

DOI: [https://doi.org/10.18371/fp.1\(37\).2020.201606](https://doi.org/10.18371/fp.1(37).2020.201606)

УДК 658.3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: НОВІТНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ЗАГРОЗИ

КУКСА Валентина Михайлівна

к.е.н., доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Черкаського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2061-0098>

e-mail: kuksavm15@gmail.com

ПОЛЯХ Катерина Володимирівна

викладач кафедри менеджменту та інформаційних технологій

Черкаського інституту

ДВНЗ «Університет банківської справи»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2294-0629>

e-mail: katerina414@gmail.com

Анотація. У статті проведено аналіз сучасних світових тенденцій управлінні персоналом, серед яких охарактеризовано такі з них, як альтернативна зайнятість, відмова від функціональної ієрархії, дієве співробітництво через поєднання зусиль керівництва та підлеглих для швидкого розв'язання поточних і майбутніх проблем, гуманізація бізнес-процесів, новий формат системи винагород, професійне навчання та розвиток, цифрові технології в системі управління персоналом. Визначено загрози та стримуючі фактори, запропоновано підходи прискорення прийняття трендів в практику управління персоналом компаній.

Ключові слова: тренд, управління персоналом, персонал, менеджмент.

Постановка проблеми. Цифровізація та інформатизація бізнес середовища сприяли істотним змінам в системі управління персоналом та кадрової політики в усіх сферах діяль-

Аннотация. В статье проведен анализ современных мировых тенденций управления персоналом, среди которых охарактеризованы такие, как альтернативная занятость, отказ от функциональной иерархии, действенное сотрудничество через объединение усилий руководства и подчиненных для быстрого решения текущих и будущих проблем, гуманизация бизнес-процессов, новый формат системы вознаграждений, профессиональное обучение и развитие, цифровые технологии в системе управления персоналом. Определены угрозы и сдерживающие факторы, предложены подходы ускорения принятия трендов в практику управления персоналом компаний.

Ключевые слова: тренд, управление персоналом, персонал, менеджмент.

ності. Сьогодні компанії розвивають кадрову політику з радикально іншим підходом до створення нових робочих місць, управління людським капіталом, зважаючи на нові тенденції

світового ринку праці, до яких варто віднести зміну попиту та пропозиції робочої сили, вирівнювання оплати праці, посилення процесів трудової міграції, нестабільність в сфері зайнятості, що увійшла в пряму залежність від рівня освіти, та, саме головне, заміщення старих професій найбільш перспективними, основаними на знаннях генних і цифрових технологій, що, в свою чергу, призведе до переміщення робочої сили зі сфери матеріального виробництва в інформаційну та сферу послуг. Тому, в сфері управління людським капіталом актуальним стає пошук нових стратегічних підходів та принципів, враховуючи зростання його важливості як виробничого ресурсу та джерела сталого соціально-економічного розвитку.

Аналіз останніх досліджень.

Значний вплив на формування теоретичних засад управління людським капіталом та вирішення проблемних питань трансформації системи управління персоналу оказують наукові дослідження зарубіжних і вітчизняних учених, зокрема: В. Антонюк [1], Г. Беккер [2], Д. Бартон [3], А. Василік [4], О. Грішнова [5], А. Добринін [6], С. Кузнець [7], І. Макарова [8], Дж.С. Милль [9], Л. Наїр [10], Е. Пофельдт [11], Л. Семів [12], Д. Сміт [13], Дж. Стігліц [14], Л. Шаульська [15], Т. Шульц [16] та ін.

Мета статті полягає в дослідженні світових тенденцій управління персоналом, виявленні основних загроз і проблем, пов'язаних з їх поширенням.

Виклад основного матеріалу.

Сьогодні в сфері управління персоналом виокремлюють декілька основних тенденцій, що спонукають до пере-

осмислення організації системи HR-менеджменту, де важливим стає не тільки додана вартість, а також цінності і соціальний ефект, створення яких ґрунтується на спільній взаємодії всіх учасників трудових відносин.

