

Студентська наукова робота

на тему:

**«Діджиталізація управління
персоналом: досвід, тренди, підходи»**

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ	4
РОЗДІЛ 2. ДІДЖИТАЛ-ТРЕНДИ У СФЕРІ HR	12
РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR – ДЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ COVID-19	23
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	28

ВСТУП

Прогрес ніколи не стоїть на місці та цифрові технології все більше проникають у різні сфери бізнесу. Ми з вами стаємо свідками фундаментальних змін на ринку праці, який динамічно розвивається, кидаючи бізнесу і HR-службі нові виклики. Якщо раніше виробництво не могло обійтися без людської праці, то зараз багато процесів автоматизовано. Саме ці зміни ставлять перед HR-службами нові задачі та мотивують до несподіваних рішень і змушують працювати в умовах постійних ризиків та соціальних потрясінь.

Стан наукового дослідження. Дослідженню різноманітних тенденцій удосконалення діяльності у сфері управління персоналом присвячено роботи багатьох вчених, а саме: А.Колота [1], В.Данюка [2], В.Жуковської [3], Н.Нагибіної [4], В.Куйбіди [5], К.Січкаренко [6] та інших. Водночас, вплив цифрових технологій на управління персоналом посилюється та пришвидшується, що вимагає визначення та оцінки процесів кадрового адміністрування для створення підходящої HR-стратегії.

Метою дослідження є аналіз тенденцій діджиталізації та цифровізації управління персоналом, вивчення їх головних можливостей та ризиків.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети визначено наступні наукові завдання: провести аналіз процесів діджиталізації HR-служби, дослідити досвід вітчизняних та зарубіжних компаній в цьому процесі, надати рекомендації щодо використання діджитал-технології HR-процесів. Зокрема, є необхідність вивчення ризиків та можливостей впровадження різних інструментів діджиталізації в діяльність HR-служби.

РОЗДІЛ 1. ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ

Цифровізація економіки значним чином трансформує усі традиційні функції управління організацією, й в першу чергу, сферу управління персоналом. З кожним роком все більше компаній автоматизують HR-функції і тим самим спрощують, роблять більш ефективною роботу менеджерів з персоналу та HR-департаменту в цілому. Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування [7]. Пасивність багатьох компаній веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки вони не тільки лишаються можливості інвестувати у власний людський капітал, але й ризикують втратити доступ до робочої сили з унікальними можливостями.

Перш ніж перейти до діджиталізації та цифровізації кадрового адміністрування, варто згадати як змінювалася дана сфера за останні роки. Як зазначалось раніше світ не стоїть на місці й це жодним чином не обходить сферу HR. Більшість людей асоціює HR з обліковою функцією, де присутні кадровий облік, розрахунок заробітної плати, тобто стандартні транзакційні процеси, якими займався HR в 90-ті роки. Однак ця частина роботи ніде не зникла й поступово автоматизується з розвитком технологій. На сьогоднішній день ця частина роботи займає приблизно 20-35% роботи сучасного HR-а.

10 років тому HR еволюціонував у так званий повноцінний HR Management, де по перше відбувся розподіл різних HR-процесів. Якщо раніше HR розглядався як комплекс всіх процесів, то на даному етапі виділились такі процеси як Talent Management, окремо рекрутинг, управління ефективністю, планування та ін. Тобто виділилися ключові процеси управління персоналом, еволюційні зміни в яких спрямовано на оптимізацію витрат та транзакцій, пов'язаних з працівниками компанії. На даному етапі активно з'являлись базові HR-інструменти, які спрощували деякі процеси й давали змогу порівнювати ефективність своїх функцій (рис.1).



Рисунок 1 - Трансформація HR-функції

На сьогоднішній день більшість українських компаній знаходяться на даному етапі, однак безумовно на ринку є технологічно розвинені лідери, які перейшли до третього етапу – HR, як інструмент створення конкурентної переваги, де завдання HR-менеджера – напругу впливати на топ-лінію бізнесу.

