

УДК 339.9:331.101.262

DOI: 10.32342/2074-5362-2021-2-31-2

Н.Б. КУЗНЕЦОВА,

*кандидат економічних наук, доцент,
докторант кафедри міжнародного менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»*

РОЗРИВ У НАВИЧКАХ (SKILLS GAP) ЯК ГЛОБАЛЬНА ПРОБЛЕМА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ: СУТНІСТЬ, ПРИЧИНИ ВИНИКНЕННЯ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

У статті досліджено сутність «розриву у навичках» як одного із типів невідповідності у навичках. На основі вивчення і узагальнення наукових поглядів щодо сутності цієї дефініції, «розрив у навичках» автором визначено як існуючий тип їх невідповідності, а саме дефіцит за кожним видом ключових спеціалізованих навичок, необхідних працівникові для якісного та високорезультативного виконання певної роботи на відповідному кваліфікаційному рівні (середньому, високому) в межах займаної посади (виконання професійних обов'язків). Поглиблення розриву у навичках є загрозою для працівника і роботодавця, оскільки знижує рівень їх конкурентоспроможності, та для країни, оскільки негативно впливає на якість людського капіталу, рівень життя в країні, що відображається в неефективності макроекономічних реформ і гальмує економічне зростання.

Глобальний огляд існуючого розриву майже за всіма ключовими навичками серед випускників університетів, проведеного QS Global Employer Survey 2018 на основі опитування роботодавців і випускників університетів, продемонстрував розбіжності в оцінках обох груп респондентів за критерієм пріоритетності ключових навичок. На думку автора, ця невідповідність зумовлена різновекторною спрямованістю на результат та очікуваннями від використання навичок серед опитаних, що, з одного боку, пояснюється різницею у досвіді ведення і глибинного розуміння основ бізнесу, а з іншого – наявністю ментального розриву між поколіннями X, Y (міленіалами) та Z. На основі вивчення поведінкових та ментальних характеристик представників зазначених поколінь визначено вагому роль представників покоління Z у формуванні робочої сили у світі та їх зростаючий вплив на глобальні тенденції розвитку ринку праці у прийдешньому майбутньому.

У процесі дослідження визначено роль технологій, освіти і навчання як ключових факторів, що зумовлюють появу розриву в навичках та сформульовано основні причини поглиблення існуючого розриву в навичках у глобальному вимірі.

У роботі окреслено основні заходи з подолання розриву у навичках, що набувають особливої важливості в постпандемічний період.

Ключові слова: *людський капітал, навички, розрив у навичках, skills gap, невідповідність навичок, skill mismatch, причини, COVID-19, шляхи подолання.*

The article investigates the essence of a skills gap as one of the types of skills mismatches. Based on the study and generalization of scientific views on the essence of this notion, the author defines skills gap as an existing type of inconsistency, namely the lack of

each specialized key skill required to sustain high job performance at the appropriate level (medium, high) within the position (professional duties). Skills gap widening poses a threat to employees and employers as it reduces their competitiveness. As for the country, it has a negative effect on the quality of human capital as well as living standards in the country, which is reflected in the ineffectiveness of macroeconomic reforms and inhibits economic growth.

The global survey of the existing gap in almost all key skills among university graduates, conducted by the QS Global Employer Survey 2018 based on the survey of employers and university graduates, showed differences in the assessments of both groups of respondents on the priority of key skills. According to the author, this discrepancy is the result of the diversity of focus on results and expectations of the use of skills among respondents. On the one hand, it is explained by the differences in experience and deep understanding of business fundamentals. On the other hand, it is caused by the mental gap between generation X, Y (millennials) and Z. Based on the study of behavioral and mental characteristics of these generations, an important role of generation Z in the formation of the world labor force and its growing influence on future global trends in the labor market are highlighted.

The research identifies the role of technology, education and training as key factors that result in skills gap and formulates the main reasons for the current skills gap widening in the global dimension.

The paper outlines the main ways to overcome the skills gap, which is becoming especially important in the post-pandemic period.

Key words: *human capital, skills, skills gap, skills mismatch, causes, COVID-19, ways to overcome.*

Постановка проблеми. Сучасний світ функціонує в період глобальних трансформацій, які відбуваються динамічно, масштабно, кардинально змінюючи суспільства, економіки, людей, їх взаємодію та поведінку. Динаміка розвитку сучасних технологій зумовлює необхідність формування нових знань і навичок, адаптуючи їх до постійно змінюваних умов світового ринку праці, де постійно відбуваються трансформації процесів праці, які набувають якісно нового змісту (за ознаками кваліфікації, умов праці, співвідношення розумової та фізичної праці тощо). Динамічні зміни відбуваються в обсягах і структурі трудових функцій людини, обсягах професійних знань, умінь та навичок, що формують її кваліфікаційний рівень, впливаючи на показники якості, інтенсивності і продуктивності праці.

Суттєвий вплив на світ праці і попит на таланти й надалі матимуть цифровізація, інтелектуалізація і креативізація соціально-економічних процесів в масштабах світової економіки, а також такі мегатренди, як глобалізація, динаміка зміни демографічної ситуації, політична невизначеність, наростаюча асиметрія соціально-економічного розвитку країн і регіонів, екологічна ситуація, процеси урбанізації населення тощо [1].

