

## СУЧАСНІ ТРЕНДИ ТРУДОРЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ РИНКІВ ПРАЦІ: ГЛОБАЛЬНИЙ АСПЕКТ

*Світлана ЛАНСЬКА,*  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки праці,  
Маріупольський державний університет (м. Київ)  
**Дмитро СМУСЬ,**  
здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня  
спеціальності «Управління персоналом та економіка праці»,  
Маріупольський державний університет (м. Київ)

Ринок праці для сучасної економіки є не тільки однією із найдавніших системою суспільних відносин, а й входить в число найбільш динамічних категорій, що трансформуються під впливом цивілізаційного розвитку. Основним фактором, що зумовлює високу мінливість відносин на ринку праці є полярність інтересів основних його суб'єктів, які на різних стадіях економічного циклу по-різному впливають на економічну активність одне одного [1, с. 76].

Спалах глобальної пандемії COVID-19 та уповільнення інтенсивності економічних відносин у 2020–2022 рр. через масовість карантинних заходів мали значний вплив на стан відносин зайнятості населення у всіх державах світу, обумовлюючи особливості розвитку ринків праці різного рівня – від міжнародного до внутрішньофірмових. Провідна американська дослідницька і консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій Gartner Inc., в рамках спеціалізованих досліджень, наприкінці 2022 р. відзначила, що вірус COVID-19 довів, що має тривалий вплив на майбутнє відносин, що пов'язані з роботою. Зокрема, анонсовано, що організації стикатимуться з проблемами, пов'язаними з конкурентоспроможністю кадрів, виснаженою робочою силою та тиском, що вимагає контролю над витратами [2]. HR-керівники мають адаптуватися до мінливих потреб робочої сили та ринку праці, щоб досягти цілей корпоративного розвитку в найближчому та довгостроковому майбутньому.

Загалом, виділено дев'ять провідних трендів, що обумовлюватимуть ефективне трудоворесурсне забезпечення внутрішньофірмових ринків праці у сучасних умовах (табл. 1).

Таблиця 1

### Тенденції майбутнього в роботі від Gartner на 2023 р. [2]

№	Зміст тренду
1	«Тихий найм» поширюється як новий спосіб залучення затребуваних талантів
2	Гібридна гнучкість праці для безпосередніх виконавців робіт
3	Менеджери потребують підтримки внаслідок конкуруючих очікувань керівників і працівників

4	Пошук нетрадиційних кандидатів розширює канали залучення талантів
5	Лікування травм, спричинених пандемією, відкриває шлях до стійкої продуктивності
6	Розширення зусиль організацій щодо розвитку рівності, справедливості та інклюзії (DEI) в умовах зростаючого тиску
7	Персональне спілкування і підтримка працівників з використанням новітніх технологій створює нові ризики щодо персональних даних
8	Побоювання алгоритмічної упередженості щодо ШІ призводять до більшої прозорості в технологіях набору персоналу
9	Прогалини в навичках покоління Z виявляють ерозію соціальних навичок у всій робочій силі

Кожен із цих трендів варто розглянути більш детально.

1. «Тихий найм» як новий спосіб залучення затребуваних талантів. Найближчим часом сучасні HR-менеджери використовуватимуть «тихий найм» як спосіб пошуку необхідних працівників. Це знайде прояв у кількох напрямках: зосередження уваги на внутрішній мобільності талантів; розширення можливостей оновлення навичок і підвищення кваліфікації для наявних працівників; використання альтернативних підходів – мережі випускників, праця фрілансерів – для гнучкого залучення кадрів лише за потреби.

2. Гібридна гнучкість праці для безпосередніх виконавців робіт. В умовах поширення гібридної праці (коли очна зайнятість поєднується з дистанційною) важливим є забезпечити гнучкість для безпосередніх виконавців робіт на робочих місцях, таких як працівники виробництва й охорони здоров'я. Роботодавці все більше звертатимуть увагу на поліпшення умов праці саме для цих «передових працівників», зокрема на контроль графіку та стабільність їх роботи, надання оплачуваних відпусток тощо. Безпосередні виконавці робіт все більше цікавляться можливістю впливати на зміст роботи й обсяг робочого часу, обирати партнерів у співпраці.

3. Менеджери потребують підтримки внаслідок конкуруючих очікувань керівників і працівників. В умовах сучасного робочого середовища менеджери постійно відчувають тиск і від керівників («зверху»), і від працівників («знизу»), оскільки мають одночасно впроваджувати корпоративну стратегію щодо гібридної роботи та забезпечувати відчуття мети, гнучкості та можливостей для кар'єрного зростання. Тому найближчим часом найвідповідальніші роботодавці, щоб зменшити тиск на керівників, по-перше, забезпечуватимуть нові види підтримки та навчання, щоб пом'якшити прогалини в управлінських навичках менеджерів; по-друге, сприятимуть уточненню їх пріоритетів, розподілу часу, і, за необхідності, переплануванню соціальних та професійних ролей.