Спираючись на дослідження «Global Human Capital Trends» консалтингової компанії «Делойт», в якому в 2019 році приймали участь більше 9 тисяч респондентів, серед яких 232 українські підприємства, до основних світових тенденцій в підходах управління персоналом належать: залучення працівників альтернативних категорій; запровадження командної роботи; орієнтація на ефективне лідерство; гуманізація бізнес-процесів; перехід до нового формату системи винагород; активне впровадження і застосування роботизації та штучного інтелекту (AI); безперервність навчання; створення ефективних програм внутрішньої мобільності; використання хмарних технологій в HR [17]. Водночас, не заперечуючи важливість і необхідність запровадження цих підходів, результати проведеного опитування показали, що більшість компаній не готові до фундаментальних змін (рис.1).

Зауважимо, що трудовим ресурсам певну гнучкість і адаптованість надає альтернативна зайнятість, що значно розширює їх можливості відповідати трендам і динаміці ринку праці. Сьогодні основними сферами застосування альтернативної зайнятості є ІТ-галузь (33%), операційна діяльність (25%), маркетинг (15%), розробки і дослідження (15%) [18].

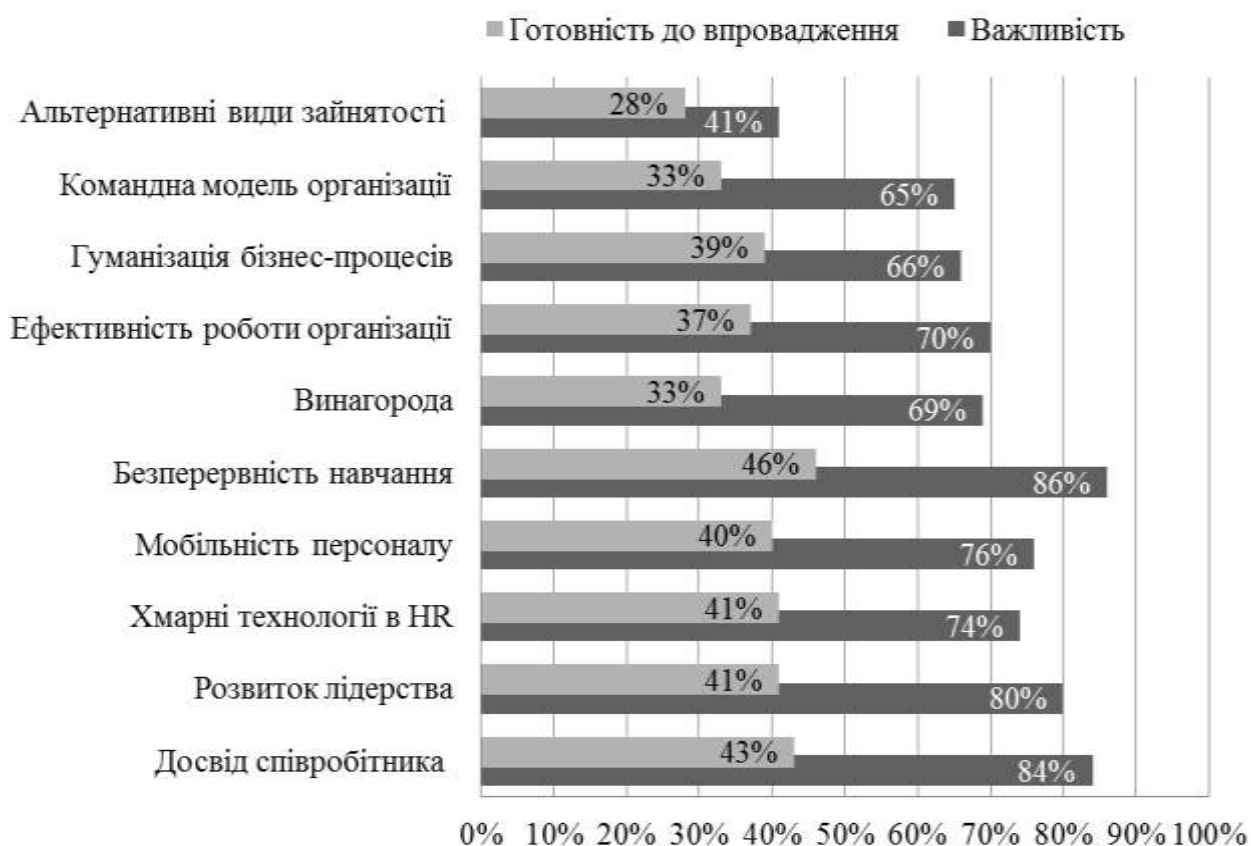


Рис. 1. Позиціонування важливості і готовності до світових тенденцій в підходах управління персоналом

Джерело: [17]

Це зумовлено тим, що з кожним роком змінюється склад робочої сили. Так, в Європі, Індії та США нараховується майже 77 млн. осіб, що працюють в такому форматі (за контрактом, фрілансери або незалежні працівники, гіг- і краудпрацівники) [19].

Водночас, незважаючи на явні переваги альтернативної зайнятості, спостерігається поява певних проблем, зокрема, мовний бар'єр, культурні відмінності між робітниками, соціальні конфлікти, складність і тривалість впровадження інновацій в системі

управління персоналом, тобто, так званий «опір змінам».

Другою тенденцією є відмова від функціональної ієрархії та побудова організації, де більшою мірою застосовується формат роботи у мережі та командах. Керівники найвищої ланки вже зрозуміли, необхідність виходити за межі своїх функціональних ролей і працювати разом з командою. Топ-менеджери надають перевагу поєднанню своєї роботи та роботи в командах задля забезпечення ефективності операційної діяльності і результативності у досягненні поставлених цілей. Яскравим прикладом командної та ме-

