

УДК 331.108

О. І. Ляш,

д. е. н., професор, професор кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного технічного університету України, проректор з наукової та міжнародної діяльності

Міжнародного університету фінансів,

Київський політехнічний університет імені Ігоря Сікорського, м. Київ

П. В. Блохін,

магістрант, Міжнародний університет фінансів, м. Київ

МАЙБУТНЄ HR МЕНЕДЖМЕНТУ: ТЕНДЕНЦІЇ, РИЗИКИ, МОТИВАЦІЯ

O. I. Ilyash

Doctor of Economics, Professor, Professor of Theoretical and Applied Economics Department, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", Vice-Rector for Research and International Activity, International University of Finance, Kyiv

P. V. Blokhin

graduate student, International University of Finance, Kyiv

FUTURE OF HR MANAGEMENT: TENDENCIES, RISKS, MOTIVATION

У статті, спроектовано декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR - управлінні найближчим часом. Наголошено на необхідності пошуку та систематизації ефективних методів професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту в умовах цифронізації суспільства. Доведена необхідність використання різних методів мотивації персоналу, втілення яких призведе до зростання ефективності діяльності підприємства, забезпечення зацікавленості працівників у збереженні робочого місця та задоволення первинних і вторинних потреб. Доведено, що саме комбінація методів мотивації працівників на підприємствах може забезпечити ефективне зростання продуктивності праці. Наведено результати досліджень ЄС щодо змін, які відбудуться у різних сферах зайнятості населення протягом 2015-2025 рр. Обґрунтовано неминучість переходу від управління кадрами до управління командою і процесами, за рахунок зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність у HR-процесах.

The article explores the most believable trends in the modern HR-management. It's outlined the possible ways of the HR-development in the near future: the internal HR-system will decrease while increasing the outsourcing of the service; the strategic planning will become the most important HR-competence; an expert will be the key point (the general management will be essentially changed); HR will use an intelligence and big data in the aim to increase its' value in the company; the staff remote management will become a new standard; HR will become more similar to an marketing; flexibility; employees of the future. It's justified that companies will face the new work-place context, which is constantly changing as well as the human capital management is changing in general. It's emphasized the need to explore and build the system of efficient personnel development under the conditions of society digitalizing. It's stated the necessity to apply various methods of staff motivation to increase the efficiency of the enterprise, to provide engagement of employees for keeping their jobs and satisfying of their primary and secondary needs. It's proven that different motivation methods combination can ensure an effective staff performance growth. Under the D.Ulrich business

partnership concept, the HR-manager's work is generalized in the following formulae: business partner = strategic partner + executive expert + leader + changing agent.

A new approach in the management as well as new team culture and business standards are extremely needed in the aim to achieve the entrepreneurship effectiveness. The attention is focused on the fact that the employer's collaboration should be based on the creative cooperation, mutual respect, and mutual understanding. In the article one can also find certain results of EU surveys as for the changes that will most likely to happen within 2015-2025.

The article substantiates the transition from staff management to team management as well as process management by the help of refocusing from automatization to effectiveness in HR processes.

Ключові слова: HR-менеджмент; персонал; управління; розвиток компанії; система мотивації праці; продуктивність.

Keywords: HR-management; staff; management; company growth; labor motivation system; effectiveness.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з практичними завданнями.

У сучасних умовах основною роллю HR менеджменту є розвиток кадрового потенціалу, та сприяння різносторонньому, професійному внеску персоналу у досягнення спільних цілей організації. Полем битви виступає зовнішній ринок – конкурентний ринок чи ринок суспільних послуг – а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Ця зміна пріоритетів призводить і до зміни ролі HR – менеджерів: відтепер і надалі вони повинні зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал в його діях на благо компанії [12, с.16].

Вже сьогодні, головним завданням відділу кадрів є робота з моніторингу та збільшення ефективності діяльності персоналу, тоді як HR-директор займає важливе місце в управлінні виробничими процесами компанії. Відтак, HR-фахівцям доведеться освоїти фінансові, аналітичні, маркетингові навички, навички управління ризиками, щоб максимально підвищити ефективність роботи співробітників компанії, а також набути умінь з управління контрактами та фрілансерами, питаннями їх організації оплати праці і дотримання стандартів якості. Побудова нових бізнес-моделей, в основі яких буде соціальний капітал та створення організаційних структур на основі ролей в команді і моделі Profit & Loss потребуватиме чіткого знання можливостей співробітників - від виконання вузьких функцій до крос-функціональних завдань.