Значні корективи у формування нових підходів до розвитку та регулювання ринку праці за останні два роки також внесла й пандемія COVID-19, оскільки уже сьогодні глобальних змін зазнають процеси організації віддаленої роботи працівників, визначення трудомісткості та оцінки цифрової праці, розробки нової кадрової політики та системи соціального захисту людей, що працюють в онлайн-середовищі.

Аналіз останніх публікацій з проблеми. Необхідно зазначити, що в наукових колах тематика формування та розвитку людського капіталу в епоху глобальних трансформацій набуває неабиякої дослідницької активності.

Вагомий науковий внесок у вивчення проблеми подолання розриву в навичках та формування нової якості людського капіталу здійснюють як закордонні, так і вітчизняні науковці, дослідження яких систематизуються у звітах Світового банку, Міжнародної організації праці, ЮНЕСКО, Єврокомісії, Організації економічного співробітництва та розвитку, міжнародних консалтингових груп, таких як: Deloitte LLP, McKinsey&Company, Boston Consulting Group, World Skills, Manpower Group та ін. Серед основних вчених варто відзначити дослідження А. Perry, S. Wiederhold, D. Ackermann-Piek [2]; Z. Ismail [3]; J. Bessen [4]; M.J. McKenney, H.A. Handley [5]; P.H. Cappelli [6]; M.P. Olson [7]; A. Brun-Schammé, M. Rey [8]; В.А. Мальцевої [9]; І.Л. Жук [10]; А. Popa, R. Kolyshko, N. Popova, F. Panzica [11]; Х.Д. Карпію, О. Купець, Н. Мюллер і А. Олефір [12] та багатьох інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте тема розриву в навичках (skills gap) як явища, що несе глобальні виклики сучасному ринку праці та загрози розвитку людського капіталу, потребує подальшого вивчення, оскільки в багатьох дослідженнях інтерпретація поняття skills gap є дискусійною, неоднозначною, що ускладнює вибір оптимальної методики ідентифікації ключових навичок, їх оцінки та планування для роботодавців, найманих працівників і закладів освіти, для яких інформація про розриви у навичках є основою для розробки заходів з їх подолання.

Мета дослідження – на основі порівняльного аналізу визначити сутність поняття «розрив у навичках», з'ясувати основні причини виникнення розриву та визначити можливі шляхи його подолання.

Виклад основного матеріалу. Вагомою світовою проблемою, ще задовго до пандемії, була проблема невідповідності навичок, яка потребувала усвідомлення та розуміння глобальних наслідків цього явища, починаючи від освіти та навчання і до систем соціального захисту. Пандемія сформувала нові виклики ринку праці і прискорила цифрову революцію, докорінно змінюючи робочі місця, режим роботи, зміст праці та мислення працівників. У цей час пандемія вже зумовила довгострокові структурні зміни – наприклад, появу гнучких і віддалених схем роботи та прискорену автоматизацію, – які у наступному десятилітті стосуватимуться 1,5 мільярда робочих місць. А в недалекій перспективі, за дослідженням BCG, наслідками вірусної кризи до 2025 р. буде потенційне збільшення втрати продуктивності з 6 до 11%, що призведе до нереалізованого ВВП у розмірі 18 трлн дол. І хоча автоматизація до 2030 р. поставить під загрозу 12% поточних робочих місць, близько 30% робочих місць вимагатимуть нових навичок [13].

За таких складних умов на ринку праці фактично безперервно відбуваються зміни характеру трудової діяльності, що, у свою чергу, зумовлюють зміну навичок, які роботодавцями є особливо затребуваними і такими, що забезпечують життєдіяльність їхнього бізнесу.

Загалом під навичками розуміють набір компетенцій, установок, переконань та поведінку, що визначають гнучку здатність людини виконувати поставлені завдання та реагувати на ситуації [12]. У процесі розвитку людини вони, як індивідуальні характеристики, здатні змінюватися та піддаватися трансформації через зміни у навчальному середовищі та інвестиції.

Розрізняють три основні категорії навичок, які є базовими для формування професійних навичок, – когнітивні, соціоемоційні й технічні (рис. 1).

Когнітивні навички набули неабиякої актуальності для вивчення, особливо з кінця 2000 р., коли проблема невідповідності навичок почала досліджуватися як мікроявище на рівні індивіда, оскільки вважається, що володіння цими навичками є передумовою професійного успіху [14, с. 112] і одним із найважливіших факторів успішної трудової траєкторії людини в умовах масштабної трансформації глобального ринку праці. Вважається, що всі ці навички людина формує та розвиває протягом усього свого життя, зокрема когнітивні навички у переважній більшості – в процесі шкільного і професійного навчання, а поведінкові і технічні – в процесі професійної діяльності.

Дослідження [12] доводить: для того, щоб бути успішними на ринку праці, працівникам необхідно володіти передовими когнітивними, соціоемоційними та технічними навичками (рис. 1). А тому їх треба розвивати і накопичувати протягом усього життя. І це підтверджується даними з усього світу, адже найцінніші навички за секторами та професіями між собою майже не відрізняються.