режевої моделі організації роботи слугують високоефективні компанії Cisco, Google та інші. Незважаючи на велику кількість топ-менеджерів і функціональних підрозділів, ці компанії забезпечують активну ротацию працівників, швидко «розкручують» нові бізнеси, запускають і за необхідності призупиняють проекти, переводячи людей на нові посади [20]. Доведено, що робота в командах підвищує ефективність на 53%. Однак наявні підходи до управління персоналом та поведінка самих працівників продовжують створювати значні перешкоди для повного переходу до командного принципу роботи [21].

Наступна тенденція в управлінні персоналом логічно впливає з другої та формується на принципі дієвого співробітництва – поєднання зусиль керівництва та підлеглих для швидкого розв'язання поточних і майбутніх проблем, які підлеглі не в змозі вирішити самостійно. Цей принцип ще називають системою «симфонічного оркестру», який є логічним продовженням формату роботи мережевих команд. Мережеві функціональні команди здатні виконувати поставлені завдання швидше й ефективніше, а ніж ті, що керувалися за принципом «зверху-вниз». Наприклад, досвід компанії General Electric свідчить про важливість команди «G3», що складається з генерального директора, директора з управління людським капіталом та фінансового директора [3]. Водночас, інші експерти виділяють «золотий трикутник» – фінансовий директор, директор з маркетингу та IT-директор [22]. Альянси між директором з маркетингу та іншими

функціональними лідерами можуть визначати успіх маркетингової діяльності [23]. Загрозами цієї тенденції є не виконання своїх функціональних обов'язків керівниками, «розчинення» в колективі, втрата лідерських якостей та субординації між підлеглими.

Наступною важливою тенденцією у світовій практиці управління персоналом залишається гуманізація бізнес-процесів. Компанії інвестують значні кошти у чисельні програми, аби покращувати професійне життя та збагачувати досвід, який працівники отримують у процесі щоденної діяльності. Створення комфортного робочого середовища, надаючи працівникові відчуття причетності до компанії, забезпечення умов кар'єрного і професійного зростання, а також орієнтація на психологічний та емоційний стан працівника є основними кроками у поверненні сенсу в роботу. Так, компанія Unilever прагне зосередити увагу працівників не лише на показнику рентабельності інвестицій (ROI), а й на реалізації Плану сталого розвитку та підвищення якості життя компанії Unilever (Unilever Sustainable Living Plan, USLP) [10]. Корпоративна соціальна відповідальність компаній стає зараз складовою бренду компанії, її ідентичності та конкурентоспроможності. Сучасні бренди – це глобальні комунікатори, що пов'язують продавців, товар і покупців, це емоційний індивідуальний образ продукту або компанії, що відображає його унікальні риси і характеристики [24, с.111].

