7 року, а очікувана кількість років навчання в школі – на 0,9 року. З 1990 по 2021 рік ВНД на душу населення Сполучених Штатів змінився приблизно на 64,1 відсотка.

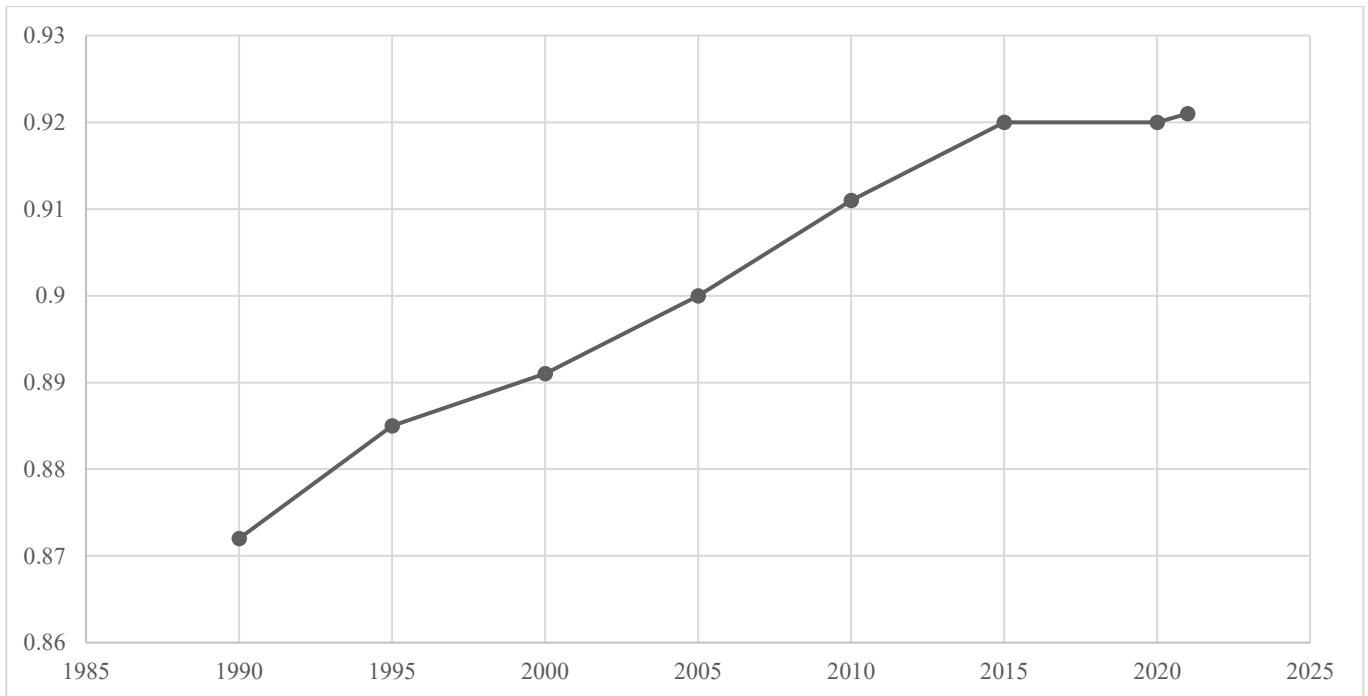


Рис. 2.8. Індекс людського розвитку в США.

Примітка. Побудовано автором за даними United Nations Development Programme.

Як бачимо розвиток людського капіталу в США пройшов великий шлях від рабства та до сьогоденної політики управління персоналом. Для того щоб краще зрозуміти чи особлива американська політика розвитку, покращення та утримання персоналу нам потрібно розглянути всім відому авіабудівну компанію Boeing, та на її досвіді відчувати всю ту всім відому політику управління персоналом. Компанія Boeing створила Кодекс основних умов праці та прав людини, за яким вона керує своїми підлеглими. Кодекс основних умов праці та прав людини демонструє прихильність компанії Boeing основним стандартам, які роблять Boeing хорошим місцем для роботи. Люди є найважливішим активом Boeing [76]. Індивідуальний і колективний

внесок співробітників Boeing на всіх рівнях має важливе значення для успіху компанії. Визнаючи це, компанія Boeing розробила політику та методи, спрямовані на те, щоб її співробітники користувалися захистом, який забезпечується концепціями, знаходяться в цьому Кодексі.

Boeing прагне захищати та просувати права людини під час своєї діяльності в усьому світі, і концепції цього Кодексу, як правило, походять від політики та практики Boeing. Хоча частини цього Кодексу відображають огляд робочих стандартів і концепцій прав людини, висунутих іншими групами, такими як Міжнародна організація праці, Загальна декларація прав людини та Глобальні принципи Саллівана, цей Кодекс представляє заяву компанії Boeing щодо власних стандартів.

- Недискримінація та переслідування. Політика компанії Boeing полягає в залученні та утриманні найкращих кваліфікованих людей, незалежно від раси, кольору шкіри, релігії, національного походження, статі, сексуальної орієнтації, гендерної ідентичності, віку, фізичних чи розумових вад чи статусу ветерана. Політика компанії недискримінації поширюється як на претендентів, так і на працівників і охоплює всі умови працевлаштування, включаючи найм роботу, переведення, підвищення по службі, звільнення, компенсацію та пільги. Дискримінація або переслідування на основі будь-якого з вищевказаних факторів заборонені, як і помста проти особи, яка подала скаргу або надала інформацію про можливі порушення цієї політики.

- Свобода асоціацій. Компанія визнає та поважає права працівників вступати або не приєднуватися до будь-якої законної організації за власним вибором. Boeing прагне дотримуватись законів, що стосуються свободи асоціацій, приватного життя та колективних переговорів.

- Навколишнє середовище, здоров'я та безпека. Boeing прагне забезпечити співробітників безпечними робочими місцями, захищаючи навколишнє середовище, де б компанія не вела свій бізнес, а також прагне до досконалості у сфері безпеки, здоров'я та охорони навколишнього середовища.

- Робоче середовище та винагорода. Компанія прагне сприяти створенню робочого середовища, яке сприяє спілкуванню, продуктивності, творчості, командній роботі та залученню співробітників. Як глобальна компанія, вона прагне надавати працівникам компенсацію та переваги, які є справедливими для типу роботи та географічного розташування (місцевого ринку), де виконується робота, і конкурентоспроможні з іншими компаніями світового рівня.

- Робочий час і графік роботи. Кожна організація Boeing встановлює робочі зміни та розклад відповідно до потреб бізнесу та дотримання чинного законодавства та/або колективних договорів.

- Рабство, торгівля людьми, примусова та дитяча праця. Boeing вважає, що трудові відносини мають бути добровільними, а умови найму мають відповідати чинному законодавству та нормам. Тому керівництво виступає категорично проти рабства, торгівлі людьми, примусової, дитячої праці та максимально дотримується чинних законів, які забороняють таку експлуатацію.

Також варто звернути увагу на те як компанія готує свої працівників для роботи. Після найму нових працівників і призначення цих нових працівників на посади компанія не може просто змусити їх працювати без підготовки. Керівництву компанії потрібно думати про те, як змусити співробітників віддавати компанії все можливе. Одним з хороших способів підвищити знання, навички співробітника є програма навчання та розвитку. Програма повинна складатися з індивідуального розвитку, а також розвитку групи, тому що командна робота є важливою в кожній компанії.

Як виробник літаків, Boeing розуміє важливість навчання та розвитку. Вони мають справу з високими технологіями та складним виробничим процесом, що лише високоосвічені та висококваліфіковані люди можуть працювати в такому середовищі.

Стратегія навчання та розвитку в Boeing не проста. Boeing має комплексну програму як всередині компанії, так і за її межами, щоб гарантувати, що компанія може покращити якість співробітників і вирішити всі проблеми працевлаштування. Компанія думає на декілька кроків вперед і враховує багато речей, щоб гарантувати, що в компанії будуть лише найкращі співробітники, щоб Boeing залишався на вершині. Загалом у Boeing є дві програми розвитку якості співробітників. Перша –

програма Learning together. Друга – навчання на робочому місці. Крім використання програм як прямих переваг для ефективності бізнесу, компанія Boeing використовує програму як переваги для співробітників і можливості для залучення кваліфікованих людей до роботи в компанії.

Програма Learning together — це підтримка навчання від Boeing для співробітників, які здобувають вищу освіту. Boeing має академічні партнерські стосунки з різними високоякісними школами, де співробітники можуть пройти навчальні програми та курси, які допоможуть їм вдосконалити навички та підвищити ефективність роботи. Партнерство узгоджується з потребами бізнесу.

Навчання на робочому місці є дуже важливим для кожного, хто тільки приходить в компанію або в новий підрозділ. На робочому місці працівники могли дізнатися від інших про те, якою є компанія та робота насправді. Для цього навчання співробітники зазвичай мають наставників, які допомагають їм зрозуміти, як виконувати поточну та майбутню роботу. Цей тренінг також корисний для розвитку хороших стосунків між працівником і роботодавцем.

Компанії необхідне офіційне навчання, щоб співробітники відповідали вимогам компанії. Оскільки уряд суворо регулює авіаційну галузь, формальні курси дуже важливі для дотримання цього положення. Іноді, щоб задовольнити клієнтів, потрібне офіційне навчання. Безумовно, формальне навчання дуже важливе для того, щоб співробітник отримав доказ своєї якості.

Щоб підтримати стратегію навчання та розвитку, компанія Boeing має бібліотеку та навчальний центр. У бібліотеці співробітники отримують доступ до численних журналів, звітів, баз даних і книг, які розширяють їхні знання. Навчальний центр – це місце, де можна знайти онлайн-тренінги, сертифікаційні тренінги, відео та зареєструватися на курси.

Оскільки технічних навичок недостатньо, Boeing має Leadership Center у Сент-Луїсі, щоб покращити лідерські якості співробітників. Програма покращить лідерські якості співробітників, що буде дуже важливо в майбутньому. Головна мета полягає в тому, щоб лідерські програми могли допомогти лідерам компанії розвивати своїх людей і вирішувати будь-які проблеми в компанії

Для іноземних працівників Boeing пропонує спеціальну програму. Окрім програми навчання та тренінгів, міжнародний працівник може отримати консультаційні послуги. Насправді це не частина програми навчання, але ця програма надає велику підтримку програмі навчання, оскільки міжнародні працівники зазвичай мають проблеми з переїздом на нове місце. Коли люди спокійні, їм легше вчитися і розвиватися.

Щоб зробити навчальну програму успішною, Boeing співпрацює з аутсорсинговою компанією з навчання. Вони працюють разом, щоб створити ефективне партнерство, яке зосереджується на спільних цілях і відданості.

Подібно до інших компаній, Boeing проводить аналіз та оцінку співробітників перед тим, як вони зможуть приєднатися до програми навчання. Метою цієї оцінки є визначення того, яка підготовка найкраще підходить для працівника, щоб покращити продуктивність роботи та навички. Завдяки оцінці як компанія, так і співробітники отримують оптимальні вигоди. Компанія не буде витрачати свої гроші, а співробітники не будуть витрачати свій час.

Розглянемо ще одну відому на весь світ американську компанію Apple та її політику менеджменту персоналом. Apple Inc. – міжнародна корпорація, яка спеціалізується на виробництві електроніки та програмних продуктів. Компанію заснували в 1976 році Стівен Джобс і Стівен Возняк. Штаб-квартира компанії знаходиться в Купертіно, Каліфорнія.

Apple заснувала свій успіх на силі своїх співробітників. Стратегія управління персоналом, яку використовує компанія, є основною причиною її постійного зростання та відмінних показників на ринку. Apple володіє деякими великими талантами, а керівництво має найкращі підходи до управління талантами. Це робиться для того, щоб компанія залучала та утримувала талановиту робочу силу. Великі таланти та ефективні управлінські навички є основною причиною того, чому Apple стала лідером у виробництві побутової електроніки.

Маркетингова стратегія Apple Inc. зосереджена на очікуваннях клієнтів. Продукція Apple спрямована на покращення життя користувачів. Компанія прагне зрозуміти потреби споживачів перед тим, як вивести новий продукт на ринок. Крім

того, клієнтам надаються різні навички та інструменти, які дозволяють їм ефективно використовувати продукти. Маркетингова політика Apple базується на креативності та інноваціях. Вони також чуйно реагують на потреби своїх клієнтів, як зазначено в заяві про місію фірми. Основною метою компанії є просування персональних комп'ютерів серед різних груп людей, включаючи творчих професіоналів, студентів, споживачів і викладачів. Це стало можливим завдяки їхнім пропозиціям програмного забезпечення, Інтернету та обладнання. Тому Apple Inc працює в середовищі, повному викликів. Однак його було структуровано для подолання таких проблем. Внутрішня структура компанії використовує передовий досвід, який залучає та утримує талановиту силу.

Ключові люди, які працюють в Apple, займають маркетингові, технічні та штатні посади. Основна мета компанії – залучення та утримання співробітників. Щоб досягти цього, компанія застосувала різні стратегічні кадрові практики для залучення кваліфікованих фахівців. Apple зацікавлена в максимізації зусиль своїх співробітників, інвестуючи в їхні навички. Компанія визнає людський капітал життєво важливим елементом загальної конкурентоспроможності. Людські ресурси є рушійною силою стратегії розвитку. Таким чином, фірма використовує компетенції свого персоналу з основною метою досягнення конкурентної переваги на ринку. Великі таланти та підходи до управління персоналом, які використовуються в компанії, дозволили їй стати найбільш інноваційною компанією в галузі побутової електроніки.

HR компанії Apple Inc. працює над тим, щоб максимізувати віддачу від інвестицій, мінімізуючи фінансові ризики та використовуючи людський капітал. Управління людськими ресурсами Apple Inc відповідає за різноманітні обов'язки, включаючи найм і відбір, розвиток лідерства, заохочувальну винагороду, розвиток співробітників і стосунки між ними. Ця діяльність виконується менеджерами з персоналу ефективно та послідовно.

- **Набір і відбір.** Наймання та відбір є ключем до успіху більшості організацій. Apple вклала багато коштів у процес найму персоналу з головною метою отримати правильних талантів, які відповідають організаційній культурі. Компанії

потрібні працюючі та віддані діяльності підприємства працівники. Apple використовує іншу стратегію найму, яка відрізняється від інших роботодавців. Apple не обіцяє своїм співробітникам кар'єрного зростання. Від працівників вимагається володіти відповідними навичками для роботи. У цьому випадку компанія не підтримує кар'єрний шлях. Очікується, що робоча сила шукатиме інформацію про свою роботу. Процес найму розроблений таким чином, що наймаються лише працівники, які відповідають організаційній культурі. Процес відбору відбувається на основі усної співбесіди. Модель найму та відбору дає змогу компанії залучати відповідних талантів для обслуговування організації [76].

- Різноманітність і рівні можливості працевлаштування. Apple надає рівні можливості для працевлаштування для всіх людей, незалежно від їхньої статі, раси, етнічної приналежності чи інвалідності. У компанії також працюють люди різного походження. Таким чином, він зміг залучити талановиту робочу силу з різних куточків світу, яка сприяла його подальшому успіху та зростанню.

- Пільги та компенсації при працевлаштуванні. Apple пропонує конкурентоспроможні пакети для залучення талановитого персоналу. Пільги надаються залежно від статусу зайнятості та географічного розташування роботодавця. Деякі переваги, які надає компанія, включають страхове покриття, програми купівлі акцій для працівників та план інвестицій і заощаджень. Співробітники також мають право на знижки на продукцію. Вони також отримують бонуси за роботу з досвідченими талантами в галузі. Apple надає гнучкі переваги, коли працівники повинні вибрати переваги, які найкраще відповідають їх стилю життя. Співробітники отримують періодичні акції за внесок у розвиток компанії. Співробітників заохочують переходити з одного виробничого відділу в інший. Наприклад, працівник може перейти з музичної індустрії на комп'ютерну, а потім на індустрію смартфонів. Компанія заохочує співробітників бути майстром усіх видів діяльності, коли вони готуються до наступної великої справи.

- Подяка та визнання співробітників. У компанії є програма Apple Fellows Program, яка була створена в 1995 році для відзначення співробітників, які роблять надзвичайний внесок у розвиток компанії. Працівники, які отримали цю нагороду,

призначаються керівниками. Вони надають далекоглядне керівництво організації у своїй галузі знань. Ця стратегія мотивує працівників наполегливо працювати, оскільки вона також пов'язана з економічною вигодою. Apple цінує співробітників, які віддані інноваціям. Таким чином, фірма залучила одних із найкращих і відданих талантів у галузі.

- **Можливість кар'єрного росту.** Політика найму Apple зосереджується на відповідності кандидата організаційній культурі, а не на рівні навичок і досвіду. Apple дає можливість співробітникам вдосконалювати свої навички під час роботи в організації. Це дає можливість для навчання та розвитку. Співробітників заохочують навчатися на роботі. Крім того, компанія проводить навчання на робочому місці, щоб дозволити співробітникам вдосконалювати свої навички на робочому місці. Apple також поглинає співробітників через стажування. Ті, хто проходить стажування, отримують реальний досвід навчання, який дозволяє їм розвиватися у своїй майбутній кар'єрі. Можливість стажування приваблює найталановитіших студентів. Їм надається можливість розвивати свої навички, щоб підготувати їх до майбутніх можливостей працевлаштування.

