

DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-666X/2023-84-8>
УДК 33.005.95

Кушнір Л.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний морський університет

Kushnir Liudmyla

Odesa National Maritime University

ВПЛИВ СУЧАСНИХ ТЕНДЕНЦІЙ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПРОФЕСІЙНИХ НАВИЧОК HR-МЕНЕДЖЕРА

THE IMPACT OF MODERN TRENDS IN THE FIELD OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON THE TRANSFORMATION OF PROFESSIONAL SKILLS OF AN HR MANAGER

Дана стаття присвячена дослідженню поточного стану та розвитку тенденцій у сфері управління персоналом в міжнародних та українських компаніях протягом останніх років. Розглянуто значення сфери управління персоналом в діяльності організації. Зазначено важливість розвитку персоналу, оскільки рівень знань, навичок і кваліфікації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку. Досліджено основні тенденції у сфері HR за останні роки. Розглянуто результати опитування менеджерів з управління персоналом у 40 країнах світу з усіх основних галузей, щоб визначити та оцінити основні тренди, пріоритети та очікувані виклики у сфері управління персоналом на найближче майбутнє. Детально проаналізовано вплив кожної тенденції у сфері управління персоналом на необхідність удосконалення навичок HR-менеджера або розвиток нових.

Ключові слова: персонал, управління, менеджер, HR-тренди, навички, HR-технології.

This article is devoted to the study of the current state of functioning and development of trends in the field of human resources management in Ukrainian companies in recent years. The importance of the sphere of human resources management in the activities of organizations is considered. The importance of personnel development is emphasized, since the level of knowledge, skills and qualifications directly affects the competitiveness of an enterprise in the modern market. The main trends in the field of HR in recent years are studied. The results of a survey of HR managers in 40 countries from all major industries are considered to identify and assess the main trends, priorities and expected challenges in the field of HR management for the near future. The author analyzes in detail the impact of each trend in the HR management series on the need to improve the skills of HR managers or develop new ones. The acceleration of scientific, technological and socio-economic progress, the complication of production and interpersonal relations associated with a sharp increase in the role of the human factor have influenced the change in the role of the personnel subsystem in the organization and put personnel management at the forefront of management activities, which actualizes the choice of researching this problem. In response to changes in society, corporate trends of enterprises must also change and ensure its success, which also depends on its ability to develop and motivate staff in a timely manner. Personnel development is a systematically organized process that involves quantitative, qualitative and structural changes in the competence of employees through continuous professional training and education. All trends form a new portrait of an HR leader. More and more attention is being paid to understanding the employee experience, which is a critical aspect in the fierce competition for the best specialists. Maintaining a positive employee experience is of paramount importance in times of change and economic uncertainty. Thus, the current stage of development of the science of human resource management is characterized by the integration of human resource management into the overall strategy of the organization. The significance of this stage is: attribution of human resource management functions to the highest level of management; involvement of human resource management in determining the strategy and organizational structure of the enterprise; involvement of personnel development as a mandatory element of activity.

Key words: personnel, management, manager, HR trends, skills, HR technologies.

Постановка проблеми. На поточному етапі розвитку вітчизняної та світової економіки відбуваються значущі трансформації у вимогах до персоналу підприємств, і його роль в організації набуває вагомості. Вираз "Кадри вирішують все!" повертається до актуальності, оскільки, незалежно від наявності

всіх необхідних ресурсів для функціонування підприємства, ефективність команди залишається вирішальним чинником для успішної реалізації ринкових стратегій та забезпечення безперервності та ритмічності бізнес-процесів. Сьогодні можна визначити, що недооцінка ефективних сучасних

методів управління персоналом є однією з ключових перешкод і найбільшою слабкою ланкою управління економічним розвитком підприємства. А також, прискорення науково-технічного і соціально-економічного прогресу, ускладнення виробничих і міжособистісних відносин, пов'язані з різким ростом ролі людського фактору, дуже вплинули на зміну ролі кадрової підсистеми в організації і виставили управління персоналом на перший план управлінської діяльності, а отже, і змінилися вимоги до менеджерів з управління персоналом. Їхні знання і вміння повинні трансформуватися в сучасні та ефективні інструменти мотивації та розвитку трудового потенціалу організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підтверджують важливість і необхідність зміни підходів до управління персоналом в сучасних організаціях, особливо в умовах воєнного стану. Питання планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання персоналу висвітлено у багатьох наукових працях таких зарубіжних фахівців як Ф. Герцберг, А. Маршалл, А. Маслоу, В. Оучі, А. Сміт, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та інші. Ці науковці одними із перших окреслили загальні засади управління персоналом. Вагомий науковий внесок у розвиток персоналу, оцінювання його ефективності зробили Л.В. Балабанова, О.С. Кузьмін, Е.М. Лібанова, О. Щур, Ф.І. Хміль та ін. Проте, управління персоналом в розрізі сучасних тенденцій розвитку залишається найменш дослідженим.