Сьогодні компанії все частіше звертають увагу на добробут і здоров'я своїх працівників. Вони переважно

використовують у своїй роботі з персоналом програми фінансового благополуччя, оздоровлення психічного здоров'я, усвідомленості, сну, здорового харчування, підтримки фізичної форми, управління стресом. Перевага надається корпоративному оздоровленню, на яке, наприклад, у США витрачається майже 8 млрд дол США та очікується збільшення до 11,3 млрд дол. США в 2021 році [11]. Серед проєктів, які фінансуються роботодавцями – програми медичного обслуговування, послуги зі скринінгу (масове медичне обстеження), оцінки стану здоров'я, освітні програми та програмні додатки. Наприклад, в головному офісі компанії Lendlease є кімнати спеціального призначення: «Консультаційна кімната», «Кімната для роздумів», «Кімната батьківського догляду» та «Кімната першої допомоги», а також прилеглі приміщення для підтримки фізичної форми та навчання. Топ-менеджери сучасних провідних компаній вважають, що добробут працівників (харчування, медичне обслуговування, здоровий спосіб життя) прямо пропорційно впливає на продуктивність праці [25]. Таким чином, добробут працівників є головним напрямом гуманізації бізнес-процесів та стратегії підвищення продуктивності праці та ефективності компанії.

Загроза для компанії, що пов'язана з цією тенденцією, постає в значному зростанні витрат на оздоровлення працівників, додаткову відпустку та догляд за дитиною, профілактику здорового способу життя, відновлення депресивного стану та ін., що, в свою чергу, може відобразитися на стій-

кості її фінансового стану. Водночас, якщо компанія має достатньо фінансових ресурсів, це дасть значний позитивний ефект для її репутації. Іншим фактором, що ускладнює прийняття та поширення цієї тенденції є невизначеність ступеня значущості. Останнє є поняттям неоднозначним, це щось більше, ніж просто вартість або навіть цінність, його не так просто пролобіювати, адже саме працівник кінцевому підсумку вирішує, що є для нього значущим, а що – ні.

Наступна тенденція управління персоналом є зміна та/або перехід до нового формату системи винагород – від чітко стандартизованого до високо персоналізованого. Однозначним є розуміння, що персоналізований підхід до винагород є конкурентною перевагою в майбутньому. Доведено, що працівники, які отримують невеликі, але регулярні винагороди у формі грошей, балів або подяк, працюють у 8 разів активніше, ніж ті, хто отримують компенсацію і бонуси раз на рік [26]. Крім того, працівники, які не розуміють процес формування бонусів та винагород, залишають організацію на 60% частіше [27].

Так, за даними дослідження Global Human Capital Trends, лише 33% респондентів зазначили, що їх організації готові подолати цей виклик, але лише 11% вважають власні стратегії винагороди цілком узгодженими з цілями організації [27]. Проблеми відсутності узгодженості між організаційною стратегією та винагородою означає, що багато компаній мають по-новому подивитися на свій підхід щодо винагороди. Перевага такого кроку – надання найкращої вина-

городи для персоналу – особливо очевидна тепер, коли ринок праці стає все більш жорстким, а кваліфікованих кадрів не вистачає. Забезпечення належної системи винагороди дозволить компаніям утримувати продуктивність на високому рівні.

До факторів, що впливають на поширення цієї тенденції, поряд з іншими, варто віднести необхідність (обов'язковість) розробки системи винагородження персоналу з чіткими у кількісному вимірі, прозорими і доступними критеріями. Щоб кожен працівник знав за що і в якому обсязі він, його співробітники та топ-менеджер отримують винагороду (премії, бали, бонуси та інші заохочення).