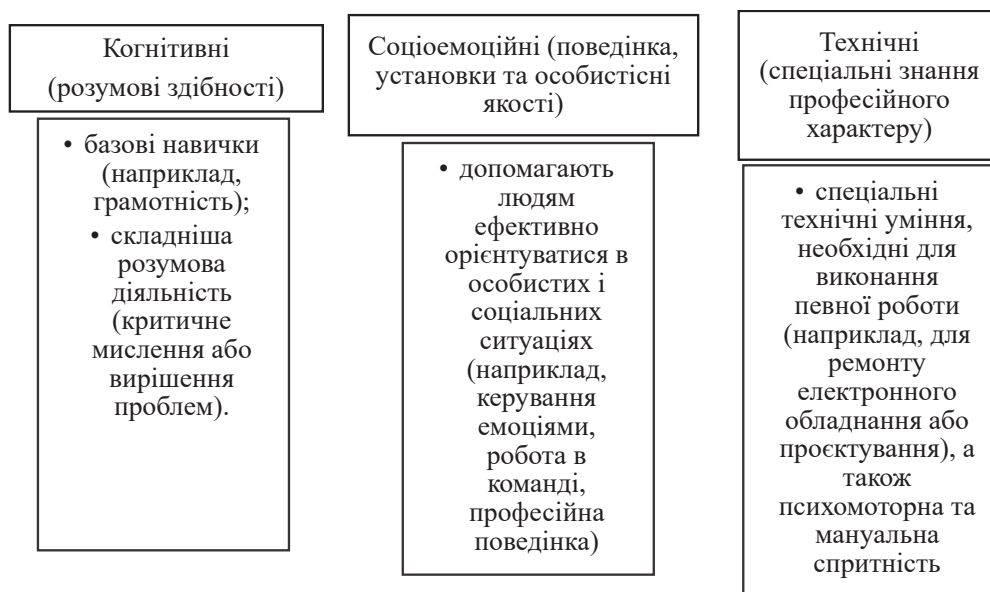


Рис. 1. Основні категорії навичок людини

Джерело: [12].

Навички характеризуються багатогранністю, а тому їх розвиток має важливе значення для самої людини; підприємства, де вона працює; регіону та країни, де вона проживає і працює. На індивідуальному рівні розвиток навичок формує для людини низку конкурентних переваг на ринку праці: розширює можливості працевлаштування, забезпечує можливості більш ефективного виконання своєї роботи, застосовувати новітні технології та

впроваджувати інновації, професійно розвиватися, отримувати більшу винагороду за працю, будувати успішну кар'єру, успішно реалізовувати свій інтелектуальний потенціал тощо. Для роботодавців важлива наявність у складі людських ресурсів фахівців, які володіють сучасними навичками, необхідними для успішного розвитку бізнесу, забезпечують їм вигідну позицію у ланцюгу створення вартості, конкурентну стійкість і розвиток на тривалу перспективу. У масштабах країни (регіону) ефективне формування та використання навичок визначає якісну складову людського капіталу, прогресивність реформ в економічній та соціальній сферах, рівень технологічного розвитку та умови економічного зростання країни (регіону).

Саме тому в контексті професійних навичок і вмій, які високо цінують роботодавцями, їх розглядають з двох позицій: важливості та рівня задоволеності (відповідності запитам роботодавців).

Фактор важливості відображає міру того, які навички більшість роботодавців вважають важливими чи дуже важливими для виконання певного виду завдань, а фактор рівня задоволеності ними демонструє, наскільки фактичні навички і вміння працівників чи претендентів на посади відповідають очікуванням роботодавців. Там, де рівень важливості перевищує рівень задоволеності, виникає розрив у навичках, або *skills gap* [15, с. 8]. Коли виникає ситуація, яка демонструє нестачу навичок, роботодавці починають активно використовувати різноманітні джерела пошуку нових підготовлених працівників.

Сьогодні серед фахівців та дослідників не існує єдиного підходу до визначення поняття «розрив у навичках» та причин його виникнення. Так, в літературі часто можна зустріти такі визначення, як: дефіцит навичок, прогалини в навичках, невідповідність між попитом і пропозицією на навички, що, на нашу думку, є тотожними поняттю «розрив у навичках», оскільки характеризують існуючу різницю між затребуваними роботодавцями навичками, необхідними для виконання певної роботи (на конкретній посаді) і фактично наявними навичками, якими володіють претенденти на виконання певної роботи чи обіймання посади (табл. 1). Ця різниця, як невідповідність затребуваних навичок існуючим (наявним), є проблемою для обох сторін, оскільки потенційним працівникам ускладнює пошук роботи, а роботодавцям – пошук належним чином підготовлених фахівців. Проте з позиції існуючих типів невідповідності у навичках (*skill mismatch*), як невідповідності наявних навичок (за рівнем володіння та за типом навички), необхідних для виконання професійних завдань, розрив у навичках (*skills gap*) є цільовим об'єктом вивчення більше для роботодавців, ніж найманих працівників (чи претендентів на посаду) і розглядається ними саме з позиції дефіциту (а не надлишку) кожного виду навички з набору навичок, необхідних для виконання певної роботи. Саме тому розрив у навичках (*skills gap*) можна трактувати як існуючий тип невідповідності навичок, а саме дефіцит за видами ключових спеціалізованих навичок, необхідних працівникові для якісного та високорезультативного виконання певної роботи на відповідному кваліфікаційному рівні (середньому, високому) в межах посади (виконання професійних обов'язків), яку він обіймає.