Огляд літературних джерел [1–5] засвідчує, що є багато напрацювань у сфері управління персоналом на українських підприємствах, розроблено нові, адаптовано відомі технології та методи управління персоналом, але з кожним роком HR-тренди змінюються і це призводить до пошуку новітніх інструментів та удосконалення навичок самих HR-менеджерів. Сьогодні постає питання – як вдало все це поєднати в умовах воєнного стану та забезпечити успішну діяльність організацій.

Мета статті полягає в аналізі сучасних HR-трендів та визначенні їх впливу на формування конкурентоздатних навичок менеджерів з управління персоналу підприємств.

Вклад основного матеріалу. Ефективність функціонування організації перш за все визначається рівнем розвитку її персоналу. Розвиток персоналу – це системно організований процес, який передбачає кількісні, якісні та структурні зміни в компетентності працівників за допомогою постійного професійного навчання та виховання. Його метою є підготовка персоналу до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційний розвиток, формування резерву керівників та удоско-

налення соціальної структури підприємства. Розвиток персоналу реалізується за допомогою заходів, пов'язаних з оцінкою кадрів для їхньої виробничої адаптації, атестації та сертифікації, плануванням трудових кар'єр, стимулюванням професійного зростання тощо. Отже, важливість розвитку персоналу є беззаперечним фактом, оскільки рівень знань, навичок і кваліфікації безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства на сучасному ринку.

Таким чином, на сучасному етапі розвитку науки управління персоналом відзначається інтеграцією управління персоналом у загальну стратегію організації. Основні аспекти цього етапу включають в себе:

- віднесення функцій управління людськими ресурсами (HR) на вищий рівень управління;
- включення управління людськими ресурсами у процес визначення стратегії та організаційної структури підприємства;
- акцент на розвитку персоналу як необхідної складової діяльності підприємства.

Отже, ефективність функціонування комплексної системи управління персоналом на підприємстві можна вважати закономірною частиною загальної ефективності його діяльності. І для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами необхідно визначити, які ж саме особистісні та професійні навички повинен мати HR-менеджер. Для цього спочатку необхідно розглянути основні тенденції у сфері HR за останні роки (рис. 1). У відповідь на зміни у суспільстві, корпоративні тенденції підприємств також повинні змінюватися і забезпечувати їх успішність, яка також залежить від її здатності вчасно розвивати і мотивувати персонал.

Компанія Gartner опитала понад 500 HR-лідерів у 40 країнах світу з усіх основних галузей, щоб визначити та оцінити основні тренди, пріоритети та очікувані виклики у сфері управління персоналом на найближче майбутнє. Згідно зі щорічним опитуванням Gartner «Топ-5 HR-трендів та пріоритетів на 2024 рік» виступають такі: організаційна культура, HR-технології, управління змінами, кар'єрний розвиток і внутрішня мобільність та інші.

Згідно з проведеним опитуванням можливе збільшення інвестицій у людський капітал через дефіцит талантів. Це визначається кількома факторами. По-перше, відтік кадрів зі Східної Європи на Захід через війну в Україні, і це суттєво впливає на ринок праці. Міграція покоління "зет" може призвести до змін у працездатності ринку. У той же час багато "бебі-бумерів" залишаються в компаніях, а їх заміна не завжди виявляється ефективною, бо не вистачає компетентних працівників.

З іншого боку, країни, які є привабливими для переселенців, можуть стикатися з перенасиченістю

