

УДК 331.1; 005.95; 331.108

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-39>**Тимошенко В.Б.**

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»;

Менеджер з компенсацій та пільг,

АТ «Галичфарм»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-7403-7872>**Tymoshenko Vasylyna**

Lviv Polytechnic National University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ФУНКЦІЙ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ ЗМІН

Управління персоналом – це складний бізнес-процес, який займає особливий статус у загальній системі бізнес-процесів компанії, від якого залежить ефективність роботи як працівників, так і компанії загалом. Добре сформована система управління персоналом має вирішальний вплив на якість людських ресурсів та сприяє успіху будь-якої організації, оскільки персонал є одним з найважливіших ресурсів компанії. В період швидких змін бізнес-середовища, де постійно зростає конкуренція за таланти, та динамічно розвиваються технологічні інновації, здатність ефективно управляти людським капіталом стає головною умовою успіху. Виклики сьогодення спричиняють потребу у зміні підходів до керування людьми. Щоб краще узгоджувати персонал, стратегію компанії, процеси і технології з бізнес-цілями, та забезпечити більший вплив на якість та результат бізнесу, потрібно трансформувати підходи до функції управління персоналом.

Ключові слова: управління персоналом, функція HR, трансформація функції HR, персонал, людський капітал, HR-процеси, цифровізація.

TRANSFORMATION OF PERSONNEL MANAGEMENT FUNCTIONS UNDER THE CONDITIONS OF CHANGE

The article is devoted to issues of changing the function of personnel management in the period of changes and transformations. The purpose of the article is to systematize and generalize the processes of transformation of personnel management functions that occur under the influence of economic changes and digitalization; researching the possibilities of competent people management in a period of change and determining the main areas of HR affected by the changes. The topic is extremely relevant, because in a period of rapid changes in the business environment, where the competition for talent is constantly growing and technological innovations are constantly developing, the ability to effectively manage human capital becomes the main condition for success. Empirical research methods have been chosen to study the topic. The evolution of the personnel management function continued continuously. However, now, in the conditions of new realities, the transformation of HR has become especially necessary. This was caused by rapid digitization and development of the digital economy, personnel mobility, constantly changing employee motivations, and the emergence of hybrid work schedules. The transformations affected the following areas of HR: 1) Culture and communication in the company – Readiness for challenges and risks, the ability to quickly adapt, collective cooperation, gender equality, increasing the role of corporate culture; 2) Organizational structure – moving away from clear centralization and hierarchy, replacing control with delegation and cooperation; 3) Training, evaluation and development of employees – increasing the weight of knowledge, career management, individualized development; 4) Search and selection of personnel – automated search for candidates, chatbots, use of recruiting software, video interview as the first stage of the interview, selection of candidates based on values; 5) Staff motivation – paying more attention to the needs of employees and their job satisfaction, creating an effective system of material and non-material incentives; 6) Automation – the transformation of HR processes through social, mobile, analytical and cloud technologies allows to reduce the amount of paper media and documentation, increase the reactivity of personnel management procedures and operations, reduce their labor intensity, make all HR activities more mobile and optimized; 7) Changing the model of labor relations – gig contracts, short-term projects, remote work, hybrid work schedules, outsourcing; 8) New HR technologies – HRM, Big Data, ERP systems. Therefore, the main goal of the transformation of the personnel management function is to optimize and increase the effectiveness of the management process aimed at the human component of the organization, which is achieved through the search and application of more effective personnel management methods and tools.

Keywords: personnel management, HR function, HR function transformation, personnel, human capital, HR processes, digitalization.

JEL classification: M50, M54

Постановка проблеми. Постійні зміни в економічному та технологічному просторі, спричинили трансформації багатьох функцій підприємств, в тому числі суттєві зміни відбулися в системі управління персоналом. Для того, щоб підприємство функціонувало успішно, особливо в сучасних умовах змін і викликів, необхідно ефективно використовувати люд-

ські ресурси та покращувати результати діяльності. Тому потрібно будувати сучасну систему управління персоналом, яка буде відповідати вимогам ринку праці, новим тенденціям, зможе забезпечити високий рівень автоматизації HR-процесів та успішно застосовувати інноваційні системи та технології управління персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням змін, які відбуваються у сфері управління персоналом, як еволюціонує функція управління людьми, займаються вітчизняні та закордонні вчені. Значну увагу трансформації функції управління персоналом приділено у роботах таких науковців як Балужева О.В. [1], Брич В.Я. [2], Чернікова Н.М. [6] та інші. Вказана проблематика не втрачає своєї актуальності, оскільки зміни відбуваються постійно і функція HR також буде змінюватись, розвиватись і потребувати подальших досліджень нових трендів та ефективності їх застосування.