Наступною тенденцією, прояв якої означився в 2019 р., є необхідність удосконалення навчання та професійного розвитку (L&D), який, безумовно, є важливим, але ступінь готовності до впровадження якого ще досить низький [28]. Згідно статистичних даних кожному четвертому працівнику в США до 2024 року виповниться 55 років і більше, що зумовлює потребу планувати кар'єру, що може охоплювати період у 50-60 років із потенційного 100-річного життя. Тому, ключовою складовою майбутнього успіху компанії є безперервне навчання персоналу. В новому форматі система навчання і розвитку персоналу повинна бути побудована таким чином, щоб співробітники мали можливість навчатися і отримувати нові знання і навички в будь-який час і в будь-якому місці, використовуючи різні цифрові та мобільні платформи. За статистикою, 43% українських

компаній вже знаходяться в процесі реструктуризації моделей розвитку кар'єри для своїх співробітників.

Варто зазначити, що як не дивно, провідні компанії вважають за потрібне утримувати працівників старшого віку ніж замінити їх молодими. Понад 80% американських роботодавців вважають працівників віком 50 років і старше «цінним ресурсом для навчання та наставництва», «важливим джерелом інституційних знань» та людьми, які можуть запропонувати «більше знань, мудрості та життєвого досвіду» [29]. Працівників старшого віку переводять на посади наставників, тренерів чи експертів для того, щоб вони поділились досвідом та знаннями. Виконання працівниками таких функцій та ролей дає їм можливість передати «естафету» молодшому поколінню, і, водночас, звільнити місце для амбіційної молоді. Поряд з цим, працевлаштування працівників поважного віку дасть змогу уникнути ізоляваності та самотності, можливість відчувати себе необхідним, затребуваним і важливим ланцюгом компанії.

Компанії, які не сприймають цю тенденцію, не хочуть наймати працівників поважного віку, можуть зазнати репутаційних втрат та залишитися позаду тих компаній, які використовують довголіття як конкурентну перевагу. Окрім цього, необхідно досить зважено підходити до підбору персоналу цієї вікової категорії (проводити тестування, опитування, визначати активні навички), щоб компанія не зазнала втрат та збитків.

Останніми роками в управлінні персоналом активно поширюються циф-

рові тренди. Гравцями ринку сьогодні є понад 1400 постачальників HR-технологій, більшість яких використовують штучний інтелект (AI), когнітивні інтерфейси, хмарні технології, глибинну аналітику, аналіз настроїв працівників та інші новітні технології, що значно полегшують роботу.

Так, інтеграція HR-систем з кросс-функціональними платформами дозволяє управляти ефективністю. Керівники мають змогу в будь-який час бачити, як змінюється ефективність їх команд, виявляти зниження продуктивності конкретних співробітників і вживати заходів для підвищення їх мотивації. Найбільшою перевагою застосування HR-систем вважають економію часу (76%), мінімізацію упер-

дженого ставлення (43%), виявлення найбільш підходящих кандидатів (31%) і економію грошей (30%) [30]. Проте, незважаючи на загальний успіх хмарних платформ, постачальники стикнулися з проблемою відповідності інноваційним методам управління персоналом. Серед загроз цієї тенденції є порушення електропостачання, хакерські атаки, недостатня захищеність персональних даних.

Упровадження означених вище тенденцій в сфері управління персоналом створює нові можливості для реалізації основних функцій, що, в свою чергу, допоможе компаніям скоротити розрив в швидкості адаптації до змін (рис. 2).