- **Навчання та розвиток.** Apple використовує унікальний підхід до навчання, щоб гарантувати, що співробітники оволодіють відповідними навичками для роботи. Компанія дозволяє працівникам робити щось самостійно, щоб заохотити їх розвинути сильну самовпевненість. У цьому випадку працівники можуть вчитися на своїх помилках. Ця стратегія сприяє розвитку навичок. Співробітників заохочують до розвитку інноваційних навичок, оскільки їм дозволяється працювати в різних підрозділах організації. У цьому випадку для виконання певного завдання призначається кілька груп. Після виконання завдання їм призначається зовсім інша роль. Це причина, чому Apple стала однією з інноваційних компаній у світі. Команди завжди змагаються, щоб створити щось нове, що повністю відрізняється від попередніх проектів.

Щоб підвищити культуру вільного мислення та інновацій, команди збираються двічі на тиждень. Під час зустрічей вони можуть провести мозковий штурм, щоб придумати щось нове, повне інновацій. Apple не готує програм навчання, але

співробітників заохочують навчатися самостійно. Таке навчання дозволяє співробітникам отримувати неймовірну віддачу, що сприяє розвитку компанії. Труднощі, з якими стикаються під час проектів, спонукають працівників бути активними. Ця стратегія дозволила компанії виховувати та розвивати таланти, завдяки яким компанія досягла міжнародного визнання.

Стратегічний підхід до управління людськими ресурсами, який використовує Apple Inc., спрямований на залучення найкращих талантів і водночас їх утримання. Ці стратегічні практики управління персоналом дозволили фірмі стати провідним постачальником споживчих персональних комп'ютерних продуктів у світі.

Отже, політика управління персоналом в США пройшла великий проміжок часу, починаючи від рабства, яке ширилось всім світом та до того, що ми спостерігаємо сьогодні. Політика підготовки людського капіталу базується на навчанні нових працівників, які мотивовані до навчання, американські компанії використовуються два методи підготовки як під час роботи так і у відведений час для навчання, а також пропонують різні курси після роботи по бажанню. Мотивують компанії тим, що пропонують працівникам сприятливі умови для праці це можуть бути різні пільги, кар'єрний ріст, премії та багато іншого. Прикладами такої політики є всім відомі американські компанії Apple та Boeing, які піклуються про своїх працівників та роблять все щоб їх умови праці були на високому рівні, тому що успіх компанії залежить від людського капіталу.

2.3. Вітчизняний розвиток підготовки людського капіталу для конкуренції на міжнародному ринку

Ситуація в українській економіці коливається і на неї впливає багато факторів, спричинених військовими діями. Українська економіка втратила понад 30 відсотків ВВП за рік після вторгнення Росії в 2022 році (див. Рис. 2.9.). За даними Міністерства фінансів, це найбільша втрата економічної активності, яку країна зазнала з моменту проголошення незалежності в 1991 році. Український уряд працює відчайдушно щоб відновити економічне зростання. Це не перша рецесія, з

якою країна зіткнулася, оскільки раніше вона стикалася з рецесією в 2014-15 роках в результаті конфлікту на Донбасі, що призвело до зниження цін на товари. За даними НБУ, незважаючи на продовження негативних тенденцій у першому кварталі (-13,5%), у другому кварталі українська економіка відчуває значне відновлення – зростання одразу на 15,9%. Це можливо через низьку порівняльну базу за аналогічний період минулого року (-15,1%).

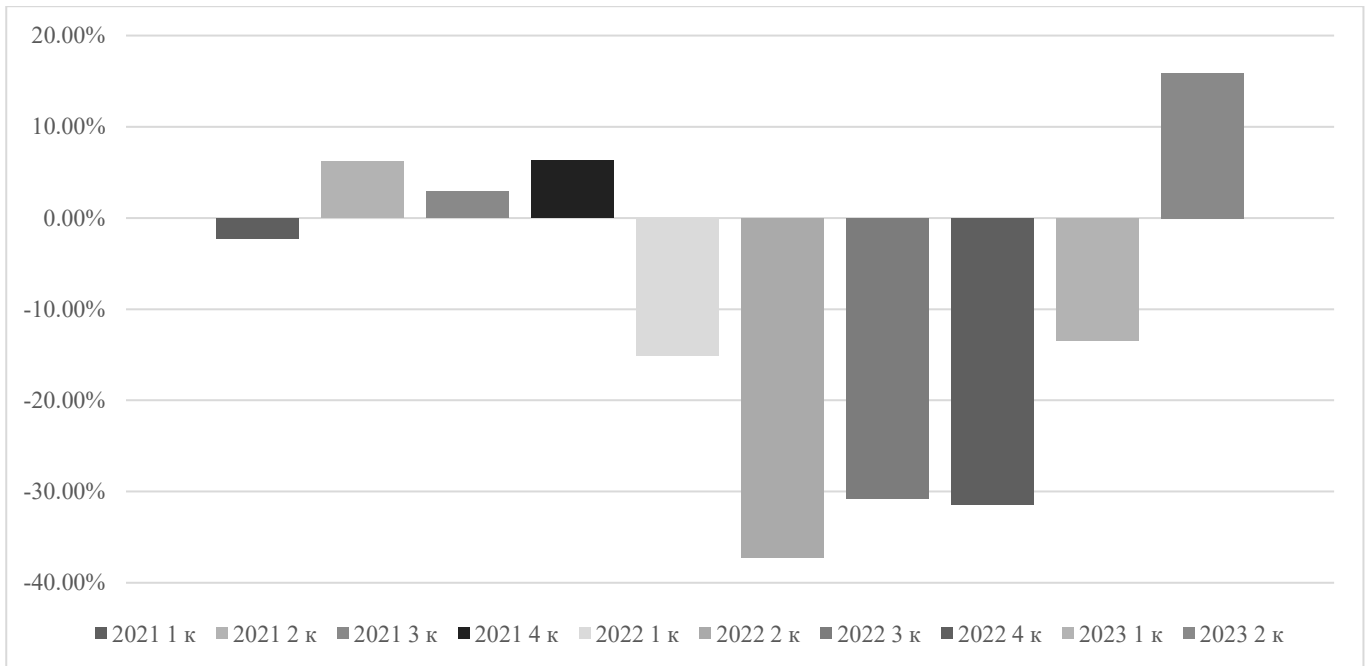


Рис. 2.9. ВВП України за квартали в період з 2021 по 2023 рр, у %.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

У 2023 році валовий внутрішній продукт на душу населення в Україні зріс на 305,3 долара США (+7,02%) порівняно з попереднім роком. Загалом у 2023 році ВВП на душу населення склав 4653,89 доларів США (див. Рис. 2.10.). Протягом періоду, що спостерігається, ВВП на душу населення зазнав коливань.

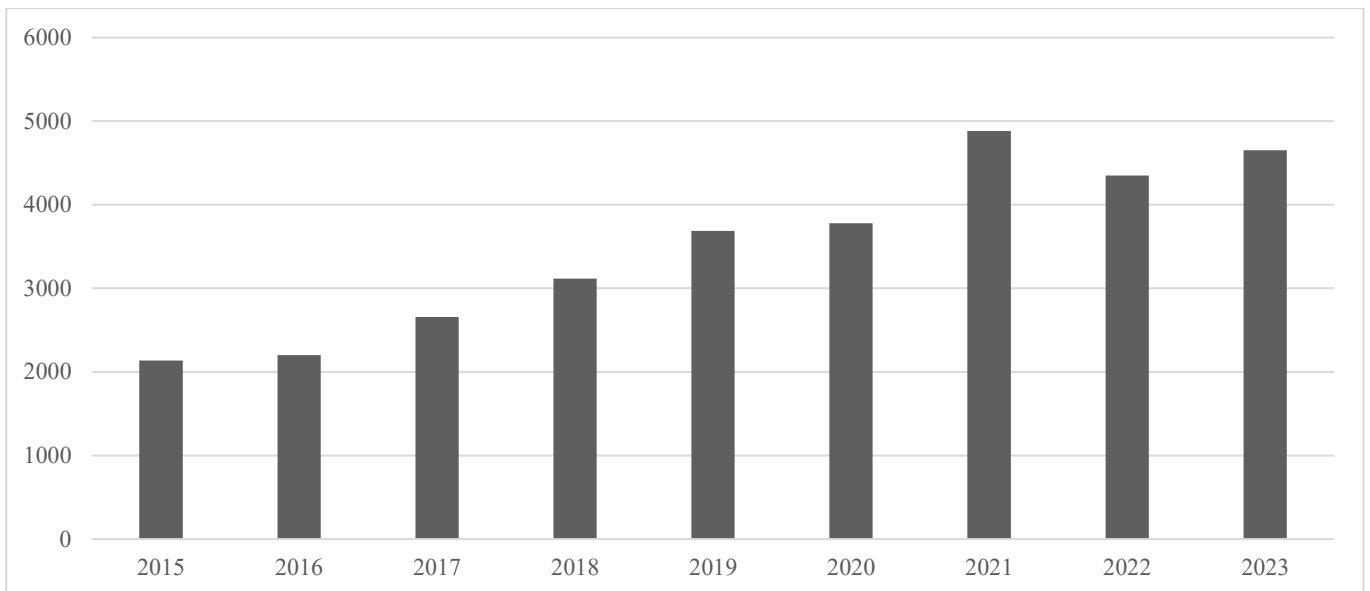


Рис. 2.10. ВВП на душу населення в Україні.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

Чи не найвагомим чинником покращення ситуації в економіці у першому кварталі 2023 року стало швидке відновлення та відносно стабільна робота з лютого енергетичної системи України, яка зазнавала активних атак з боку Російської Федерації з жовтня 2022 року по січень 2023 року.

У лютому ситуація з енергопостачанням покращилася, що позитивно вплинуло на економічну активність у всіх секторах. НБУ розраховує індекс очікувань ділової активності (ІОДА), який відображає оцінку бізнесом поточного стану економіки. З кінця минулого року (грудень – 42,1 пункту) по квітень цей показник зріс дуже суттєво – 51,5 пункту. ІОДА вперше за півтора року перевищив рівноважний рівень – значення індексу на рівні 50 пунктів є нейтральним. Збільшення пропозиції продуктів харчування та палива, покращення інфляційних і курсових очікувань, підвищення споживчих настроїв населення позитивно вплинули на оцінки компаній у більшості секторів.

Згідно з опитуванням Європейської Бізнес Асоціації, український бізнес продовжує адаптуватися до викликів, спричинених збройною агресією Росії. Зокрема, у другому кварталі 2023 року на повну потужність працюють вже 68% компаній (у першому кварталі – 54%, а у четвертому кварталі минулого року цей показник

становив 44%). Водночас кількість компаній, які працюють з обмеженнями, зменшилася до 31% (46% у січні-березні).

Визначальним фактором функціонування української економіки є постійна фінансова підтримка з боку наших міжнародних партнерів. У 2023 році Україна розраховує отримати близько 42 млрд дол. США зовнішнього фінансування для покриття дефіциту бюджету та початку відновлення.

Для успішної діяльності суб'єктів підприємницької діяльності необхідні відповідні ресурси. Зокрема, кожне підприємство потребує: фінансових, технологічних, матеріальних, інформаційних та людських ресурсів. Без них неможливо забезпечити високу продуктивність. При цьому центральне місце в кожній організації займає людський ресурс, тобто персонал. Оскільки успіх господарської діяльності значною мірою залежить від персоналу, а також від використання всіх інших ресурсів. Саме персонал управляє та використовує технологічні, матеріальні, інформаційні та фінансові ресурси. Наявність усіх інших ресурсів втрачає виняткову цінність через брак кваліфікованого персоналу. Отже, кожен суб'єкт господарювання потребує виключно кваліфікованих та професійних кадрів. На сучасному ринку праці досить складно знайти висококласний персонал, виграти за нього боротьбу з компаніями-конкурентами, а також необхідно витратити багато часу на його подальшу орієнтацію. Тому сучасним підприємствам необхідно не просто знайти кваліфікований персонал, а намагатися «виростити» його самостійно. Крім того, знання персоналу в умовах сучасного швидкоплинного науково-технічного прогресу можуть застаріти. З огляду на вищевикладене, сучасні українські підприємства повинні забезпечити працівникам можливість задовольнити їхню потребу у професійному навчанні.

Професійне навчання може підвищити кваліфікацію працівників і оновити їхні знання. У свою чергу, працівники можуть принести на підприємство нові знання, що призведе до збільшення обсягів виробництва, продуктивності, прибутку, одночасно зменшуючи витрати за рахунок більш раціонального використання ресурсів. Коли підприємства постійно працюють над впровадженням високотехнологічних технологій, їм потрібні працівники, які зможуть з ними успішно працювати та

використовувати їх у своїй трудовій діяльності. Знання роботи з новітніми технологіями можливе лише через професійне навчання персоналу. Усе це підтверджує необхідність і актуальність професійної підготовки кадрів на українських підприємствах. Примітною є тенденція, за якою більш успішними є підприємства, які щорічно інвестують значні фінансові ресурси у розвиток свого персоналу. Такі підприємства інвестують у свій довгостроковий розвиток. Вкладення в персонал обов'язково виправдають себе і окупляться більш ефективною кадровою роботою.

Найбільшу частку працівників, які брали участь у навчальних заходах, становили робітники. У 2021 році їхня частка становила майже 48%. Це пов'язано з тим, що працівники активно залучені у виробничі процеси підприємства, працюють на новому обладнанні, виконують кілька функцій. Їх роль на підприємстві має першорядне значення для підвищення кваліфікації та освоєння нових робітничих професій.

Найменша частка техніків – лише 2%. Лівову частку становлять також спеціалісти – 36%, що приблизно на 11% менше від частки робітників. Частка керівників у цьому показнику склала 14% (рис. 2.11.):

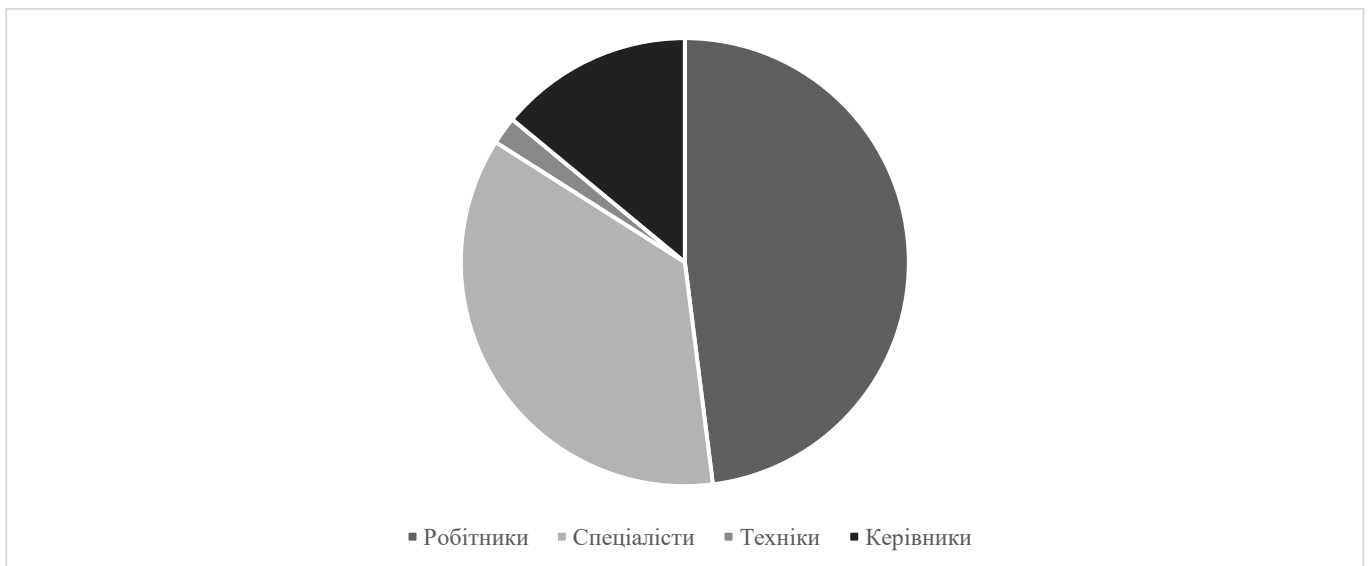


Рис. 2.11. Кількість підготовлених працівників на підприємстві.

Примітка. Побудовано автором за даними Мінаков С. Технологічні інновації в управлінні персоналом для підвищення конкурентоспроможності. – 2022. – с. 230.

Слід зазначити, що позитивним є те, що найбільша частка працівників, які беруть участь у навчальних заходах, – це робітники. Адже вони є основним трудовим потенціалом будь-якого підприємства. Далі доцільно проаналізувати професійну підготовку працівників за видами економічної діяльності [42, С. 21-26.].

Можна констатувати, що значна частка працівників, які пройшли навчання, займалася такими видами економічної діяльності: промисловість, сільське господарство, транспорт, операції з нерухомим майном. У цих секторах частка працівників, які беруть участь у заходах з підвищення кваліфікації, перевищила 20% від кількості працівників, зайнятих повний робочий день. Це вище середнього показника по галузі. Недостатня частка працівників, які беруть участь у професійному розвитку, спостерігається у сферах торгівлі, освіти, охорони здоров'я, мистецтва, спорту та відпочинку, тимчасового працевлаштування. Суттєве щорічне зниження частки працівників, які беруть участь у заходах з підвищення кваліфікації, спостерігається в державному управлінні.

У цих секторах, більшість з яких є державними підприємствами, є низька частка працівників, залучених до діяльності з професійного розвитку. В першу чергу це пов'язано з гострою нестачею фінансових ресурсів. Водночас приватні підприємці більше інвестують у професійне навчання своїх працівників. Помітно зростає частка працівників, які займаються підвищенням кваліфікації в сільському господарстві, промисловості та операціях з нерухомістю. Саме ці галузі останнім часом набули найбільшого розвитку.