Окрім того, розуміння керівниками компаній основних засад формування системи мотивації та вміння управляти компетенціями працівників дадуть змогу найбільш ефективно використовувати здібності кожного працівника відповідно до цілей розвитку підприємства та забезпечити встановлення відносин взаєморозуміння і взаємодопомоги у колективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Питання зміни технології управління людськими ресурсами та стимулювання персоналу є одними з актуальних питань в умовах цифронізації економіки та формування нової системи HR менеджменту. В сучасних умовах швидкого старіння професійних якостей та навичок, професійний розвиток персоналу є особливо актуальним в умовах розвитку виробництва і новітніх технологій, за яких кожен працівник повинен підвищувати професійний рівень та майстерність. Серед науковців, що досліджують питання HR-менеджменту, мотивації та оплати праці, формування нової системи компетенцій персоналу відомі праці таких зарубіжних вчених, як: С. Ананд, Д. Аткинсов, Б. Гройсберг, Т. Емебайл, Д. МакКлеланд, С. Паркер, М. Фінні, Д. Хлоуп. Також різним аспектам проблеми управління людськими ресурсами присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, серед яких: Д. Богиня, О. Грішнова, Л. Семів, Л. Басовський, І. Герчикова, М. Кабушкін. В. Дикань, В.І льченко, В. Черненко та інші. Разом з тим, сьогодні виникає зростаюча потреба у дослідженнях нової якості управління персоналом, що враховують стрімкий розвиток технологій, швидку адаптацію персоналу до поточних інновацій, динамічний розвиток компаній в умовах невизначеності. Зважаючи на те, що більшість підприємницьких структур та організацій зберігають структуру і принципи роботи XX століття, значна увага вчених повинна бути зосереджена на пошуку та втіленні більш сучасних підходів мотивування персоналу, що покладається на HR менеджмент.

Постановка завдання. Метою даної статті є дослідження ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR - управлінні, обґрунтування переходу від управління кадрами до управління командою і процесами, пошук та систематизація ефективних методів професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту та визначення найбільш ефективних методів дієвого впливу на розвиток та адаптацію персоналу в умовах цифронізації суспільства.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Бузумовно, ефективність компаній залежить від низки соціально-економічних факторів, серед яких найбільш важливим є людський фактор. На сьогодні, управління кадрами як в державних установах, так і у приватних компаніях, не відповідає існуючим потребам. Зокрема, як відзначає вітчизняний дослідник А. Ліпенцев, «відсутня реально діюча державна кадрова політика; статус кадрових підрозділів в організаціях низький, на них покладено,

в основному, обліково-розпорядчі функції; організації реально не беруть участі в перспективному плануванні персоналу; штат їх надзвичайно обмежений; працівники відділів кадрів часто не мають відповідної підготовки». Зрозуміло, що за таких умов не можна говорити про професійний підхід до управління кадрами [1, с.15].

Сьогодні компанії зіштовхуються з контекстом робочих місць, який змінюється, як і змінюється управління людським капіталом у світі трудових відносин в цілому. Так, опитування Deloitte, проведене серед більш ніж 10000 лідерів бізнесу і HR-керівників із 140 країн світу, показує, що бізнесу необхідно зосередитися на напрямках для розвитку бізнесу і націлювання людей на нові принципи роботи в епоху цифронізації суспільства. В недалекому майбутньому нас чекають значні внутрішні зрушення у сфері нових технологій. Головне питання - як використовувати новітні технології для пошуку, об'єднання, залучення людей та, навіть, їх заміни, адже протягом багатьох років саме технології виступали в якості інструменту для повсякденної роботи, тоді як найближчим часом основна увага буде приділятися технологіям як способу життя на робочому місці.

Звертаємо увагу на декілька найбільш ймовірних тенденцій, які будуть властиві змінам у HR найближчим часом [2].