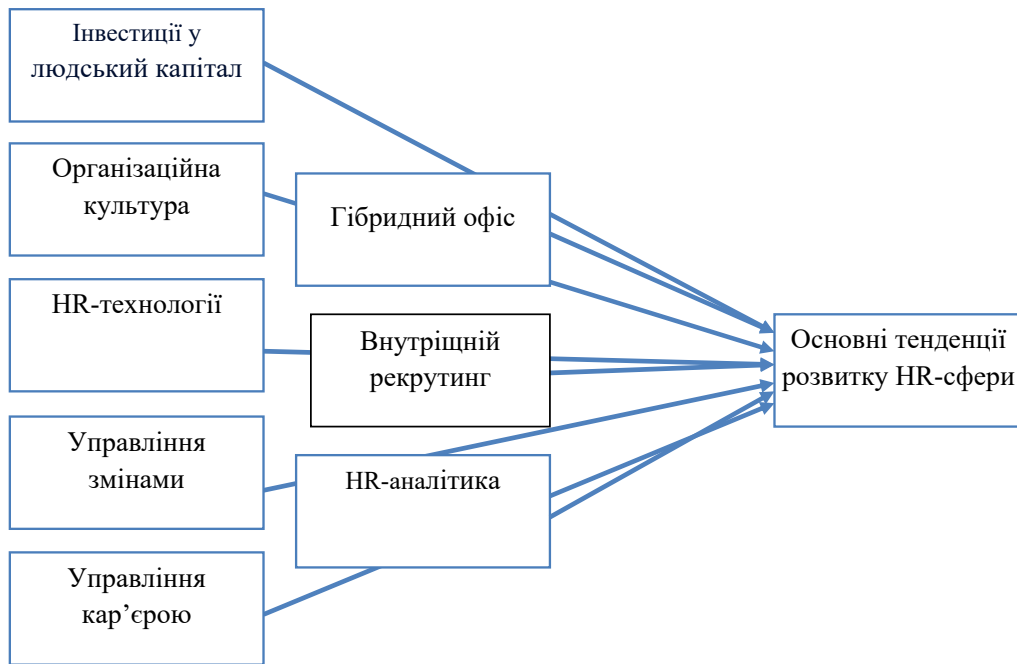


Рис. 1. Основні тренди розвитку HR-сфери

Джерело: розроблено автором за даними [6–7]

ринку, але при цьому відчувати дефіцит кваліфікованих кадрів. Певні компанії будуть вирішувати цю проблему, розвиваючи навички та здібності своїх найкращих фахівців. Це означає, що вони будуть «ростити» спеціалістів, які можуть навчати та вести за собою новачків. Для того, щоб утримати фахівців від переїзду, необхідно активно розвивати їх кар'єрні можливості, забезпечуючи просування на вищі посади в компанії. А отже, HR-відділу слід створити ефективні моделі, спрямовані на досягнення високих показників утримання персоналу, а також активно працювати над розвитком лідерських якостей серед працівників на різних рівнях управління.

Наступний тренд в сфері управління персоналом – це організаційна культура. Тут мається на увазі, що зменшується особистий контакт між працівниками, скорочується час в офісі та зменшується екосистема співробітників. 41% HR-лідерів визнають, що гібридна робота піддає загрозі зв'язок співробітників із корпоративною культурою. Для успішного функціонування в новій парадигмі менеджерам з управління персоналом необхідно цілеспрямовано пов'язувати персонал із корпоративною культурою, створюючи можливості для команд формувати яскраві мікрокультури [7].

Наступний тренд – це HR-технології. Обговорення навколо штучного інтелекту наростає, зокрема щодо продуктивності та відповідального його використання. Більшість HR-функцій показують слабку готовність до ефективного впровадження ініціатив, пов'язаних із штучним інтелектом. Для того, щоб

приймати обґрунтовані рішення щодо впровадження HR-технологій, необхідна система оцінки, а також необхідно враховувати питання корпоративного управління, готовності робочої сили, ризиків та етики.

Серйозним пріоритетом в сфері управління персоналом є управління змінами. Великі темпи і обсяги змін стають важким викликом для працівників, призводять до втоми та можуть негативно впливати на результативність. Приблизно тільки половина працівників довіряють своїм організаціям. І якраз для подолання цих викликів важливо заздалегідь планувати ризики втоми та включати управління втомою у стратегії для успішної реалізації перетворень в організаціях.

Сьогодні також в сучасному бізнесі переосмислюється керування кар'єрним розвитком та внутрішньою мобільністю, оскільки традиційні моделі розвитку кар'єри вже не відповідають вимогам бізнес-середовища та очікуванням працівників, які швидко змінюються. Часто працівники залишаються в невизначеності щодо можливостей просування по кар'єрних сходах. Рішенням може бути створення адаптивних кар'єрних шляхів, які враховують вимоги бізнесу, а також ширші цілі, інтереси та навички співробітників.

Наступна тенденція – це стрімке поширення гібридних офісів. Результати опитування, проведеного Gartner ще у червні 2020 року серед 127 компаній, показують, що 47% роботодавців дозволять своїм співробітникам працювати віддалено навіть

після пандемії. Інші компанії (43% респондентів) розглядають запровадження гнучкого графіка, за якого співробітники зможуть самостійно обирати між віддаленою й офісною зайнятістю. Це лише підтверджує той факт, що сфера бізнесу стрімко та впевнено наближається до ери гібридних робочих місць. Отже, гібридний офіс – один із ключових HR-трендів останніх років, який пропонує універсальний підхід до організації робочого процесу.

