

## РОЗДІЛ 7

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК:005.95:005.96:331.5

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/1-80-32>

Захарчин Г. М.

Склярчук Т. В.

Вовк Ю. І.

Національний університет «Львівська політехніка»

### МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛУ: НОВІ СЕНСИ Й ТЕНДЕНЦІЇ

Обґрунтовано вплив сучасних тенденцій у глобальному й локальному вимірах на появу якісно нових сенсів менеджменту персоналу. Зазначено, що під впливом соціогуманістичної парадигми менеджменту нового сенсу набувають, насамперед, ідеологічні засади менеджменту, його філософія, цінності, ментальні установки. У рамках соціогуманістичної парадигми менеджменту новими гуманітарними технологіями менеджменту персоналу стають сучасна управлінська культура та культура відповідальності, які передбачають принципи прозорості, відкритості, залучення та довіри. Охарактеризовано сучасні виклики, загрози й можливості для менеджменту персоналу, породжені процесами інтелектуалізації, інформатизації та віртуалізації суспільства. Паралельно з динамічним прискоренням цих процесів змінюються попит і пропозиція на ринку праці, що, своєю чергою, вимагає нових механізмів, форм та технологій HR-менеджменту; визнання пріоритетних компетенцій та розширення форм організаційного навчання й розвитку персоналу. Наголошено, що завдяки різним практикам навчання й розвитку персоналу формуватимуться нові якості людини, сучасні моделі кар'єри, які сприятимуть швидкій адаптації і мінімізуватимуть ризик потрапити в категорію відчуженого класу суспільства.

**Ключові слова:** менеджмент персоналу, тенденції, людиноцентричне спрямування, цифрова економіка, компетенції, організаційне навчання, управління талантами, емоційний інтелект, культура креативного мислення.

**Постановка проблеми.** Сучасний світ розвивається під впливом багатьох викликів, які окреслюють тенденції, відкривають нові закономірності й перспективи причинно-наслідкового мислення і, відповідно, вимагають адекватного реагування. Сьогоднішній виток розвитку відбувається на основі стрімкого поширення інтелектуально-інформаційного складника у соціально-економічному просторі, наукового знання, модерної технологізації суспільної діяльності. Паралельно відбуваються процеси гуманізації праці і пересмищення ролі людини як носія знань, емоційного інтелекту, комунікативної культури. Соціогуманістичні тенденції у цивілізаційному розвитку набувають особливої ваги і закладають основи для людиноцентричної концепції, спрямованої на розвиток людського потенціалу. У системі управління персоналом з'являються нові сенси, що змінюють філософію менеджменту, традиційні підходи до управління персоналом і формують потребу в нових персонал-технологіях. Це висуває проблему дослідження впливу новітніх тенденцій на менеджмент персоналу в науковій, методологічній та технологічно-прикладній площинах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена у статті тематика є багатогранною і багатоаспектною за своєю суттю й викликає плідні дискусії в науковому середовищі. Науковці досліджують тенденції сьогодення і визнають їхній вплив на всі сфери життєдіяльності суспільства, у тому числі на управлінські процеси та, зокрема, на менеджмент персоналу. Тенденції у сфері управління персоналом через інноваційні аспекти розглянуто у публікаціях [1; 2; 4], в яких висвітлюються сучасні технології управ-

ління персоналом, практика управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. Вплив чинників зовнішнього середовища на формування сучасних тенденцій у системі менеджменту персоналу викладено у публікаціях [5; 6], які аналізують окреслену у статті проблематику через призму деформації ринку праці, зумовлену трудовою міграцією та процесами інформатизації, роботизації. Світоглядні аспекти управління персоналом через ціннісні категорії, зокрема інтелектуальної культури та духовного інтелекту, викладені в авторській статті [3], а в монографії [7] представлено комплексне дослідження теоретичних та методичних засад оцінювання якості управління персоналом. Однак, незважаючи на багаточисельні дослідження у сфері управління персоналом, недостатньо розкрито глибинні основи появи нових сенсів в управлінні персоналом, які якісно змінюють управлінську ментальність під впливом сучасних тенденцій.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є обґрунтування впливу сучасних тенденцій на появу якісно нових сенсів менеджменту персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасна система менеджменту персоналу зазнає якісних змін і набуває нових сенсів під впливом тенденцій сьогодення. Основні тенденції у сфері менеджменту персоналу є наслідком процесів різного характеру, які відбуваються в глобальному й локальному вимірах. Це багатогранні процеси, що охоплюють усі сфери буття й свідомості людини і стосуються як економіки, так й ідеології. Ці процеси можуть нести загрози, але, за умов їх осмищення і завчасного реагування, пропонувати й нові можливості. У контексті досліджуваної проблематики, тобто стосовно управління персоналом, нові сенси сто-