Таблиця 1

Основні підходи до визначення поняття «розрив у навичках»*

Джерело	Поняття, що характеризують skills gap	Сутнісна характеристика існуючих понять
The Global Skills Gap in the 21-st Century. Intelligence Unit. QS Quacquarelli Symonds Ltd, 2018, 30 p. [15]	Розрив у навичках	Різниця між очікуваними (важливими) для роботодавців навичками і вміннями та фактичними навичками і вміннями, якими володіють випускники чи претенденти на посади
ILO. 2013. Global Employment Trends for Youth 2013. A generation at risk, International Labour Office (Geneva) [21]	Розрив у навичках	Тип або рівень навичок, що відрізняються від необхідних для адекватного виконання роботи
How to conduct a skills gap analysis? [16]	Розрив у навичках	Різниця між навичками, які роботодавці хочуть або яких потребують, і навичками, які пропонує їхня робоча сила
M.J. McKenney, H.A. Handley. Identifying and Quantifying Personnel Skill Gaps. Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting [17]	Розрив у навичках	Відстань між вимогами до посади та навичками, якими в даний момент володіє особа, яка займає цю посаду.
The Skills Gap [18]	Розрив у навичках	Різниця між навичками, яких роботодавці потребують, відображаючи запит на них у своїх оголошеннях про вакансії, і тими, що є доступними з наявних у працівників, які шукають роботу
V.A. Мальцева. Концепция skill mismatch и проблема оценки несоответствия когнитивных навыков в межстрановых исследованиях [9]	Розрив у навичках	Недостатне для успішного виконання робочих завдань володіння навичками, що змушує роботодавців організувати навчання на робочому місці
E. Mann Levesque. Understanding the skills gap and what employers can do about it [19]	Невідповідність між попитом і пропозицією на навички	Фундаментальна невідповідність між навичками, на які роботодавці сподіваються побачити у своїх працівників, і навичками, якими в дійсності володіють претенденти
R. Chastney. What is the skills gap, and what can I do about it? [20]	Дефіцит, прогалини у навичках	Різниця між навичками, необхідними для виконання конкретної роботи, і тими, які є доступними на ринку праці

*Складено автором за джерелами: [9, 15–21].

Узагальнюючи думки різних експертів та дослідників ринку праці, можна визначити три ключових фактори, що зумовлюють появу розриву в навичках: технології, освіта і навчання.

Технології. Внаслідок розвитку революційних технологій відбуваються глобальні зміни на ринку праці – змінюється сутність самої праці та трудові функції людини, з'являються нові професії і посади, що потребують су-

часних навичок, нові джерела і канали пошуку кандидатів та роботи, суттєвих трансформацій зазнають процеси найму працівників на нові заявлені вакансії. Так, за дослідженням Deloitte з 2018 до 2028 р. в обробній промисловості США, через проблему дефіциту навичок, можуть бути незаповненими близько 2,4 млн вакансій [20].

Освіта. Система традиційної освіти сьогодні не забезпечує набуття студентами під час навчання необхідних для сучасного бізнесу навичок. Зокрема за даними звітів серед країн ОЕСР спостерігається тенденція погіршення показників базової грамотності, лічби і навичок роботи з ІТ. Крім того, існуюча система підвищення кваліфікації на підприємствах є недостатньо розвинутою і фінансованою.

Навчання. Система навчання кадрів без досвіду роботи через наставництво на виробництві, стажування випускників та викладачів, що існувала раніше на підприємствах, сьогодні втратила свою актуальність внаслідок того, що освіта стала більш дорогою за вартістю і тривалою у часі. Більшість роботодавців вважає, що сьогоднішня традиційна освіта є неефективною, оскільки швидкість інформації є прискореною і набуті студентами за період навчання в університетах навички швидко втрачають свою цінність. Відповідно, навички, що формує традиційна освіта, сьогодні не забезпечують отримання швидких результатів.

Необхідно зазначити, що технологічний фактор є визначальним для освітнього і навчального факторів, оскільки технологічні революції зумовлюють глобальні зміни у світі праці, появу нових професій і посад і, відповідно, впливають на необхідність формування нових професійних навичок. Здобуття ж сучасних професійних кваліфікацій та оволодіння необхідними навичками забезпечуються шляхом якісної освіти та безперервного навчання.

Відповідно до результатів глобального огляду основних навичок випускників університетів при їх працевлаштуванні, проведеного QS Global Employer Survey 2018, з наявних в аналізі 15 навичок існує невідповідність майже за всіма щодо рівня важливості їх для роботодавців і рівня їх задоволеності (табл. 2). Це свідчить про те, що, навчаючись в університетах, студенти не завжди набувають тих навичок, які є важливими для ринку праці.

