

Василик А.В.

канд. екон. наук, доц.,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
alla_vasylyk@ua.fm

Данилицька А.П.,

студентка,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Василик А.В.,

канд. екон. наук, доц.,
кафедра управления персоналом и экономики труда,

Данилицкая А.П.,

студентка,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет
имени Вадима Гетьмана»

Vasylyk A.V.,

PhD in Economics, Associate Professor,
Personnel Management and Labour Economics Department,

Danylytska A.P.,

Student,
SHEI «Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman»

**ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІД ВПЛИВОМ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

**ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ПОД ВЛИЯНИЕМ
ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT TRANSFORMATION
PROCESS ACCORDING TO INFLUENCE ICT**

Досліджено сучасні тенденції та зміни соціально-трудова відносин і управління людським капіталом підприємств під впливом розвитку мережевої економіки. На основі опитування визначено базові компетенції, якими необхідно володіти фахівцю з управління персоналом під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Исследованы современные тенденции и изменения социально-трудовых отношений и управления человеческим капиталом предприятий под влиянием развития сетевой экономики. На основе проведенного опроса выявлены базовые компетенции, которыми должен владеть специалист по управлению персоналом под влиянием информационно-коммуникационных технологий.

The modern trends and changes in industrial relations and human capital management companies under the influence of the network economy are investigated. There are 5 models of professional competencies of personnel management, organization necessary to

achieve success in the future: organizational engineer; creator of the virtual culture; talent scout, coach and coordinator; specialist integration technologies, talents and data sets; an active leader in the field of social policy and society. Based on the survey defined basic competencies that are necessary to have skilled HR influenced the development of ICT. Among these competencies: forming virtual culture; strategic thinking; application of modern concepts and management personnel; development of talents; possession of digital competences, applying various programs in personnel management; skilled and creation of business and knowledge of accounting, finance, investment management; activity in the sphere of social policy and social development.

Ключові слова. Соціально-трудові відносини, мережева економіка, людський капітал, менеджмент персоналу.

Ключевые слова. Социально-трудовые отношения, сетевая экономика, человеческий капитал, менеджмент персонала.

Key words. Social and labor relations, network economy, human capital, personnel management.

Вступ. Сучасна економіка зазнає суттєвих змін. Нову економіку називають «цифровою», «інформаційною», «мережевою», «постіндустріальною». Яким би не був підхід до розуміння сучасних трансформацій у суспільстві, однозначно можна стверджувати, що відбувається зародження нової економіки і нових соціально-трудових відносин. Науковці згодні з тим, що визначальним чинником таких трансформацій є технологічний прогрес, зокрема, мега-стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення їх у всі сфери діяльності людини. Не винятком є і управління людським капіталом на мікрорівні, менеджмент персоналу, що також еволюціонує і постає перед новими викликами.

У центрі науки про працю гостро стоять питання сучасних трансформаційних процесів у соціально-трудовій сфері. Зокрема вони знайшли своє відображення у наукових роботах таких вітчизняних учених, як: В. Вергун, О. Ступницький [1], О. Грішнова, А. Жарінова [4], Т. Заяць, А. Колот, О. Кравчук [5], Л. Лісогор, І. Петрова, М. Семикіна та інші. Теоретико-прикладні аспекти мережевого та інформаційного суспільства, мережевої економіки, економіки знань досліджені такими вченими: Ю. Бажал, Х. Веріан, В. Гасслер, В. Геєць, С. Дятлов, В. Іноземцев, Мільнер Б.З., Румянцева З.П., Смірнова В.Г., Бліннікова А.В. [6], Л. Федулова, А. Чухно, Т. Шауер та інші. Але незважаючи на численність публікацій, варто відмітити недостатність робіт, які б розкривали сутність трансформацій соціально-трудових відносин в умовах формування мережевої економіки. Тому очевидною є необхідність у дослідженні тенденцій розвитку соціально-трудових відносин в умовах інформаційного суспільства, зокрема тенденцій розвитку управління людським капіталом на мікрорівні під впливом інформаційно-комунікаційних технологій.

Постановка завдання. У дослідженні було взято за мету виявити, як саме змінюється сучасне управління людським капіталом на мікрорівні, які виклики постають перед системою менеджменту персоналу в цілому і які завдання ставить перед ним розвиток інформаційно-комунікаційних технологій.