Демографічна ситуація в Україні – це неймовірно складне питання. Станом на 1 січня 2023 року на території в межах 1991 року проживало 37,6 млн осіб, у межах 2022 року — 32,6 млн осіб, на підконтрольних українському уряду територіях — 31,1 млн осіб (див. Рис. 2.12.). Це означає, що втрати населення в межах 1991 року перевищують 14 млн осіб (27,6%). Ця частка зростає до 37,4 відсотка, якщо додати до втрат населення, яке проживає в непідконтрольних уряду регіонах у 2014–2021 роках (втрати становитимуть приблизно 19 мільйонів). Втрати населення в межах 1991 року зросли ще на 1,5 мільйона після початку повномасштабної агресії Росії (дані на 1 січня 2023 року). Незважаючи на те, що частину окупованих Росією територій було

звільнено, втрати населення, ймовірно, зросли за останні шість місяців через продовження міграції за кордон, постійні обстріли міст, що призводять до зосереджених смертей серед цивільного населення, та екологічну катастрофу, спричинену руйнуванням Каховської дамби.

Швидке старіння населення України має серйозні наслідки для соціального та економічного відновлення країни. Принаймні 25 відсотків населення України були у віці старше 60 років до російського вторгнення – один із найвищих відсотків літніх людей серед усіх країн світу – і цей показник постійно зростає.

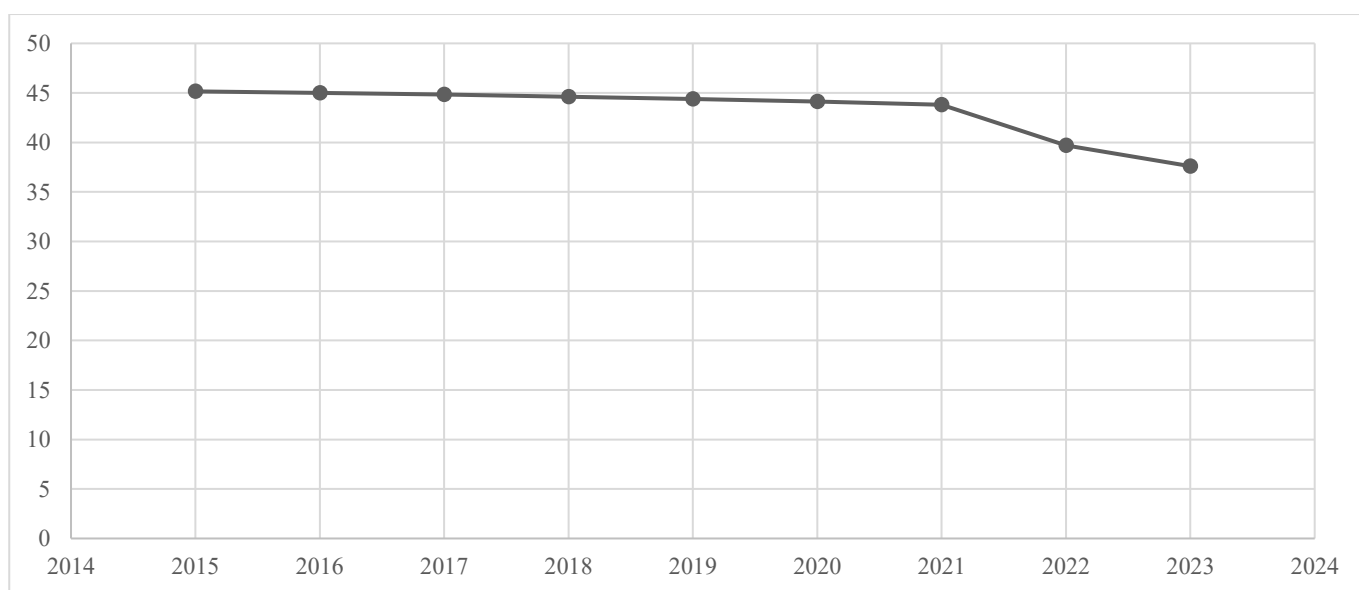


Рис. 2.12. Населення України в млн чоловік.

Примітка. Побудовано автором за даними The World Factbook.

Міграція є основним двигуном демографічної динаміки України. Незважаючи на начебто добре налагоджену систему реєстрації перетину кордону, оцінка масштабів міграції стикається з очевидними розбіжностями між українськими та зарубіжними даними перших днів війни. Наприклад, за даними прикордонної служби України, з 24 лютого 2022 року по 24 травня 2023 року з країни виїхало на 1,7 млн осіб більше, ніж вїхало. За даними Євростату (дані на 30 квітня 2023 року), майже 4 мільйони українців, які залишили Україну після 24 лютого 2022 року, були зареєстровані за законом про тимчасовий захист у країнах ЄС. Найбільше їх

zareєстровано в Німеччині (1,1 млн), Польщі (1,0 млн), Чехії (0,3 млн). Приблизно половина тих, хто втік від війни, – жінки 20–64 років, третина – діти та підлітки.

Згідно з низкою опитувань українців, які втекли до Європи, 70% жінок-біженок мають вищу (або незакінчену вищу) освіту; значна частина біженців уже знайшла роботу, хоча лише третина працює за фахом або використовує свою кваліфікацію; і переважна більшість дітей отримують загальну або професійно-технічну освіту, що свідчить про хороший рівень попередньої освіти.

Отже, за найкращого сценарію розвитку країни, тобто повернення до кордонів 1991 року та швидкого економічного та екологічного відновлення, подальша депопуляція виглядає неминучою. Швидше за все, до 2035 року населення України скоротиться ще на 18 %, впавши з нинішніх 37,6 мільйона до 31 мільйона (для території України 1991 року). Демографічна група 20–64 років зменшиться на 15% з 23,7 млн до 20,2 млн, а кількість жінок найбільш активного репродуктивного віку (20–34 роки) зменшиться на 11%, з 2,9 млн. до 2,6 млн.

Загальна кількість зайнятих скоротилася приблизно на 3,5 мільйона через війну. Рівень безробіття, включно з біженцями, зараз становить 30 відсотків проти 9,8 відсотка довоєнного періоду, згідно з даними Національного банку України⁶. Але зареєстроване безробіття скоротилося вдвічі в 2022 році, головним чином через значне зниження рівня зайнятості з поєднання еміграції (переважно серед жінок) і призову на військову службу (переважно чоловіків). Опитування УВКБ ООН показало, що 85 відсотків дорослих українців, які виїхали з країни, є жінками, 73 відсотки з яких були працевлаштовані на момент виїзду. Це становить 2,8 мільйона працюючих жінок, які залишають український ринок праці. Решта втрачених 700 000 робочих місць (із загальних 3,5 мільйонів, які були ліквідовані), швидше за все, припадає на чоловіків, які служать в армії. Судячи з даних про зібрані внески на соціальне страхування, здається, що найбільше скорочення робочих місць припало на приватний сектор. У той же час загальний обсяг внесків залишився в основному на довоєнному рівні, чому сприяли збільшення бюджетних витрат на персонал оборони.

Багатьом із тих, хто емігрував або був внутрішньо переміщеним, дуже важко жити в приймаючих країнах. Опитування, проведене Міжнародною організацією з

міграції (МOM), показує, що лише 21 відсоток жінок-біженок у Польщі працевлаштовані, тоді як ще 30 відсотків шукають роботу на місці. Це незважаючи на широку підтримку в Польщі надання підтримки та працевлаштування для біженців з України. В інших приймаючих країнах рівень зайнятості українських біженців, ймовірно, ще нижчий. У результаті багато хто стикається з фінансовими труднощами.

Щодо тих, хто залишився в Україні, нещодавнє опитування ВПО показує, що 56 відсотків уже повністю витратили свої заощадження, а 67 відсотків заявляють, що потребують фінансової підтримки. У відповідь український уряд втрутився, щоб зменшити тягар, збільшивши соціальні витрати на одну чверть порівняно з довоєнним бюджетом та за рахунок активної політики ринку праці. Згідно з дослідженням Управління ООН з координації гуманітарних питань, кожен третій громадянин України, який зараз перебуває в країні, потребує екстреного житла та необхідних предметів побуту. Це особливо стосується ВПО, які здебільшого належать до вразливих груп – дітей, людей похилого віку та людей з обмеженими можливостями. Багато закладів охорони здоров'я та освіти було пошкоджено або зруйновано. Крім того, майже половина населення країни потребує медичної допомоги в той час, коли система охорони здоров'я перевантажена пораненнями та жертвами, пов'язаними з війною. Така ситуація може мати довгострокові негативні наслідки для здоров'я багатьох людей із хронічними захворюваннями, а також тих, хто має гострі захворювання, які потребують раннього медичного втручання. Подібним чином тривалі порушення навчання дітей та молоді призведуть до затримок у навчанні, що може вплинути на їх подальше життя та кар'єру.

Індекс людського розвитку (ІЛР) України у 2021 році досяг 0,773, дещо знизившись порівняно з попереднім вимірюванням (див. Рис. 2.13.). ІЛР – це статистика, яка об'єднує тривалість життя, рівень освіти та ВВП на душу населення. Країни з оцінкою понад 0,700 вважаються країнами з високим рівнем розвитку порівняно з країнами з нижчою оцінкою.

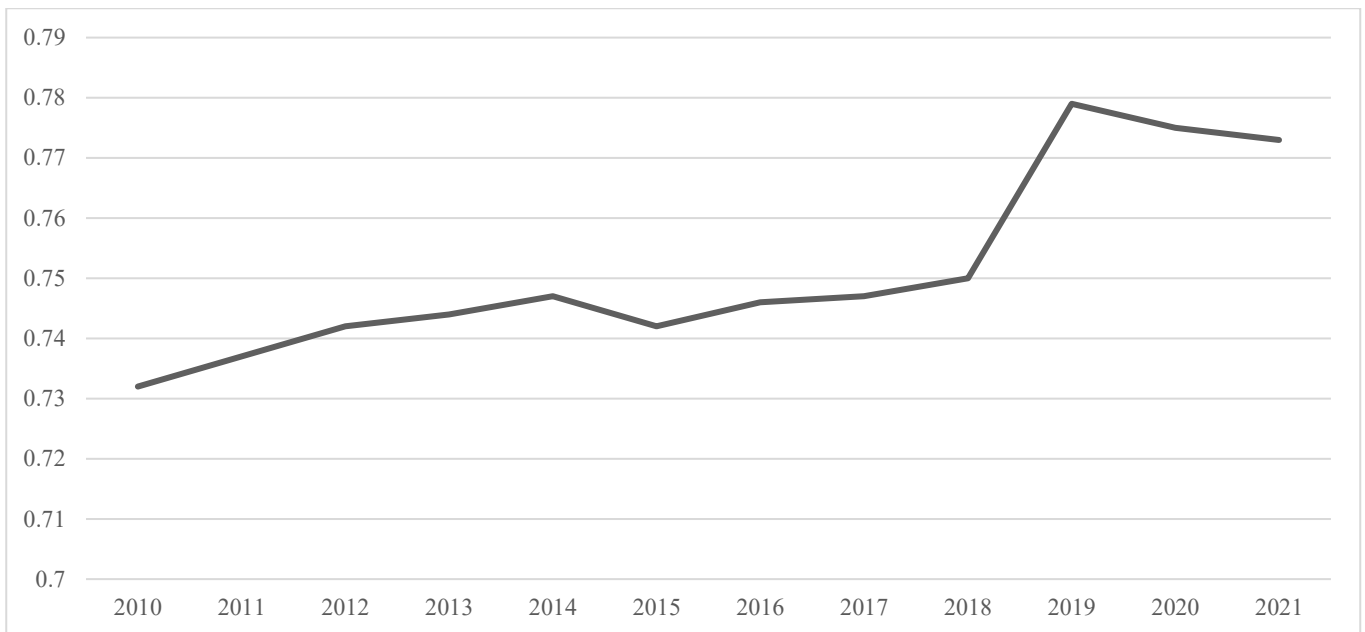


Рис. 2.13. Індекс людського розвитку в Україні.

Примітка. Побудовано автором за даними United Nations Development Programme.

За індексом людського капіталу в 2023 році Україна отримала 6,4 за десятибальною шкалою. Індекс складається з капіталу здоров'я (в 2023 році він становить 6), капіталу адаптивності (6,5) та громадянського капіталу (який склав 6,6).

Використання тих чи інших методів підвищення кваліфікації на українських підприємствах залежить, насамперед, від специфіки їх господарської діяльності та категорії персоналу, до якої ці методи будуть застосовуватися. Його об'єднує те, що переважна більшість українських підприємств віддають перевагу внутрішнім методам підвищення кваліфікації персоналу. Ця категорія методів є менш витратною і може бути реалізована без додаткових фінансових ресурсів. Примітно також, що більшість малих підприємств використовують досить примітивні методи підвищення кваліфікації персоналу. Зокрема, на малих українських підприємствах набуло поширення використання виробничого інструктажу, ротації та використання робітників як помічників. Інструктаж на виробництві здебільшого проводиться для всіх працівників. Його суть полягає в ознайомленні працівників з їх обов'язками, функціями, основними моментами роботи з виробничим обладнанням тощо. Такий спосіб підвищення кваліфікації зазвичай використовується при наймі працівника або при зміні технології виробництва. В цілому на українських підприємствах

спостерігається позитивна тенденція щодо збільшення кількості працівників, залучених до процесів професійного розвитку персоналу (рис. 2.14.).

Ділова ротація використовується шляхом переміщення працівника на іншу роботу, де є інша специфіка діяльності. Це дозволяє працівнику підвищити кваліфікацію та отримати нові знання. Ротація поширюється на всі категорії персоналу та рекомендована з такими інтервалами:

- керівників – один раз на п'ять-сім років;
- інші категорії персоналу – один раз на три-п'ять років;
- робітників – за потребою, але не рідше одного разу на рік.

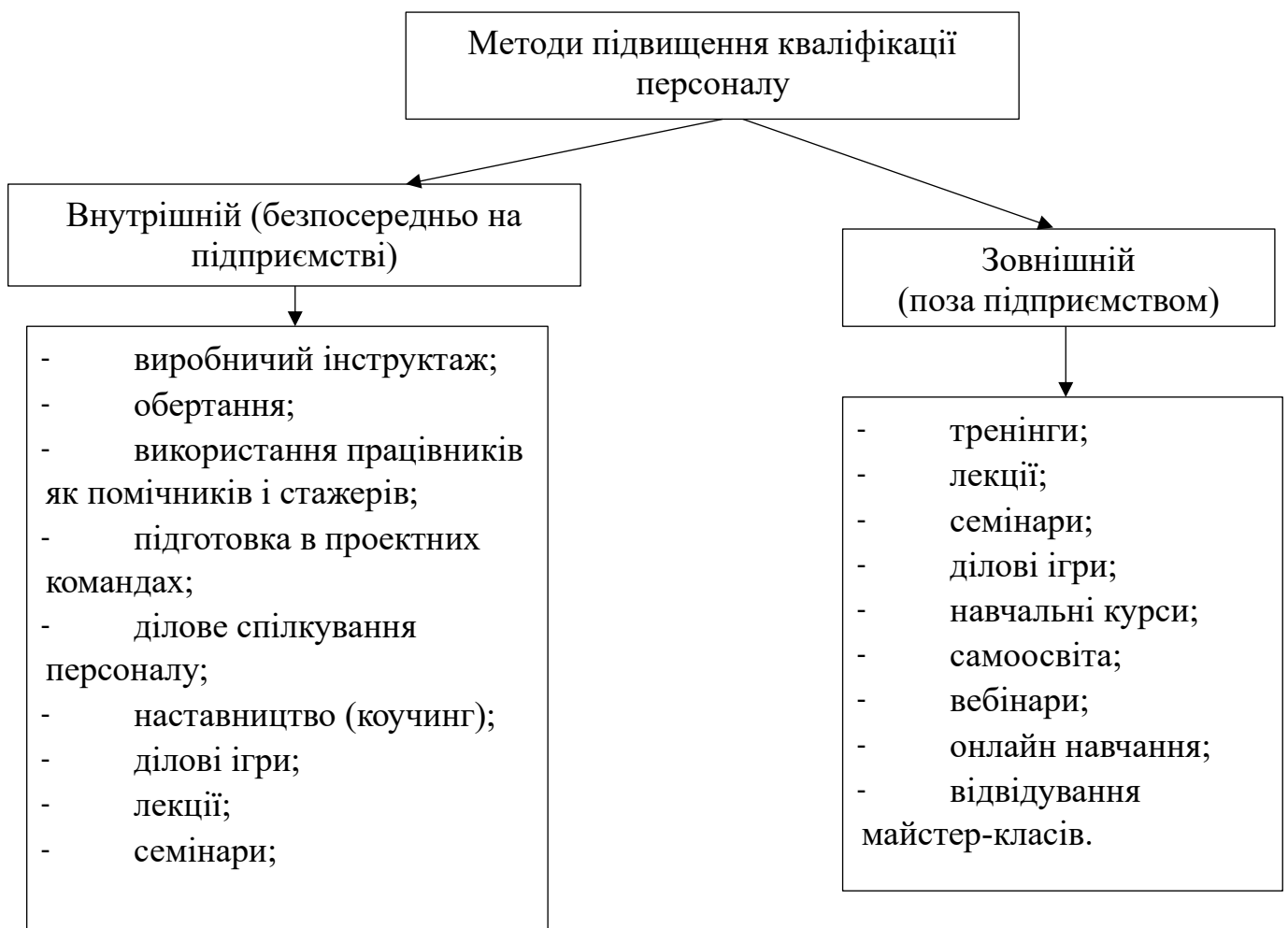


Рис. 2.14. Методи підвищення кваліфікації персоналу в Україні.