Таблиця 2

Розрив у навичках випускників університетів при їх працевлаштуванні*

№ з/п	Основні навички випускників	Рівень важливості для роботодавця, %	Рівень задоволеності потреб роботодавця, %	Кваліфікаційний розрив (+/-)	
1	5 найважливіших навичок для роботи в глобальному вимірі	Вирішення проблем	96	67	-29
2		Робота в команді	95	80	-15
3		Спілкування	95	71	-24
4		Адаптивність	92	72	-20
5		Навички міжособистісного спілкування	92	77	-15
6	Аналіз даних	89	69	-20	

№ з/п	Основні навички випускників	Рівень важливості для роботодавця, %	Рівень задоволеності потреб роботодавця, %	Кваліфікаційний розрив (+/-)
7	Стійкість	87	58	-29
8	Організація	87	70	-17
9	Технічні	83	78	-5
10	Предметні знання	83	74	-9
11	Креативність	82	64	-18
12	Лідерство	77	58	-19
13	Мова	73	65	-8
14	Ведення переговорів	71	57	-14
15	Комерційна обізнаність	53	55	+2

*Складено автором за джерелом [15].

Показники табл. 2 наглядно демонструють високі рівні розриву за трьома з п'яти ключових для роботодавців навичок: вирішення проблем (-29%), спілкування (-24%) і адаптивність (-20%). Крім того, така ж тенденція спостерігається за навичками аналізу даних (-20%) та стресостійкості (-29%). Якщо спостерігати порядок черговості ключових навичок, за яким роботодавці розмістили їх у таблиці, то викликає здивування 11-та позиція – «навички креативності» та 12-та – «знання мови», які є важливими складовими як комунікаційної складової, так і забезпечення формування першої навички «вирішення проблем». Низька позиція навички лідерства також не забезпечує, на нашу думку, повноти формування навички «вирішення проблем», оскільки прагнення до лідерства, базоване на високих рівнях комунікації, знання мови, предметних знань і креативності, є основою вирішення складних професійних ситуацій на підприємстві. Очевидно, це пов'язано з тим, що в опитуванні брали участь різні за розмірами підприємства (від великих до малих) та керівники різних рівнів управління (вищого та середнього рівня менеджменту), що у підсумку відобразилося на усереднених результатах оцінки.

Якщо ж проаналізувати оцінку пріоритетності навичок, здійснену самими студентами (табл. 3), то бачимо значні розбіжності в наборі ключових навичок, які, на думку випускників університетів, є важливими для їх успішного працевлаштування сьогодні.

Таблиця 3

Оцінка пріоритетності навичок для успішного працевлаштування, здійснена студентами університетів*

Навички успішного працевлаштування	Пріоритетність для роботодавця	Пріоритетність для студентів
Вирішення проблем	1	3
Робота в команді	2	5
Комунікації	3	6
Адаптивність	4	9

Закінчення табл. 2

Навички успішного працевлаштування	Пріоритетність для роботодавця	Пріоритетність для студентів
Аналіз даних	5	12
Стійкість	6	7
Організація	7	2
Технічна грамотність	8	10
Креативність	9	1
Лідерські навички	10	4
Мовленнєві навички	11	11
Комерційна обізнаність	12	8

*Складено автором за джерелом [15].

Так, випускники університетів у складі пріоритетних навичок, необхідних для успішного працевлаштування та професійної діяльності, визначають креативність, організацію, вирішення проблем, володіння лідерськими навичками та командну роботу, проте такі важливі для роботодавців навички адаптивності та аналізу даних для випускників є найменш пріоритетними.

Розбіжності в ранжуванні навичок за критерієм пріоритетності між обома групами респондентів, на нашу думку, зумовлені різновекторною спрямованістю на результат і очікуваннями обох груп опитаних. Так, роботодавці очікують від випускників уже готових сформованих навичок задля забезпечення їм швидкого результату в бізнесі, оскільки час для них – це вимірник заробітку й успіху, а для випускників є більш привабливими фактори самореалізації та розвитку, оскільки, не маючи ще досвіду роботи, їм значно цікавіше працювати, пізнаючи основи професійної діяльності послідовно. Гіпотетично можна вважати, що розбіжність у поглядах, з одного боку, зумовлена різницею у досвіді ведення і глибинного розуміння основ бізнесу, а з іншого – наявністю ментального розриву між поколінням X, представниками якого сьогодні можна вважати більшість роботодавців, та поколіннями Y (міленіалами) і Z, представниками яких є молоді люди, які не так давно закінчили чи завершують навчання в закладах освіти. Адже, на наше переконання, сьогодні теорію поколінь необхідно враховувати при формуванні національної політики розвитку економіки кожної держави, зокрема тих її напрямів, що пов'язані з людським капіталом та освітнім фактором зокрема.

Як аргумент на підтвердження цієї гіпотези можна навести результати глобального дослідження консалтингової компанії Deloitte «The Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey» [22].