Результати дослідження. Для виявлення існуючих тенденцій у сфері управління персоналом було насамперед проаналізовано наявні дослідження в цьому напрямі. З їх великої кількості особливої уваги, на нашу думку, заслуговує проєкт CHREATE [3], The Global Consortium to Reimagine HR, Employment Alternatives, Talent and the Enterprise (Глобальний консорціум з переосмислення

людських ресурсів, альтернатив працевлаштування, талантів і підприємства), в рамках якого було здійснено прогноз розвитку управління персоналом до 2025 року. Проект розпочав своє дослідження ще у січні 2014 р. (1 етап) і триває до сьогодні. Участь у проекті беруть фахівці з управління персоналом провідних світових компаній, які працюють над створенням карти майбутньої професії фахівця з управління персоналом, а також розробляють рекомендації щодо адаптації сфери управління персоналом до сучасних трансформацій в економіці та сприяння готовності фахівців з управління персоналом до цих змін.

Так, згідно дослідження CHREATE [3], у сучасному суспільстві можна виділити 5 сил, які чинять суттєвий вплив на управління людським капіталом:

Швидка зміна технологій. Сучасний технологічний прорив характеризується зростанням темпів використання роботів, автономних автомобілів, чутливих датчиків, штучного інтелекту, а також глобальною кооперацією, що спонукатиме компанії змінювати сам процес праці, соціально-трудова відносини і підходи до роботи з персоналом.

У відповідь на ці виклики збільшуються обсяги залучення гнучкої, географічно віддаленої, тимчасової робочої сили, яка пристосовується до швидких циклів оновлення бізнесу. Організації стають точнішими у виборі довготривалих проектів і гнучкішими в умовах невизначеності. Останнє вимагає від працівників розвитку цифрових компетенцій, щоб взаємодіяти з автоматизацією та адаптуватись до трансформацій, які часто супроводжуються зміною місця роботи та стрімким старінням компетенцій.

Соціальна та організаційна реконфігурація. Як зазначено в дослідженні, зростаюча демократизація роботи призведе до зміни організаційних форм у бік організації з горизонтальною ієрархією, із збалансованішим розподілом повноважень, активізації використання командної роботи та виконання проектів. Таланти будуть об'єднуватись заради спільної мети. Тому сфера управління персоналом має здійснювати пошук і залучення талантів через різноманітні канали: через соціальні мережі, що прийдуть на зміну ієрархіям, соціальну та зовнішню співпрацю як важливий елемент створення продуктів і послуг.

Справді взаємопов'язаний світ. Електронні комунікації між людьми будуть зростати через здешевлення мобільного зв'язку, поширення гаджетів та інших персональних інтерфейсів. Нові засоби масової інформації сприятимуть глобальній комунікації у реальному часі, що прискорить створення ідей, розвиток продуктів і нових стратегій виходу на ринок. Діяльність організації стане прозорішою на глобальному рівні для різноманітних спільнот зацікавлених сторін. Роботу можна буде отримати з будь-якого місця у будь-який час, а організації і фахівці з управління персоналом будуть вимагати дуже швидкого створення та запуску продукції та будуть негайно надавати зворотний зв'язок.

Глобальний ринок талантів — «все включено». Як свідчить прогноз CHREATE [3], робота у 2025 році буде розподілена рівномірно по всьому світі. Більша тривалість життя дозволить зрілим талантам працювати довше. На ринку будуть переважати жінки та представники небілих етнічних груп. Соціальна політика підніметься на новий рівень, щоб підтримувати необмежені трудові відносини. Від організацій у цілому і управління персоналом, зокрема, це вимагатиме сегментації та віртуалізації діяльності. Різноманітні кроскультурні запити відобразатимуться у політиці управління персоналом, змінюватимуть про-

цедури, робочі завдання, оплату та заохочення та вимагатимуть виходу управління людьми за рамки традиційних підходів і стандартної зайнятості. Працівники будуть обирати соціально-відповідальні організації; зважатимуть при виборі на відгуки однодумців та авторитетів у соціальних мережах.

Співпраця людини і машини. Аналітика, алгоритми, big-data та автоматизація будуть підсилювати продуктивність і швидкість прийняття рішень, штучний інтелект сприятиме автоматизації; завдання, які виконувались раніше людьми, почнуть виконувати машини. Від сфери УП це вимагатиме делегування виконання завдань машинам або роботам та опановувати bigdata. Діяльність фахівців з УП буде направлена на підтримку зовнішніх партнерських відносин з метою запобігання обмеженості лише можливостями власних постійних працівників і пошуку альтернативних джерел робочої сили; а також на підтримку репутації організації як справедливого та привабливого роботодавця.