Примітка. Побудовано автором за даними Рудик Г. Ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 220.

Ротація кадрів набула особливого поширення на підприємствах нафтової промисловості. Таким чином, керівники нафтових компаній постійно переїжджають: з одного підприємства на інше, з підприємства в головний офіс [42, С. 21-26.]. Під час ротації працівники мають реальну можливість підвищити кваліфікацію, оволодіти основами нової професії, підвищити результативність. Новачків на українських підприємствах використовують як помічників для отримання першого досвіду роботи. При цьому методі новачок закріплюється за більш досвідченим співробітником і виступає в ролі його помічника, виконує доручення і отримує досвід. Подібним до цього методу є наставництво.

Новачків на українських підприємствах використовують як помічників для отримання першого досвіду роботи. При цьому методі новачок закріплюється за більш досвідченим співробітником і виступає в ролі його помічника, виконує доручення і отримує досвід. Подібним до цього методу є наставництво. Методи екстернатного професійного навчання використовують лише виняткові українські підприємства. В першу чергу це пов'язано з необхідністю вкладати гроші. Більшість українських компаній перебувають у кризі і намагаються заощадити на персоналі. Слід зазначити, що українські підприємства здебільшого використовують навчання, лекції, семінари, курси підвищення кваліфікації. Навчання персоналу набуло особливого поширення на суміжних і партнерських підприємствах. Підприємства однієї галузі промисловості в рамках товариства обмінюються працівниками на певний термін (переважно 10 днів). За цей час працівники знайомляться з особливостями роботи іншого підприємства, переймають досвід роботи, знайомляться зі специфікою роботи, вчаться працювати з іншою технікою тощо. Потім вони повертаються у свою компанію і намагаються зробити необхідні зміни у виробничих, управлінських та інших процесах.

Іншим видом професійної підготовки персоналу є командна робота. Відповідно перед групою робітників ставиться завдання, яке вони повинні вирішити за відведений час. Це дозволяє співробітникам самореалізуватися, проявляти ініціативу та лідерство. Головною особливістю групової діяльності є спостереження за впливом групи на особистісну мотивацію кожного працівника та вчасно її коригування, якщо

необхідно. Загалом українські підприємства використовують методи професійного навчання персоналу. Водночас, як показали проведені дослідження, цей процес є здебільшого хаотичним і не виражає системності, відсутня ефективна програма підготовки кадрів. На досліджуваних підприємствах відсутні програми розвитку працівників. Українські підприємства віддають перевагу традиційним методам професійного навчання, які використовувалися в 1990-х роках. Відтоді виробничо-економічне середовище підприємств змінилося і традиційні методи професійного навчання персоналу вже не приносять тієї користі, яка була раніше. Українському бізнесу необхідно переорієнтуватися, вивчати закордонний досвід та використовувати інноваційні методи.

Сучасні методи професійного навчання персоналу в основному використовуються на іноземних підприємствах. На українських підприємствах їх використання не набуло значного поширення. Українські підприємства, на відміну від закордонних, не готові витратити великі кошти на професійне навчання персоналу.

Для кращого розуміння все ж таки як українські компанії готуються свої працівників слід розглянути компанію Метінвест. Система навчання та розвитку Метінвесту представлена двома основними навчальними провайдерами: нашим Корпоративним університетом і навчальними центрами на активах. Група пропонує різноманітні обов'язкові та добровільні можливості навчання, адаптовані до конкретних функцій і рівнів класу, з акцентом на розвиток як жорстких, так і м'яких навичок.

Навчальні програми Корпоративного університету Метінвесту націлені на різні групи персоналу, включаючи адаптаційне навчання для нових співробітників, а також управлінське та професійне навчання. Програми Корпоративного університету спрямовані на підвищення професійної ефективності шляхом оволодіння персоналом відповідними навичками та розвитку їхніх лідерських здібностей. Корпоративний університет також активно співпрацює з навчальними закладами, щоб переконатися, що зміст навчання та обрані методи викладання є ефективними та втілюються в бажані результати. Компанія продовжує інтегрувати інструменти електронного

навчання в наші програми, включаючи платформу онлайн-навчання Eduson, яка пропонує кілька навчальних курсів. Сайт Корпоративного університету є шлюзом до бази даних Wiki-Master, яка містить колекцію корисних статей і навчальних матеріалів, підготовлених досвідченими фахівцями та фахівцями Metinvestу. У Групі також є окремі програми електронного навчання з питань охорони праці, Етичного кодексу та кібербезпеки. Нові працівники проходять практичне навчання під наглядом на робочому місці. Для керівників середньої ланки стратегія Групи зосереджена на вирішенні ключових сфер навичок. Створено 12 технічних академій для лінійних керівників виробничих цехів, щоб охопити ключові інженерні та бізнес-дисципліни, заповнити потенційні прогалини в навичках і навчити нових методів.

Metinvest пропонує понад 20 управлінських програм, спрямованих на розвиток лідерських компетенцій і цінних навичок. Спеціальна команда з 35 внутрішніх тренерів проводить інтерактивні заняття, які допомагають учасникам відчувати реальні життєві ситуації та попрактикуватися в прийнятті ефективних рішень. Також є спеціальна програма розроблена для менеджерів з високим потенціалом, які розглядаються на керівні посади; він спрямований на розвиток стратегічного мислення, корпоративного управління та лідерських навичок. Протягом звітного періоду топ-менеджери Групи взяли участь у новій міжнародній програмі розвитку лідерства, організованій у партнерстві з Wharton Business School. Учасникам було запропоновано відвідати шість активів у Китаї, вивчити передовий досвід і зустрітися з лідерами китайського бізнесу, щоб поділитися своїм досвідом. Metinvest розробив програму Talent Pool, яка розрахована на кандидатів на керівні посади, включаючи посади вищого, середнього та молодшого менеджменту. Програма допомагає виявити найбільш перспективних лідерів і підтримати їх кар'єрний розвиток.

Metinvest також активно інвестує в програми навчання та розвитку талановитої молоді, щоб мотивувати їх і створити привабливе робоче середовище. З 2013 року Metinvest координує діяльність власної Молодіжної організації, яка об'єднує понад 30 тис. молодих співробітників. Щороку організація проводить понад 50 заходів із залучення співробітників у Групі. Програма «Молоді лідери Metinvest» надає унікальну можливість співробітникам віком до 30 років працювати в

міжфункціональних командах, отримувати професійні рекомендації від вищого керівництва Групи та розробляти рішення для вдосконалення виробничих процесів. З 2013 року, коли було започатковано конкурс, у ньому взяли участь 5000 молодих співробітників, близько 600 з них отримали підвищення та 190 проектів схвалено для реалізації на активах Групи.

Підсумовуючи можна сказати, що Україна використовує все ще радянську модель підготовки працівників, проводить різні семінари, лекції, обміни на підприємства, наставництво та багато іншого. Але українські компанії поступово переймають досвід у більш розвинених країнах. Для розвитку людського капіталу українські компанії здебільшого використовують ротації в компанії, використовуються наставників для молодих робітників, а також використовують модель групової роботи, де кожен може отримати змогу отримати знання від інших членів групи або від наставника групи. Чудовим прикладом української політики розвитку людського капіталу є компанія Метінвест, яка відповідно ставиться до працівників, створюючи різні курси та програми для підготовки, а також використовує методику обміну працівниками на відповідний термін.

Висновки до розділу 2

Японська політика розвитку та управління людським капіталом пройшла великий проміж часу, з кожним новим етапом вона покращувалася і сформувалася в ту політику яку ми сьогодні бачимо. Вона характерна тим що всі працівники наймаються до кінця життя, а не певний термін після якого працівників звільнятимуть, для цього керівництво постійно проводить різні курси для покращення працівників, а не просто звільняє та набирає більш перспективних. Як і всі інші країни японські компанії використовують дві моделі підготовки працівників, як під час роботи так і поза межами робочого місця.

Якщо говорити про американську політику то вона почала ще з рабства де не використовувалися ніякі навички власного населення для роботи, а були лише раби, яких змушували працювати. Вже потім після деякого часу стало американці почали

навчатися у майстрів та відійшли від рабства. Як і японські компанії, американські компанії використовують ті ж методи підготовки як за робочим місцем та і поза його межами. Деякі американські компанії створюють навіть свої власні методи підготовки працівників така компанія як Boeing дуже лояльно відноситься до своїх працівників та створює новітні методики підготовки та навчання. Якщо говорити про мотивацію працівників то компанії використовують різні пільги для працівників.

А ось Україні в розвитку людського капіталу перейняла радянські методи. Сюди входять різні лекції, збори, ротації на підприємстві, наставництво. Всі ці методи використовуються і сьогодні, тому що компанії не хочуть витратити великі кошти на підготовку робочої сили. На прикладі Метінвест можна помітити, що ці методи дієві, але ми дуже сильно відстаємо від більш розвинутих країн світу і не можемо на повну конкурувати з ними в підготовці людського капіталу.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

3.1. Проблеми розвитку людського капіталу у сучасному світі

У постіндустріальному суспільстві аналіз здібностей людини до праці, їх формування, відтворення та ефективного функціонування набуває все більшого значення для досягнення соціального та економічного добробуту. В реаліях глобалізації та тотальної інформатизації на перший план виходить постать людини з її знаннями, творчими та інтелектуальними здібностями. Відбувається переорієнтація економіки з використання трудових ресурсів на проблеми створення якісно нової робочої сили, яка набуває форми людського капіталу. Концепція людського капіталу свідчить не лише про вирішальну роль людини в соціально-економічній системі постіндустріального суспільства, а й про необхідність інвестування в людину, її освіту, навчання, здоров'я та засоби до існування, які нині є пріоритетними не лише для окремих людей, а також різні державні проекти та програми. Стан розвитку людського капіталу вимірюється за допомогою індексу людського капіталу, який розраховується для кожної країни окремо.

Передумовою для розширення бачення людського капіталу став еволюційний розвиток суспільства. Для сучасних постмодерністських умов аналіз здібностей людини до праці, їх формування, відтворення та ефективного функціонування набуває все більшого значення для досягнення соціального та економічного добробуту. Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються все більш швидкими темпами, пов'язані з глобалізацією та тотальною інформатизацією, що призводить до інтеграції та міграції капіталу, підвищення рівня життя, загострення конкуренції та всебічного застосування досягнень технічного прогресу.

Відбувається розвиток і проникнення інформаційних технологій у всі сфери діяльності, перетворення інформації в найважливіший продукт на ринку, підвищена увага приділяється управлінню знаннями. У цих реаліях постать людини виходить на

перший план і особливого значення набувають її знання, творчі та інтелектуальні здібності.

Підвищена увага до людського капіталу зумовлена насамперед розвитком теорії людського капіталу, що доводить Бенко Н. М. Ідеї формування та збільшення людського капіталу досліджуються в роботах економістів Беккера Г., Сільви Р. та Васкеса-Гренно, Кемпбелла М. Як зазначають вітчизняні економісти, характерною рисою сучасного суспільства є те, що воно є багаторівневою системою, в якій співіснує величезна кількість людей зі своїми цінностями та проблемами. Незважаючи на постійний розвиток концепції людського капіталу в економічній науці, слід відзначити невирішеність багатьох проблем, пов'язаних з людським капіталом в умовах розвитку постіндустріального суспільства, що свідчить про необхідність поглибленого дослідження людського капіталу в цьому напрямку [77].

Концепція людського капіталу включає багатогранні аспекти розвитку людини та суспільства, згідно з якими особистість набуває значення як фактор економічного зростання та сприймається як джерело економічної динаміки. Людський капітал означає, що кожна людина має запас набутих знань, навичок, досвіду, здоров'я, здібностей, мотивації та енергії, які протягом певного періоду може використовувати для виробництва товарів і послуг, при цьому цей капітал є невід'ємною частиною людини, а тому є майбутнім джерелом його доходу. Людський капітал – це запас знань, навичок, мотивацій, якими володіє кожна людина. Головною ознакою людського капіталу є його невіддільність від особистості його носія. Джерелами формування людського капіталу є інвестиції в навчання та отримання знань, підготовку до роботи та вдосконалення робочих навичок, можливості мобільності, охорону здоров'я та високий рівень життя.

Концепція людського капіталу змінила підхід до інвестування в освіту, професійну підготовку, здоров'я та засоби до існування, які традиційно вважалися соціальним чинником розвитку, а в економічному розумінні трактувалися як непродуктивні витрати. Розглядаючи основні складові людського капіталу, слід виділити такі, як фізіологічний, трудовий та інтелектуальний. З точки зору сучасного стану постіндустріального суспільства, центральним фактором людського капіталу,

який сприяє досягненню високих економічних результатів і забезпечує ефективність інноваційних процесів, є інтелектуальна складова людського капіталу. Розглядаючи якісні особливості сучасного рівня розвитку постіндустріальної економіки, можна визначити їх вплив на розвиток людського капіталу, можливу зміну його природи, що зумовлює об'єктивну необхідність створення нової концепції людського капіталу.

Сучасна еволюція населення і системи економіки характеризується головною частиною поступу впровадження науково-технічного прогресу в економічний розвиток. Однією з якісних особливостей економіки постіндустріального суспільства є значне випередження темпів і масштабів науково-технічного прогресу порівняно зі швидкістю зміни якості праці. Техніка, з одного боку, і людина з її здібностями до праці, з іншого, виступають як дві сторони одного процесу розвитку продуктивних сил суспільства. Економічна та суспільна конверсія, спричинена науковою та інформаційною революціями, викликає попит на незрівнянного та особливого типу працівника. У цьому контексті затребуваними є такі нинішні характеристики співробітників, як оригінальність, експресивність, винахідливість, творчі сили та навички, еластичність, винахідливість, інноваційність, самоаналіз та високий професіоналізм. Робітник XXI століття досягне високих результатів, якщо він матиме здатність швидко й ефективно реагувати на постійно мінливі зовнішні та внутрішні умови праці.

З давніх часів розвиток людини був тісно пов'язаний із соціальним середовищем, еволюція якого сприяла формуванню людського капіталу. У постіндустріальному суспільстві зростає значення людського капіталу. Закономірним є питання про механізми використання та стан розвитку людського капіталу в період глобалізації постіндустріального суспільства. Властивості людського капіталу:

- людський капітал є невідчужуваним і, відповідно, неліквідним. Якщо людина має у своєму розпорядженні невикористані матеріальні ресурси, вона може здавати їх в оренду, брати позику під заставу цих матеріальних цінностей і, зрештою, зберігати їх до кращих часів, що неможливо з огляду на інтелектуальні здібності та знання;

- людський капітал не зберігається. Він існує тільки в сьогодні, а час, протягом якого він не використовувався, втрачено назавжди. Для непрофесіонала вартість навчання є пропорцією невидимих витрат на його поточну діяльність;

- інтелектуальні ресурси є ресурсами подвійного призначення. Вони використовуються не тільки у виробничій (господарській) діяльності, а й у побуті, що виходить за межі робочого часу. Тому інвестиції у формування інтелектуальних ресурсів, як і людського капіталу загалом, не відокремлюються від витрат на споживання;

- інтелектуальні ресурси людини подвоюються за ринковою вартістю. Базова вартість людського капіталу розглядається як дисконтована ринкова вартість майбутнього доходу, яка орієнтується на індивіда, визначаючи доцільність інвестування в освіту. Потенційна вартість людського капіталу – це вартість, на яку орієнтується підприємець, який наймає особу, тобто орендує її людський, зокрема інтелектуальний капітал. При формуванні ціни праці на ринку праці вона залежить від прибутковості трудового ресурсу та витрат підприємця на його оплату;

- у процесі формування інтелектуальних ресурсів брали участь спадкові та сформовані в процесі виховання здібності особистості.

В сучасних умовах проблема ресурсного забезпечення соціально-економічного розвитку країни стає все більш актуальною. Справа не лише у фінансових і матеріально-технічних ресурсах, а й у ресурсах, які приходять із людьми. Людський капітал як потенційний ресурс економічного розвитку країн впливає на якість і рівень життя населення та соціально-трудові відносини. У структурі різних видів капіталу накопичення людського капіталу, його раціональне використання стає стратегічним ресурсом суспільного розвитку, ключовим фактором створення конкурентних переваг і підвищення добробуту суспільства. Важливим аспектом є рівень безробіття, який має для суспільства не лише економічні, а й соціально-політичні наслідки. Держава, зі своєї точки зору, має контролювати дії економічних сил, які протистоять одна одній, до найкращої точки оптимуму. У зв'язку з цим питання розвитку людського капіталу має бути на порядку денному державної політики.

Багато неблагополучних сімей розуміють необхідність і прагнуть покращити стан здоров'я та рівень освіти своїх дітей, але цілий ряд причин заважає цьому. Навіть за наявності інвестицій у людський капітал індивідуальні рішення можуть бути сформовані через брак інформації або обмежені широко поширеними соціальними нормами. Люди також не можуть розглядати ширші соціальні переваги для інших. Це свідчить про нагальну потребу з боку держави навчати людей і отримати людський капітал. У звіті Світового банку зазначається, що вимірювання людського капіталу підвищує у політиків визнання пріоритету інвестування в людський капітал, таким чином формуючи поштовх для їхніх дій. Розроблено індекс людського капіталу, який показує напрямок від народження до повноліття дитини, народженої в певний рік, і дозволяє вивчити стан розвитку людського капіталу в кожній досліджуваній країні. Індекс дає змогу порівнювати та ранжувати залежно від мобілізації людського, економічного та соціального потенціалу країни, а також визначати їх втрати, пов'язані з низьким рівнем освіти та охорони здоров'я. Індекс людського капіталу коливається від 0 до 1, а 1 означає досягнення максимального потенціалу.