суються насамперед ідеологічних засад менеджменту, які закладають будівничі основи світогляду, формують цінності, що впливають на поведінку персоналу, і визначають корпоративну культуру організації. В умовах сьогодення, коли актуалізується соціогуманістична парадигма менеджменту, світоглядно філософія менеджменту має виражене людиноцентричне спрямування. Власне, сучасна світоглядно-ціннісна філософія менеджменту персоналу є первинною в системі менеджменту персоналу і впливає на вибір практичних механізмів, інструментів, технологій та моделей управління персоналом. Людянимірність як ідеологічна засада менеджменту зміщує акценти із сутнісного сприйняття людини та побудови її відносин у суспільстві і формування зв'язків у системі менеджменту. Розуміння людини як цінності, а не одного з ресурсів, призводить до необхідності не тільки берегти цю цінність, а й створювати умови для її розвитку та поліпшення добробуту. Нова тенденція нашого тисячоліття – збереження й розвиток людського потенціалу, новий сенс – якість, що досягається зростанням ролі соціально-психологічних чинників в управлінських процесах, свободою творчості та переходом до суб'єкт-суб'єктних відносин. Розвиток партисипативного менеджменту призводить до видозміни суб'єкта й об'єкта управління, зміни суті соціально-виробничих відносин. Отже, суб'єкт-суб'єктні відносини стають не тільки новою методологічною основою менеджменту, а й у прикладному сенсі стимулюють нову модель відносин – самоорганізацію. Оскільки менеджмент розглядається як соціокультурне явище, то йому притаманні й культурологічні сенси, таким чином, поняття смислу співвідносяться з розумінням явища. У рамках соціогуманістичної парадигми менеджменту новими гуманітарними технологіями менеджменту персоналу стають сучасна управлінська культура та культура відповідальності. Сучасна управлінська культура передбачає принципи прозорості, відкритості й залучення та довіри, вона є наслідком відсутності традиційних ієрархій та лідерства. Залучення персоналу до виробничих й управлінських процесів підвищує довіру колективу і стимулює новий виклик сьогодення – створювати культуру відповідальності. Культура відповідальності стає мотиваційним інструментом, вона поширюється на весь персонал, оскільки ініціатива, пропозиції, управлінські рішення не мають строго авторитарного характеру, а є спільнодією усього колективу.

Нові виклики, загрози й можливості для менеджменту персоналу породжують процеси інтелектуалізації, інформатизації та віртуалізації суспільства. Паралельно з динамічним прискоренням цих процесів змінюються попит й пропозиція на ринку праці, що, своєю чергою, вимагає нових механізмів, форм і технологій HR-менеджменту; визнання пріоритетних компетенцій та розширення форм організаційного навчання й розвитку персоналу. Динамічне нарощування інформаційних технологій і проникнення їх у всі галузі й сфери свідчать про формування цифрової економіки. З огляду на це, в Україні стартувала Концепція розвитку цифрової економіки і суспільства України на 2018–2020 рр., відповідно до якої передбачено заходи щодо активізації цього процесу. У названому документі зазначено, що «цифрова економіка означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні дані,) як числові, так і текстові» [6]. Цифрова економіка, наділена