Проект SHREATE [3] оприлюднив прогноз трансформації професії фахівця з управління персоналом до 2025 року. За їхніми оцінками, *необхідними для фахівця з управління персоналом стануть навички в сфері інформаційних технологій, маркетингу, бренд-менеджменту, фінансів, корпоративних відносин і соціальної діяльності.* Учасники проекту виділили *5 моделей компетенцій фахівця з управління персоналом,* необхідних для досягнення організацією успіху у майбутньому. Це організаційний інженер; творець віртуальної культури; розвідник талантів, коуч і координатор; фахівець з інтеграції технологій, талантів і масивів даних; активний діяч у сфері соціальної політики та суспільства.

1) Організаційний інженер стане помічником віртуальної ефективності команди, розробником усіх видів керівництва, і експертом у виявленні талантів працівників.

2) Творець віртуальної культури створюватиме корпоративну культуру і бренд самої компанії. Він поєднуватиме нинішніх і майбутніх працівників через дотримання єдиної місії та цілей організації. Матиме великий досвід щодо розробки цінностей, норм і правил компанії.

3) Розвідник талантів, коуч і координатор допомагатиме працівникам повністю розкривати свій потенціал і працювати над «зонами розвитку». Працюватиме над тим, щоб у процесі роботи підлеглі самі приходили до правильного рішення.

4) Фахівець з інтеграції технологій, талантів і масивів даних будуватиме різноманітні алгоритми роботи, обробляє великі масиви даних за допомогою різноманітних програм управління персоналом. Матиме на меті оптимальне поєднання автоматизації, технологій у людських вкладень.

5) Активний діяч у сфері соціальної політики та суспільства стане лідером соціальної відповідальності. Він продукуватиме зв'язок між соціальними цілями організації, такими як економічна стабільність, суспільна корисність, стійкий розвиток і здоров'я працівників. Створюватиме соціальний діалог між організацією, державою і окремим працівником.

Вітчизняна практика управління персоналом не відстає від зарубіжної. Зокрема дослідження щодо майбутніх функцій фахівця з управління персоналом було проведено спеціально для Forbes *Жанною Балабанюк*, CEO консалтингової компанії R&SKyivGroupLLC, PhDinHRM [2].

Автор виділяє *10 завдань, які вирішуватиме фахівець з управління персоналом у найближчому майбутньому:*

- 1) відповідати на сучасні виклики трендів ринку праці;
 - 2) робота з Міленіумами (працівниками 1980–2000 років народження) і робота в команді;
 - 3) кроскультурна функція управління персоналом;
 - 4) розвиток цифрових компетенцій і автоматизація управління персоналом;
 - 5) розвиток соціального капіталу;
 - 6) іртуалізація, використання маркетингових технологій в управлінні персоналом;
 - 7) управління культурою персоналу;
 - 8) соціалізація;
 - 9) інформаційна безпека персоналу і організації;
 - 10) зміни в організації служби персоналу, зростання послуг аутсорсингу.
- Крім цього, відбувається трансформація самих технологій управління персоналом, що відображено у табл. 1 [2].

Таблиця 1

ЗМІНИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

| Сфера управління персоналом | Зміни | |
|---|---|--|
| | За традиційного підходу | В майбутньому |
| Стратегічне УП | Від побудови стратегії | До управління інноваційним обміном, адаптивними перевагами |
| Моделювання і дизайн організації | Від побудови функціональних структур | До побудови центрів прибутку P&L і структур на основі ролей у команді |
| Рекрутинг | Від профілів компетенцій і традиційних методів пошуку та підбору (сайти роботи, соціальні мережі, рекрутингові агентства, ExecutiveSearch, Headhunting) | До профілів компетенцій і поведінкових профілів (смарт-рекрутинг, Digital interviews (скайп, відеоконференції, відео-інтерв'ю) |
| Навчання персоналу | Від домінування офлайн-навчання | До можливості отримувати знання і навчання скрізь і в будь-який час, ігрові технології у навчанні та розвитку персоналу MOOCs (Massive, Open, OnlineCourses) |
| КСВ (Корпоративна соціальна відповідальність) | Від соціальних проєктів | До впровадження КСВ-програм у виробничий ланцюжок |
| Управління командами | Від навчання керівників управляти віддаленими співробітниками і фрілансерами | До розробки моделей співпраці для їх утримання до моделей залучення віддалених співробітників і фрілансерів у корпоративну культуру |
| Управління винагородою | Від управління продуктивністю | До управління захопленістю і внеском у команду, організацію (оцінка лояльності й залучення), рейтинг благодійних проєктів для топ-менеджменту |
| Управління брендом роботодавця | Від побудови бренду роботодавця для залучення персоналу | До побудови бренду для утримання персоналу (Lifecycle) |
| Управління змінами | Від управління змінами | До зростання коефіцієнта спритності (Agility Quotient) |