Digital HR об'єднує соціальні мережі, мобільні додатки, хмарні технології, доповнену реальність та є новою платформою для покращення роботи як працівників, так і кандидатів, удосконалення та опрацювання їх досвіду. Розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову цифрового HR, в той час як керівництво компаній та HR-департаменти повинні будувати власні інтегровані стратегії та програми цифрового управління персоналом. При цьому перехід до цифрової трансформації повинен базуватись на глибокому аналізі внутрішніх і зовнішніх чинників, дослідженні переваг та недоліків, а також галузевих обмежень і потенційних партнерів.

Актуальність впровадження можливостей цифрового HR є безперечним особливо це важливо для компаній на стадії росту і розширення, великих та міжнародних компаній, з високою значимістю інвестиційної привабливості, значною кількістю відкритих вакансій, або ж таких, що надають особливої уваги

якісному підбору та адаптації працівників [8]. В інших випадках різноманітні можливості цифрового HR дозволяють значно поліпшити виконання будь-яких HR-функцій, підвищити ефективність використання людського капіталу та розвивати HR-бренд.

За даними Міжнародного центра передового досвіду у сфері управління персоналом та змінами Великобританії на сьогодні у світі лише 39% керівників вважають, що їх компанії успішно працюють в умовах цифрового суспільства, 37% відчують впевненість у своїй здатності реорганізувати власні людські ресурси й адаптуватись до нових реалій через застосування аналітики та штучного інтелекту, а 27% визнають наявність труднощів при переході в цифрове середовище, оскільки не розглядають HR як чинник створення цінності, ігнорують можливості аналітики та в цілому бояться використання штучного інтелекту і навіть не розробляють планів цифровізації [7].

Незважаючи на всі ризики, компанії змушені розвивати та автоматизувати свої HR-процеси. На основі дослідження дев'ять з десяти компаній так чи інакше автоматизували свої HR-процеси. Зокрема, завдяки такій автоматизації майже в половині випадків оптимізований кадровий облік і адміністрування персоналу, третина компаній спростили внутрішні комунікації і ще чверть почали ефективніше підбирати персонал. Кожна сьома компанія використовує комп'ютерні та інтернет-технології з метою отримання більш точної HR-аналітики. І практично стільки ж мають можливість більш ефективно оцінювати і навчати персонал (в тому числі дистанційно), що дає можливість охопити максимальну кількість співробітників і мінімізувати витрати з боку роботодавця [9].

Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй роботі, в першу чергу лякає їх знеособленість, а вже потім - складність і дорожнеча. А ось ті, хто вже встиг оцінити зручність цих інструментів, головними перевагами бачать точність і доступність даних – 42% опитаних, можливість зв'язати між собою різні бізнес-процеси – 39% і керувати

віддаленими співробітниками – 35%, а також синхронізувати роботу HR-відділу з іншими бізнес-підрозділами – 28% (рис.2, рис.3).