Результати опитування 22 928 респондентів з 45 країн світу, з яких 64% були міленіалами та 56% – представниками покоління Z, продемонстрували подібний до попереднього аналізу набір навичок працівників, які, на думку представників міленіалів та покоління Z, є важливими для бізнесу. За характеристиками представники цих груп поколінь є дуже наполегливими у виконанні цільових завдань, вірять у силу людей здійснювати зміни, готові брати на себе відповідальність і працювати в тандемі з урядом, якщо в цьому є потреба. Вони є високоамбіційними в досягненні цілей і минають увагою ті

компанії, які протирічать їхнім цінностям. Зважаючи на складність ведення бізнесу в період пандемії COVID-19, ці молоді люди визначили пріоритетність такої навички, як «гнучкість (адаптивність)» на протизагу таким навичкам як «досвід і майстерність роботи на посадах» і «цінності, що відповідають цінностям компанії», оскільки пандемія, на їхню думку, підкреслила важливість більшої пристосованості і готовності працівників компанії змінювати або засвоювати нові навички за необхідності, що пов'язано з переорієнтацією робочих місць на першочергові потреби бізнесу. Незважаючи на високий рівень стресу, отриманого представниками цих поколінь у період пандемії, вони зі ще більшим оптимізмом та енергією продовжують домагатися реальних змін у суспільстві та бізнесі. Таким навичкам, як адаптивність, креативність, технологічна грамотність, досвід роботи, співпереживання та критичне мислення, надається значна перевага міленіалами та Z-ами серед переліку основних характеристик працівників, важливих для успішного бізнесу, що відображено в табл. 4.

Таблиця 4

Основні характеристики та навички працівників, важливі для успішності бізнесу (за результатами опитуванням представників міленіалів та покоління Z)*

Ключові характеристики та навички	Частка міленіалів, %	Частка представників покоління Z, %
Гнучкість / адаптивність	46	40
Креативність	28	29
Технологічна грамотність	28	25
Досвід / уміння виконувати посадові обов'язки, на посади яких були прийняті працівники	26	24
Співпереживання	24	26
Критичне мислення	20	23
Цікавість / зростання мислення	17	20
Цінності, що узгоджуються з цінностями компанії	16	14
Інклюзивність	14	15
Мужність кинути виклик статус-кво	14	15

*Складено автором за джерелом [23, с. 10].

Тож можна констатувати, що очевидним є зростаючий вплив представників покоління Z на тенденції розвитку ринку праці, оскільки вже сьогодні їх частка складає близько 30% від населення світу і, за прогнозами Світового банку, до 2025 р. в структурі зайнятості буде до 26% представників покоління Z, що ставлять принципово нові вимоги до роботодавців. Саме представники цього покоління у своїй більшості будуть формувати майбутню роботу силу у світі в наступні 5-10 років [24].

Варто також зауважити, що більшість оцінок розриву у навичках здійснюється роботодавцями односторонньо. Часто керівники компаній та структурних підрозділів не завжди мають чітке уявлення про те, яких саме навичок у цей момент потребує діяльність, оскільки через складність про-

цедури їх ідентифікації на практиці оцінка наявних навичок та планування потреби в нових навичках (чи навичках, яких бракує) компаніями майже не здійснюється або здійснюється поверхнево. У цьому контексті цікавим є дослідження теорії розриву в навичках американського професора з Вортонської школи Університету Пенсильванії (Wharton) Пітера Каппеллі (Peter Cappelli). У своїй книзі «Why Good People Can't Get Jobs: The Skills Gap and What Companies Can Do about It» дослідник висуває кардинально протилежну існуючим гіпотезам формування розриву в навичках думку, де зазначає, що розрив у навичках є не чим іншим, як одним із симптомів «системної нездатності компаній переналадити практику найму відповідно до цифрової епохи» [25]. На його переконання, «розрив у навичках» виникає внаслідок повільного, дороговартісного та неефективного навчання, і основна проблема полягає не у дефіциті навичок, як трактують самі роботодавці, а в «нестачі навчання». Через те, що традиційне навчання є занадто дорогим та повільним (тривалим у часі), щоб бути рентабельним для бізнесу, особливо в умовах прискорення темпів зміни навичок, роботодавці стають все менш зацікавленими інвестувати в традиційну освіту, яка не являє собою цінності для них у цифрову епоху. Проте замість того, щоб залучати до процесу корпоративного чи бізнес-навчання своїх працівників, роботодавці натомість шукають на ринку праці готових кандидатів з їх власними навичками, які часто не відповідають навичкам, виставленим у вакансіях. Тому ми погоджуємося з думкою дослідника в тому, що формування необхідних бізнесу навичок має відбуватися на основі системного, безперервного, комбінованого навчання, яке здатне підтримувати на належному рівні кваліфікацію працівників. Адже «...легше навчити працюючих хороших людей тому, що їм потрібно знати, щоб працювати краще, ніж шукати хороших виконавців сьогодні та чекати, що вони залишаться такими назавжди. В епоху цифрових технологій вміння щось робити – це швидкоплинна пропозиція» [25–26].

На наше переконання, розрив у навичках існує і знаходить прояв у невідповідності наявних у кандидатів професійних навичок тим, що затребувані в певний час ринком праці внаслідок недосконалої і застарілої кадрової політики найму на підприємствах та неадаптованої до цифрових трансформацій системи освіти. Причиною недосконалої політики найму кадрів у компаніях та системи освіти в навчальних закладах є розрив системного навчання працівників через слабкі інтеграційні зв'язки між бізнесом та освітою.

Загалом існування розриву в навичках та його поглиблення є небезпечним суспільним явищем, оскільки несе в собі приховані для країни загрози, які у довгостроковій перспективі знайдуть прояв у низькій якості людського капіталу. Для країни низька якість людського капіталу небезпечна втраченою конкурентних позицій на регіональному та глобальному рівнях, відчутним рівнем технологічної відсталості, високим рівнем безробіття і низьким рівнем життя.