* побудовано за [2].

Тому, виходячи з цих змін, можна зробити висновок, що фахівцю з управління персоналом потрібно володіти такими компетенціями:

1. мислити стратегічно;
2. бути футурологом у команді (сканер, фільтр, координатор з R&D);
3. зрозуміти особливості кожної зі складових бізнесу;
4. мислити з точки зору клієнта;
5. знати стандарти бізнесу, а також бухгалтерію, фінанси, інвестиційний менеджмент;
6. бути аналітиком і практиком;
7. знати досягнення науки про людське управління й управління розумом;
8. стати частиною творчих хабів або лабораторій;
9. бути спритним і кмітливим.

Для виявлення тенденцій і змін в управлінні персоналом під впливом інформаційно-комунікативних технологій в Україні нами було проведено власне дослідження серед фахівців з управління персоналом українських організацій, а саме серед випускників ВНЗ України, які закінчували навчання за спеціальністю «Управління персоналом та економіка праці» або «Менеджмент організацій» і на даний момент працюють за фахом.

Анкетне онлайн-опитування було проведено серед випускників вищих навчальних закладів України віком від 23 до 35 років. Вибіркою виступили 113 випускників ВНЗ України, а саме випускники КНЕУ, КНТЕУ, КНУ, РДГУ, ОНАЗ, Львівського національного університету імені Івана Франка.

На запитання «Чи погоджуєтесь Ви з тим, що на сьогоднішній день відбувається трансформація професії фахівця з управління персоналом під впливом інформаційно-комунікаційних технологій?» відповіді розподілились таким чином:

- 1) так — 89 %;
- 2) ні — 8 %;
- 3) важко відповісти — 3 %.

Із відповідей на запитання анкети «Як Ви вважаєте, чи можливо спрогнозувати зміни, які відбудуться у ролі фахівця з управління персоналом протягом наступних 10 років?» маємо такі результати:

- 1) звісно, якщо простежувати тенденції в розвитку управління персоналом загалом — 74 %;
- 2) думаю, можливо, якщо проводити систематичні опитування серед провідних фахівців у цій сфері — 20 %;
- 3) ні, я не вірю в те, що можна передбачити те, що буде в майбутньому — 6 %;

За результатами анкетування, факторами, що вплинуть на трансформацію професії фахівця з управління персоналом є:

- 1) швидка зміна технологій — 58 %
- 2) автоматизація праці — 23 %
- 3) розвиток стратегічного планування — 19 %

На запитання «На Ваш погляд, які навички стануть необхідними для фахівця з управління персоналом протягом найближчих років?» відповіді розподілились таким чином (табл. 2).

Таблиця 2

РОЗПОДІЛ ВІДПОВІДЕЙ РЕСПОНДЕНТІВ НА ЗАПИТАННЯ «НА ВАШ ПОГЛЯД, ЯКІ НАВИЧКИ СТАНУТЬ НЕОБХІДНИМИ ДЛЯ ФАХІВЦЯ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРОТЯГОМ НАЙБЛИЖЧИХ РОКІВ?»

| Навички | Вибір респондентів, % |
|----------------------------------|-----------------------|
| у сфері інформаційних технологій | 21 |
| у сфері маркетингу | 9 |
| у сфері бренд-менеджменту | 15 |
| у сфері управління зайнятістю | 17 % |
| у сфері мотивації персоналу | 14 |
| у сфері фінансів | 3 |
| у сфері корпоративних відносин | 12 |
| у сфері соціальної діяльності | 9 |

Базовими компетенціями, на думку респондентів, які допоможуть їм розвиватись як успішним фахівцям з управління персоналом стануть компетенції, які перераховано у табл. 3.