4. Пошук нетрадиційних кандидатів розширює канали залучення талантів. У сучасних умовах наявними є дві ключові тенденції: 1) працівники планують нелінійні кар'єрні шляхи (56 % кандидатів повідомляють, що претендують на роботу за межами своєї поточної сфери знань; ця цифра зростатиме в найближчі роки); 2) організації більше не можуть задовольняти свої потреби в талантах за

допомогою традиційних методів пошуку та резерву кандидатів [2]. Таким чином, HR-менеджери все менше приділятимуть уваги галузевому досвіду та технічним навичкам; все більше оцінюватимуть кандидатів виключно на основі їх здатності виконувати певну роль (без врахування попередніх повноважень і досвіду). Актуальним є переосмислення змісту кваліфікацій.

5. Лікування травм, спричинених пандемією, відкриває шлях до стійкої продуктивності. Більшість людей все ще відчуває серйозні проблеми з психічним здоров'ям внаслідок суспільних, економічних і політичних турбулентностей останнього часу. Організації мають впроваджувати заходи для підтримки емоційного стану та продуктивності своїх працівників (для 82 % працівників важливо, щоб організації сприймали їх як цілісну людину, а не просто як працівника) [2]. Відповідні заходи мають передбачати проактивний відпочинок, відведення часу на обговорення проблем і консультації щодо психологічного здоров'я працівників (зокрема, через відповідну підготовку власних менеджерів).

6. Розширення зусиль організацій щодо розвитку рівності, справедливості та інклюзії (DEI) в умовах зростаючого тиску. Деякі працівники проявляють опір (як навмисний, так і ненавмисний) щодо зусиль організацій у сфері DEI. Це може бути наслідком політичних та ідеологічних переконань. Ігнорування або відкидання опозиції працівників підриває програми, спрямовані на підтримку маргіналізованих груп і може призвести до відчуження та втрати талантів [2]. Керівники організацій мають приділяти більше уваги врегулюванню цього тиску, зокрема на ранніх стадіях .

7. Персональне спілкування і підтримка працівників з використанням новітніх технологій створює нові ризики щодо персональних даних. Важливою є підвищена увага до попередження загрозливої кризи конфіденційності даних. Сьогодні організації використовують новітні технології (асистенти штучного інтелекту, мобільні пристрої тощо) для збору даних про здоров'я працівників, сімейні ситуації, умови життя тощо, щоб ефективніше реагувати на їх потреби. За цих умов роботодавці мають: посилювати прозорість щодо збирання, використання та зберігання даних працівників; надавати працівникам контроль над своєю особистою інформацією; створювати правила для захисту приватності; дозволяти відмовлятися від небажаних практик [2].

8. Побоювання алгоритмічної упередженості щодо ШІ призводять до більшої прозорості в технологіях набору персоналу. Суттєві зміни, пов'язані з використанням штучного інтелекту і машинного навчання у процесах управління персоналом обумовлюють підвищення рівня прозорості під час найму працівників, зокрема технічних спеціальностей. Організації відчувають певний тиск, щоб випереджати нові урядові правила щодо конфіденційності. Вони мають бути все більш прозорими стосовно того, як використовують штучний інтелект, мають оприлюднювати аудити відповідних даних, надавати працівникам і кандидатам можливість відмовлятися від процесів, керованих штучним інтелектом.

9. Прогалини в навичках покоління Z виявляють ерозію соціальних навичок у всій робочій силі. Глобальна пандемія COVID-19 сильно вплинула на молодих людей, особливо покоління Z: вони упустили розвиток певних «м'яких» навичок,

таких як ведення переговорів, спілкування, публічні виступи, а також розвиток соціальної витривалості та уважності. Брак досвіду та готовності може негативно вплинути на організації, особливо на ті, що прагнуть найняти дешеві кадри на жорсткому ринку праці (тим більше, що соціальні навички представників будь-якого покоління погіршилися, починаючи з 2020 р.) [2]. Щоб вирішити цю проблему, організаціям доведеться переосмислити зміст професіоналізму для всієї своєї робочої сили.

Таким чином, у сучасних економічних умовах суб'єкти ринку праці стикаються з історичними викликами, пов'язаними з конкурентоспроможністю кадрів, виснаженою робочою силою та тиском, пов'язаним із контролем витрат. У найближчій перспективі керівники організацій, підприємств та їх HR-менеджери мають оновити технології пошуку та роботи з персоналом, щоб залучати необхідні таланти, зосередитися на психічному здоров'ї працівників і протистояти етиці даних у новій реалії HR-технологій. Розуміння розглянутих тенденцій та відповідні практичні рішення сприятимуть покращенню іміджу роботодавців, підвищенню показників ефективності діяльності їх організацій, підприємств, а отже загальному зміцненню ринків праці й економічної системи в цілому.

#### **Список джерел:**

1. Михайлишин Л. І., Коровчук Ю. І. Сучасні детермінанти розвитку глобального ринку праці. *Вісник Маріупольського державного університету. Сер. : Економіка.* 2020. Вип. 19. С. 76–83.
2. McRae, E. R., Aykens P. 9 Future of Work Trends For 2023. URL : <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2023>