Саме тому з метою усунення існуючих ринкових диспропорцій між пропозицією робочої сили та попитом на неї, урядам країн необхідно знати про майбутні потреби ринку праці, що забезпечується системою прогнозування потреб у кваліфікаціях на довгостроковий період. Це завдання набуває особливої важливості в постпандемічний період.

Пандемія COVID-19, з одного боку, створює загрози та небезпеки для кожної країни, проте одночасно надає нові можливості урядам країн організувати роботу з переформатування роботи з кадрами. Основне завдання, яке стоїть перед урядами, – це, використовуючи кризу, переконати людей у необхідності переосмислення своїх намірів щодо праці, підвищувати свою кваліфікацію та знайти роботу, яка більше відповідає їхнім навичкам, що може забезпечити зростання їхніх економік.

Роботодавцям також необхідно реформувати свої політики найму працівників, удосконалювати контенти майбутнього кандидата, наповнювати його більш деталізованими описом посад з вимогами до навичок.

Крім того, для зменшення ризиків через наймання невідповідних працівників компаніям необхідно більше звертатися до послуг аутсорсингу. У цифровому просторі існує безліч веб-сайтів фрилансерів, завдяки яким значно спрощується процедура пошуку талантів, а використання в цифровому просторі так званих дошок оголошень дасть можливість компаніям створювати віддалені команди. Адже за допомогою аутсорсингових інституцій великі компанії можуть формувати цілі команди в інших частинах світу.

Однією з реальних можливостей подолання проблеми дефіциту навичок у компаніях у постпандемічний період є запровадження трансформованої (адаптованої до сучасних умов вірусної кризи) моделі навчання через учнівство [26], оскільки тільки формального навчання недостатньо через брак часу на перепідготовку працівників. Учнівство як потужний інструмент розвитку навичок розвивається у компаніях із сильною культурою навчання, де стираються межі між чітко визначеними наставниками і учнями, де у ролі вчителя-наставника може бути будь-хто, хто має необхідні для роботи навички і великий досвід у предметній сфері й хоче ними поділитися з іншими. Тому основним завданням компанії має бути формування системи безперервного навчання на основі розвитку навичок учнівства в кожного працівника та заохочення всіх працюючих до навчання, створення формальних можливостей розвитку здібностей у поєднанні з відповідною підтримкою на робочому місці. Перехід компаній до нової моделі навчання через учнівство має здійснюватися через створення чітких організаційних очікувань як для навчання, так і для викладання, на основі особистої відповідальності кожного працівника вчитися і відповідальності навчати з використанням сучасних цифрових інструментів. З іншого боку, формування середовища учнівства в компанії, яка навчається, вимагатиме взаємної довіри між учасниками навчального процесу, соціального зв'язку і цілеспрямованої технології.

Висновки. Тож можна зробити висновок, що розрив у навичках сьогодні є однією з ключових проблем у формуванні нової якості людського капіталу, що набуває глобальних масштабів. Враховуючи те, що розрив у навичках є нерівномірним за галузями і професіями, а також внаслідок нерівномірності регіонального розподілу робочої сили різної кваліфікації, заходи з подолання розриву у навичках мають бути сформовані урядами країн, бізнесом і системою освіти на рівні кожного регіону.

На рівні підприємств необхідно на постійній основі здійснювати моніторинг основних навичок, які є затребуваними бізнесом зараз і на перспективу і фактично наявних, якими володіють працівники підприємства на цей момент.

Для роботи HR-фахівців ця інформація дасть можливість виявити навички, які є слабо розвинутими на підприємстві, розробити різної тривалості навчальні програми перепідготовки і підвищення кваліфікації своїх працівників, зокрема через модернізовану систему учнівства, сформувані перспективні напрями розвитку кадрової політики в аспектах найму та розвитку талантів.

Навчальним закладам необхідно активніше розвивати різні форми колаборацій з підприємствами, створюючи спільне навчальне та науково-дослідне середовище, спрямоване на вирішення проблем з подолання розриву у навичках через формування спільних навчальних програм, відновлення процесів стажування, виробничого навчання, наукових досліджень студентів та викладачів на базових підприємствах свого регіону.

Успіх трансформацій кадрової політики роботодавців та освітньої діяльності навчальних закладів залежатиме від політичної волі та активності регіональної і місцевої влади у сприянні налагодження співпраці між бізнесом та освітою, фінансово-організаційній підтримці заходів з подолання розриву у навичках та існуючого дисбалансу на регіональному ринку праці. Тому усунення розриву в навичках має бути пріоритетом на порядку денному розвитку людського капіталу кожної країни.

Перспективи подальших досліджень. Надалі наукових досліджень потребує вивчення існуючих глобальних невідповідностей навичок і кваліфікацій у розрізі країн світу, поняття кваліфікаційного розриву та кваліфікаційної ями, їх аналіз та розробка заходів з їх подолання.