позитивними якостями й можливостями розвитку, водночас породжує низку проблем, які стосуються ринку праці і, відповідно, менеджменту персоналу. Ознакою цифрової економіки є присутність віртуального світу, який поширюється і на робочі місця, і просторово віддалені форми праці. Відокремлення наукомістких видів діяльності, поширення аутсорсингу, розповсюдження фрілансингу не тільки вплинуло на сферу зайнятості, а й змінило режим праці, процедуру трудових взаємовідносин. Менеджмент персоналу вийшов за межі територіально окресленої організації з чітким розпорядком режиму праці, відкидаючи регламентовані трудовим законодавством норми й приписи. Цифрова економіка змінює підходи до ведення бізнесу, поділу праці й до управління персоналом. Однак, попри позитивні можливості цифрової економіки, спостерігаємо негативні наслідки, зокрема зникнення певних професій, руйнування робочих місць у реальному економічному секторі, загострення конфліктності через неврегульованість законодавством цієї сфери діяльності. Цифрові технології суттєво змінюють предмет праці, методи роботи і призводять до нового виду взаємодії, зокрема поява взаємодії «людина – робот» відбувається на рівні технічному, інтелектуальному, сервісному. У виробничому апараті з'являються нові структури – мережі, які стають основою мережевого менеджменту. Дослідження специфіки цифрової економіки показують, що в проблемне поле потрапляють види діяльності з високим ступенем ручної роботи та рутинних операцій, і персонал, зайнятий такою працею, піддається ризику витіснення чи відчуження. Однак спостерігається інша тенденція – зростання попиту на гуманітарні професії, які не дуже піддаються автоматизації. У зв'язку із цим категорію залучених людей поповнюватимуть гуманітарії. Отже, сьогодні на ринку праці присутні полярні тенденції – соціально-економічне залучення й відчуження, зумовлені наслідками інтелектуалізації праці та інформатизації економіки, що призводить до деформації на ринку праці, зміни змісту трудової діяльності та появи нових професій. Окрім того, на підприємствах ситуацію загострює реальний розрив між потенціалом персоналу та ступенем його використання, між інтересами, цінностями різних поколінь. Якщо для покоління старшого віку важливою мотивацією є матеріальний складник, то для покоління Z (народжених після 2000 р.) прагнення до сенсів важить більше, ніж заробітна плата.

Поява нових професій і зміна змісту трудової діяльності, своєю чергою, стимулюють до постійного розвитку та самонавчання, щоб бути залученим у процеси та не потрапити у категорію відчуженого класу. Підвищення конкурентоспроможного потенціалу працівників старшого віку уможливорюється завдяки програмам, які сприяють залученню до навчання протягом життя. Досвід економічно активного населення старшого віку є цінністю, яку за умов ефективного менеджменту можна трансформувати в репутаційний капітал. Для зменшення соціальної напруги і зменшення числа відчужених людей ефективними можуть стати програми раціонально збалансованої соціальної політики як на макро-, так і на мікрорівні та розширення практики соціальних інвестицій. На макрорівні необхідними є заходи щодо відповідного інституційного забезпечення трудових відносин на ринку праці. Дослідники демографічних і соціально-економічних процесів та ринку праці зазначають, що «вкрай потрібною

є трансформація соціальної підтримки працездатного населення, зокрема стимулювання активної поведінки на ринку праці (зайнятості, підприємництва, самозайнятості, сімейного бізнесу тощо), підвищення диференціації пенсій відповідно до тривалості страхового стажу, вибудова і дотримання співвідношень мінімальних державних гарантій (мінімальна заробітна плата має істотно перевищувати всі інші за винятком адресованих людям з особливими потребами)» [5, с. 23].

Вплив глобальних тенденцій і диференціація робочої сили змушують вищий менеджмент не тільки шукати механізми управління різними поколіннями, мотивування працівників різних вікових груп, а й реагувати на потребу в нових компетенціях персоналу. Очевидно, що пріоритетними визнаватимуться компетенції, які породжені потребою ринкового середовища, тенденціями та рекомендаціями Всесвітнього економічного форуму в Давосі. Сучасний світ призвів до зміни традиційних знань і появи нових навичок, до яких здебільшого відносять: критичне мислення, емоційний інтелект, когнітивну гнучкість, здатність управляти змінами, проактивне пізнання, креативність, цифрову грамотність, емпатію, прикладну уяву, мистецтво комунікування. Критичне мислення разом із когнітивною гнучкістю дають змогу усвідомлювати перспективу розвитку, враховуючи ризики й загрози, оцінюючи виклики та можливості.