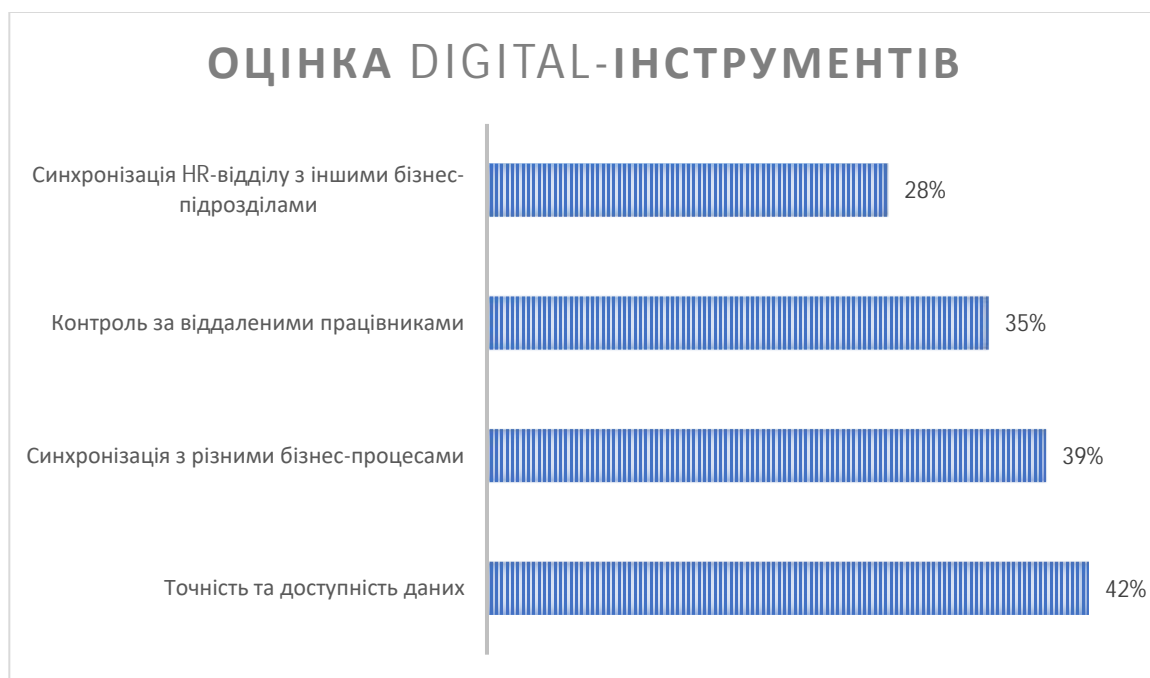


Рисунок 2 - Оцінка digital-інструментів [9]

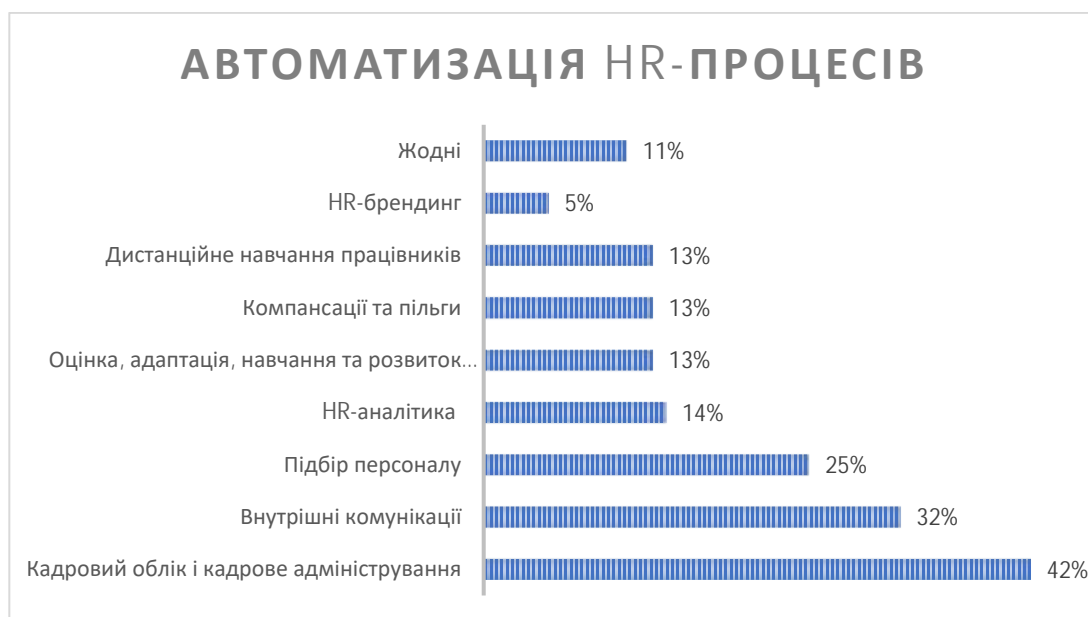


Рисунок 3 - Показники автоматизації HR-процесів в компаніях [9]

Варто також акцентувати увагу на можливостях, які надає діджиталізація та цифрова для трансформації кадрового адміністрування:

- *Застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів.* На сьогоднішній день майже всі процеси HR автоматизовані в певному системному рішенні, яке інтегроване в різних компаніях. За допомогою

цифрових мобільних інструментів виконуються такі основні функції: time-management, онлайн рекрутинг і навчання, відстеження та оцінка якості роботи, розвиток і кар'єрне зростання, нарахування компенсацій та пільг, управління продуктивністю із застосуванням гейміфікації, вимірювання та підвищення залученості, забезпечення зворотного зв'язку, синхронізація з іншими підрозділами та багато інших [4]. Для *прикладу*, використання мобільних додатків активно застосовується в таких компаніях, як Uklon, Rabota.ua, Airbnb, Microsoft та багато інших.

- *Цифрова інтеграція з хмарними системами.* Хмарні рішення дозволяють значно спростити процес передачі даних і роблять можливими функціонування big data та open-source технологій, завдяки чому хмари можна вважати фундаментом “Індустрії 4.0”. Найяскравішим та найпоширенішим прикладом хмарного рішення є Google Drive, доступний кожному, хто має аккаунт в Google. Зберігання документів на Google Drive значно спрощує життя багатьох компаній – наприклад, всі працівники мають вільний доступ до найактуальніших версій файлів і можуть отримати доступ до них з будь-якої точки земної кулі, де є інтернет. Також перевагами Cloud в HR є розширення комунікаційних можливостей, підвищення продуктивності та залученості, збереження часу, централізація обміну даними та їх збереження. Ще однією вагомою перевагою використання хмарних рішень є високий рівень захисту даних, що убезпечує багато компаній від ризику несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та її втрати.

- *HR-аналітика та Big Data.* Використання HR-аналітики надає великим даним сенсу та значущості, оскільки вони тепер не просто зберігаються, а піддаються аналізу і оцінці, збільшує цінність бізнесу за рахунок більш ефективного використання ресурсів, веде до прийняття більш обґрунтованих та об'єктивних рішень, знижує вартість вирішення проблем, дозволяє постійно залишатись в тренді. На сьогоднішній день, в більшості випадків, дуже важко показати, які компанії використовують потенціал HR-аналітики, легше показати, хто не використовує [3].

- *Застосування VR-технологій.* Застосування технологій доповненої реальності розширює можливості залучення талантів, навчання та розвитку. Віртуалізація внутрішнього простору дозволяє новим кандидатам миттєво скласти уявлення про особливості організації та виконання робочих завдань в середині компанії, зрозуміти, чи розділяють вони бачення, цінності та корпоративну культуру, полегшити процеси онбордингу та адаптації, одночасно з тим надаючи рекрутерам інформацію щодо їх поведінки, особистісних характеристик та особливостей. Крім цього доповнена реальність трансформує процеси навчання і розвитку, дозволяючи максимально зануритись у отримуваний досвід, зробити його унікальним, що в подальшому вплине на якість професійних навичок, сприятиме розвитку емпатії та розуміння. Яскравим прикладом є застосування технологій доповненої реальності в компаніях «МХП» та «ДТЕК», де для адаптації працівників та ознайомлення з функціональними обов'язками використовують VR-технології. Майбутній працівник може провести день на роботі виконуючи певну роботу, мати змогу спостерігати та поглиблюватись у виробничі процеси підприємства.

- *Штучний інтелект.* Штучний інтелект є інструментом перетворення HR-відділів з центрів витрат на основний стратегічний актив. У роботодавців є можливість формувати цілісний погляд на кожного співробітника й створювати індивідуальні рекомендації та плани дій у різних сферах діяльності, як-от розвиток кар'єри, співробітництво працівників і набір персоналу, що відповідають потребам робочої сили XXI століття. Яскравим прикладом є використання HR-ботів при підборі персоналу. Наприклад в Україні компанія «Deloitte» створила в 2018 році чат-бота D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. В компанії його називають Деталька, він готовий проводити первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в «Deloitte», знайомить з компанією, її історією та подіями. Унікальність ботів у тому, що із набуттям знань вони можуть вчитися і ставати «розумнішими». Спеціалісти HR-департаменту компанії впевнені, що з часом він зможе повністю

замінити підготовку резюме кандидатами та ручний аналіз таких резюме, який проводить команда з рекрутингу [10].