Метою статті є систематизація та узагальнення процесів трансформації функцій управління персоналом, які відбуваються під впливом економічних зрушень та діджиталізації; дослідження можливостей, які несе грамотне управління людьми в період змін, та визначення основних напрямків HR, яких торкнулися зміни.

Вклад основних результатів дослідження. Сьогоднішнє все більш нестабільне, невизначене, складне і часто неоднозначне бізнес-середовище створює не тільки виклики, але й дає великі можливості для розвитку бізнесу. Це змушує компанії трансформуватись швидкими темпами, щоб залишатися конкурентоспроможними та ефективними. Глобалізація процесів, стрімкий розвиток технологій, прогрес автоматизації, поява штучного інтелекту та збільшення вимог до людських ресурсів створили потребу в трансформації функції управління персоналом.

Еволюція системи управління персоналом в компаніях триває вже довгий період, оскільки традиційні організаційні структури управління людьми поступово ставали малоефективними. Спосіб, у який організації керували людьми раніше, був відносно простим – функцію управління персоналом виконували відділи кадрів, відділи організації праці і заробітної плати та лінійні керівники. Зараз коло функцій розширюється і система управління персоналом перетворюється в окрему сферу діяльності, яка потрібна для підвищення операційної досконалості та створення більшої цінності для бізнесу (рис. 1).

Глобалізаційність процесів у суспільстві, формування віртуальної соціально-економічної системи обумовлюють трансформацію підходів до розгляду людини як суб'єкта та об'єкта бізнес-процесів і, як наслідок, посилюють науковий інтерес до вивчення системи управління персоналом на підприємствах [2, с. 8]. HR відіграє центральну роль у подоланні викликів, пов'язаних з головним ресурсом компанії – людським капіталом, створюючи умови для того, щоб функція управління персоналом піднялася на новий рівень.

Для сучасного етапу розвитку функції управління персоналом у світі характерні такі тенденції [1, с. 3]:

- зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними концепції 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.

Трансформація HR – це еволюція функції управління персоналом таким чином, щоб надання послуг, таланти та технології були органічно інтегровані та узгоджені зі стратегією управління персоналом для створення більшої цінності бізнесу для внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін. Це не вимагає негайних змін, а полягає в продуманому підході до покращення як операційної досконалості, так і стратегічного впливу функції управління персоналом з часом. Компанія Gartner прогнозує, що прогресивні HR-керівники трансформують операційну модель управління персоналом наступними способами [3]:

- переосмислення ролі HR як стратегічного лідера у розвитку талантів. Ефективні стратегічні лідери з управління талантами повинні цілісно думати про стратегію бізнесу та кадрові процеси, які підтримують цілі бізнесу;
- створення динамічної команди тих, хто вирішує HR-проблеми. Ця команда працює над різними стратегічними проектами, створює та вдосконалює ресурси, практики та політики, які використовуються HR та робочою силою;
- забезпечення гнучкої підтримки за допомогою центрів передового досвіду нового покоління. Глибока експертиза у важливих предметних областях для HR шляхом перерозподілу та спеціалізації завдань між іншими ролями в операційній моделі управління персоналом в майбутньому;

– створення команди з управління персоналом та надання послуг. Оскільки організації все частіше передають на аутсорсинг та автоматизують завдання, у них з'являється можливість модернізувати операційні можливості HR. Команда з управління персоналом повинна включати спільні послуги, аналітику людського капіталу, менеджерів по роботі з людьми та команду HR-технологій.