Таблиця 3

КОМПЕТЕНЦІЇ, НАБУТТЯ ЯКИХ ДОПОМОЖЕ РЕСПОНДЕНТАМ РОЗВИВАТИСЬ ЯК УСПІШНИМ ФАХІВЦЯМ З УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

| Компетенції | Вибір респондентів, % |
|--|-----------------------|
| знання сучасних концепцій та методів управління персоналом | 29 |
| хороші комунікативні навички | 12 |
| яскраво виражені лідерські якості | 28 |
| висока адаптованість до нового середовища | 18 |
| орієнтація на якість | 11 |
| знання практично важливих основ економіки | 2 |

Висновки. Отже, об'єднавши результати зарубіжних, вітчизняних і власних досліджень можна зробити висновок, що базовими компетенціями, якими необхідно володіти фахівцю з управління персоналом під впливом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, є:

- ✓ бути організаційним інженером і творцем віртуальної культури;
- ✓ мислити стратегічно;
- ✓ знати сучасні концепції та методи управління персоналом;
- ✓ вміти виявляти людські таланти;
- ✓ мати цифрові компетенції, щоб застосовувати різноманітні програми з УП;
- ✓ знати стандарти бізнесу, а також бухгалтерію, фінанси, інвестиційний менеджмент;
- ✓ бути активним діячем у сфері соціальної політики та суспільства.

Таким чином, у процесі підготовки наступних поколінь менеджерів з персоналу, а також розвитку фахівців на виробництві і саморозвитку керівників увага усіх суб'єктів цих процесів має бути спрямована на зміни, тенденції, виклики,

які формує нова економіка. А відповідно, досліджувати та впроваджувати нові сучасні технології в управлінські процеси.

Література

1. *Вергун В.А.* Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми / В.А.Вергун, О.І. Ступницький // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1. — С. 96–100. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.msu.edu.ua/visn/wp-content/uploads/2015/11/2-4-1-2015-16.pdf>
2. Сайт Forbes/ Виклики і можливості майбутнього: що чекає HR у 2020–2025 роках. — [Електронний ресурс] — Режим доступу: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1412428-vikliki-i-mozhливosti-majbutnogo-shcho-chekae-hr-u-2020-2025-rokah>
3. Сайт CHREATE. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://chreate.net/learn/>
4. *Жарінова А.Г.* Інтелектуальний капітал як фактор конкурентоспроможності при формуванні економіки знань / А.Г. Жарінова // Ефективна економіка. — 2013. — № 1.
5. *Колот А.М., Кравчук О.І.* Людина і нова економіка: діалектика розвитку / А.М. Колот, О.І. Кравчук // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. — 2015. — №1 (9). — С. 8–29.
6. *Мильнер Б.З.* Управление знаниями в корпорациях: Учебное пособие / [Мильнер Б.З., Румянцева З.П., Смирнова В.Г., Блиникова А.В.]; Под ред. д-ра эконом. наук, проф. Б.З. Мильнера. — М.: Дело, 2006. — 304 с.

References

1. Vergun, V.A. and Stupnytsky, O.I. (2015), “Current Innovational Challenges in the Firm Personnel Management System”, *Naukovy visnyk of Mukachevo State University, Economy*, Vol. 2(4). part 1, P.96–100.
2. The official site of Forbes, available at: <http://forbes.net.ua/ua/opinions/1412428-vikliki-i-mozhливosti-majbutnogo-shcho-chekae-hr-u-2020-2025-rokah>, (Accessed 05 June 2016).
3. The official site of CHREATE, available at: <http://chreate.net/learn/> (Accessed 05 June 2016).
4. Zharinova, A.H. (2013) “Intellectual capital as a factor of competitiveness in the formation of knowledge economy”, *Efektivna ekonomika*, Vol. 1.
5. Kolot, A.M. and Kravchuk, O.I. (2015) “Human and new economy: the dialectic development” // *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, Vol. № 1 (9), pp. 8–29.
6. Milner, B.Z., Rumyantseva, Z.P., Smirnova, V.G., Blinnikova, A.V. (2006) *Upravlenie znaniyami v korporatsiyah: Uchebnoe posobie [Knowledge Management in Corporations]*, Delo, Moscow, Russia.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2016 р.