1. *Внутрішня система HR буде зменшуватися, а аутсорсинг - збільшуватися.* Так, промисловий аналітик Брайан Соммер, засновник TechVentive, заявляє, що перехід до менших відділів кадрів буде викликаний новими технологіями та збільшенням участі працівників у процесах управління персоналом: «значна кількість підприємств намагатимуться отримати більше можливостей завдяки кращим технологіям, та самообслуговуванню». Елізабет Брашеарс, директор компанії Human Capital Consulting в HR TriNet, а також Баррі Холл та Стів Коко з Buck Consultants, вважають, що вплив адміністрації зникне внаслідок посилення регулювання та глобалізації робочої сили. Експерти в Buck Consultants зазначають, що сервісні компанії використовуючи моделі "вигоди-в-коробці", запропонують організаціям економічно ефективні комплексні програми охорони здоров'я та добробуту, благополуччя та виходу на пенсію працівників. Разом з тим, внутрішня функція HR департаментів залишатиметься.

2. *Стратегічне мислення стане основною внутрішньою компетенцією HR.* Так, роль цієї стратегії не може бути передана стороннім організаціям. Прессер, стверджує, що "стратегічне планування вимагає власного досвіду". Фактично, Brashears прогнозує тенденцію до посилення стратегічної HR-функції та стимулювання створення нових посад. У той же час, професіонали з управління персоналом, очевидно, перейдуть у бізнес-професіоналів HR, які не лише розуміють наслідки HR, але здатні управляти бізнес-операціями та формувати стратегію розвитку бізнесу.

3. *Маятник спрямований на фахівця (зникне генеральне управління).* Луман стверджує, що "ТОП менеджмент, у тій ролі, до якої ми звикли, зникне", відтак, виникатимуть спеціалізовані ролі фахівців.

4. *HR все більше використовуватиме аналітику та великі дані, щоб збільшити свою цінність для компанії.* Хоча HR вже використовує певні показники, такі як, наприклад, коефіцієнт оборотності та рівні взаємодії працівників, можна сподіватися нових показників, в HR-оцінці, серед яких середній термін підготовки персоналу для просування або відсоток висококваліфікованих кандидатів, яких потрібно найняти.

5. *Дистанційне управління віддаленою робочою силою стане новою нормою.* Працювати віддалено - з дому, з кафе або звідки завгодно, де є Wi-Fi - це зростаюча тенденція у США. Так, за останні два десятиліття кількість співробітників, які хоча б частково працювали дистанційно, збільшилася у чотири рази і становила 37 %. Окрім того, Луман зазначає, що HR департаментам все частіше доведеться вирішувати проблему управління віддаленою робочою силою та використовувати працівників найбільш продуктивно та ефективно поза межами робочого місця.

6. *HR буде більше схожий на маркетинг.* Зокрема, Соммер вважає, що наймання працівників буде подібним до маркетингу. Так, експерти компанії Buck Consultants стверджують, що HR-менеджмент має на меті розвивати внутрішній маркетинг, включаючи координацію соціального маркетингу та власність бренду, тобто купівлю "талентів у бренд – компанії".

7. *Гнучкість.* В усіх аспектах діяльності гнучкість - важлива якість для компанії в 2018 році. Саме тому, більшість компаній починає впроваджувати Agile, створювати інноваційні осередки цифронізації управління людськими ресурсами та забезпечити більшу гнучкість і швидкість прийняття рішень.

8. *Співробітники майбутнього.* Зауважимо, що у багатьох випадках штучний інтелект здатний замінити людей в повторюваних завданнях, у той же час інтелектуальна аналітика замінює певні рівні управління і впливає на прийняття рішень. Відтак, компанії повинні забезпечити ідентифікацію персоналу та визначити для них найкращий спосіб зайнятості, зважаючи на зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року (табл. 1).

Таблиця 1.
Зміни, що відбудуться у зайнятості до 2025 року, прогноз ЄС [16]

Види економічної діяльності	Скорочення зайнятості (-)	Зростання зайнятості (+)
Нерухомість, наука і техніка		4,5%
Адміністративна діяльність, служби підтримки		15,8%
Освіта		9,6%
Інформація і комунікація		9,2%
Охорона здоров'я і соціальна робота		8,6%
Фінанси і страхування		6,5%
Надання житла і харчування		5,9%

Торгівля						4,5%				
Державне управління і оборона						1,42%				
Транспортування і зберігання						0,52%				
Будівництво			-							
			2,27%							
Мистецтво, рекреація			-4,72%							
Промисловість			-							
			5,12%							
Постачання води, каналізація, управління відходами			-							
			6,4%							
Електрика, газ, кондиціонування			-							
			10,90%							
Сільське господарство, лісництво і рибальство			-18,04 %							
Видобуток вугілля і розробка кар'єрів			-18,56 %							
			-20							
			-15							
			-10							
			-5							
			0							
			10							
			15							
			20							
			25							

Дані табл.1 свідчать про те, що у різних сферах зайнятості населення протягом 2015-2025 рр. відбудуться певні зміни. Так, за результатами досліджень ЄС прогнозують скорочення зайнятості на 18 % у таких галузях як видобуток вугілля та сільське господарство, а зайнятість населення в енергетичній та газовій галузях скоротиться на 10 %. У той же час, на 20 % зросте зайнятість у таких сферах як нерухомість, наука і техніка, на 15 % - у сфері адміністративної діяльності та службі підтримки та на 10 % - в освітній галузі. В будівництві та логістиці змін практично не відбудеться [16].

9. *Зміщення фокусу управління з автоматизації на продуктивність.* Загальновідомо, що протягом десятиліть компанії намагалися автоматизувати такі HR-процеси, як: розрахунок заробітної плати, облік та аудит персоналу, навчання, відбір резюме, проведення співбесід, підбір та оцінка персоналу. В сучасних умовах компанія, яка хоче бути успішною, повинна збільшити продуктивність використання працівників. В епоху Agile і становлення командно-центричних структур, професійного вигорання, розфокусування, значної кількості зобов'язань, неконтрольованого потоку повідомлень з електронної пошти та месенджерів важливо підібрати HR-рішення, яке підвищить продуктивність роботи персоналу і допоможе налагодити внутрішню комунікацію (рис. 1).

Безумовно, що для успішного управління людськими ресурсами, HR-менеджери повинні створювати умови комфортної праці для персоналу, керівники повинні демонструвати чітку стратегію розвитку бізнесу та створювати заходи для її досягнення. У той же час, персонал повинен перебувати у комфортних умовах, бути залученим до спільної діяльності, яка об'єднує людей та налаштовує на дружні стосунки [4, с.9].

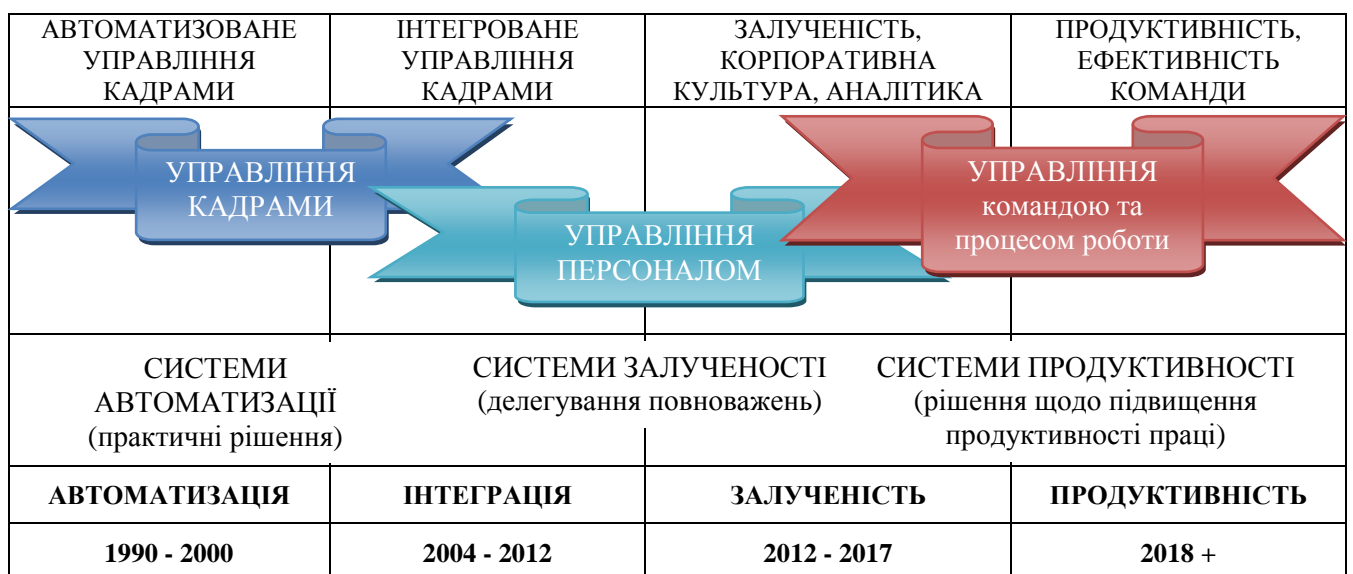


Рис. 1. Перехід від управління кадрами до управління командою і процесами [3].

Варто зауважити, що мотивація працівників є невід'ємною умовою і важливим напрямом діяльності підприємства через систему внутрішніх і зовнішніх стимулів, що спонукають до діяльності та спрямовують на досягнення означених цілей. У менеджменті це психологічне явище використовують для виявлення важелів впливу на поведінку працівників, з метою їх мотивування. Окрім того, система мотивації є сукупністю основних елементів мотивації (потреби, мотивів, цінностей), які формуються у працівника під впливом зовнішніх та

внутрішніх факторів, а також певних стимулів та впливів підприємства, задоволення яких формує бажання, інтерес до роботи і ступінь трудової активності та характеризують мотиваційний потенціал підприємства. Таким чином, задля успішного управління поведінкою людей у процесі їх трудової діяльності важливо визначити мотиви працівників та систему потреб у процесі праці.

Так, головними чинниками менеджерського впливу на персонал стали потреби споживачів та зовнішні ринки - конкурентні ринки чи ринки суспільних послуг - а не внутрішні взаємовідносини персоналу. Взаємовідносини менеджерів з підлеглими базуються на почутті поваги до професійних знань, підвищується роль HR менеджерів, які мають на меті зосереджуватися на постійному бажанні забезпечувати, розвивати, навчати і мотивувати персонал на користь компанії.

Беззаперечно, робота з персоналом є важливою складовою ефективною роботи будь-якої компанії, а злагоджені дії команди професіоналів-однодумців – це рушійна сила розвитку бізнесу. Окрім того, майстерність і творчий потенціал кожного члена команди, залучення до спільної справи, зацікавленість і захопленість, віра в себе та остаточний результат є запорукою успішного розвитку бізнесу. Відтак, забезпечення продуктивності потребує від HR-менеджера поінформованості, розуміння стратегії розвитку компанії, компетентності, володіння професійними знаннями й навичками, пошуку індивідуального підходу до кожного працівника [5].

Варто також додати, що роль HR менеджменту полягає не лише у пошуку перспективних кандидатів та формуванні ефективною команди, але й в адаптації нових співробітників та створенні умов для їх самореалізації шляхом запровадження низки методів професійного розвитку (табл. 2).

Таблиця 2.
Методи професійного розвитку персоналу в системі HR менеджменту

Групи менеджерів	Методи професійного розвитку
Менеджери вищого рівня	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари.
Менеджери середньої ланки	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами;
Молодші менеджери	Електронне навчання, зовнішні конференції, семінари, зовнішні тренінги; коучинг зовнішніми спеціалістами, курси;
Основний персонал	Навчання на робочому місці, навчання в дії, електронне навчання, коучинг лінійним менеджером, коучинг зовнішніми спеціалістами, ротация, курси підвищення кваліфікації.

Таким чином, узагальнюючи діяльність HR менеджера за Д.Ульріх концепцію бізнес партнерства варто представити у вигляді формули: бізнес-партнер = стратегічний партнер + адміністративний експерт лідер персоналу + агент змін. Відповідно HR менеджер, виступає в ролі бізнес-партнера та поєднує у своїй роботі значну кількість навиків, що знаходять своє відображення за межами функцій спеціаліста з персоналу [6, с.303].

В якості альтернативи моделі «чотирьох секторів» Д. Ульріха, Д. Салліван пропонує модель «П'ять рівнів ролі HR», яка включає опис основних функцій HR менеджменту: управління інформаційними потоками і здійснення базових операцій; реалізацію основних функцій; координацію зусиль, спрямованих на підвищення продуктивності; забезпечення конкурентних переваг через таланти; прийняття стратегічних рішень[7].

Зауважимо, що задля ефективною діяльності потрібне нове організаційне мислення, командна культура та нові стандарти ведення бізнесу. Окрім того, співпраця між співробітниками повинна ґрунтуватися на принципах творчої взаємодії, взаємоповаги та взаєморозуміння. Так, на думку відомого фахівця Стівена Кові, в епоху інтелектуальною праці успіху досягне той, у кого вистачить сміливості сказати «Ми». Команда професіоналів здатна на більші досягнення, ніж окремі індивід, а результати спільних зусиль завжди більші, чим можливості окремого індивіда.

Безпосередній обов'язок HR-менеджера полягає у забезпеченні оптимальної організації роботи персоналу, завдяки створенню сприятливих умов для плідної співпраці, ефективною взаємодії усіх членів команди, залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, забезпечення синхронізації роботи та системності в обміні інформацією [5]. В практиці управління персоналом прослідковується взаємодія різних моделей: японської, американської та західноєвропейської. Так, японський стиль управління базується не на примусі співробітників, а на переконанні. Менеджер не керує роботою співробітників, а сприяє їх взаємодії, надає необхідну допомогу, формує гармонійні взаємовідносини. Варто також зауважити, що американські компанії здійснюють підбір співробітників за наступними критеріями: освіта, досвід, психологічна сумісність та здатність працювати в колективі. Окрім того, для виявлення рівня професійної підготовки майбутні співробітники проходять складні процедури тестування. Так, у Бельгії та Франції в анкетах забороненими були питання приналежності до профспілок, віросповідання, політичних поглядів та сімейного стану. Окрім того, кандидати, мають право на таємницю приватного життя, право на гідне ставлення, повернення витрат, пов'язаних із проходженням співбесіди, захист від некорентних питань у процесі співбесіди.

Як бачимо, все частіше в українських компаніях застосовується досвід зарубіжних колег. Так, задля продуктивною управління персоналом, керівники намагаються поєднати кращі риси та особливості різних націй (для японців це – працелюбність та точність, для американців-впевненість та прагнення до індивідуальності), враховуючи менталітет співвітчизників. Вивчення, експерименти, навчання - це спосіб, яким ми повинні жити і працювати. Проблема полягає в тому, що багато працівників не в змозі брати участь у цих заходах, оскільки

система налаштована так, що робота в компанії перешкоджає їм це робити. Для лідерів, важливіше за все знайти способи активізації пошукових систем співробітників. Часто неможливо ігнорувати показники ефективності, подолати політику, бюрократію. Незважаючи на ці труднощі, лідери повинні знайти спосіб активувати пошукові системи для працівників: заохочувати їх грати на свої сильні сторони, створюючи можливості для експерименту та допомагаючи їм персоналізувати мету роботи [8].

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження засвідчило, що HR-менеджмент у сучасних умовах цифронізації економіки є трудомістким технологічним процесом і як зміниться процес пошуку та система управлінських рішень - невідомо. Вже сьогодні, значну роль у роботі з персоналом відіграють соціальні мережі (LinkedIn, Facebook і Google). У той же час, у HR-менеджерів з появою HRIS системи підвищиться швидкість збору та обробки інформації, частота і швидкість прийняття рішень, зростуть вимоги до технічних компетенцій HR-менеджерів та з'являться нові спеціальності у галузі HR - аналітик "великих даних", візуалізатор, оператор статистичних даних та інші. У той же час, будь-яка HRIS потребує налаштування базових і допоміжних процесів не тільки і не стільки з боку математики, скільки з боку опису та програмування основних робочих процесів. У цьому полягає основний напрямок розвитку HR-менеджменту ТЕСН в цілому й HR-професіоналів зокрема. Удосконалювати процеси, створювати і налаштовувати інструменти, вирішувати завдання діючого і майбутнього бізнесу [9]. Безумовно, технологічна ера переводить HR-технології в цифровий формат і автоматизує більшість HR-функцій (мова йде про побудову хмарних HR-платформ з мобільними додатками (Human Resource Information System (HRIS))).

Варто додати, що запровадження в компаніях системи HR менеджменту повинне включати довгострокове формування персоналу (ретельний підбір кваліфікованих працівників відповідного віку, стажу, професійних навичок), розробку ефективної системи стимулювання та мотивації працівників, безпосередню участь працівників у діяльності підприємства, послідовність діяльності HR менеджерів в управлінні персоналом; встановлення належних умов праці, встановлення відповідної заробітної плати працівникам та високу якість кадрової політики на підприємстві [6, с.98].

Зауважимо також, що HR-фахівець повинен буде зосередитися на просуванні корпоративних цінностей і дотриманні високих внутрішніх етичних стандартів, створенні умов для ефективної співпраці та спільного прийняття рішень [10]. Знаходити відповіді на виклики трендів ринку праці: різноманітність форм зайнятості та форм фінансування підприємництва, робототехніка, штучний інтелект, зростання міграції населення та трудової мобільності та бути більш освіченим і досвідченим в глобальному масштабі. Завдання для HR вже сьогодні - в умінні розуміти, шукати і мотивувати персонал, а також вчити керівників управляти командами, які будуть складати основну складову персоналу. Управління талантами буде будуватися на нових досягненнях науки про управління людськими ресурсами та управлінні розумом, створенні культури (community) та управління поведінкою. У той же час, мотивація праці стане складовою процесу організаційної взаємодії, знімаючи протиріччя між суспільними й індивідуальними потребами працівників.

Література.

1. Руденко О.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління: навчально-методичні матеріали / О.М. Руденко, М.М.Газізов // - К.: НАДУПУ, -2013, - 7с., -15с.
2. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018// [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018/>
3. Десять HR-трендов, которые изменят отрасль в 2018 году // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html>
4. Блохін П.В. Роль HR менеджменту у розвитку компанії. Матеріали 1 Міжнародної науково-практичної конференції, Конкурентні стратегії розвідку України в глобальній економіці /-К.: МУФ, -2018, -9с // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferenceiuf2018.pdf](http://iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/conferenceiuf2018.pdf)
5. Костюченко О. Роль HR-менеджера в побудові ефективної роботи / О. Костюченко, Е. Полякова / - Режим доступу: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>
6. Ульріх Д. Ефективне управління персоналом. Нова роль менеджерів в організації / Видавництво. Хата «Вільямс», 2007. - 303 с.
7. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR» / Дж. Саллівен // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>
8. Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>
9. Козлов Д. HR-професіонал в епоху штучного інтелекту / -2017 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>
10. Be in Trend Будущее HR / -2015 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>
11. Балабанюк Ж. Вызовы и возможности будущего: что ждет HR в 2020-2025 годах / -2016 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-chto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>
12. Руденко О.М. HR - менеджмент у публічному управлінні / О.М. Руденко, С.В. Штурхецький, О.В. Шершньова, Н.В. Філіпова / навчальний посібник / -Ч.: НТУ, -2016, -16с.

13. Функція мотивації трудової діяльності, її компоненти, теорії, шляхи Інститут Муніципального Менеджменту і Бізнесу // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi>
14. Державна служба статистики України // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/eanu/osprikb07u.htm>
15. Бриль Р. Українці, йдіть додому. Як реформа ринку праці ЄС позбавить наших співгромадян роботи в Європі // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.dsnews.ua/vlastdeneg/ukraintsy-idite-domoy-kak-reforma-rynka-truda-es-lishit-26092017222200>
16. Онуфрик М. Професії майбутнього: як зміниться ринок праці найближчим часом // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>
17. ILO's Trends Econometric Models, November 2016 // [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.ilo.org/moscow/news/WCMS541482/lang--ru/index.htm>

References.