У найбільш бідніших країнах існує значний ризик того, що дитина навіть не доживе до свого п'ятого дня народження. У найбільш бідніших країнах високий рівень смертності дітей у віці до п'яти років, і багато дітей шкільного віку не мають повної або повної освіти, на відміну від розвинених країн, де 12-й клас є нормою. Індекс людського капіталу базується на таких трьох стовпах: виживання, школа, здоров'я (рис. 3.1.):

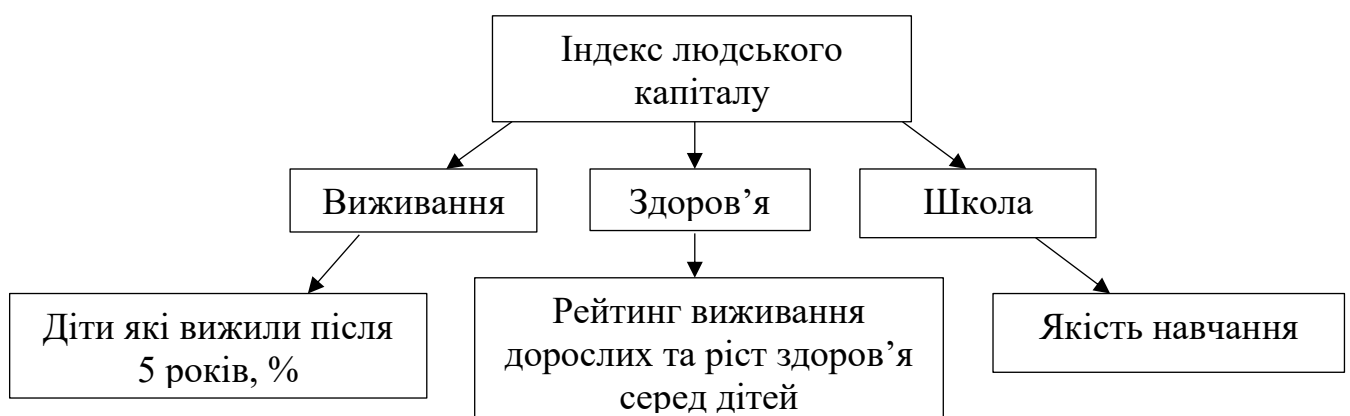


Рис. 3.1. Характеристика Індексу людського капіталу.

Примітка. Побудовано автором за даними United Nations Development Programme.

Розвиток людського капіталу може бути складним для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру. Особливо в цей час швидких змін HR-командам дуже часто доводиться адаптуватися до нових умов. Загальною проблемою, з якою стикаються багато компаній, є виконання постійно зростаючих адміністративних обов'язків. У міру того як компанії наймають більше людей і розвиваються, HR потрібно знайти нові способи управління додатковим навантаженням. Цю проблему в основному можна пояснити нестачею кадрових команд або використанням застарілих систем управління персоналом. Особливо це стосується підприємств, які швидко розширюються, але нехтують модернізацією своїх невеликих або навіть одноосібних команд відділу кадрів. Нездатність ефективно керувати співробітниками може призвести до недостатнього залучення нових талантів, неефективного адаптування та навіть незадоволення працівників.

Варто повернутися до важливої функції HR – утримання талантів [84]. Проблема, з якою часто стикається розвиток людського капіталу, полягає в тому, щоб не відставати від навчання та розвитку навичок співробітників. Зі зміною потреб і появою тенденцій співробітникам необхідно розширювати свою базу знань і вивчати нове. Коли відділу кадрів не вдається задовольнити потребу у вдосконаленні, працівники стають немотивованими та незадоволеними, що призводить до високої плинності кадрів. Це може дорого коштувати бізнесу, оскільки змушує керівників мати справу з витратами на наймання та навчання нових співробітників, які можуть не залишитися на роботі довгий час. Крім того, втрата найкращих спеціалістів серйозно впливає на рентабельність інвестицій і загальну ефективність бізнесу.

Розвиток людських ресурсів закладає основу для успіху. Співробітники є рушійною силою компанії, і команда відділу кадрів має переконатися, що всі вони залишаються на висоті своєї гри. Спосіб зробити це полягає в зосередженні на їх постійному навчанні та розвитку навичок. Але що відбувається, коли відділи кадрів відстають від виконання «домашнього завдання» і пропускають нові тенденції у сфері розвитку людських ресурсів?

На жаль, саме тоді компанії починають страждати. Ігнорування сучасних тенденцій навчання негативно позначається на співробітниках. Недостатньо

підготовлений персонал більш схильний робити помилки, які можуть коштувати грошей або навіть вплинути на репутацію компанії. Не кажучи вже про те, що відсутність можливостей для навчання та зростання робить працівників менш амбітними та менш залученими до виконання своїх конкретних службових обов'язків. Загалом, нездатність йти в ногу з новими тенденціями розвитку людських ресурсів негативно впливає на бізнес, спричиняючи високу плінність кадрів, падіння продуктивності та, зрештою, негативно впливає на прибутки.

Проблеми формування людського капіталу:

1. Недостатні ресурси. Ресурсів, необхідних для формування людського капіталу, значно більше, ніж наявних. Таким чином, засоби, необхідні для формування людського капіталу, залишаються недостатніми.

2. Витік мізків. Люди переїжджають з одного місця в інше в пошуках кращих можливостей роботи та високої зарплати, ніж те, що вони отримують на своїй поточній роботі. Ця міграція людей призводить до втрати якісних людей, таких як інженери, лікарі тощо, високого калібру. У країнах, що розвиваються, ці люди вже рідкість, і їхнє переміщення в інші країни створює проблему. Крім того, висока ціна втрати якісного людського капіталу.

3. Серйозна неефективність. Здібності освіченої людини або не використовуються (через безробіття), або використовуються недостатньо (через неповну зайнятість), а багато ресурсів суспільства витрачаються даремно. Окрім цього, проблеми у формуванні людського капіталу також створюють інші недоліки, такі як масова неписьменність, погані медичні та освітні заклади, відсутність освіти багатьох дітей тощо.

4. Високий приріст населення. Оскільки чисельність населення безперервно зростає, це негативно впливає на якість людського капіталу, оскільки зменшує доступність засобів на душу населення.

5. Слабка наука і технології. З точки зору освіти, продуктивність людських ресурсів є досить незадовільною, коли йдеться про розвиток науки та сучасних технологій.

6. Відсутність належного планування робочої сили. У багатьох місцях немає належного балансу між попитом і пропозицією людських ресурсів. Цей дисбаланс характерний переважно для попиту та пропозиції висококваліфікованих кадрів. Відсутність балансу зрештою призводить до марної витрати ресурсів.

7. Кілька дисбалансів. Величезний відсоток ресурсів було спрямовано на вищу освіту; однак така освіта призначена для кількох людей. Більшості людей потрібна початкова та середня освіта, і через це загальна продуктивність економіки є низькою.

8. Довга тривалість. Розвиток навичок людських ресурсів вимагає часу, оскільки це тривалий процес. Таким чином, процес діяльності сповільнюється і не може задовольнити попит на людський капітал у потрібному місці та в потрібний час.

9. Висока регіональна та гендерна нерівність. Крім інших проблем, формування людського капіталу також стикається з проблемою регіональної та гендерної нерівності, що ускладнює створення більшої кількості людського капіталу.

10. Неадекватне навчання на робочому місці. Навчання на робочому місці, необхідне фермерам для роботи з передовими інструментами та обладнанням, їм не надається в галузі сільського господарства, що ускладнює для них вивчення цих інструментів. Це в кінцевому підсумку уповільнює процес формування людського капіталу.

11. Довгий процес: метод, застосований для розвитку людини, є тривалим процесом, оскільки вдосконалення навичок вимагає додаткового часу. Таким чином, процес стає дуже повільним.

Підсумовуючи можна сказати, що головною проблемою у розвитку людського капіталу є те що світ та технології дуже швидко розвивається, з'являються нові знання та навички, якими компанії не встигають навчати своїх працівників. Більшість компаній нехтують новими технологіями навчання людського капіталу, вважаючи, що це не як не знизить продуктивність персоналу та не знизить конкурентоспроможність, але це не так, такі компанії навпаки будуть не в змозі конкурувати з тим хто постійно розвиває свій персонал. Також варто відзначити не менш важливі фактори, які перешкоджають розвитку людського капіталу в наш час:

довгий процес підготовки та перекваліфікації, слабкі технології підготовки в країнах, що розвиваються та недостатні ресурси для підготовки.

3.2. Сучасні перспективи та тенденції розвитку персоналу

Людський капітал є важливою складовою індивідуального кар'єрного просування та конкурентної переваги організації. Розвиток знань, навичок і здібностей, які забезпечують економічну цінність організації, стає все більш цінним для співробітників і фірм, і є важливою ініціативою управління талантами. Дійсно, керівники, так і фахівці з персоналу (HR) підкреслюють, що розвиток необхідного набору навичок у наступного покоління лідерів є головним викликом людського капіталу для організацій, які працюють у глобальній економіці, заснованій на знаннях.

Розвиток людського капіталу – це практика вивчення нових навичок і вдосконалення наявних. За допомогою свого роботодавця працівники можуть витратити час, щоб навчитися використовувати нові технології та методи, розвинути свої знання про галузь чи предмет, а також підвищити свою компетентність у різних сферах. Розвиток людського капіталу важливий, оскільки роботодавці хочуть мати висококваліфікованих співробітників, а працівники хочуть успішно виконувати свої ролі.

Відповідно, більшість організацій інвестують у навчання та програми розвитку як частину HR-стратегії. Розвиток працівників передбачає «розширення здатності людини ефективно працювати на своїй теперішній або майбутній роботі. Заходи з розвитку включають формальну освіту, досвід роботи, професійні стосунки та оцінку особистості, навичок і здібностей, які допомагають працівникам рости професійно. Програми офіційного розвитку включають навчання в класі, онлайн-курси, програми отримання ступеню коледжу та програми наставництва, систематично розроблені з урахуванням конкретних цілей, завдань навчання, інструментів оцінювання та очікувань.

Сучасний контекст розвитку людського капіталу наголошує на тому, що співробітники повинні бути проактивними в керуванні власним навчанням і зростанням. Товариство управління людськими ресурсами, головна професійна організація спеціалістів з управління персоналом, дотримується позиції, згідно з якою розвиток має здійснюватися працівниками, щоб працівники мали активно визначати потреби в особистих навичках, шукати можливості для розвитку та керувати власною кар'єрою за допомогою або без організаційних вкладень. Коротше кажучи, вони повинні бути активними у своєму розвитку. Проактивна поведінка означає ініціювання та створення змін шляхом контролю над ситуацією з метою усунення невизначеності та двозначності, а не пасивного пристосування до поточних умов. Проактивна поведінка ґрунтується на теоріях мотивації, оскільки люди, які є проактивними, повинні саморегулюватися та вирішувати приділяти зусилля та ресурси уваги для самостійного встановлення та досягнення цілей. Згідно з теорією, цей вибір діяти автономно підкріплюється очікуванням, що самоініціативна випереджувальна дія може створити для вас більш сприятливу робочу ситуацію в майбутньому. Проактивність важлива для підвищення продуктивності співробітників і просування по службі.

Проактивний розвиток співробітників означає, що працівники беруть на себе ініціативу, щоб передбачити потреби в навичках, активно вимагаючи зворотного зв'язку від менеджерів та/або наставників. Вони визначають і використовують варіанти задоволення цих потреб, щоб успішно виконувати роботу. Проактивний розвиток працівників означає, що працівники створюють можливості для зростання, відповідаючи за власну кар'єру, а не пасивно чекаючи, поки для них створять можливості. Їм підкріплено прагнення до зростання, оскільки вони визнають переваги, які приносить проактивний розвиток для просування та покращення їхнього робочого середовища.

Прийняття проактивності як явного компонента розвитку допоможе розширити те, що вважається розвитковою діяльністю, і сприятиме більш сучасному розумінню того, як відбувається розвиток і пов'язаних з ним результатів. Як і в інших проактивних формах поведінки, проактивний розвиток співробітників, ймовірно,

залежить від того, наскільки люди відчують себе здатними до навчання, чи є у них мета брати участь у навчанні і чи вони мають позитивний вплив, необхідний для навчання [86].

Дослідження формальних програм розвитку демонструє, що контекст (наприклад, управлінська підтримка та характеристики роботи) має значення для навчання. Перехід до проактивного розвитку співробітників, коли навчання відбувається за власною ініціативою та часто здійснюється разом із виконанням робочих завдань, означає, що контекстуальні фактори тепер мають ще більший вплив. Низка тенденцій, пов'язаних із фірмою та роботою, змінила робоче середовище, а отже й контекст для навчання. Перша тенденція - це зрушення в дизайні роботи від постійних і рутинних завдань до більш складних, динамічних завдань. Співробітники все більше покладаються на стратегії творчого мислення та вирішення проблем для виконання нестандартних, непередбачуваних робочих завдань і часто стикаються з обмеженнями часу, пов'язаними з безпосередністю нових вимог до компетенції. По-друге, працівникам доводиться справлятися зі зростаючими вимогами до роботи, включаючи більшу кількість робочих годин, більше поїздок і більше відповідальності. Ці фактори скорочують час, який працівники мають для участі в офіційних програмах розвитку, незважаючи на потребу підвищити наявні або отримати нові навички.

Третя тенденція – це постійне згладжування організаційних структур до горизонтальних структур, які дають менше можливостей для висхідної мобільності. Відсутність можливостей просування свідчить про «збільшення уваги до пошуку альтернативних шляхів розвитку кар'єри та продовження навчання працівників».

Четверта тенденція – збільшення використання передових технологій на робочому місці. Однією з найпоширеніших тенденцій у сфері управління персоналом за останні кілька років є те, що співробітники часто виконують роботу за межами підприємства або працюють у дистанційному режимі та взаємодіють з менеджерами, колегами та клієнтами через соціальні мережі, включаючи обмін миттєвими повідомленнями, дошки обговорень, соціальні медіа, відеоконференції та електронну пошту. Соціальні мережі та технології в цілому надають співробітникам унікальні

можливості для обміну інформацією, які можуть полегшити навчання через соціальний обмін на основі технологій.

Нарешті, для людей стало більш звичним «стрибати» між посадами, які вимагають отримання нових знань і навичок. За даними Бюро статистики праці, люди у віці від 18 до 32 років мають приблизно дев'ять різних професій. Насправді поточні кар'єрні шляхи, особливо для працівників тисячоліття, передбачають більшу тенденцію змінювати не лише роботу, але й організації, галузі та професій, оскільки працівники шукають більш конкурентоспроможні навички, можливості для розвитку та кращу роботу. Кар'єрні сходи нині перетинають фірми зі сходишками, які визначаються особистими цілями, стосунками, уподобаннями та інтересами, явище, яке називають кар'єрою «калейдоскопа». Щоб добре працювати як платформа, щоб піднятися на наступну сходинку, потрібна здатність швидко вчитися. Співробітники повинні бути винахідливими та творчими у самостійному пошуку інформації та вирішенні робочих проблем.

Ці п'ять тенденцій поєднуються, щоб створити робоче середовище, де розвиток співробітників надзвичайно складно досягти за допомогою формального навчання та практики розвитку. Коли вимоги до навичок і знань змінюються швидко і регулярно, стає важко задовольнити навчальні потреби за допомогою традиційних програм, які вимагають достатньої стабільності, щоб дозволити визначити навчальні цілі та компілювати навчальні дії. Крім того, дипломи після закінчення середньої школи, які історично розглядалися як інвестиції в важливі професійні навички та знання, зараз мають обмежений термін придатності. Хоча є докази довгострокової цінності вищих ступенів, все частіше ставлять запитання: «чи варті вищих навчальних закладів». Коли робота динамічна, ступені можуть більше не відповідати потребам ринку, що робить безперервну освіту через проактивний розвиток співробітників все більш важливим для конкурентоспроможності співробітників. Крім того, навчальний контекст є важливим компонентом розуміння та застосування навчального матеріалу, однак традиційні програми, що базуються на класі, рідко втілюють перехід до віртуального контексту для роботи. Таким чином, одних тільки традиційних програм недостатньо для забезпечення організаційної та індивідуальної готовності.

Співробітники повинні вчитися більше, у більш швидкому темпі, і бути готовими відчуватися, переучуватися та адаптувати свої знання відповідно до вимог роботи.

Крім того, п'ять тенденцій вимагають посилення акценту на постійному та своєчасному навчанні за допомогою гнучкої та творчої тактики. Наприклад, такі особливості дизайну посади, як контроль, автономія та соціальні та стосункові аспекти роботи, ймовірно, зараз відіграють ключову роль у тому, наскільки працівники здатні розпочати навчальну діяльність і тип розвитку співробітників, яким вони вирішать займатися. Більш реалістичний погляд на те, як робоче середовище впливає на розвиток співробітників, забезпечується тим, як ми концептуалізуємо контекст для навчання. Такі фактори, як перерви, форма взаємодії, тип роботи та доступний час, відіграють ключову роль у тому, чи зрештою можливості розвитку перетворяться на вдосконалення чи нові набори навичок, які суттєво підвищують продуктивність співробітників. Крім того, існує ймовірність того, що на відміну від організаційно спонсорованих або схвалених заходів розвитку, самоініціативні джерела навчання (наприклад, веб-сайти) можуть надавати неправильні або неповні знання, особливо якщо такі фактори, як нестача часу, ненавмисно спонукають покладатися на обмежену кількість видів діяльності або лише на джерела знань, які одразу доступні (наприклад, публікації в соціальних мережах) або знайомі (наприклад, колеги). Таким чином, дослідження розвитку повинні краще враховувати той факт, що ефективність розвитку значною мірою залежить від сукупності нових контекстуальних факторів, які характеризують поточне робоче місце.

