

FORMATION OF HUMAN CAPITAL: A COMPETITIVE APPROACH

Шевченко Л. С., д.е.н., професорка
*Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого;
Науково-дослідний інститут
правового забезпечення інноваційного розвитку
Національної академії правових наук України
м. Харків, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-080-3-16>

ФОРМУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ЦИФРОВІЙ ЕКОНОМІЦІ: КОНКУРЕНТНИЙ ПІДХІД

Формування персоналу фірми багато підприємців розглядають як одне з найважливіших завдань. У сучасних фірмах воно відбувається з використанням різних управлінських підходів. При цьому виникають питання: 1) як з усієї кількості претендентів на вакантні посади відібрати найбільш конкурентоспроможних; 2) як надалі розвивати та підтримувати конкурентоспроможність персоналу фірми.

Щодо першого питання. Підприємство може здійснювати набір персоналу або самостійно, завдяки діям професійної кадрової служби та застосовуючи різні технології відбору й подальшого розвитку працівників; або звертаючись до зовнішніх консультантів, служб зайнятості, кадрових і рекрутингових агентств.

У традиційній економіці методи набору та відбору працівників давно відпрацьовані та описані в науковій і діловій літературі. Цифрова ж економіка практично повністю модифікує діяльність HR-підрозділів, технології та інструменти пошуку, підбору й оцінки ефективності персоналу. «Цифрова» компетентність визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного

життя та діяльності. Алгоритми машинного навчання дозволяють не просто опрацювати надіслані резюме, а й сформувати професійний, психологічний і соціальний портрети кандидата на вакантну посаду, описати потрібні компетентності, виявити особливості поведінки, інтереси поза межами професії, провести співбесіду з кандидатом онлайн. До основних програмних рішень у сфері підбору персоналу можна віднести e-Staff recruiter, Experium, FriendWork Recruiter, Staffium та ін. Значні можливості відкривають технології «великих даних» [1, с. 380].

На увагу заслуговує управлінський тест консалтингово-аналітичної фірми «Екопсі» Potential in Focus (PIF), який заміряє потенціал працівника за чотирма ключовими елементами: аналіз – здатність швидко обробляти інформацію та приймати ефективні рішення; комунікація – готовність вибудовувати взаємодію на новому рівні управлінської відповідальності; зміни – готовність набувати нових навичок і долати власні стереотипи; драйв – готовність ставити перед собою амбітні цілі й нести відповідальність за їх досягнення. Тест виявляє управлінський потенціал, дозволяє прогнозувати кар’єрний успіх працівника на керівній посаді. Використовується при призначенні людини на керівну посаду [2]. Він також важливий, якщо на підприємствах реалізується концепція «цифрових робочих місць». Тоді підприємства відчувають потребу в представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій. Створюються також спеціальні підрозділи та з’являється посада головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO).

Залучити конкурентоспроможний персонал фірма може також через кадрові агентства. Останні працюють на ринку праці як посередники або як роботодавці. Кадрове агентство як посередник набирає працівників із певною кваліфікаційною підготовкою і конкретного професійного складу, здійснює пошук, набір, відбір, тестування, проведення співбесід, розроблення посадових інструкцій, моделі оплати праці для фірми-замовника. При цьому використовуються технології: скринінг – підбір кадрів за формальними вимогами (посада, рівень зарплати, освіта,

досвід роботи, вік тощо) на масові спеціальності; рекрутинг – підбір кращих з урахуванням особистісних та ділових якостей кандидатів; хедхантинг – «полювання за головами» ключових менеджерів і виняткових спеціалістів для великих, найчастіше міжнародних компаній; executive search – ретельний пошук насамперед управлінців, які найбільшою мірою відповідають професійним і особистим вимогам роботодавця; прелімінаринг – пошук, відбір і залучення перспективних молодих фахівців (студентів і випускників ЗВО) для роботи або проходження виробничої практики у замовника. Такий персонал може стати запорукою успіху фірми в майбутньому. Кадрове агентство як роботодавець може запропонувати фірмі, яка розв’язує завдання формування конкурентного персоналу, послуги лізингу або аутстафінгу персоналу.