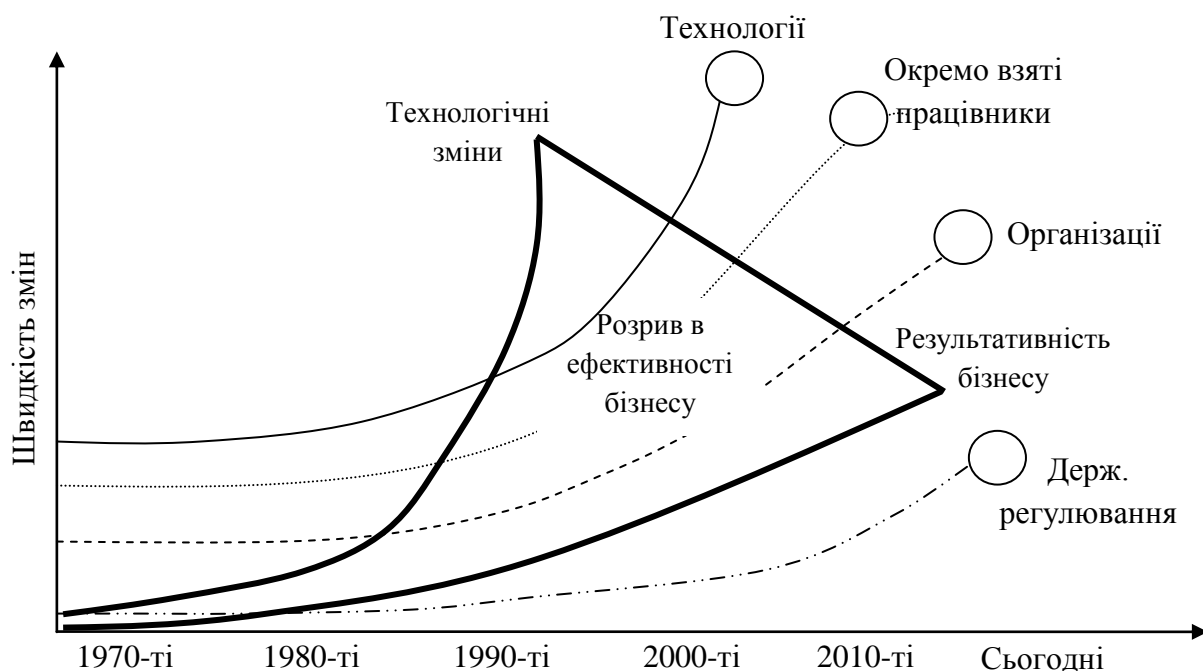


Рис. 2. Розрив між швидкістю розвитку технологій та результативністю бізнесу
Джерело: складено авторами.

В умовах поширення процесів цифровізації компанії стикаються зі зростаючою необхідністю перегляду власних організаційних структур задля активного розвитку, підвищення швидкості адаптації до змін, а також ефективного навчання співробітників відповідно до їх кар'єрних очікувань. Компанії переходять від фази проектування нової структури до її безпосереднього створення. Нажаль, результати дослідження в Україні показують: 1) 86% компаній не мають стратегії з надання рівних можливостей і забезпечення соціокультурного розмаїття, хоча принцип diversity – один з провідних світових трендів; 2) важливим є питання налагодженої співпраці керівників найвищої ланки шляхом участі в спільних проектах і стратегічних ініціативах (88% респондентів проти 85% загалом в світі); 3) готовність до кооперації керівників підтримують 43% проти 46% загалом в світі [17].

Висновки. Система управління персоналом, будучи важливою частиною будь-якої компанії, змінюється разом зі змінами зовнішнього і внутрішнього середовища. До основ-

них сучасних тенденцій сфері управління персоналом належить злагоджена «симфонічна» робота топ-менеджера в команді, застосування компаніями хмарних технологій, просування та захист корпоративного бренду компаній, розширення екосистеми трудових ресурсів за межі компаній, перехід до нового формату системи винагород – від чітко стандартизованого до високо персоналізованого, застосування інновацій та інноваційних розробок в командній роботі, безперервність навчання працівників, гуманізація бізнес-процесів. Вітчизняним компаніям необхідно вивчати і поступово впроваджувати світові тенденції у свою практику господарювання та управління персоналом. Звичайно, впроваджуючи нові зміни не уникнути негативних факторів та фінансових втрат. Але сталий розвиток ставить нові виклики і формує тренди управління персоналом, відповідність яким дозволить компаніям забезпечити стійку ринкову позицію і конкурентоспроможність, підвищити впізнаваність бренду і зміцнити репутацію.