Командна співпраця у вирішенні тактичних та стратегічних завдань потребує синтезу комунікативності та емоційного інтелекту.

Емоційний інтелект належить до сучасних компетентностей, якими повинен володіти менеджер, а в умовах загострення конфліктогенних явищ розвиток емоційного інтелекту стає запорукою успіху. Науковці стверджують, що «успіх людини, вміння будувати соціальні зв'язки і досягати поставлених цілей безпосередньо залежать від його емоційного інтелекту. Сьогодні успішні люди беруть у союзники не тільки логіку, а й емоції. Брендове поняття «бізнес-інтуїція» засноване в першу чергу на аналізі емоційної інформації, яка точніше і багатогранніша, ніж логічна. «Емоційний розум» працює в десятки тисяч разів швидше, ніж неокортекс (області кори головного мозку, що відповідають за вищі нервові функції), і встигає обробити значно більше інформації» [7, с. 154]. Оскільки відчутною є тенденція еволюційних змін статусної ролі менеджера з персоналу – від дженераліста, бізнес-партнера до бізнес-лідера, то розширюється коло фахових і світоглядних компетенцій. З огляду на це, критичне мислення, інноваційність, здатність управляти змінами повинні доповнюватися не тільки емоційним інтелектом, а й духовним інтелектом та інтелектуальною культурою. Обґрунтування необхідності введення в економічний обіг понять духовного інтелекту та інтелектуальної культури викладено в авторській статті, де зазначено, що «завдяки синтезу інтелектуальної культури і духовного інтелекту формується нова формула мислення, одним із принципів якої є самоусвідомлення. Самоусвідомлення – як здатність зв'язувати причини й наслідки в одне ціле, як поєднання розуміння зі знанням, як уміння не виділяти свою окремішність, а бачити себе в команді, ставати духовним лідером і водночас командним гравцем. Духовний інтелект якнайкраще спонукає до ефективної командної співпраці, без якої не обійтися в інно-

ваційних процесах. Поєднуючи інтелектуальну культуру й духовний інтелект, можна досягнути інформаційно-духовної мобільності, що в умовах глобалізованого простору розширює масштабність і горизонти інноваційної діяльності» [3, с. 128].

Набуття нових компетентностей вимагає постійного навчання та самонавчання, а поява талант-центричних організацій доводить, що креативне мислення й творчий розвиток є пріоритетними для сучасного менеджменту. Організаційне навчання й управління талантами набувають також нового сенсу під впливом багатьох чинників, серед яких – інтеграція у світові структури з європейськими стандартами управління персоналом, крос-культурними відмінностями; акценти на відновлення персоналу та поліпшення добробуту; утвердження екосистеми трудових ресурсів. Важливу роль відіграє й те, що в Україні паралельно відбуваються реформи в суміжних ринках. Наприклад, реформа у сфері охорони здоров'я чи державного управління вимагає набуття компетентностей, властивих HR-менеджерам, стрімко зростає попит на висококваліфікованих HR-менеджерів різного функціонального характеру. Отже, виникає потреба у другій вищій освіті, тобто з'являється навчання подвійного циклу та повторне навчання, які стосуються причин і способів заміни організації праці. Процес навчання стає безперервним, поєднуючи індивідуальне (персональне інтелект-знання), командне, організаційне знання. У цьому контексті вбачаємо позитивну тенденцію партнерства науки освіти, бізнесу та розвитку культури кар'єрної мобільності в корпораціях.