Цікавим фактом є те, що все більше сил вкладається у розвиток методів оцінки співробітників, розвитку компетенцій та оцінки компетенцій. Все більше компаній, а саме 50%, намагаються шукати та наймати фахівців усередині компанії. Більше зусиль буде спрямовано на вирошування своїх талантів та формування кадрового резерву. Для рекрутингу надзвичайно важливим буде розвиток HR-бренду, знання методів оцінювання, пошуку необхідних фахівців, вміння співпрацювати з менеджерами у тонкій консультативній формі, а також звільнення рекрутерів від рутинної роботи за допомогою HRM-системи [6].

Також, відомо, що 83% компаній не користуються HR-аналітикою. Але дослідження показують, що організації, чий дії ґрунтуються на аналітичних даних: в 5 разів привабливіше для претендентів і виглядають як чудове місце для роботи; у 8 разів більше залучають та утримують співробітників; у 2,6 разів ефективніше досягають мети; у 6,7 разів краще адаптуються до змін; у 7,7 разів інтенсивніше впроваджують інновації [6]. Таким чином, ці результати необхідно обов'язково враховувати при плануванні роботи HR – менеджерів.

Отже, всі ці тренди формують новий портрет HR – лідера. HR-функції зараз мають унікальну можливість відчутно вплинути на сфери, на які вони вже давно претендують. Все більше уваги приділяється розумінню досвіду співробітників, що є критично важливим аспектом у жорсткій конкурентній боротьбі за найкращих фахівців. Підтримка позитивного досвіду співробітників має першорядне значення в часи змін та економічної невизначеності.

У 2020 році наступив переворот у робочих відносинах, де влада співробітника наблизилася до роботодавця. За рахунок пандемії працівники отримали можливість використовувати власну ініціативу звільнення як інструмент тиску, вимагаючи гнучкості у графіку, додаткових відпусток і так далі. Традиційні методи мотивації та покарання вже не є достатніми для відновлення колишньої ієрархії. Неможливо просто давати накази і очікувати послідовності виконання. Багато керівників задають собі питання: як можна надихнути команду для досягнення цілей організації, якщо не можна просто встановити правила? Виходячи з цього, виникає ідея,

що корпоративна культура повинна бути спрямована на співробітника. Не всі компанії розуміють, наскільки ключовою є особистість працівника і як його розвиток впливає на успішність компанії.

Таким чином, можна розглядати сприятливе середовище для команди через призму взаєморозуміння, тобто ключовим є впровадження підходів, які базуються на вмінні слухати свою команду та адаптувати стратегії до нових реалій робочого процесу. А це значить, що менеджерам з управління персоналом треба удосконалювати навички комунікації. Як говорив прагматичний Дж. Рокфеллер, добре розуміючи значення спілкування для ділової діяльності: «Уміння спілкуватися з людьми – такий же товар, що купується за гроші, як цукор або кава. І я готовий платити за це вміння більше, ніж за будь-який інший товар у цьому світі» [8].

Найбільш просунуті та розвинені компанії очікують від своїх співробітників не лише вміння чітко та відкрито спілкуватися, але й уважно слухати і чуйно реагувати, тому сьогодні на ряду з відомими «soft skills», розвиток дістали і так звані «power skills». Цей термін запровадив Джош Берсін. До них належать навички керівництва, роботи у команді, спілкування, стратегії, вміння співпрацювати, а особливо цінуватимуться навички емпатії, милосердя, скромності. Вони дещо схожі на soft skills, але більш вузькоспеціалізовані та охоплюють саме ті навички, що передбачають якісну організацію діяльності колективу та взаємодії з кадрами, особливо важливо це стало в період воєнного стану в країні. Так, наприклад, проведено дослідження ринку праці України у 2022 році Європейською Бізнес Асоціацією в партнерстві з журналом “Управління персоналом” показало, що 52% компаній забезпечують психологічну підтримку працівникам, 48% допомагають з переїздом до іншого міста або країни, 35% оплачують проживання в іншому місті [9] (рис. 2).