Методи розвитку співробітників діляться на чотири категорії: офіційні курси або програми, оцінювання, професійні стосунки та досвід роботи.

- Формальні курси та програми. Пошук і реєстрація на онлайн-курсах і вебінарах є автономною діяльністю з розвитку, яку працівники можуть використовувати для вдосконалення своїх навичок і знань. Масові відкриті онлайн-курси (МООС) виникли в результаті руху академічних освітніх ресурсів. Ці навчальні програми є відкритими, оскільки вони доступні для будь-кого, хто має підключення до Інтернету, і є масовими з метою залучення тисяч студентів. Навчальні онлайн-

середовища включають відеозаписи лекцій та інтерактивні курсові роботи через дискусійні групи та вікі. Курси мають дати початку та завершення, а також включають тести та іспити. Курси часто розробляються в партнерстві з такими компаніями, які мають академічні зв'язки. Кілька компаній, зокрема AT&T, Yahoo та Starbucks, розробили MOOCS самостійно або у співпраці з іншими [85].

Вебінари стосуються семінарів, презентацій, лекцій або семінарів, які проводяться онлайн. Вебінари забезпечують синхронне навчання (у реальному часі). Експерти-інструктори передають відео, аудіо та зображення та заохочують учасників ставити запитання та коментарі на дошці повідомлень. Є сеанси запитань-відповідей у режимі реального часу, можливості для обговорення та негайного зворотного зв'язку, а учасники можуть записувати вміст для перегляду чи обміну з іншими. Вебінари пропонують навчальні властивості звичайних особистих семінарів або конференцій, але без витрат на дорогу чи місця проведення. Усі учасники вебінару можуть перебувати в одному місці або розкинутися територіально. Різні професійні асоціації пропонують серії вебінарів.

Оцінки. Проходження сертифікації та пошук зворотного зв'язку є автономною діяльністю оцінювання, яку працівники можуть використовувати для вдосконалення наборів навичок і визначення шляхів позиціонування для кращої продуктивності та майбутніх можливостей. Сертифікати є підтвердженням знань, досвіду та навичок у певній професійній сфері. Як правило, акредитована установа або професійне товариство пропонує іспит для людей, які відповідають мінімальним вимогам (наприклад, освіта та багаторічний досвід), щоб оцінити їхнє розуміння та здатність виконувати певну роботу чи завдання. Особи, які набрали вище встановлених стандартів, отримують сертифікат як підтвердження кваліфікації. Наприклад, спеціалісти з кадрових ресурсів можуть отримати звання спеціаліста з людських ресурсів (PHR) або старшого спеціаліста з людських ресурсів (SPHR) в Інституті сертифікації кадрів (HRCI).

Пошук зворотнього зв'язку відбувається, коли співробітники активно запитують про їх ефективність роботи або спостерігають за іншими та роблять висновок про їхні сильні та слабкі сторони на основі цих порівнянь. Пошук

зворотного зв'язку є загальноприйнятою теорією в літературі про поведінку організацій, але набуває нового значення як проактивна поведінка. Коли співробітники шукають зворотного зв'язку, вони беруть отриманий відгук і розмірковують про свої сильні та слабкі сторони, шукають поради у відповідь на їх роздуми та визначають план дій для отримання нових знань і навичок. Наприклад, деякі організації використовують програми, які заохочують співробітників запитувати та отримувати відкритий анонімний відгук у реальному часі. Таким чином співробітники отримують інформацію, яка дозволяє їм визначити свої сильні та слабкі сторони, що дозволяє їм розвиватися таким чином, щоб підвищити ефективність роботи.

Пошук відгуків і сертифікація є прикладом ширшої концепції розвитку співробітників. Подібно до МООС та вебінарів, сертифікації пропонують інші навчальні заклади, а не поточний роботодавець. Працівники можуть отримати підтримку від роботодавця для підготовки, реєстрації та оплати цих оцінок, але вони також можуть самостійно пройти сертифікацію. Ці оцінки також дають співробітникам повний контроль над тим, коли, як і яку сертифікацію вони вирішують отримати. Це дозволяє їм отримати конкретні сертифікати, які відповідають їх особистому розкладу та кар'єрним цілям, навіть якщо такі сертифікати ще не визначено в офіційному плані розвитку. Адміністративні органи, які здійснюють нагляд за сертифікацією, за потреби переглядають іспити, щоб переконатися, що оцінені знання та навички актуальні. Таким чином, щоб заробляти на власний розсуд, працівники професійної сертифікації повинні вдосконалювати, оновлювати та збільшувати свою базу знань, що допомагає відповідати вимогам робочого середовища, яке постійно змінюється. Сертифікати формують загальний людський капітал, але роблять це недосконало. Сертифікати демонструють прагнення досягти успіху та розвиватися в галузі та сигналізувати ринку праці про те, що працівник володіє загальними знаннями та навичками, корисними в інших місцях. Однак часто залишається невизначеність щодо здатності працівника використовувати отримані знання поза межами його поточної посади, і ця асиметрія знань може обмежити можливості працівника на ринку праці. Коли знання, отримані в результаті

сертифікації, найбільше відповідають поточній посаді, розвинутий людський капітал може принести користь організації, навіть якщо він є «загальним».

Суть пошуку зворотного зв'язку вимагає, щоб працівники, а не відділ кадрів чи менеджер, брали на себе відповідальність за отримання відгуків і порад, а потім перетворювали їх у дієвий план розвитку. Співробітники діагностують потреби в навичках і визначають шляхи вирішення цих потреб на власний розсуд. Це дозволяє співробітникам вирішувати дедалі складніші завдання в динамічному середовищі завдяки регулярному повторюванню зворотного зв'язку. Це може допомогти як роботодавцю, так і працівнику разом у режимі реального часу виявити, що є зразковою продуктивністю. Цей тип розвитку також може допомогти вирішити проблеми, пов'язані зі згладжуванням організаційних структур. Коли організації охоче відповідають на запити щодо пошуку зворотного зв'язку корисними та підтримуючими вказівками, це свідчить про відданість кар'єрі працівника навіть за відсутності підвищення чи інших офіційних сигналів. Це також заохочує діалог між працівником і організацією про те, як їхня роль може розвиватися з часом, дозволяючи працівнику брати на себе все більшу відповідальність навіть у плоскій структурі. Працівники часто реагують більшою нормативною відданістю, що обмежує їхню готовність досліджувати варіанти ринку праці після інвестицій. Це, у свою чергу, дозволяє організації краще гарантувати цінність інвестування в працівника, заохочуючи менеджерів і колег надавати відгуки та надаючи інструменти, такі як програми, які полегшують пошук відгуків.

- Професійні відносини. Налагодження зв'язків або участь у спільноті практиків є діяльністю з розвитку, яка є автономною та дискреційною та вимагає від працівників докладати зусиль для зміцнення стосунків з іншими професіоналами для створення можливостей для зростання. Мережа означає побудову та підтримку стосунків з людьми, а потім використання цих зв'язків для отримання доступу до знань та інформації, необхідних для розвитку в рамках своєї ролі. Мережа є прикладом поведінки розвитку соціального капіталу, яка визначається як «діяльність індивідів, спрямована на розвиток стосунків з іншими, які мають потенціал допомогти їм у кар'єрі». Теорія та дослідження припускають, що люди, які ефективно

спілкуються, займають центральне місце у своїй мережі та формують сильніші, позитивні соціальні зв'язки, які забезпечують доступ до неформальних порад та інформації. Співробітники повинні активно виявляти та використовувати такі можливості, а також нести відповідальність за управління цими професійними зв'язками. Їх можна заохочувати спілкуватися з іншими людьми, які мають подібні професійні інтереси, і вчитися в них, але змусити їх це зробити майже неможливо. За допомогою спільнот і мереж співробітники діляться знаннями, які допомагають не тільки в досягненні завдань/цілей, але й у особистісному зростанні та кар'єрному просуванні. Ці заходи забезпечують місце для отримання неявних знань від однолітків та експертів через посилене спілкування та розповідь про проблеми чи труднощі під час виконання завдань. Спільноти та професійні мережі часто використовують передові технології для полегшення цього обміну. Наприклад, співробітники можуть використовувати персональні пристрої для доступу до експертів через соціальні мережі та регулярно отримувати оновлення про останні експертизи. Мережі та спільноти також надають співробітникам можливість підвищити видимість організації в рамках їхньої поточної ролі, що може бути важливим у згладженій ієрархії.

Соціальні зв'язки з колегами роботодавця виробляють специфічний для фірми людський капітал. Професійні стосунки, створені поза роботодавцем і не залежно від нього, створюють загальний людський капітал, оскільки отримані знання легко застосовуються багатьма фірмами. Співробітники з більшою ймовірністю отримають цінність цих стосунків, особливо якщо ці зв'язки можна зберегти (і навіть зміцнити) у разі переходу працівника до нового роботодавця. Більша частина створеної цінності закладена в працівника.

- Досвід роботи. І підготовка роботи, і творча відпустка представляють досвід роботи, який передбачає активну участь працівників у виконанні завдань і внесення змін, щоб задовольнити потреби в навичках і реалізувати особисті кар'єрні прагнення. Розробка роботи стосується підходу до планування роботи, за якого працівники змінюють свою робочу ситуацію, щоб досягти кращої відповідності між їхніми потребами/прагненнями та обставинами/робочими місцями. Теорія

формування роботи передбачає, що працівники формують свій досвід роботи, змінюючи поведінкові, стосункові та когнітивні межі своєї роботи. Вони роблять це через бажання зберегти контроль, створити сенс, зберегти позитивний образ себе та налагодити зв'язки з колегами, що дозволяє їм сильніше ідентифікувати себе зі своєю роботою.

Відпустка означає, що працівнику надається тривалий період часу поза роботою, щоб спрямувати його увагу на особистий і професійний розвиток. Близько 23 із 100 найкращих компаній для роботи пропонують повністю або частково оплачувану відпустку. Наприклад, корпорація Lockheed Martin має програму відпустки, яка дозволяє підприємцям-початківцям взяти неоплачувану відпустку, щоб розпочати новий бізнес, а компанія Hilton пропонує працівникам можливість оплачуваної відпустки для участі в благодійному проекті за власним вибором. Відпочинок пропонує співробітникам можливість навчатися та розвиватися через особистісно значущий досвід або захоплені проекти, що включають такі дії, як спостереження або робота в екстернаті, участь у програмі міжнародного обміну або волонтерство.

Розробка роботи та творча відпустка є прикладом ширшої концепції розвитку співробітників. Підкреслення завдань і розширення роботи передбачає ініціативу працівників, щоб створити можливості для самостійного навчання в рамках своїх посадових обов'язків. У цій парадигмі працівники здійснюють значний контроль над тим, як, коли та в якій формі вони вносять зміни у свій досвід роботи, не чекаючи офіційного схвалення «вгорі по ланцюжку». Розробка роботи може стати особливо важливою, коли робота виконується віддалено або з обмеженими соціальними стосунками. Загалом, розробка робочих місць генерує специфічний для фірми людський капітал, оскільки отримані знання та навички є своєрідними для роботи, що створюється, і не мають великої цінності на більш широкому ринку праці. Це дозволить роботодавцю отримати більшу частину вартості, отриманої від таких інвестицій. Більше того, потенційні переваги у прихильності працівників завдяки гнучкості робочих обов'язків також можуть зменшити ймовірність того, що працівник покине фірму, і дозволити організації надалі усвідомлювати цінність.

Відпочинок передбачає подібне створення можливостей, але відмінність полягає в тому, що навчання та розвиток відбувається на основі досвіду поза організацією, далеко за межами типових меж роботи. Відпочинок дає змогу працівникам рости та розвиватися як особисто, так і професійно через трансформацію та досвід, що є важливим компонентом навчання протягом усього життя. Новий досвід, який характеризує творчу відпустку, також дозволяє розвивати однаково нові знання та навички через навчальні моменти, які пропонують автентичну складність і багатство, що стає можливим лише завдяки навчанню в буквальному контексті. Ця унікальність у поєднанні з особистим і суспільним корисним характером досвіду передбачає, що цінність, реалізована завдяки цим інвестиціям, зазвичай буде спільною. Співробітники привласнюють цінність, пов'язану з розширеними знаннями, навичками, досвідом і характером свого досвіду. Організації усвідомлюють цінність завдяки покращенню знань співробітників, комунікації, творчому вирішенню проблем та інноваціям. Наприклад, оцінка керівником співробітників після призначення підтверджує, що працівники здатні застосувати те, чого вони навчилися, повернувшись на свою звичайну роботу після значущих волонтерських проєктів. Більше того, роботодавці виграють, оскільки працівники часто повертаються з творчої відпустки з більшою прихильністю до роботодавця та з новим ентузіазмом щодо роботи.

Отже, можна сказати, що сучасне робоче середовище вимагає ширшої концепції розвитку співробітників, яка включає розвиток, керований працівниками. Розвиток людського капіталу як ніколи важливий як для роботодавців, так і для працівників. Організації можуть краще керувати людським капіталом, використовуючи різні способи, за допомогою яких співробітники проактивно розвиваються як стратегічний додаток до формального навчання та практики розвитку. Практики проактивного розвитку надають фірмам засоби для інвестування в людський капітал для підвищення ефективності фірми при мінімізації потенційних ризиків; перспектива розподілу витрат, яка представляє безпрограшну ситуацію як для працівника, так і для роботодавця.

3.3. Шляхи вдосконалення людського потенціалу в Україні

В умовах розгортання процесів глобалізації з одночасним посиленням міжнародної конкуренції на перший план висуваються проблеми ефективного використання людського потенціалу як вирішального чинника економічного зростання. Якість людського потенціалу та його здатність до реалізації в людському капіталі забезпечують унікальні конкурентні переваги країни. На противагу цьому, втрата робочої сили, погіршення якості людського потенціалу є суттєвими загрозами для соціально-економічного розвитку країни, який визначається здатністю продукувати інновації та зростанням ролі людини. в репродуктивних процесах. В умовах російсько-української війни держава постала перед необхідністю збереження людського потенціалу, який нищиться через втрату людей, міграційний відтік, порушення процесів його формування та використання. Крім того, в результаті руйнування економіки, зупинки економічних процесів і закриття багатьох підприємств розрив між людським потенціалом і людським капіталом збільшується, оскільки частина людського потенціалу не знаходить застосування. У зв'язку з цим виникає необхідність усвідомлення впливу нових викликів на функціонування людського потенціалу та розробки заходів, спрямованих на його збереження та подальший розвиток.

Унікальність і невідтворюваність особистісного чинника людей з високим інтелектуальним, комунікативним і практичним рівнем здібностей – зумовлює надзвичайну складність визначення значення їх потенціалу. Досвід розвинутих країн світу показує, що інвестиції в людину так само вигідні, як і інвестиції в будь-який інший фактор.

Потенціал людини – це багатовимірне явище, що характеризується своєю структурою, рівнями та фазами відтворення. Структуру людського потенціалу утворюють такі компоненти, як здоров'я, моральність, творчість, активність (пристрасть), організованість, освіта, професійна компетентність. Основою формування людського потенціалу є розвиток його трудової складової, який здебільшого відбувається під впливом інноваційних змін у змісті та характері праці

та, відповідно, у вимогах до підготовки інноваційного працівника. Водночас від людського потенціалу залежить рівень соціально-економічного розвитку країни, темпи інноваційного розвитку, а також можливості розширеного суспільного відтворення в його соціально-економічному, демографічному, культурному та духовному аспектах. Людський потенціал країни стосується всіх верств населення, здатних до будь-якої соціально-економічної діяльності, і включає такі аспекти, як можливості кількісного та якісного розвитку та поглиблення соціальної взаємодії.

У понятті людського потенціалу людина розглядається у всьому багатстві її здібностей, знань, навичок, особистісних властивостей, незалежно від того, якою мірою вони знаходять або можуть знайти застосування у виробничій діяльності. З цієї точки зору, аналізуючи структуру та якість працездатного населення, можна розмежувати його трудовий і людський потенціал. Правильною, є така точка зору, що трудовий потенціал на індивідуальному рівні відповідає робочій силі, а людський – особистості. Різниця між трудовим і людським потенціалами очевидна при розгляді питання їх реалізації. Сфера реалізації трудового потенціалу обмежується виробництвом матеріальних і нематеріальних благ і послуг, тобто трудовою діяльністю. На відміну від праці потенціал людини реалізується в різних видах діяльності, пов'язаних не тільки з працею, а й з відпочинком, міжособистісними стосунками, споживанням. Тому потенціал людини розкривається через самореалізацію особистості як у трудовому процесі, так і поза ним.

Визначальною складовою людського потенціалу є навчальна, завдяки якій формуються знання, уміння, навички, розвиваються здібності людини, зокрема творчі, удосконалюється трудова поведінка. Протягом тривалого часу Україна вирізнялася високим освітнім потенціалом працездатного населення. Українська нація належить до найосвіченіших. Кількість людей з вищою освітою на душу населення в Україні перевищує середньоєвропейський рівень. Оцінка рівня освіти базується на показнику середньої тривалості навчання в країні. Згідно з рейтингом ПРООН Україна посідає 43 місце зі 190 країн світу за тривалістю навчання.