**Висновки і пропозиції.** З огляду на виклики й трансформації сьогодення, змінюються моделі управлінської практики, а система менеджменту персоналу набуває нових сенсів у методологічному, теоретичному й прикладному аспектах. В умовах інтелектуалізації й інформатизації суспільства з'являється новий тип працівника – інтелектуальний, для якого необхідні тонко планові форми управління, а спрощення організаційної структури та залучення всього персоналу до управлінських дій змінюють систему соціально-економічних відносин, розвиваючи суб'єкт-суб'єктні відносини. Процеси гуманізації праці та соціалізації визначають нові сенси менеджменту персоналу. У зв'язку із цим соціогуманістична парадигма стає концептуально-методологічним підґрунтям для творення нової культури креативного мислення і нових сенсів розуміння цінності людського потенціалу в досягненні успіху. У прикладній площині нової якості набуватимуть механізми, технології та інструментарій HR-менеджменту, які змінюватимуться під впливом тенденцій інформатизації суспільства, побудови цифрової економіки, трансформації дії закону попиту і пропозиції на ринку праці. Завдяки різним практикам навчання й розвитку персоналу формуватимуться нові якості людини, нові компетенції, нові моделі кар'єри, які сприятимуть швидкій адаптації та знижуватимуть ризик потрапити в категорію відчуженого класу суспільства. Оскільки нові тенденції стають закономірним явищем, то подальші дослідження повинні спрямовуватися на стратегічні цілі менеджменту персоналу, моделювання поведінки персоналу різних поколінь і пошук ефективних шляхів залучення їх до співпраці, визначення пріоритетних цінностей, розвиток мистецтва самоуправління.

### Список використаних джерел:

1. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 494 с.
2. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16. Ч. 1. С. 130–134.
3. Захарчин Г.М. Інтелектуальна культура та духовний інтелект як сучасні чинники інноваційного розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 125–129.
4. Кушинова Н.Г. Запровадження та розвиток сучасних персонал-технологій в управління персоналом. *Економічні науки. Вісник Запорізького національного університету*. 2018. № 4(40). С. 134–141.
5. Лібанова Е.М. Зовнішні трудові міграції українців: масштаби, причини, наслідки. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 2(33). С. 10–26.
6. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету міністрів України від 17.01.2018 № 67.
7. Швець І.Б., Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДонНТУ, 2013. 159 с.

### References:

1. Gavrish O.A., Dovgan L.E., Krejdich I.M., Semchenko N.V. (2017). *Tekhnologhiji upravlinnja personalom: monoghrafija* [Personnel management technologies: monograph]. Kyiv: Igor Sikorsky NTUU. (in Ukrainian)
2. Kasich A.O., Burba O.A. (2017.) *Innovacijni pidkhody v praktyci upravlinnja personalom konkurentospromozhnogho pidpryjemstva* [Innovative approaches in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyj visnyk Uzhgorodskijogho nacionaljnogho universytetu* [Scientific Bulletin of Uzhgorod National University]. vol. 16, part 1, pp. 130-134. (in Ukrainian)
3. Zakharchyn G.M. (2019). *Intelektualjna kuljtura ta dukhovnyj intelekt jak suchasni chynnyky innovacijnogho rozvytku* [Intellectual culture and spiritual intellect as modern factors of innovative development]. *Prychornomorsjki ekonomichni studiji. Naukovyj zhurnal* [Black Sea Economic Studies. Scientific journal]. No. 45, pp. 125-129. (in Ukrainian)
4. Kushinova N.G. (2018). *Zaprovadzhenja ta rozvytok suchasnykh personal-tekhnologhij v upravlinnja personalom* [Introduction and development of modern personnel technologies in personnel management]. *Ekonomichni nauky. Visnyk Zaporizkogo nacionaljnogho universytetu* [Economic sciences. Bulletin of Zaporizhzhya National University]. Vol. № 4 (40), pp. 134-141. (in Ukrainian)
5. Libanova E.M. (2018). *Zovnishni trudovi mighraciji ukrajinciv: masshtaby, prychny, naslidky* [External labor migration of Ukrainians: scale, causes, consequences]. *Demoghrafija ta socialjna ekonomika* [Demography and the social economy]. vol. 2 (33), pp. 10-26. (in Ukrainian)
6. *Pro skhvalennja Konceptiji rozvytku cyfrovoi ekonomiky ta suspilstva Ukrajinny na 2018-2020 roky ta zatverdzhennja planu zakhodiv shhodo jiji realizaciji: Rozporjadzhennja Kabinetu ministriv Ukrajinny vid 17.01.2018 r.* On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018-2020 and approval of the plan of measures for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.01.2018. № 67. (in Ukrainian)
7. Shveb I.B., Kovalenko T.V. (2013). *Kompleksna ocinka jakosti upravlinnja personalom: monoghrafija* [Comprehensive assessment of the quality of personnel management: monograph]. Donetsk: DVNZ "DonNTU". (in Ukrainian)

Захарчин Г. М.