Стратегія успішної трансформації функції управління персоналом повинна включати [4]:

- побудову нарративу трансформації HR (як, і з якою метою відбувається дана трансформація);
- побудову чіткого покрокового плану реалізації стратегії;

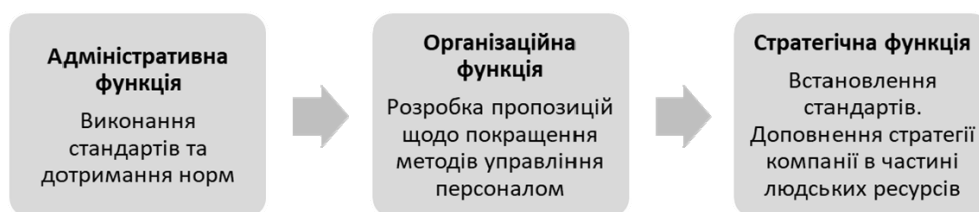


Рис. 1. Етапи трансформації функції управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [1]

– керування змінами за допомогою відкритого спілкування, стимулюючи залученість співробітників і надаючи менеджерам можливість керувати змінами.

Успішна трансформація HR забезпечить компанії:

- лідерство у своїй галузі;
- сучасну операційну модель управління персоналом;
- перспективні ролі та компетенції HR команди;
- інтегровані HR-технології та розширену аналітику.

Високоєфективні HR-керівники сьогодні роблять більше, ніж просто керують HR-функцією – вони допомагають забезпечити успіх компанії, як стратегічного бізнес-лідера. Зокрема:

- побудувати стратегію HR-функції та адаптувати її в міру зміни бізнесу та операційного середовища;
- зробити ключові внески для розробки бізнес-стратегії;
- позиціонувати HR-функції (операційна модель, структура та штатний розпис) відповідно до потреб бізнесу;
- оптимізувати бюджет HR-функції.

Все, що раніше вважалося потенційним трендом HR, зараз стає обов'язковою умовою для трансформації функції управління персоналом.

В українських компаніях трансформація функції HR є надзвичайно актуальною, оскільки на підприємствах часто відсутній механізм управління персоналом, або приділяється мало уваги функції управління персоналом, або використовуються застарілі методи управління. Персонал (таланти) стає ще більшим дригуном конкурентних переваг. Це має вирішальне значення для успіху роботи у нових реаліях – стрімка діджиталізація та розвиток цифрової економіки, мобільність персоналу, поява гібридних графіків роботи, мотиви працівників часто змінюються. Постійний тиск формажорних обставин на систему HR-менеджменту вимагає необхідності озброєння менеджерів новітніми технологіями ефективного впливу на людську складову організації у напрямку гарантії безпеки персоналу та збереження людського капіталу [5, с. 8].

Найбільший вплив на трансформацію функції управління персоналом має стрімкий розвиток цифрових технологій, оскільки саме цифрова трансформація торкається всіх сфер HR: рекрутингу, навчання та розвитку, оплати праці, мотивації, прибутку та управління продуктивністю.

Формування та функціонування сучасної системи управління персоналом підприємства є, передусім, інформаційним процесом, що і обумовлює широкі

можливості застосування у відповідних процесах цифрових технологій [6, с. 3].

Всі зміни та нововведення мають одну мету – досягнення високої продуктивності та ефективності роботи працівників компанії. Проте, будь-яка зміна в підході до управління персоналом повинна узгоджуватися в межах бізнес-філософії компанії, її корпоративної культури та організаційної структури, а також враховувати наявну кадрову політику.

Напрямки HR, яких торкнулися трансформації:

- культура та комунікація в компанії – готовність до викликів та ризиків, здатність до швидкої адаптації, колективна співпраця, інклюзивність, гендерна рівність, збільшення ролі корпоративної культури;
- організаційна структура – відхід від чіткої централізації, та ієрархії, заміна контролю на делегування та співпрацю;
- навчання, оцінка та розвиток співробітників – збільшення ваги знань, управління кар'єрою, індивідуалізований розвиток;
- пошук та підбір персоналу – автоматизований пошук кандидатів, чат-боти, використання рекрутингового програмного забезпечення, відео-інтерв'ю як перший етап співбесіди, відбір кандидатів за цінностями;
- мотивація персоналу – приділення більшої уваги потребам працівників та їх задоволенню роботою, забезпечення розвитку та навчання персоналу, впровадження програм ефективного управління персоналом, створення ефективної системи матеріальних та нематеріальних стимулів;
- автоматизація – трансформація HR-процесів через цифрові технології дозволяє скоротити обсяг паперових носіїв інформації та документування, підвищити реактивність процедур та операцій з менеджменту персоналу, зменшити їх трудомісткість, зробити всю HR-діяльність більш мобільною та оптимізованою;
- зміна моделі трудових відносин – гіг контракти, короткострокові проекти, віддалена робота, гібридні графіки роботи, аутсорсинг;
- нові HR технології – HRM, Big Data, ERP-системи.