Щодо другого питання. Упровадження конкурентного механізму взаємодії працівників фірми і науковцями, і практиками сприймається неоднозначно. Найбільшу дискусію викликала система stack ranking, яка в 1980-х роках була впроваджена в General Electric. Її сенс полягав у періодичній оцінці якості роботи працівників та формуванні їх загального рейтингу, який впливав на розмір зарплати та можливість кар’єрного зростання [3; 4]. За 20 років вартість General Electric зросла на 4 тис. відсотків, а сам підхід набув поширення у світовому менеджменті. Систему впроваджували Microsoft, Uber, Yahoo, PepsiCo та багато інших. Однак з часом стало зрозуміло, що мотивація для талановитих працівників ставала демотивацією для менш успішних. Жорстка внутрішня рейтингова система мала негативний вплив на командний дух, спричиняла високу плинність кадрів, а в деяких випадках підривала ефективність діяльності компаній. У 2009-2011 рр. кількість компаній, які використовували stack ranking, знизилася з 49% до 14%. Показово, що від stack ranking згодом відмовилися навіть у General Electric.

Власники бізнесу вважають, що конкуренцію між працівниками краще не розвивати, якщо: відсутні об’єктивні

критерії господарської діяльності; робота пов'язана з процесом, а не результатом; найкращі прийоми роботи можуть виявитися сконцентрованими тільки в одного співробітника, який не стане ними ділитися в силу свого конкурентного становища з іншими співробітниками, внаслідок чого зменшується можливість знаходження спільних ефективних рішень; працівники чинять опір змінам і не сприймають конкуренцію; підвищується напруга в колективі та плинність кадрів. Однак конкуренція може бути корисною, коли: індивідуальні цілі працівників не можуть навіть випадково увійти в конфлікт із загальною метою компанії; є можливість конкурувати за результатом і не перетинатися в процесі. Але правила такої конкуренції мають бути чітко закріплені у внутрішніх нормативних документах фірми – стандартах, кодексах поведінки, положеннях щодо стимулювання працівників тощо.

Більш м'яким варіантом внутрішньої конкуренції було визнано «конкуренцію за втілення ідей». Подібні проекти діють у таких корпораціях, як: Facebook, LinkedIn, Tesla, Amazon, Adobe Systems, Google тощо. Всі вони створюють простір для конкуренції за втілення власної ідеї всередині корпорації, що є дуже важливим у цифровій економіці [5].

Альтернативою stack ranking для багатьох керівників фірм є також командування. У традиційній економіці під командою розуміється мала група працівників (5-10 осіб) із відсутністю адміністративної підлеглості одних виконавців іншим (лідером стає той, хто в даній ситуації може краще керувати командою), наявністю спільної мети та єдиного розуміння справедливості, безконфліктністю відносин, координацією зусиль членів команди та реалізацією ефекту синергії, виконанням членами команди унікальних ролей у спільній праці.

Утім у цифровій економіці процеси та призначення командування змінюються. Мобільність персоналу, свобода вибору місця роботи та сфери зайнятості приводять до того, що термін роботи на певній посаді в конкретній фірмі стає дуже розпливчастим. Та й середня тривалість «життя» сучасної фірми,

за даними закордонних дослідників, не перевищує 15 років. Тому роботодавці формують гнучкі команди залежно від фактичних потреб підприємства. Бізнес-консультанти пропонують навіть утворювати не «команди», а «основний» склад і «резервний», не збільшуючи кількості працівників фірми. З'являються віртуальні команди – як наслідок глобалізації економіки, використання комунікаційних та цифрових технологій. Набувають розвитку мережі динамічних крос-функціональних команд [6], а в консалтинговому бізнесі – digital-команди [7].

Література:

1. Загребельная Н.С., Бостоганашвили Е. Р. Управление человеческими ресурсами в цифровой экономике. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2019. Т. 9. № 1А. С. 374-384.
2. Инструменты оценки PIF (Potential in focus). URL: <http://www.sti-partners.ru/ru/assessment-tool-pif-potential-in-focus>.
3. Dorney G. Stack-ranking is appealing, and it should die. URL: <https://www.hrmonline.com.au/performance/stack-ranking-appealing-die>.
4. Stack Rankings: What they're good for and where they fail. URL: <https://www.performyard.com/articles/stack-rankings-what-theyre-good-for-and-where-they-fail>.
5. Ломійчук В. Мотивація конкуренцією: як не перейти межу. URL: <http://www.management.com.ua/notes/motivation-by-competition.html>.
6. Левковець О.М. Організаційний розвиток в епоху VUCA: концепція, технології, потенціал. *Економічна теорія та право*. 2020. № 4. С. 46-72.
7. Марченко О.С. Трансформація організаційно-економічного механізму як напрям цифровізації консалтингового бізнесу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1. С. 29-45.