Ще однією дуже цінною "soft skill" для HR-менеджера є здатність адаптуватися до мінливих умов, застосовуючи творче та нестандартне мислення. Сьогодні широко використовується дизайн-мислення. Цей метод винайдений 1960-х роках зараз є як ніколи доречним, та допомагає багатьом компаніям у створювати продукти, які реально покращують життя користувачів. Дизайн-мислення (Design Thinking) – це метод, який забезпечує засади підходу до розв'язання проблем, що враховують потреби користувачів, їхній досвід та навіть емоції. HR – за визначенням найлюдюорієнтованіша функція в бізнесі. Цілком логічно, що при створенні своїх сервісів і продуктів HR-професіоналам не обійтися без людиноорієнтованої методології. Будь-то ціннісна пропозиція компанії як роботодавця або система оплати праці, культура зворотного зв'язку або адап-



Рис. 2. Структура видів підтримки компаніями своїх працівників

Джерело: розроблено автором за даними [9]

тація нових співробітників – всі ці HR-сервіси можна розробляти за допомогою дизайн-мислення.

Висновки. Сучасний бізнес формується під впливом не лише високотехнологічних рішень та стрімкого розвитку, але й різноманітних вимог до навичок і особистісних якостей співробітників. У цьому контексті велике значення приділяється "soft skills" – м'яким навичкам, зокрема здатності чітко та відкрито спілкуватися, ефективно слухати і чуйно реагувати.

Так, швидке зростання цифровізації та віддаленої роботи справді створює нові виклики для

співробітників і вимагає розвитку нових навичок HR-професіоналів. Основні ключові аспекти, на які слід звернути увагу: цифрові навички, цифрова грамотність, навички віддаленої роботи, спроможність управління часом, комунікація, спроможність навчання, гнучкість, самоосвіта, підтримка працівників, менторство, підтримка робочого середовища.

Важливою є активна підтримка з боку роботодавців у розвитку навичок, які зроблять весь бізнес та його окремих співробітників готовими до майбутнього.

Список літератури:

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2011. 468 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-htm> (дата звернення: 20.12.2023).
3. Ведерніков М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3 (102). С. 72–79.
4. Закон України "Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану" № 2352-IX від 01.07.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення: 10.12.2023).
5. Войтко С.В., Мельниченко А.А. Лідерство та антикризовий менеджмент: підручник. Київ : Політехніка. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2021. 194 с.
6. HR-тренди 2022 року. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2022-roku> (дата звернення: 20.12.2023).
7. На чому фокусуватиметься HR у 2024 році? *Управління персоналом*. URL: <https://www.management.com.ua/tend/tend1422.html> (дата звернення: 15.12.2023).
8. Джон Рокфеллер. Як я нажив 500 000 000 доларів. Мемуари мільярдера. Інком-Бізнес, 2015. 144 с.
9. Дослідження ринку праці в Україні. URL: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrayiny/> (дата звернення: 20.12.2023).

References:

1. Balanovska T.I., Mykhailichenko M.V., Troyan A.V. (2020) *Suchasni texnologiyi upravlinnya personalom* [Modern technologies of personnel management]. Kyiv: FOP Yamchynskiy O. V. (in Ukrainian)

2. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) *Upravlinnya personalom* [Personnel management]. Kyiv: Center for Educational Literature. Available at: <https://westudents.com.ua/knigi/336-upravlnnya-personalom-balabanova-l-v-.htm> (accessed December 20, 2023)
3. Vedernikov M.D., Bazaliyska N.P. (2018) *Innovacijni texnologiyi upravlinnya personalom promy'slovogo pidpry'emstva* [Innovative technologies of personnel management of an industrial enterprise]. *State and regions. Series: Economy and entrepreneurship*, no. 3 (102), pp. 72–79.
4. Zakon Ukrainy “Pro organizaciyu trudovy’x vidnosy’n v umovax voyennogo stanu” [On the Organization of Labor Relations in Martial Law] No. 2352-IX 01.07.2022. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (accessed December 20, 2023).
5. Voitko S.V., Melnychenko A.A. (2021) *Liderstvo ta anty’kry’zovy’j menedzhment*. [Leadership and anti-crisis management]. Kyiv: Polytechnic. (in Ukrainian)
6. HR-trendy 2022 roku [HR trends in 2022]. Available at: <https://peopleforce.io/uk/blog/hr-trendi-2022-roku> (accessed December 20, 2023).
7. Upravlinnya personalom *Na chomu fokusuvat`met`sia HR u 2024 roci* [What will HR focus on in 2024?]. Available at: <https://www.management.com.ua/tend/tend1422.html> (accessed December 15, 2023).
8. Dzhon Rokfeller (2015). *Yak ya nazhy’v 500 000 000 dolariv . Memuary`mil`yardera* [How I made \$500,000,000. Memoirs of a Billionaire]. Inkombiznes.
9. Doslidzhennya ry`nku praci v Ukraini [Labor market research in Ukraine]. Available at: <https://eba.com.ua/doslidzhennya-rynku-pratsi-ukrainy/> (accessed December 20, 2023).