Крім того, все частіше популярності набирає термін «управління людськими ресурсами». Його відмінність від концепції «управління персоналом» полягає в наступному [7, с. 164]:

Успішна HR трансформація разом із застосуванням інноваційних підходів в управлінні персоналом дозволять вирішити наступні завдання:

Таблиця 1

Порівняння концепцій «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
зорієнтований на потреби в персоналі в цілому	зорієнтований на потреби в конкретній робочій силі
розглядає задіяний потенціал організації	розглядає персонал з точки зору наявних та нових робочих місць
пасивна кадрова політика	активна кадрова політика
передбачає здійснення кадрової політики службою управління персоналом	створюється інтегрована система кадрового менеджменту
не зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал	зацікавлене в довгострокових інвестиціях у людський капітал
система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності	система кадрового менеджменту зорієнтована на індивідуальну роботу з персоналом

Джерело: сформовано на основі [7]

– правильно обирати та застосовувати сучасні цифрові технології для ефективного впливу на персонал організації та реалізації кадрової стратегії;

– забезпечувати ефективність HR системи, використовуючи знання і навички сучасних HR-технологій;

– розуміючи суть трансформації, швидко реагувати на зміни, та вибираючи пріоритетну технологію управління персоналом.

Висновки. Отже, зміни, які відбулися в економічному та технологічному просторі, вимагають змін в стратегіях компаній та нового підходу до управління персоналом. Людський фактор стає основним страте-

гічним ресурсом компанії. Тому успішність організацій буде залежати від того, наскільки керівництво зможе ефективно керувати розумовим та творчим потенціалом співробітників, вдало поєднуючи досягнення у сфері цифровізації та впроваджуючи інноваційні технології управління персоналом у щоденну практику. Оскільки зміни відбуваються постійно, трансформація функції управління персоналом також є динамічною. Тому важливо слідкувати за новими тенденціями та змінами в підходах до управління персоналом, щоб залишатися ефективними, конкурентоспроможними та привабливими як роботодавці.

Список використаних джерел:

1. Балусева О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>; DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>
2. Брїч В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
3. Офіційний сайт компанії Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders. URL: <https://www.gartner.com/en/human-resources>
4. Global management consulting | McKinsey & Company.
5. Сочинська-Сибїрцева І.М., Сторожук О.В., Доренська А.О. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. 278 с.
6. Чернікова Н., Воронїна В., Чеботарьов К. Інноваційні підходи в управлінні HR-процесами на вітчизняних підприємствах. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Грїдїн О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вїсник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. Харків, 2017. Вип. 185. С. 160–172.

References:

1. Balueva, O. and Snopenko, H. (2020) Transformatsiia funktsii upravlinnia personalom: suchasni trendy [Transformation of the human resources management function: current trends]. *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441>; DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10>
2. Brych V. (ed). (2020) Transformatsiia systemy upravlinnia personalom pidpriemstv [Transformation of the enterprise personnel management system]: monohrafiia. Ternopil: VPTs "Ekonomiczna dumka TNEU", 212 p.
3. Ofitsiyni sait Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders. [The official website of Gartner. Research by Gartner. Gartner for Human Resource (HR) Leaders]. Available at: <https://www.gartner.com/en/human-resources>.
4. Global management consulting McKinsey & Company.
5. Sochynska-Sybirtseva I.M., Storozhuk O.V., Dorenska A.O. (2023) Novitni tekhnolohii upravlinnia personalom [The latest personnel management technologies]. Kropyvnytskyi : TsNTU.
6. Chernikova N., Voronina V., Chebotarov K. (2023) Innovatsiini pidkhody v upravlinni HR-protsesamy na vitchyznianskykh pidpriemstvakh. *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3, pp. 70–75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-3-12>
7. Hridin O.V. (2017) HR-menedzhment v suchasnykh orhanizatsiiah: osoblyvosti ta perspektyvy vprovadzhenia [HR-management in modern organizations: features and prospects of implementation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 185, pp. 160–172.