Список використаної літератури

1. Bakhshi H., Downing J., Osborne M., Schneider P. The Future of Skills: Employment in 2030. London: Pearson and Nesta. 2017. URL: <http://www.futureskills.pearson.com/> (Accessed 3 November 2021).
2. Perry A., Wiederhold S., Ackermann-Piek D. How Can Skill Mismatch Be Measured? New Approaches with PIAAC. *Methods, Data, Analyses*. 2014. Vol. 8. № 2. P. 137–174. URL: <https://doi.org/10.12758/mda.2014.006>.
3. Ismail Z. Benefits of Internships for Interns and Host Organisations. K4D Helpdesk Report. Birmingham UK: University of Birmingham (unpublished). 2018. URL: <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/13848> (Accessed 30 October 2021).
4. Bessen J. Employers Aren't Just Whining – the “Skills Gap” Is Real. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/08/employers-arent-just-whining-the-skills-gap-is-real> (Accessed 7 November 2021).
5. McKenney M.J., Handley H.A. Identifying and Quantifying Personnel Skill Gaps. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 2019. 63 (1). P. 332–336. URL: <https://doi.org/10.1177/1071181319631078>
6. Cappelli P.H. Skill Gaps, Skill Shortages, and Skill Mismatches: Evidence and Arguments for the United States. *ILR Review*. 2015. 68 (2). P. 251–290. URL: <https://doi.org/10.1177/0019793914564961>
7. Olson M.P. A Multilateral Approach to Bridging the Global Skills Gap. *Cornell HR Review*. 2015. URL: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1072&context=chrr> (Accessed 8 November 2021).

8. Brun-Schammé A., Rey M. A new approach to skills mismatch, *OECD Productivity Working Papers*, 2021. 24. OECD Publishing, Paris.
9. Мальцева В.А. Концепция skill mismatch и проблема оценки несоответствия когнитивных навыков в межстрановых исследованиях. *Вопросы образования / Educational Studies Moscow*. 2019. № 3. С. 43–76. DOI: 10.17323/1814-9545-2019-3-43-76.
10. Жук І.Л. Методологічні підходи до вимірювання невідповідності кваліфікації. *Економіка та держава*. 2014. № 7. С. 41–44.
11. Popa A., Kolyshko R., Popova N., Panzica F. Research and Analysis of Vacancies and Skills Needs in the European Union, in the Republic of Moldova and Ukraine. International Labour Organization, Decent Work Technical Support Team and Country Office for Central and Eastern Europe. Budapest: ILO, 2013 (unpublished).
12. Del Carpio, Ximena, Olga Kupets, Noël Muller, and Anna Olefir. 2017. Skills for a Modern Ukraine. Overview booklet. World Bank, Washington, DC. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. (unpublished).
13. Governments Must Fix the Skills Mismatch for a Post-COVID World (at May 18, 2020). URL: <https://www.bcg.com/publications/2020/governments-must-fix-skill-mismatch-post-covid> (Accessed 30 October 2021).
14. Hanushek E.A., Schwerdt G., Wiederhold S., Woessmann L. Returns to Skills around the World: Evidence from PIAAC. *European Economic Review*. 2015. № 73. P. 103–130.
15. The Global Skills Gap in the 21-st Century. Intelligence Unit. QS Quacquarelli Symonds Ltd, 2018. 30 p. URL: <https://www.qs.com/portfolio-items/the-global-skills-gap-in-the-21st-century/> (Accessed 7 November 2021).
16. How to conduct a skills gap analysis. Available at: <https://resources.workable.com/tutorial/skills-gap-analysis/> (Accessed 9 November 2021).
17. McKenney M.J., Handley H.A. Identifying and Quantifying Personnel Skill Gaps. *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*. 2019. 63 (1). P. 332–336. URL: <https://doi.org/10.1177/10711181319631078>
18. The Skills Gap. Available at: <https://www.skillsyouneed.com/general/skills-gap.html/> (Accessed 30 December 2021).
19. Mann E. Levesque Understanding the skills gap, and what employers can do about it. URL: <https://www.brookings.edu/research/understanding-the-skills-gap-and-what-employers-can-do-about-it/> (Accessed 10 November 2021).
20. Chastney R. What is the skills gap, and what can I do about it? 2020. URL: <https://www.futurelearn.com/info/blog/what-is-the-skills-gap/> (Accessed 9 November 2021).
21. ILO. 2013. Global Employment Trends for Youth 2013. A generation at risk, International Labour Office (Geneva).
22. The Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey: Highlights. In a time of crisis, younger generations hold true to their ideals and demand accountability. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-millennial-survey.html/> (Accessed 25 October 2021).
23. A call for accountability and action. The Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html/> (Accessed 26 October 2021).

24. Koop A. Charted: The Gen Z Unemployment Rate, Compared to Older Generations (at March 25, 2021). URL: <https://www.visualcapitalist.com/gen-z-unemployment-rate-chart/> (Accessed 15 November 2021).

25. Professor Peter Cappelli Takes On the Skills Gap. URL: <https://blog.grovo.com/professor-peter-cappelli-takes-skills-gap/> (Accessed 12 November 2021).

26. Christensen L., Gittleson J., Smith M., Stefanski H. Reviving the art of apprenticeship to unlock continuous skill development (at October, 2021). McKinsey Quarterly. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/reviving-the-art-of-apprenticeship-to-unlock-continuous-skill-development/> (Accessed 13 November 2021).