Слід зазначити, що в Україні найвищий рівень безробіття серед осіб з вищою освітою, що не є гарантією гідного робочого місця чи стабільних високих доходів. За

останнім прогнозом Нацбанку на 2023 рік рівень безробіття в країні складає 19%, але прогнозується про скорочення до 16,9% в 2024 р. та до 14,4% в 2025 р. (рис. 3.2.). Це означає наявність значного розриву між людським потенціалом і людським капіталом, що свідчить про нераціональне використання або недостатнє використання людського потенціалу. В обох випадках суспільство несе значні збитки.

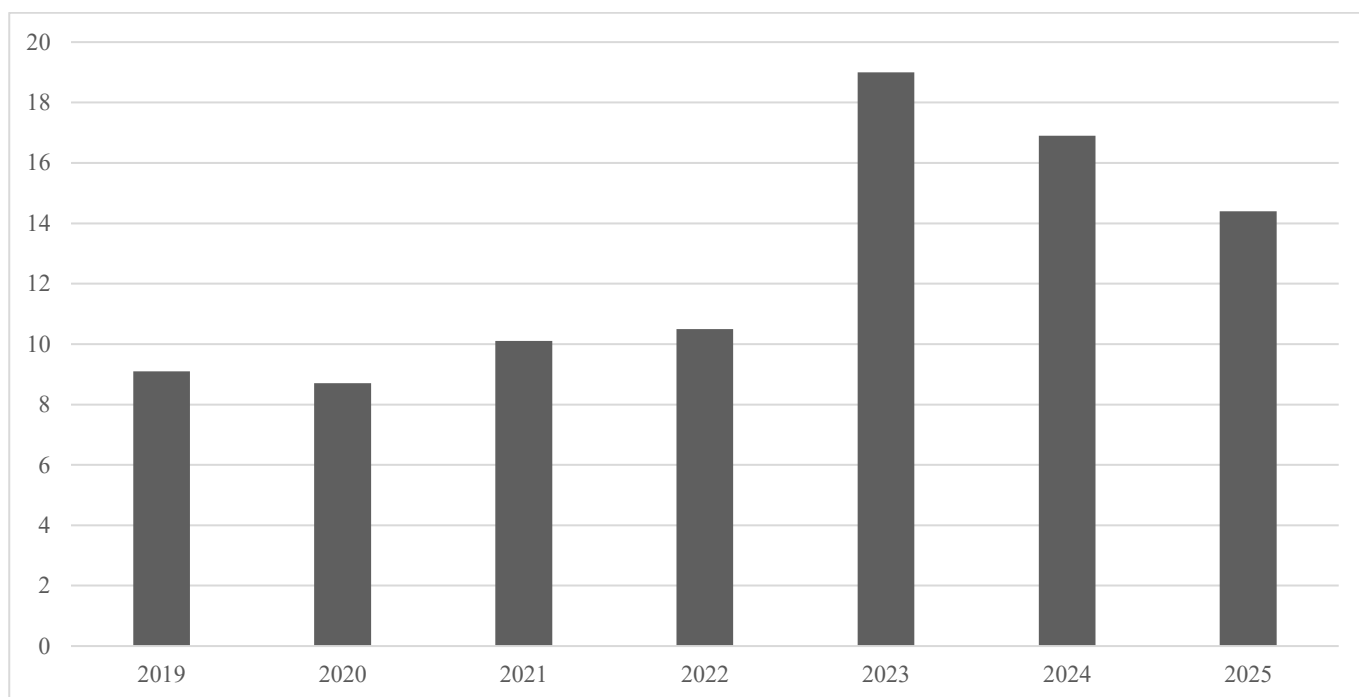


Рис. 3.2. Рівень безробіття в Україні, у %.

Примітка. Побудовано автором за даними Світового банку.

Людський потенціал формується і реалізується на чотирьох взаємопов'язаних, але відносно автономних рівнях. На макrorівні людський потенціал – це складна соціально-економічна система, яка відображає життєвий потенціал населення, інвестиції у формування та накопичення людського потенціалу, науковий потенціал суспільства, трудовий потенціал, освітній потенціал, потенціал здоров'я, культурний потенціал. Світовий банк також включає в це поняття стан здоров'я і якість харчування, ООН – освіту, професійний досвід, фізичний стан, здатність до виживання та інші характеристики, що забезпечують продуктивність і самодостатність людини. Поняття людського потенціалу також охоплює такі властивості особистості, як потреби та інтереси, рівень життя, рівень здоров'я,

загальні та професійні знання, кваліфікація, мотивація діяльності, ставлення до праці, ініціативність і підприємливість, способи поведінки.

Окрім структурної складової, людський капітал має рівневу структуру. Отже, людський потенціал країни – це соціально-економічна категорія, яка відображає накопичений громадянами країни запас фізичного та морального здоров'я, інтелектуальних, професійних та підприємницьких здібностей, творчої та загальнокультурної компетентності, які реалізуються або можуть бути реалізованими в різних сферах життєдіяльності людини на території нашої країни та за її межами. Виділення цього виду людського потенціалу є важливим з огляду на конкурентоспроможність вітчизняних товарів і послуг того чи іншого регіону чи виду економічної діяльності, спрямованих на експорт. Адже вартість продукції, а також її конкурентоспроможність на міжнародних ринках порівняно з аналогічною продукцією з інших країн залежить від того, скільки ресурсів, у тому числі людських, витрачається на виробництво товарів у певній галузі.

Людський потенціал на мезорівні виявляє свої характеристики на рівні певного регіону чи певного виду економічної діяльності. Людський потенціал мікрорівня чи підприємства – це сукупність знань, навичок, професійних і підприємницьких здібностей, творчих компетенцій, інформації, управлінського досвіду, а також організаційних можливостей, пов'язаних із використанням людського фактору.

Іншим виміром людського потенціалу є вивчення його особливостей з точки зору фаз відтворення. Відтворення людського потенціалу можна описати у три фази: накопичення, капіталізація та розвиток. Ці фази є специфікацією класичного відтворювального циклу: виробництво – розподіл – обмін – споживання. Фаза накопичення відповідає фазі виробництва, під час якої через процеси виховання та освіти формується потенціал людини.

Фаза капіталізації людського потенціалу включає класичні фази розподілу та обміну, під час яких людський потенціал розподіляється між різними видами діяльності та підприємствами (через ринок праці) і, обмінюючись трудовими зусиллями, отримує дохід від праці. Це кульмінаційна фаза, в результаті якої людський потенціал перетворюється на людський капітал. Остання фаза - розвиток

потенціалу людини передбачає витрачання отриманого доходу на відновлення витрачених фізичних, розумових і психічних сил (енергії) працівника з метою його подальшого розвитку [42, С. 21-26.].

Трансформація людського потенціалу в людський капітал є закономірним наслідком його формування. Згідно з класичною концепцією, між цими двома явищами існує прямий зв'язок: чим вищий людський потенціал людини (рівень освіти, стан здоров'я, моральні якості), тим більший дохід вона отримає від праці. Однак на практиці цей зв'язок набагато складніший, оскільки на величину людського капіталу впливає не тільки людський потенціал його носія. У цьому контексті важливо зазначити, що самі поняття людського потенціалу та людського капіталу, будучи близькими, менш, але не тотожні. Різниця між ними полягає в протилежному значенні термінів потенціал і капітал. Потенціал – це запас певного ресурсу, який може бути використаний у процесі виробництва для створення нового продукту. Капітал – це капіталізована вартість, тобто накопичений в результаті інвестицій запас ресурсів, який фактично включається в процес виробництва з метою отримання доходу його носія. Потенціал може існувати без капіталізації, а капітал, очевидно, не може. Потенціал – це пасивна форма існування ресурсу, тоді як капітал – актив, в даному випадку – нематеріальний актив. Тому між людським потенціалом і людським капіталом існує розрив, який, на нашу думку, збільшується.

Серед причин очевидного розриву між людським потенціалом і людським капіталом є, по-перше, недостатнє інвестування у оновлення та створення нових робочих місць, що призводить до їх дефіциту практично в усіх видах економічної діяльності. По-друге, дисбаланс ринку праці та ринку освітніх послуг, внаслідок чого виникає суперечність між якістю та структурою освітніх послуг потребам ринку праці. По-третє, слабкість інфраструктури ринку праці, що ускладнює процес залучення потрібної робочої сили на відповідні робочі місця. По-четверте, високий рівень безробіття та економічна неактивність населення та демотивація до праці. П'ята причина – політика доходів, яка не спрямована на підтримку доходів від праці, що фактично знецінює людський капітал і знижує його частку в доданій вартості.

Реальною загрозою є неприродне звуження відтворення людського потенціалу, головною причиною якого стала війна. Це означає, що обсяг людського потенціалу, який входить у суспільне виробництво в поточному періоді, буде значно меншим порівняно з аналогічним показником попереднього періоду. Специфікою функціонування людського потенціалу у воєнний і післявоєнний період буде одночасне зниження його кількісних і якісних характеристик. Крім факторів людської смертності та високої міграції, частина з яких обернеться незворотним, різким спадом економіки, зростанням безробіття, деградацією структури та змісту зайнятості, зниженням соціального захисту населення, надзвичайно високий рівень інфляції та падіння реальних доходів громадян суттєво вплине на звуження відтворення людського потенціалу.

Уже в перші місяці війни, половина (53%) українців, які мали роботу до війни, її втратили. При цьому 22% працюють у звичайному режимі, 21% – дистанційно або частково, і лише 2% – знайшли нову роботу (рис. 3.3.):

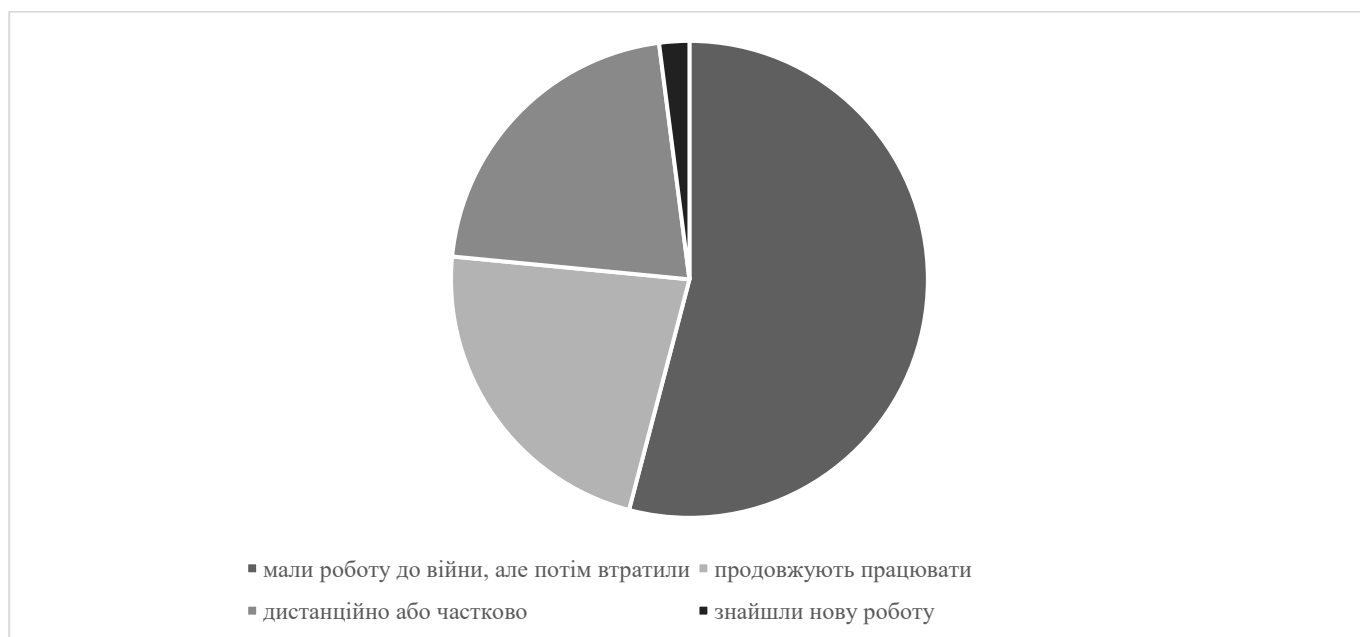


Рис. 3.3. Вплив війни на робоче населення України.

Примітка. Побудовано автором за даними United Nations Development Programme.

У практичній сфері збереження людського потенціалу в умовах війни – це, безумовно, передусім забезпечення фізичної, економічної та соціальної безпеки

людей, їх виживання, збереження фізичного та психологічного здоров'я. При цьому величезну роль відіграє система освіти в Україні, яка в сучасних умовах продовжує створювати та надавати освітні послуги населенню. Подальший розвиток освіти передбачає координацію зусиль держави, бізнесу, навчальних закладів, збільшення інвестицій у цю сферу. Провідним чинником стане економічне відновлення країни, яке за рахунок створення робочих місць стане основою для відновлення людського потенціалу у післявоєнний період. Крім того, важливими стратегічними заходами стабілізації процесів відтворення людського потенціалу мають стати налагодження взаємодії між ринком праці та ринком освітніх послуг, розвиток інфраструктури ринку праці, підвищення рівня життя населення, підвищення кваліфікації, обмеження рівня безробіття, підтримка мотивації до праці, регулювання міграції населення.

Створення базових умов для комфортного та безпечного проживання та можливості для повної реалізації потенціалу людини є однією з ключових функцій держави. Такий якісний розвиток людського потенціалу є основою для зростання національної економіки та зміцнення конкурентоспроможності України у світі. Підвищення індексу людського розвитку, зниження рівня смертності та бідності є ключовими показниками діяльності України в цій сфері. Для досягнення пріоритетної мети – сталого розвитку людського потенціалу та капіталу в Україні заплановано низку перетворень в основних соціальних аспектах, зокрема:

- Забезпечення рівного доступу населення до якісних медичних послуг шляхом створення нової системи охорони здоров'я, заснованої на принципах медичного страхування, реформування та вдосконалення охорони здоров'я.
- Перетворення системи освіти в Україні на інноваційне середовище, де студенти отримують ключові навички та компетенції, необхідні для успішного життя в сучасному світі, а наукові кола матимуть усі можливості та ресурси для їх роботи.
- Запровадження чесної та справедливої пенсійної системи, в якій немає значного розриву між спеціальними та звичайними пенсіями, а особи, які протягом усього трудового стажу сплачували пенсійні внески, не ухиляючись від сплати податків, отримують гідну винагороду.

- Поліпшення соціальної підтримки для надання допомоги тим, хто її найбільше потребує, захисту бідних та допомоги їм у процесі соціальної інтеграції.

Отже, в Україні, враховуючи її економічний, соціальний і політичний стан, погіршуються умови для капіталізації людського потенціалу, які почалися ще до війни, але різко погіршилися в воєнний період. У результаті виник великий розрив між людським потенціалом і людським капіталом, про що також свідчить індекс людського капіталу та його складові. Іншою проблемою є критичне звуження бази відтворення людського потенціалу, факторами якого є негативні тенденції в освітній сфері, погіршення здоров'я українців, прямі людські втрати внаслідок війни, галопуюча інфляція та приголомшлива міграція. Але це все можна покращити застосуванням стратегічних заходів щодо збереження та подальшого розвитку людського потенціалу. В перспективі покращення людського потенціалу входить відновлення економіки та інвестиції у створення робочих місць, налагодження взаємодії між ринком праці та ринком освітніх послуг, розвиток інфраструктури ринку праці, підвищення рівня життя населення, обмеження рівень безробіття, підтримка мотивації до праці та регулювання міграції населення.

Висновки до розділу 3

Головною проблемою розвитку людського капіталу, яку відчують більшість країн – це не крокування за розвитком інновацій. Сьогодні не всі країни слідкують за розвитком нових технологій по розвитку та покращенню людського капіталу, що не дає змогу їм давати сильний опір на міжнародному ринку. Країни слідує своїм старим методам по розвитку нехтуючи новими технологія. Це все відбувається тому що уряд країн не робить певних внесків в розвитку людського капіталу, а в свою чергу компанії за для того щоб не збільшувати витрати на нові технології для розвитку персоналу, або для перекваліфікації нехтують новітніми технологіями.

Розвиток людського капіталу – це практика вивчення нових навичок і вдосконалення наявних. За допомогою керівництва працівники можуть витратити час, щоб навчитися, розвивати свої знання про галузь чи предмет, а також підвищити

свою компетентність у різних сферах. В наш час розвиток людського капіталу дуже важливий для конкуренції на міжнародному ринку. Багато компаній вводять нові техніки по розвитку свого персоналу, створюють сприятливі умови для навчання поза межами робочого місця, проводять різні програми під час відпустки щоб відпочинок був продуктивний.

Війна в Україні принесла складні умови для розвитку людського потенціалу. З початку війни багато Українців виїхало за кордон – це діти, жінки та люди похилого віку, що тільки ускладнило якість перспективи для розвитку людського потенціалу. Для того щоб Україна мала хоча б якість перспективи у розвитку то її потрібно підіймати економіку України, та створювати сприятливі умови для розвитку населення. Ці фактори створять сприятливі умови для розвитку людського потенціалу.

ВИСНОВКИ

Людський капітал – це знання, навички, здібності та якості, набуті людьми завдяки освіті, навчанню та досвіду. Він представляє продуктивну здатність і потенціал окремих осіб у робочій силі. Людський капітал – це нематеріальна форма капіталу, яка відрізняється від фізичного капіталу (наприклад, обладнання, будівлі), але відіграє вирішальну роль в економічному розвитку та зростанні. Специфіка людського капіталу зосереджується на:

- інтелекті - кожна людина має інтелект, а отже може розумово аналізувати, що відбувається та швидко оперувати інформацією;
- розвитку та вдосконаленні - люди за своє життя постійно розвивається та вдосконалюється, що дозволяє пристосовуватися їй до різних викликів та завдань;
- довгостроковій праці - трудове життя людини складає від 30 до 50 років.