Склярчук Т. В.

Вовк Ю. І.

Національний університет «Львівська політехніка»

## МЕНЕДЖМЕНТ ПЕРСОНАЛА: НОВЫЕ СМЫСЛЫ И ТЕНДЕНЦИИ

### Резюме

Обосновано влияние современных тенденций в глобальном и локальном измерениях появления качественно новых смыслов менеджмента персонала. Отмечено, что под влиянием социогуманистической парадигмы менеджмента новый смысл приобретают, прежде всего, идеологические основы менеджмента, его философия, ценности, ментальные установки. В рамках социогуманистической парадигмы менеджмента новыми гуманитарными технологиями менеджмента персонала становятся современная управленческая культура и культура ответственности, предусматривающие принципы прозрачности, открытости, привлечения и доверия. Охарактеризованы современные вызовы, угрозы и возможности для менеджмента персонала как следствие процессов интеллектуализации, информатизации и виртуализации общества. Параллельно с динамичным ускорением этих процессов меняются спрос и предложение на рынке труда, что, в свою очередь, требует новых механизмов, форм и технологии HR-менеджмента; признания приоритетных компетенций и расширения форм организационного обучения и развития персонала. Отмечено, что благодаря различным практикам обучения и развития персонала формируются новые качества человека, современные модели карьеры, способствующие быстрой адаптации и уменьшению риска попасть в категорию отчужденного класса общества.

**Ключевые слова:** менеджмент персонала, тенденции, цифровая экономика, компетенции, организационное обучение, управление талантами, эмоциональный интеллект, культура креативного мышления.

Zakharchyn Halyna  
Skliaruk Tetiana  
Vovk Yuliia

Lviv Polytechnic National University

## HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: NEW MEANINGS AND TRENDS

### Summary

The influence of current trends on the emergence of qualitatively new meanings of human resource management in global and local dimensions has been substantiated. It has been stated that under the influence of socio-humanistic paradigm of management ideological principles of management, its philosophy, values and mental attitudes acquire new meaning. Within the socio-humanistic paradigm of management, modern management culture and culture of responsibility which provide the principle of transparency, openness, involvement and trust, become new humanitarian technologies for human resource management. It is emphasized that in the conditions of intellectualization of society there is a new type of employee – the intellectual, for which subtly planned forms of management are required, and the simplification of organizational structure and involvement of all personnel in management actions changes the system of socio-economic relations, developing subject-subject relations. Current challenges, threats and opportunities for human resource management, generated by the processes of intellectualization, informatization and virtualization of the society, have been described. Alongside with the dynamic acceleration of these processes, demand and supply in the labor market are being changed, what in its turn requires new mechanisms, forms and technology of HR management, as well as recognition of priority competences and expansion of forms of organizational training and human resource development. It is noted that there are polar trends in the labor market – socio-economic involvement and alienation, and in enterprises there is a real gap between the potential of the staff and the degree of its use, between interests and values of different generations. However, it is emphasized that the emergence of new professions and changes in the content of work activities, in turn, stimulate the constant development and self-study. It has been highlighted that due to various training and human resource development practices, new human qualities and modern career models, which facilitate the rapid adaptation and minimize the risk of becoming an alienated class of society will be formed. To reduce social tensions and reduce the number of estranged people, programs of balanced social policy, both at the macro and micro levels, and the expansion of social investment practices can become effective. At the macro level, there is a need for appropriate institutional support for labor relations in the labor market.

**Keywords:** human resource management, trends, human-centered direction, digital economy, competencies, organizational training, talent management, emotional intelligence, culture of creative thinking.