Список використаної літератури

1. Антонюк В. П. Людський капітал в моделі ендогенного зростання як стратегічний чинник розвитку для України. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка*. 2017. №12(2). С. 6-14.
2. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis. New York. 1964
3. Ram Charan, Dominic Barton, and Dennis Carey, «People before strategy: A new role for the CHRO», «Harvard Business Review, July–August 2015.

4. Василик А. В., Данилицька А. П. Трансформація управління людським капіталом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2016. № 2. С. 135-140.
5. Грیشнова О. А., Шурпа С. Я. Фіктивізація людського капіталу та нові ризики у сфері зайнятості. *Науковий вісник Полісся*. 2017. №1(9). С. 91-98.
6. Добрынин А., Дятлов С., Коунов В., Курганский С. Производительные силы человека: структура и формы проявления. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 2006. 163 с.
7. Kuznets S. *Economic Growth of Nations: Total Output and Production Structure*. Cambridge. 1971.
8. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента: учебное пособие. М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.
9. Милль Дж.С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / пер. с англ. – М.: Эксмо, 2007. 1040 с.
10. Nair L. Talent management as a business discipline: A conversation with Unilever CHRO. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/talent-management-as-a-business-discipline-a-conversation-with-unilever-chro-leena-nair>.
11. Elaine Pofeldt, “Shocker: 40% of workers now have ‘contingent’ jobs, says U.S. government,” *Forbes*, May 25, 2017.
12. Семів Л.К. Сучасні проблеми людського капіталу у вимірі трудової міграції та рееміграції. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. №3. С. 67-70.
13. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / пер. англ. М.: Эксмо, 2007.
14. Стиглиц Дж. Глобализация: тревожные тенденции / Дж. Стиглиц. – М.: Прогресс, 2003. – 285 с.
15. Шаульська Л. В. Кримова М. О. Стан ринку праці в контексті стратегії розвитку людського капіталу регіону. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2018. № 2. С. 23-32.
16. Schultz T. *Investment in Human Capital: the Role of Education and of Research*. New York. 1971.

17. 2019 Global Human Capital Trends. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2019.html>.
18. Альтернативна зайнятість. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-1.pdf>.
19. Екосистема трудових ресурсів: управління ресурсами виходить за рамки корпорації. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-CapitalTrends-2018-2.pdf>.
20. HR-тренди 2018: чим Україна відрізняється від світу. Інтернет-портал для управлінців – «Management». 2018. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1037.html>.
21. Ефективність роботи організації. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-5.pdf>
22. Karen dela Torre, «Partners for success: CFOs, CMOs, CIOs », Oracle, accessed January 24, 2018.
23. McLellan L. Five Reasons CMO Alliances With C-Suite Peers Fail, Part 1 - Laura McLellan. URL: <https://blogs.gartner.com/laura-mclellan/five-reasons-cmo-alliances-c-suite-peers-fail-part-1/>.
24. Кукса В. М. Формування бренду міст України як необхідна складова їх розвитку. *Фінансовий простір*. 2018. № 3. С. 110-117.
25. Гуманізація бізнес-процесів. «Делойт» в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-4.pdf>.
26. Dave Smith, «Most people have no idea what her they ’re paid fairly» Harvard Business Review, December 2019.
27. Нові системи винагород: персоналізовані, комплексні та гнучкі. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2018-3.pdf>.

28. Безперервне навчання. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-7.pdf>.
29. Jérôme Tixier (CHRO, L'Oréal Group), interview with the authors, March 8, 2019. URL: <https://www.loreal.sg/csr-commitments/sharing-beauty-with-all/developing-sustainably/interview-with-j%C3%A9r%C3%B4me-tixier--executive-vice-president-human-resources>.
30. Хмарні технології в HR. «Делойт» в Україні. 2020. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-10.pdf>.