Управління людськими ресурсами створене для того, щоб правильно розподіляти завдання між працівниками, покращувати їх навички, або в гіршому випадку звільняти працівників.

Розвиток людського капіталу дуже важливий, адже саме від ступеню розвитку навичок і знань людини залежить розвиток компанії. Розвиток людського капіталу є основою для допомоги працівникам у розвитку їхніх особистих та організаційних навичок, знань і здібностей. Розвиток включає такі можливості, як навчання співробітників, розвиток кар'єри співробітників, управління продуктивністю та розвиток, коучинг, наставництво, планування наступності, визначення ключових співробітників, допомога в навчанні та організаційний розвиток. Основна увага в усіх аспектах розвитку людських ресурсів зосереджена на розвитку найкращої робочої сили, щоб організація та окремі працівники могли досягати своїх робочих цілей, обслуговуючи клієнтів.

Поведінка співробітників має вирішальне значення для досягнення цілей і підвищення продуктивності. Саме своєю поведінкою люди впливають на організаційне середовище. Поведінку слід розділити на три категорії:

- основна поведінка;
- ситуаційна поведінка;
- поведінка на роботі.

Освітня підготовка працівників дуже важлива в наш час, коли знання та технології ідуть ногою в ногу з розвитком світу. Якщо компанія хоче конкурувати на міжнародному ринку то їй потрібно приділити велику увагу на підготовку робочої сили. Освіта є основою для особистісного, професійного та соціального розвитку людських ресурсів. Роль освіти не обмежується передачею знань чи інформації. Система освіти значною мірою визначає спосіб, у який людина збирає інформацію та обробляє вхідні дані від свого оточення.

Відповідний рівень освіти дозволяє людям добре виконувати свої особисті та професійні обов'язки. Важливу роль у розвитку людських ресурсів відіграє система освіти, ось чому багато компанії бажать наймати здебільшого кваліфікованих і навчених працівників, тому що вони розуміють, що це допоможе в розвитку компанії.

Навчання персоналу – це освітня діяльність, спрямована на розширення знань, яка має на меті досягти позитивних змін у мисленні, раціональному прийнятті рішень, поведінці та ставленні, звичках і розумінні, а також підвищити рівень знань, навичок і компетенції персоналу та їхніх груп, щоб вони могли виконувати обов'язки, які вони взяли на себе або візьмуть на себе в майбутньому.

Причинами для розвитку людського капіталу можна зазначити:

- нові технології;
- неповне або не якісне вивчення професії під час попереднього навчання;
- розвиток нових технологій;
- застарілість знань, які були отримані в минулому;
- отримання професії, відмінної від тієї, за якою навчалися.

Для того щоб дійти до такого рівня людського капіталу, як в Японії, їй потрібно було пройти великий часовий проміжок від Першої світової війни та до сьогодні. Сьогодні японські компанії показують хороші результати на міжнародному ринку і велика заслуга цього успіху йде саме від працівників. Японію вибрала модель найму на все життя, де працівників працює на одній фірмі до своєї пенсії і компанії не

звільняють такого працівника, а навпаки постійно підвищують йому кваліфікацію для якісної роботи.

Так само як і Японія, США також приділяє велику увагу людському капіталу та слідує на світовими тенденція, щоб працівники американських компаній завжди були навчені. Взагалі робоча сила в США ще була в часи рабства де рабів використовували для важкої роботи, вже с плином часу рабів навчали різних навичок для різних цілей, де вони вже не були рабами, а були робочою силу. Багато американських компаній використовують різні тенденції розвитку, які не відомі іншим країнам.

Україна використовує радянські методи розвитку людських ресурсів. Це різноманітні лекції, зустрічі, внутрішні ротації та наставництво. Всі ці методи використовуються і сьогодні, оскільки компанії неохоче витрачають великі кошти на розвиток персоналу. Приклад українських компаній показує, що ці методи ефективні, але наша країна значно відстає від розвинених країн у розвитку людського капіталу і не може повноцінно конкурувати з ними.

Головними проблемами у розвитку людського капіталу є те що компанії не встигають за швидким розвитком технологій та швидкою появою нових знань, які перевершують минулі. Сьогодні багато компаній нехтують розвитком працівників для економії часу та фінансових затрат, але це дуже велика помилка. Крім того, велика тривалість процесу підготовки та перепідготовки кадрів, погані технології навчання в країнах, що розвиваються, і брак ресурсів для навчання також є важливими факторами, що перешкоджають розвитку людського капіталу сьогодні.

Сучасне робоче середовище вимагає ширшої концепції розвитку працівників, включаючи розвиток навичок лідерства. Розвиток людського капіталу є більш важливим, ніж будь-коли. Організації можуть краще управляти своїм людським капіталом, використовуючи різні технології для розвитку працівників. Сьогодні, щоб конкурувати на міжнародному ринку, розвиток людського капіталу має велике значення. Багато компаній намагаються зробити відпочинок продуктивним, розробляючи нові методи розвитку своїх співробітників, створюючи сприятливі

умови для навчання за межами робочого місця та впроваджуючи різноманітні програми під час відпустки.

На розвиток людського капіталу в Україні дуже вплину війна. З початком війни багато населення виїхало за кордон, покинувши свої бізнеси та робочі місця. Розвиток людського капіталу в нашій державі завмер тому, що більшість працездатних та кваліфікованих жінок за межами України, а чоловіки змушені лишати свої робочі місця та йти на захист держави. Для перспектив у розвитку України потрібно не лише перемоги, але й створювати сприятливі умови для розвитку населення. Всі ці фактори дадуть поштовх у розвитку людського капіталу.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрощук Л. В., Киричек О. І. Людські ресурси: підручник. – 2019. – с. 368.
2. Балабанов М. Організаційна культура та стратегічний розвиток людських ресурсів. – 2019. – с. 150.
3. Барановський О. Модернізація управління персоналом в умовах глобалізації. – 2021. – с. 200.
4. Безрукова Т. Психологічна підготовка менеджерів з розвитку людських ресурсів. – 2020. – с. 120.
5. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Экономика и управление: Научно-практический журнал. – 2020. – № 3. – С. 48-53.
6. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, – 2016. – № 1 (6). – С. 112-116.
7. Білошицька О. В. Людський капітал як фактор розвитку економіки. // Економічний вісник Запорізького державного інституту економіки і інформаційних технологій, – 2021. – № 1(45). – С. 84-88.
8. Блінкін М. Людські ресурси і міжнародна конкурентоспроможність підприємства. – 2019. – с. 180.
9. Бондар В. Ефективність системи управління персоналом для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 250.
10. Васильченко В. В. Управління персоналом в системі розвитку підприємства: монографія. – 2019. – с. 380.
11. Гаврилюк Н. Оптимізація процесу підбору персоналу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. – 2021. – с. 150.

12. Гребенюк А. Розвиток талантів як стратегічний чинник забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2020. – с. 180.
13. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. 88 Робота сьогодні. – 2016. – № 5. – С. 32–34.
14. Данченко О. О. Основи управління персоналом. – 2016. – с. 302.
15. Дашко Н. Адаптація персоналу як ключовий елемент розвитку людських ресурсів. – 2020. – с. 140.
16. Демченко О. Г. Формування та розвиток людського капіталу в умовах глобалізації. // Соціально-економічні проблеми і держава, – 2020. – № 2. – С. 66-74.
17. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., – 2016. – С. 43– 46.
18. Єлець О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2017. – Вип. 2. С. 78-83.
19. Єфіменко Л. Талант-менеджмент як інструмент підвищення міжнародної конкурентоспроможності. – 2021. – с. 160.
20. Жукова О. Вплив розвитку компетенцій персоналу на конкурентоспроможність організації. – 2020. – с. 200.
21. Завгородня О. Роль лідерства в управлінні персоналом для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 200. – с. 170.
22. Зарецька Н. Інноваційні підходи до розвитку людських ресурсів у глобальній економіці. – 2021. – с. 190.
23. Іванова І. В. Управління персоналом: навчальний посібник. – 2018 . – с. 236.
24. Івашків Р. Розбудова системи корпоративної культури для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2020. – с. 180.
25. Івченко І. Ю. Людський капітал як складова економічної конкурентоспроможності країни. // Економіка та держава, – 2021. – № 11. – С. 72-77.
26. Івченко О. Управління талантами як стратегічний резерв підвищення конкурентоспроможності. – 2022. – с. 220.

27. Кармазіна І. Крос-культурне управління персоналом у контексті міжнародної конкурентоспроможності. – 2021. – с. 170.
28. Кіреєва О. Л., Струс О. Г. Концепція розвитку людського капіталу в сучасних умовах. // Вісник КНТЕУ, – 2020. – № 7. – С. 33-40.
29. Коваленко Н.В., Мізюк С.Г. Міжнародна конкурентоспроможність підприємства: сутність, основні складники та джерела формування конкурентних переваг. Приазовський економічний вісник. – 2019. – № 2. – С. 26-30.
30. Коваль Ю. П., Богданова О. В. Менеджмент персоналу: підручник. – 2019. – с. 560.
31. Кравченко В. Крос-культурна адаптація персоналу як чинник успішності міжнародної діяльності підприємства. – 2020. – с. 180.
32. Кравчук Г. Роль соціально-психологічного клімату в організації у забезпеченні міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 210.
33. Крук Ю. Вплив кадрової політики на конкурентоспроможність підприємства на міжнародному ринку. – 2021. – с. 160.
34. Корж М.В. Особливості інноваційної діяльності для підприємств агропромислового комплексу/ М.В. Корж , К.І. Маліношевська // Стратегія розвитку України: наук.журн. – К.: НАУ, 2020. - №1. – С.48-54.
35. Корж М.В. Стратегічні напрями інноваційного розвитку суб'єктів господарювання агропромислового комплексу. Економіко-правові аспекти сталого розвитку: теорія, методологія, практика міжнародна колективна монографія / М.В. Корж, Т.О. Сулова, Т.С. Чуніхіна, К.І.Маліношевська. – К.: НАНУ, 2019. – 576с.
36. Кузьмін О. Розвиток здібностей персоналу як стратегічний резерв підвищення конкурентоспроможності. – 2020. – с. 190.
37. Кузьменко Л. Управління кар'єрним розвитком персоналу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2021. – с. 170.
38. Куценко В. В. Інноваційний потенціал людського капіталу в умовах глобалізації. // Економіка, фінанси, управління: актуальні питання науки та практики, – 2021. – № 3, – С. 84-91.

39. Лебідь І. Вплив розвитку інтелектуального капіталу на міжнародну конкурентоспроможність. – 2019. – с. 180.
40. Лисенко О. Взаємозв'язок розвитку талантів та конкурентоспроможності підприємства. – 2020. – с. 200.
41. Мельниченко В. Інноваційний розвиток людських ресурсів у контексті міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 220.
42. Мельниченко В. О. Людський капітал та його роль у формуванні економічної конкурентоспроможності країни. // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, – 2020. – № 2(318). – С. 21-26.
43. Мирославська Л. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник розвитку людських ресурсів. – 2021. – с. 160.
44. Михайленко Ю. Оптимізація системи управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. – 2020. – с. 180.
45. Мінаков С. Технологічні інновації в управлінні персоналом для підвищення конкурентоспроможності. – 2022. – с. 230.
46. Новіков В. Розвиток організаційної культури як чинник забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. – 2021. – с. 170.
47. Олійник А. В. Людський капітал як основний фактор розвитку економіки. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент, – 2020. – № 43. – С. 88-92.
48. Осипенко І. Ефективне управління знаннями персоналу для підвищення міжнародної конкурентоспроможності. – 2020. – с. 190.
49. Павлюк Т. Вплив розвитку творчого потенціалу персоналу на міжнародну конкурентоспроможність підприємства. – 2021. – с. 180.
50. Пічкурова З.В. Інтелектуальна безпека держави у сучасних міжнародних економічних відносинах / З.В. Пічкурова // Матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні міжнародні відносини: актуальні проблеми теорії і практики 2020». – Том II. – К.: Національний авіаційний університет, 2020. – С. 142-151.

51. Пічкурова З.В. Краудфандинг як перспективний інструмент фінансування інтелектуального капіталу у глобальному інноваційному середовищі / З.В. Пічкурова // Міжнародна науково-практична конференція «Національні економічні стратегії розвитку в глобальному середовищі» – 10 квітня 2019 р. – К.: Національний авіаційний університет, 2019. – С. 76-79.
52. Погорелов Є. В. Людський капітал як основа сталого розвитку економіки. // Економіка та держава, – 2021. – № 3. – С. 60-64.
53. Пономарьов В. С., Свириденко Г. С. Управління персоналом: підручник. – 2019. – с. 448.
54. Попович І. Стратегічне управління персоналом для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 210.
55. Потапов С. Розвиток навичок комунікації персоналу як стратегічний резерв підвищення конкурентоспроможності. – 2021. – с. 160.
56. Прокоп'єва А.А. Економічні наслідки російської війни в Україні. Дипломатія в міжнародних відносинах: ретроспекція і сучасність: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, м. Київ, Національний авіаційний університет, 24 лютого 2023 р. К. : НАУ, 2023. С.70-72.
57. Прокоп'єва А.А. Економічні наслідки російської війни в Україні. Матеріали круглого столу з нагоди Дня спротиву окупації Автономної Республіки Крим та міста Севастополя, 23 лютого 2023 року: тези доп. – К.: НАУ, 2023. – С.59-61.
58. Рибалка Н. Оптимізація процесу управління знаннями для підвищення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. – 2020. – с. 200.
59. Рудик Г. Ефективність системи підвищення кваліфікації персоналу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. – 2022. – с. 220.
60. Савченко О. Вплив розвитку особистості працівника на конкурентоспроможність організації. – 2021. – с. 170.
61. Савчук І. Впровадження системи оцінювання роботи персоналу для забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємства. – 2020. – с. 180.
62. Самойленко Н. Інтегровані підходи до управління персоналом для забезпечення конкурентоспроможності. – 2022. – с. 230.

63. Семенова Л. Л., Бузило С. Ю. Освіта та конкурентоспроможність країни: міжнародний вимір. // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка та менеджмент, – 2020. – № 42 (1). – С. 92-97.
64. Сокол П. М., Радченко О. Р. Формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств в сучасних умовах господарювання. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент», – 2016. – Випуск 4 (68). – С. 123-127.
65. Старченко С. В. Людський капітал та його роль у формуванні конкурентоспроможності країни. // Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, – 2021. – № 33. – С. 46-50.
66. Ткач О. С. Вплив інновацій на розвиток людського капіталу в умовах глобалізації економіки. // Економіка. Управління. Інновації, – 2020. – № 2 (31). – С. 63-68.
67. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. – 2017. – № 2. – С. 98-101.
68. Червінська Л. П. Економіка праці. К.: Центр учбової літератури, 2016. 288 с.
69. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». – 2018. – №628. – С. 692-695.
70. Черновалова Г. А. Інтегрований центр компетенцій підприємства як інфраструктурний механізм управління інноваційним розвитком персоналу. 91 Фундаментальні дослідження. – 2016. – № 3. – С. 217–223.
71. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. – 2017. – № 5. – Т. 1. – С. 63–67.
72. Шевчук І. Управління персоналом у глобальній економіці: виклики та перспективи. – 2021. – с. 170.
73. Шульга В. Взаємозв'язок організаційної культури та конкурентоспроможності підприємства на міжнародному ринку. – 2020. – с. 180.

74. Яковлєва В. В. Людський капітал як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності економіки України. // Економічний часопис-XXI, – 2021. – № 1-2. – С. 28-32.
75. Ярошенко О. Розвиток креативних здібностей персоналу як стратегічний фактор підвищення конкурентоспроможності. – 2022. – с. 210.
76. Яценко І. С. Оцінка впливу людського капіталу на економічний розвиток України. // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка, – 2021. – № 4(342). – С. 10-15.
77. Armstrong M. (2020). "Human Resource Management". – 2020. – 736 pages.
78. Boxall P., Purcell, J. "Strategy and Human Resource Management". – 2020. – 480 p.
79. Cascio W. F. "Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits". – 2020. – 656 p.
80. Dessler G. (2021). "Human Resource Management". – 2021. – 672 p.
81. Dowling P. J., Festing M., Engle A. D. "International Human Resource Management". – 2022. – 432 p.
82. Milkovich G. T., Newman J. M., Gerhart B. "Compensation". – 2020. – 800 p.
83. Snell S., Morris S., Bohlander G. "Managing Human Resources". – 2021. – 768 p.
84. Taylor S., Woodhams C. "Human Resource Management: Contemporary Issues, Challenges, and Opportunities". – 2019. – 432 p.
85. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. "Human Resource Management" – 2020. – 904 p.
86. Ulrich D., Dulebohn J. H. "Human Resource Champions" – 2021. – 272 p.
87. Барський Ю.М., Панюк Т. П. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області [Електронний ресурс]. Ефективна економіка. 2019. № 12. Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3610>.
88. Прокоп'єва А.А., Побоченко Л.М. Повернення мігрантів для економічного відновлення України: Відповідь України на системні соціально-економічні виклики

сьогодення: збірник наукових праць за результатами Всеукраїнського науково-практичного семінару (м. Київ, 6 вересня 2023 р.)/ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України.- Електрон. дані. – К., 2023. -149 с. -Режим доступу : <http://ief.org.ua/?p=15426>.