Варто також зауважити, що сам прогрес ніколи не спиняється й старі правила, методи та прийоми змінюються на нові, або ж удосконалюються. Хотілося б також не оминати й те, яким чином в процесі цифровізації правила HR змінювалися (табл.1).

Таблиця 1 - Порівняння старих та нових правил HR

Старі правила	Нові правила
HR-відділи зосереджуються на процесі дизайну та гармонізації, щоб створювати стандарти практики HR.	Фокус відділів HR орієнтується на оптимізацію продуктивності працівників, залученість, командну роботу та зростання кар'єри
HR вибирають хмарних постачальників та впроваджують «коробкові» рішення для створення метрик	HR будують інновації, вибирають спеціалізоване програмне забезпечення, яке відповідає потребам організації, розвивають додатки та управляють платформами для метрик
Технологічні команди HR зосереджуються на впровадженні та інтеграції аналітики ERP з фокусом «використовуй простіше»	Технологічні команди HR рухаються за рамки ERP, щоб розвивати цифрові можливості та мобільні додатки із зосередженням на «продуктивності в роботі»
Центри передового досвіду HR зосереджуються на процесі дизайну і на вдосконаленні процесів	Центри передового досвіду HR використовують AI, чати, додатки та інші передові технології, щоб масштабувати силу працівників

1	2
Програми HR розраховані на масштабуванні	Програми HR націлені на сегменти працівників, персональні та специфічні групи, надаючи їм карти досвіду, які відповідають їхній роботі та кар'єрі
HR зосереджується на «самообслуговуванні» як способі масштабування сервісу та підтримки	HR зосереджується на активізації допомоги працівникам, допомагаючи їм зробити роботу продуктивніше та ефективніше
HR будує «портали самообслуговування» для працівників як технологічну платформу, яка полегшує знаходження транзакційних потреб і програм	HR будує інтегровані «платформи досвіду працівників», використовуючи цифрові додатки, управління справами, AI і боти для підтримки постійних потреб працівників

Цифрова трансформація кадрового адміністрування починається зі зміни мислення в рамках HR. Для багатьох організацій, як в HR, так і в рамках всієї організації це – революційна можливість. Зважаючи на це, інноваційні стратегії розвитку компаній повинні враховувати вимоги цифрового HR-менеджменту, що передбачає застосування інтегрованих мобільних додатків, соціальних мереж, аналітики, хмарних технологій та VR.

РОЗДІЛ 2. ДІДЖИТАЛ-ТРЕНДИ У СФЕРІ HR

В епоху 4.0 індустріальної революції саме технології надають будь-якій компанії можливість змінити власну бізнес-модель так, аби диференціюватися від усього світового ринку.

В Україні цифрова економіка почала розвиватися нещодавно, тому більшість компаній ще не готові впровадити нові системи. Але цифрова трансформація стає природнім етапом розвитку управління HR-процесами. Треба зауважити, що діджиталізація HR-процесів істотно полегшує роботу служби управління персоналом, робить взаємодію з колегами, керівництвом і претендентами на посаду максимально ефективною і комфортною. У перспективі впровадження цифрових технологій в цю сферу - це вигідна інвестиція в розвиток бізнесу і підвищення продуктивності праці всіх відділів, без винятку.

Можна вважати початком цифрової трансформації анонсований на Всесвітньому Економічному Форумі у Давосі (WEF), входження світу в 4.0 індустріальну революцію, де Клаус Шваб, засновник Форуму, сформулював певні тези про те, що 4th Industrial Revolution вже є реальністю [11].

Наше століття часто називають «століттям людських ресурсів», оскільки для розвитку бізнесу слід не тільки його автоматизувати, а й організувати підтримку цього процесу людськими ресурсами. