DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.10](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10)

УДК 331.1+005.95

*О. В. Балуєва,
д. е. н., професор, проректор з наукової роботи,
Донецький державний університет управління
ORCID ID: 0000-0003-3091-3137
Г. В. Снопенко,
аспірант, Донецький державний університет управління
ORCID ID: 0000-0002-5736-3609*

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: СУЧАСНІ ТRENДИ

*O. Balueva
Doctor of Economic Sciences, Professor, Vice-Rector for Research,
Donetsk State University of Management
H. Snopenko
Postgraduate student, Donetsk State University of Management*

TRANSFORMATION OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION: CURRENT TRENDS

В умовах сьогодення HR-функція на підприємстві має реалізовуватись через гнучкість, інтеграцію в бізнес і бути спроможною залучати, утримувати та розвивати таланти. В статті досліджено сучасні фактори впливу на формування нової організаційної моделі для HR-структур і масштабної перепідготовки кадрових фахівців. Розглянуто етапи розвитку функції управління персоналом, визначено революційні фактори впливу на трансформацію HR-функції, спричинені глобальними кризами, розвитком цифрових технологій та автоматизації. Встановлено найбільш ймовірні тенденції, що 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 цифровізації суспільства. Зроблено прогноз щодо виникнення можливих HR-професій в найближчі роки з визначенням передумов для виникнення нових ролей в HR-сфері протягом найближчого десятиліття.

In current conditions, an enterprise's HR department has to be based on such principles as flexibility, integration into business, attracting, retaining, and developing people's talent. The article proves that recognizing human resources as key factors of enterprise competitiveness involves applying a strategic approach to their management, which increases the management function from the administrative level to the level of a strategic business partner, defining strategic partnership as a central factor in forming HR system. Current factors that influence a new organizational model of HR-structures formation and large-scale retraining of personnel specialists have been studied. The stages of the personnel management function development have been considered; the revolutionary factors influencing the transformation of the HR-function

caused by global crises, the development of digital technologies, and automation have been determined. The most probable tendencies inherent in HR-management changes in the near future have been established. Emphasis has been placed on the need to find and systematize effective professional development methods in the HR-management system in digitalization. A forecast is made for the emergence of possible HR-professions in the coming years, defining the prerequisites for the emergence of new roles in the HR-sphere in the next decade. The crisis of 2020 has shown that changes have already been taking place, and scientists have to predict future personnel transformations. This is important not only for the scientific community but also for business leaders so that companies remain competitive in both domestic and global markets in terms of optimizing human work and automation of processes. The study concludes that the HR function is evolving and becoming more intuitive, influencing new roles' development. To establish an organization that can be effective in today's flow of change, it has been proposed to implement a "Human to Human Approach" to personnel management.

Ключові слова: HR-менеджмент; людські ресурси; управління персоналом; діджиталізація; HR-тренди.

Key words: human resource management; human resource; digitalization; HR-trends.

Постановка проблеми. Глобалізація, зміна споживчої поведінки, перехід до цифрової економіки, мобільність персоналу, діджиталізація - тренди сучасності, які спонукають компанії на пошук нових моделей управління бізнесом. Розвиток Digital-стратегії, інтегрованої з HR - стратегіями стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємств шляхом трансформації функції управління персоналом. Якісне зростання вимог до людських ресурсів визначає потребу у формуванні в організації системи їх розвитку, з урахуванням цілей і специфіки функціонування організації. У зв'язку з цим, доречно проаналізувати етапи еволюції і трансформації концепції управління людським капіталом в залежності від етапів розвитку промисловості, та визначити основні тренди, під впливом яких HR-функція набуває подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Еволюційний розвиток наукових концепцій щодо дослідження сутності персоналу в рамках управління був закладений у дослідженнях класиків економічної теорії: Ф. Тейлора, Г. Емерсона, А. Файоля, М. Вебера, Е. Мейо, М. Армстронга [1,2,3,4,5,6]. Подальший розвиток пізнань в області управління персоналом обґрунтовано в працях П. Дракера, Д. МакГрегора, Ч. Фомбрана, Н.Тиши, М. Деванна [7,8,9] та інших, що сприяло становленню теоретичної бази цього наукового напрямку в контексті управління, що розглядає персонал не тільки як ресурс та елемент структури, але й як основне джерело формування конкурентних переваг підприємства. Істотний внесок у розвиток теорії управління персоналом внесли праці вітчизняних вчених: Д. Богині, В. Гриньової, В. Колпакова, В. Дмитренка, А. Колота[10,11,12,13] та інших, в яких викладено теоретико-методичні аспекти кадрової політики, формування й розвитку персоналу в контексті радикальних перетворень вітчизняної економіки.

Невирішені частини проблеми. Аналіз наукових концепцій свідчить про те, що окремі питання, пов'язані з сучасними тенденціями управління персоналом, досліджено недостатньо. В умовах сьогодення HR-функція на підприємстві має реалізовуватись через гнучкість, інтеграцію в бізнес і бути спроможною залучати, утримувати та розвивати таланти, саме тому виникає необхідність дослідження сучасних факторів впливу на формування нової організаційної моделі для HR-структур і масштабної перепідготовки кадрових фахівців.

Формулювання мети статті. Метою статті є аналіз еволюції функції управління людськими ресурсами під впливом цифрових та інформаційних технологій, а також визначення трендів, що трансформують концепцію управління персоналом підприємств.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що на сьогодні термін «управління людськими ресурсами» випереджає в популярності термін «управління персоналом». Це обумовлено усвідомленням економічної доцільності інвестицій у людину, орієнтацією на розвиток її вмінь, здібностей та навичок .

У розвинутих країнах світу поняття «кадри» поступово було замінено терміном «персонал», а в кінці 70-х років XX століття в теорії менеджменту отримало поширення поняття «Управління людськими ресурсами», яке викликало величезний інтерес як у теоретиків менеджменту, так і у практиків управління[14, с.37-38].

Термін «Управління людськими ресурсами» є перекладом терміна «Human resource management», який виник в результаті трансформації людської складової з об'єкта управління в найважливіший ресурс організації. Впровадження терміна «управління людськими ресурсами» обумовлено націленістю на найбільш повне і раціональне використання людського потенціалу в рамках постійно мінливого зовнішнього середовища.

Майкл Армстронг визначає управління людськими ресурсами наступним чином: «Управління людськими ресурсами - це стратегічний підхід до управління найціннішими активами компанії, а саме людьми, які колективно і по-окремо роблять свій внесок в досягненні організаційних цілей» [6].

До основних відмінностей в концепціях «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами» (HR-менеджмент) можна віднести наступні [15, с.164]:

- HR-менеджмент зорієнтований не на потреби в персоналі в цілому, а на потреби в конкретній робочій силі;
- управління персоналом розглядає задіяний потенціал організації, в той час як HR-менеджмент розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць;
- при управлінні персоналом застосовується пасивна, а при HR-менеджменті – активна кадрова політика;
- при HR-менеджменті створюється інтегрована система кадрового менеджменту, в той час, коли управління персоналом передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом;
- управління персоналом на відміну від HR-менеджменту не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал;
- система кадрового менеджменту при управлінні персоналом зорієнтована на колективні цінності, при HR-менеджменті – на індивідуальну роботу з персоналом.

Отже, основні відмінності між поняттями «управління персоналом» та «HR-менеджмент» виявляються у «ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо» [16], але основною метою функції управління людськими ресурсами незалежно від тлумачення терміну залишається саме забезпечення успіху компанії через розвиток її працівників – людських ресурсів.

Зазначимо, що еволюція функції управління персоналом триває довгий час, але останніми роками спостерігається прискорення змін в кадровому менеджменті під впливом швидкого прогресу автоматизації, розвитку штучного інтелекту, робочої сили, що складається з різних поколінь, екзогенних та ендегенних чинників. Для сучасного етапу розвитку управління персоналом у світі характерні такі тенденції: зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною); розвиток руху за компетентність; увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної); усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури.

У практичній діяльності служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах - це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад:

- KPI (Key performance indicator) - ключові показники ефективності;
- система ґрейдів (grading - класифікація) - побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства;
- TQM (Total Quality Management) - система оцінки персоналу за критеріями системи якості;
- MBO (Management by objectives) - управління за результатами або управління по цілям;
- BSC (Balanced scored card) - збалансована система показників.

Сьогодні визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу (рис.1), визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства [17].

Рис. 1. Рівні еволюції функції HR
(розроблено авторами на підставі [17])

На нашу думку, на сприйняття функції управління персоналом як невід'ємної частини успішної бізнес-стратегії підприємства вплинула популярність моделі «Ділового партнера з управління персоналом», яка вперше описана в 1997 році професором Девідом Ульріхом у Harvard Business School Press. Дослідник запропонував диференціювати модель залежно від ступеня її орієнтації на процеси або людей, на стратегію або операційні завдання. Новий підхід припускав диференціацію послуг функції управління персоналом у трьох напрямках: сервісний центр для вирішення операційних завдань; бізнес-партнер для вирішення стратегічних завдань бізнесу; центр експертизи. На підставі такого поділу Д. Ульріх виділив 4 основні ролі менеджера з персоналу [18]:

1. Стратегічний партнер (HR Business Partner) – управляє персоналом як стратегічним ресурсом:
 - бере участь в розробці цілей бізнесу і пов'язує з ними HR цілі;
 - допомагає керівникам у вирішенні організаційних проблем і проблем з персоналом;
 - допомагає приймати стратегічні рішення;
 - управляє стратегічним розвитком персоналу.
2. Агент змін (Change Agent) – управляє трансформацією поведінки людей у зв'язку зі змінами в бізнесі й управлінні організацією:
 - розуміє організаційну культуру і ефективність;
 - підвищує готовність організації до змін;
 - допомагає керівникам впроваджувати зміни;
 - виступає консультантом в організаційних змінах.
3. Фахівець з адміністрування даних (Administration Expert) – підтримує процеси, демонструє професійну експертну оцінку якості процесів:
 - створює і забезпечує ефективні HR процеси, розроблені під бізнес-потреби;
 - управляє витратами на персонал;
 - забезпечує внутрішній і зовнішній фокус на клієнта;
 - застосовує інформаційні технології для моментального надання HR-сервісів і продуктів.
4. Захисник співробітників (Employee Advocate/ Employee Champion) – управляє мотивацією персоналу, заохочує працівників до участі в нових проектах:
 - Розробляє і впроваджує стратегії, які підвищують внесок співробітників;
 - Забезпечує залучення персоналу;
 - Забезпечує справедливе і етичне ставлення до співробітників;

На сучасному етапі такий підхід до надання HR-послуг став стандартним для багатьох компаній в усьому світі, оскільки модель Ульріха дозволяє сформулювати уявлення про те, як перетворити методи управління персоналом, щоб вони відповідали потребам клієнтів і були інтегровані в можливості організації.

У контексті сучасного розвитку функції управління персоналом доцільно звернути увагу на найбільш загальні ймовірні тенденції, що будуть властиві змінам у HR-менеджменті (рис. 2).

Рис. 2. Фактори впливу на розвиток функції HR
(побудовано авторами на підставі опитувань бізнес-лідерів)

Однозначно, найближчим часом на розвиток функції HR суттєво впливатиме штучний інтелект і діджиталізація економіки. Під діджиталізацією у вузькому сенсі можна розуміти обробку та зберігання знань у цифровій формі, що дозволяє вільний рух значних обсягів інформації за допомогою електронних пристроїв у найкоротші терміни між людьми по всьому світу для використання у виробництві та управлінській діяльності. У широкому сенсі діджиталізація є організаційною трансформацією, яка супроводжується проникненням цифрових технологій оптимізації та автоматизації бізнес-процесів. Очевидним наслідком цього процесу є підвищення ролі HR менеджерів, які мають справу зі знаннями та підвищенням вимог до процесу управління

розвитком та мотивації персоналу. Настає ера цифрового HR і щоб зробити HR більш ефективним, результативним та пов'язаним з бізнес-стратегією підприємства, необхідна оптимізація процесів, в яких використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології.

Іншими словами, це тектонічний зсув у функціонуванні людських ресурсів і доцільно визначити зміни на ринку праці, що впливають на розвиток цифрового HR.

По-перше, на тлі розширення можливостей автоматизації виробництва та застосування штучного інтелекту висловлюються побоювання щодо можливого скорочення робочих місць як у сфері виробництва, так і у сфері контролю. Безробіття загрожує як низькокваліфікованим працівникам, праця яких може бути автоматизована, так і відносно кваліфікованим працівникам, які зайняті обробкою інформації. Цей вид безробіття Дж. Кейнс назвав «технологічним», та визначав як безробіття, яке викликане тим, що відкриття засобів, які дозволяють економити на використанні живої праці, відбувається швидше, ніж винаходяться нові способи застосування праці. Ситуація ускладнюється через те, що вартість живої праці поступово зростає, що підвищує мотивацію підприємців до інвестицій у автоматизацію виробництва.

По-друге, розвиток цифрової економіки створює нові робочі місця та професії для працівників вищої кваліфікації, з'являються нові виробничі завдання, пов'язані з автоматизацією виробництва та господарського життя, що створює компенсуючий ефект у сфері зайнятості. Варто відзначити, що людство не вперше переживає період швидкої перебудови виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу, однак катастрофічного скорочення зайнятості у зазначені часи не спостерігалось жодного разу.

По-третє, збільшується цифровий сегмент ринку праці, для якого характерним є перенесення робочих місць до інформаційного простору, збільшення пропозиції робочої сили у цифровому сегменті, укладання нетипових трудових угод на виконання цифрових робіт, використання гнучкого робочого графіка, розвиток економіки спільного доступу або «гіг-економіки». Це поняття об'єднує широкий спектр тимчасових контрактних відносин між замовником та незалежним підрядником із приводу виконання певної роботи. Подібні відносини поза межами комп'ютерних мереж існують досить давно, однак, саме розвиток Інтернету призвів до суттєвого зростання популярності цього типу відносин.

По-четверте, поширюється віртуальна міграція, яка передбачає виконання робіт працівниками з інших країн без зміни фактичного місця перебування, що підсилює глобальну конкуренцію.

По-п'яте, відбувається діджиталізація соціально-трудових відносин між суб'єктами ринку праці, тобто погодження домовленостей у цифровому просторі з використанням цифрових технологій.

Отже, діджиталізація обумовлює суттєві зміни на ринку праці, створюючи як нові робочі місця так і загрози для робітників. Найважливішим наслідком діджиталізації є перенесення робочих місць у інформаційний простір, що підсилює глобальну конкуренцію та створює нові можливості як для працівників так і для роботодавців.

Доречно зробити висновок, що сучасний HR - це вже крос-функція, що залучена в більшість бізнес-процесів компанії. Сьогодні визначаються тенденції і до зміни ролі HR-фахівців: розширюються повноваження та обов'язки, трансформується взаємодія зі співробітниками, а HR-функція переходить в розряд ключових в компанії. Завдання сучасного HR менеджера – вміти бачити проблеми, знайти інструменти для їхнього врегулювання, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати зміни і бути драйверами змін в епоху діджиталізації (рис. 3).

Рис. 3. Еволюція функцій HR
(побудовано авторами)

Однак зазначимо, що застосування нових технологій не робить HR цифровим. Цифровий HR повинен також узгоджувати культуру, талант, структуру та процеси, щоб збалансувати ефективність та інновації, а також забезпечити помітний вплив на організацію, яка постійно трансформується. Цифровий HR-шлях будь-якої компанії повинен включати чотири етапи [19]:

- на першому етапі компанії інвестують та будують технологічні платформи, які ефективно управляють процесами управління персоналом через існуючих постачальників HR-технологій;
- на другому етапі технологія використовується для вдосконалення практики в роботі з людьми (забезпечення персоналом, навчання) та управління ефективністю;
- на третьому етапі відбувається обмін інформацією щодо впливу на бізнес. Дані доступні, внутрішні дані поєднуються із зовнішніми даними, а аналітика людей використовується для створення аналітики, що стосується бізнесу.
- на завершальній фазі цифровий HR використовується для створення зв'язку між людськими ресурсами: залучаються соціальні мережі, створюється досвід між людьми, а технології забезпечують сильніше відчуття приналежності компанії.

В 2020 році пандемія коронавірусу вплинула не лише на економіку, а й на ринок робочої сили, масштабні зміни загострили важливість ролі HR в організаціях, тому ми вважаємо, що зараз настав той самий момент («зірковий час»), коли HR повинен стати провідником організації в майбутнє, адже фахівці цієї галузі отримали чудову можливість консультувати співробітників щодо тих навичок і здібностей, які їм знадобляться для досягнення успіху протягом наступних десятиліть. З огляду на цей факт, Центр професій майбутнього «Cognizant» і «Future Workplace» розпочали спільне дев'ятимісячне дослідження, щоб точно визначити, як буде виглядати майбутнє HR і як функція HR може розвиватися протягом наступних 10 років. В ході дослідження розглядалися економічні, політичні, демографічні, соціальні, культурні, ділові та технологічні тенденції. В результаті було отримано понад 60 нових посад в сфері управління персоналом, з докладним описом обов'язків і навичок, необхідних для успішного освоєння кожної з них. Коронавірус в деякому сенсі стиснув час, в результаті чого деякі з цих професій стали актуальними вже зараз. Серед запропонованих професій майбутнього найвпливовішими на функцію HR вважаємо наступні 6 [20]:

1. Директор з добробуту – Director of Wellbeing. В обов'язки директора з добробуту входить управління оздоровчими послугами, реалізація програм з підтримки позитивних показників і емоційного розвитку. Потреба в цьому фахівці пояснюється тим, що успіх компанії багато в чому залежить від добробуту, емоційного, психічного, духовного і фізичного стану співробітників. Світова криза, пов'язана з COVID-19 спровокувала багато стресу та вигорянь, тому благополуччя персоналу стає бізнес-стратегією з утримання в компанії.

2. HR для фрілансерів – Gig Economy Manager. Економічна криза 2008 року та вихід на ринок праці міленіалів стали драйверами появи терміну «гіг-економіка», де «гіг» означає тимчасовий характер роботи. Молоді таланти хотіли бути гнучкими у виборі професій та пробувати різне, а під час кризи важливо було мати хоча б тимчасовий заробіток. Сьогодні під визначення гіг-економіки потрапляють тимчасові працівники за контрактом, фрілансери, незалежні консультанти та підрядники. Незважаючи на очевидні плюси такого формату роботи, вже зараз в деяких компаніях для взаємодії з позаштатними співробітниками потрібен HR для фрілансерів (Gig Economy Manager). Це пояснюється і певними ризиками для обох сторін (в питанні пільг і захисту співробітників, а також гарантії отримання результату і дотримання термінів для роботодавця). Завдання менеджера – знайти кваліфікованих зовнішніх підрядників, домовитися про умови короткострокової співпраці, забезпечити залученість співробітників і багатосторонню гарантію для всіх залучених сторін.

3. Фасилітатор для віддалених співробітників – WFH Facilitator. Незважаючи на те, що деякі компанії в період пост-карантину ввели змішаний (або гібридний) тип роботи «офіс-дім», більша частка людських ресурсів продовжують працювати віддалено, що сформувало необхідність в «Фасилітаторі для віддалених співробітників» (WFH Facilitator). Нещодавно компанія Facebook відкрила вакансію Директора з віддаленої роботи, в чій обов'язки входить забезпечення оптимальності процесів і внутрішніх політик, допомога у створенні ефективного робочого простору вдома, рівнозначний розподіл благ компанії для колег в ремоут-режимі і тих, хто працює в офісі. Ключовий показник успіху на цій посаді – формування у співробітників сильного відчуття приналежності до організації, стабільна мотивація і розуміння місії компанії.

4. Лідер з формування майбутніх посад – The Future of Work Leader. В умовах швидких економічних і технологічних змін керівники шукають нові можливості для масштабування бізнесу і отримання прибутку. Разом з цим виникають підстави для виникнення ще однієї нової ролі – Лідера з формування майбутніх посад (The Future of Work Leader). Його завдання знаходяться на перетині стратегії компанії та HR. Він аналізуватиме пріоритетні навички для розвитку у персоналу в конкретній компанії і розроблятиме стратегію з організації майбутньої роботи, в тому числі перенавчатиме і підвищуватиме кваліфікацію співробітників. Ця посада передбачає оцінку конкурентних погроз на ринку, узагальнення інформації з академічних кіл та галузевих асоціацій для того, щоб передбачити нові робочі місця і критично важливі навички для подальшого успіху організації. Цю роль в компанії можна поєднувати з роботою Корпоративного кар'єрного консультанта (Internal Career Consultant), завдання якого – допомагати реалізовувати таланти співробітників, з огляду на інтереси компанії.