- Rudenko O.M. (1999), "System and strategy of HR-management for public administration: educational and methodical materials", *Systema i stratehiia HR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia: navchal'no-metodychni materialy*, NADUPU, Kiev, pp.- 7, -15.
- "Trends in HR development in 2018, in which it is necessary to keep a hand on the pulse. HR trends 2018", *Tendentsyy rozvytyia HR v 2018 hodu, v kotorykh nado derzhat' ruku na pul'se. HR trendy*, (2018), available at: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018>.
- "Ten HR-trends that will change the industry in 2018", *Desiat' HR-trendov, kotorye yzmeniat otrasl' v 2018 hodu*, (2017), available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend992.html>.
- Blokhin P.V. (2018), "The role of HR management in the development of the company", *Rol' HR menedzhmentu u rozvytku kompanii. Materialy 1 Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii, Konkurentni stratehii rozvidku Ukrainy v hlobal'nij ekonomitsi*“, KPU, MUF, Kiev, pp.-9, available at: iuf.edu.ua/wp-content/uploads/images/stories/confe...onferencieuf2018.pdf (2018).
- Kostiuchenko O. and E. Poliakova, "The role of HR-manager in constructing effective work", *Rol' HR-menedzhera v pobudovi efektyvnoi roboty*, available at: <http://yur-gazeta.com/publications/legal-business/rol-hrmenedzhera-v-pobudovi-efektivnoyi-roboti.html>.
- Ul'rikh D. (2007), "Effective personnel management. New role of managers in the organization", *Efektivne upravlinnia personalom. Nova rol' menedzheriv v orhanizatsii, Khata «Vil'iams»*, pp. - 303.
- Salliven D., "Strategic role of HR service, understanding of the role of human resources management in the context of the model "Five levels of the contribution of HR"", *Stratehichna rol' HR-sluzhby, rozuminnia roli upravlinnia liuds'kymy resursamy v konteksti modeli «P'iat' rivniv vkladu HR»*, available at: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>.
- Why People Lose Motivation — and What Managers Can Do to Help, available at: <https://hbr.org/2018/03/why-people-lose-motivation-and-what-managers-can-do-to-help>.
- Kozlov D. (2017), "HR-professional in the era of artificial intelligence", *HR-profesional v epokhu shtuchnoho intelektu*, available at: <https://business.ua/biznes/item/2017-hrprofesional-v-epokhu-shtuchnoho-intelektu>.
- Be in Trend Buduschee HR (2015), available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend697.html>.
- Balabaniuk Zh. (2016), "Challenges and opportunities for the future: what is waiting for HR in 2020-2025", *Vyzovy y vozmozhnosti buduscheho: chto zhdet HR v 2020-2025 hodakh*, available at: <http://forbes.net.ua/opinions/1412428-vyzovy-i-vozmozhnosti-budushchego-chto-zhdet-hr-v-2020-2025-godah>.
- Rudenko O.M., Shturkhet's'kyj S.V., Shersh'n'ova O.V., Filipova N.V. (2016), "HR - management in public administration", *HR - menedzhment u publichnomu upravlinni*, Tutorial, NTU, Chernigov, pp. -16.
- "Function of motivation of labor activity, its components, theory, ways Institute of Municipal Management and Business", *Funktsiia motyvatsii trudovoi diial'nosti, ii komponenty, teorii, shliakhy Instytut Munitsypal'noho Menedzhmentu i Biznesu*, available at: <http://mirznanii.com/a/268166/funktsya-motivats-trudovo-dyalnost-komponenti-teor-shlyakhi>.
- State statistics service of Ukraine, *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/rp/ean/eanu/osprikb07u.htm>.
- Bryl' R., "Ukrainians, go home. As the reform of the EU labor market will deprive our fellow citizens of work in Europe", *Ukraintsi, jdit' dodomu. Yak reforma rynku pratsi YeS pozbavyt' nashykh spivhromadian roboty v Yevropi*, available at: <http://www.dsnews.ua/vlastdeneg/ukraintsy-idite-domoy-kak-reforma-rynka-truda-es-lishit-26092017222200>.
- Onufryk M., "Professions of the future: how the labor market will change in the near future", *Profesii majbutn'oho: iak zminyt'sia rynek pratsi najblyzhchym chasom*, available at: <http://iser.org.ua/analitika/analiz-derzhavnoyi-politiki/profesiyyi-maibutnogo-iak-zminitsia-naiblizhchim-chasom-rinok-pratsi>.
- "ILO: world unemployment is expected to increase in 2017", *ILO's Trends Econometric Models*, available at: <http://www.ilo.org/moscow/news/WCMS541482/lang--ru/index.htm> (November 2016).