5. Агент зі збору HR-даних – HR Data Detective. Сьогодні аналітика даних відіграє важливу роль в багатьох галузях і бізнес-функціях, в тому числі в HR, таким чином, щоб збирати й аналізувати дані про

співробітників, приймати стратегічно правильні рішення і впливати на прибутковість бізнесу, компаніям потрібні фахівці з роботи з даними. Можливості data science допомагають вирішувати ключові завдання співробітників: визначити, чому одна команда працює краще за іншу, і як можна створити більш інклюзивну культуру і атмосферу для персоналу. З використанням технологій та орієнтацією на дані є можливість отримати більш точне уявлення про співробітників: від продуктивності та утримання до підвищення залученості та розробки нових методів управління людським капіталом. Завдання Агента зі збору HR-даних - збирати інформацію з різних каналів (зворотний зв'язок співробітників, системи управління навчанням, портал бонусів) для вирішення бізнес-завдань. Агенти будуть збирати та компілювати інформацію, яка стосується HR, для підвищення продуктивності праці та поліпшення бізнес-показників компанії.

6. Тренер з перекваліфікації – Second-Act Coach. Місія Тренера з перекваліфікації в тому, щоб допомогти співробітникам повністю змінити рід діяльності та/або знайти роботу в більш зрілому віці. Факторів, які провокують зміни, достатньо: скорочення в компаніях (в тому числі в зв'язку з COVID-19), кадрові зміни, вигорання або бажання змінити професію. Оскільки ми живемо в світі, де людина – головний капітал, компанії з гнучкими кар'єрними моделями готові наймати коучів для курації шляху перекваліфікації співробітників. Тренер складатиме план перепідготовки, починаючи з усвідомлення цінностей і мотивації, аж до готовності вийти на роботу в новій ролі. Визначаючи майбутній напрямок роботи і відповідність обраної сфери можливостям кандидата, передбачається використання технологій штучного інтелекту, консультацій психологів та підбору відповідного навчання. Люди, які обирають шлях перекваліфікації, часто шукають гнучкий графік або віддалений формат роботи, але виявляються не готові до нових викликів. До завдань тренера з перекваліфікації входять консультації щодо організації ергономічного робочого простору і створення комфортних умов для реалізації в новій ролі.

В статті описано лише частину прогнозних можливих HR-професій на найближчі роки, деякі з них можуть здатися незвичайними, тим не менш, є серйозні передумови для виникнення нових ролей в HR-сфері протягом найближчого десятиліття. Криза 2020 року показала, що зміни вже відбуваються, і науковцям потрібно вміти передбачати майбутні кадрові трансформації. Це важливо не тільки для наукової спільноти, але й для бізнес-лідерів, щоб компанії залишалися конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на світових ринках за умов оптимізації роботи людини і автоматизації процесів.

Висновки. Отже, дослідження дозволяє зробити висновок, що HR функція під впливом цифрових та інформативних технологій еволюціонує та стає більш інтуїтивною, впливає на розвиток нових ролей, і щоб побудувати організацію, яка зможе бути ефективною в сучасному потоці змін, потрібно впроваджувати людино-орієнтований підхід до управління персоналом (Human to Human Approach). Це означає, що компаніям слід чітко сформулювати місію, набір унікальних ціннісних пропозицій роботодавця, передбачати і розвивати у співробітників навички майбутнього, управляти залученням і задоволеністю персоналу.

Список використаних джерел.

1. Тейлор Ф. Научная организация труда / Ф. Тейлор. – М.: НКПС Транспечать, 1925. – 276 с.
2. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1992. – 224 с.
3. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; науч. ред. Е.А. Кочергина. – М.: Контроллинг, 1992. – 112 с.
4. Weber M. The Theory of Social and Economic Organizations / M. Weber ; ed. A.M. Henderson and T. Parsons. – NY: Free Press, 1947. – 436 p.
5. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization / E. Mayo. – Boston : Graduate School Administration, Harvard University, 1946. – 318 p.
6. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
7. Drucker P.F. Management : Tasks, Responsibilities, Practices / P.F. Drucker. – NY. Harper and Row, 1973. – 398 p.
8. McGregor D. The Human Side of Enterprise / D. McGregor. – NY: McGraw-Hill, 1960. – 256 p.
9. Fombrun C.J. Strategic Human Resource Management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – NY: Wiley & Sons Ltd, 1984.
10. Богиня Д.П. Основи економіки праці / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К. : Знання-Прес, 2000. – 313 с.
11. Гриньова В.М. Формування мотиваційної стратегії управління персоналом підприємства : моногр. / В.М. Гриньова, І.А. Грузина. – Х.: Вид.ХНЕУ, 2012. – 300 с.
12. Колпаков В.М. Стратегический кадровый менеджмент: Учеб. Пособие / В.М. Колпаков, Г.А. Дмитренко. – К. : МАУП, 2005. – 752 с.
13. Колот А.М. Мотивация персоналу: Підручник. – К.: КНЕУ, 2002. – 337 с.
14. Левицька О. Сутність, генезис та еволюція поняття "людські ресурси": системно-концептуальний підхід / О. Левицька // Україна: аспекти праці. – 2010. – № 1. – С. 37-42. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uap_2010_1_8.
15. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. – Вип. 185. – С.160-172.

16. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. –100 с.
17. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill, 2018, 350p.
18. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. Науковий вісник Ужгородського національного університету Випуск 17, частина 1, 2018. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf>
19. Эрик ван Вулпен. Семь цифровых HR-трендов 2020 года. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html>.
20. 21 HR jobs of the future URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf>

References.

1. Tejlор, F. (1925), *Nauchnaja organizacija truda* [Scientific organization of labor], NKPS Transpechat, Moscow, Russia.
2. Jemerson, G. (1992), *Dvenadcat' principov proizvoditel'nosti*. [Twelve principles of productivity], Jekonomika, Moscow, Russia.
3. Fajol', A. (1992), *Obshhee i promyshlennoe upravlenie* [General and industrial management], Kontrolling, Moscow, Russia.
4. Weber, M. (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, Free Press, NY, USA.
5. Mayo, E. (1946), *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Graduate School Administration, Harvard University, Boston, USA.
6. Armstrong, M. (2002), *Strategicheskoe upravlenie chelovecheskimi resursami*, [Strategic human resource management], INFRA-M, Moscow, Russia.
7. Drucker, P.F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper and Raw, NY, USA.
8. McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, NY, USA.
9. Fombrun, C.J. Tichy, N.M. and Devanna, M.A. (1984), *Strategic Human Resource Management*, Wiley & Sons Ltd, NY, USA.
10. Bohynia, D.P. and Hrishnova, O.A. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi*, [Fundamentals of labor economics], Znannia-Pres, Kyiv, Ukraine.
11. Hryn'ova, V.M. and Hruzina. I.A. (2012), *Formuvannia motyvatsijnoi stratehii upravlinnia personalom pidpriemstva*, [Formation of motivational strategy of personnel management of the enterprise], KhNEU. Kharkiv, Ukraine.
12. Kolpakov, V.M. and Dmitrenko, G.A. (2005), *Strategicheskij kadrovij menedzhment*, [Strategic HR management], MAUP, Kyiv, Ukraine.
13. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia personal*, [Staff motivation], KNEU, Kyiv, Ukraine.
14. Levyts'ka, O. (2010), "The essence, genesis and evolution of the concept of "human resources": a system-conceptual approach" *Ukraina: aspekty pratsi*, vol. 1, pp. 37–42.
15. Hridin, O.V. (2017), "HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation", *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 185. pp. 160–172.
16. Rudenko, O.M., and Hazizov, M.M. (2013), *Tsystema i stratehiia NR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia*, [HP management system and strategy for public administration], NADU, Kyiv, Ukraine.
17. Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. and Wright, P. (2018), *Human Resource Management 11th Edition NY*, McGraw-Hill, NY, USA.
18. Yelejko, I.V. (2018), "Comparative analysis of the effectiveness of the use of human resource management models", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 17, no 1.
19. van Vulpen, J. (2020), "Seven digital HR trends for 2020", available at: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html> (Accessed 7 December 2020)
20. Cognizant (2020), "21 HR jobs of the future", available at: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-future-codex5450.pdf> (Accessed 7 December 2020).

Стаття надійшла до редакції 18.12.2020 р.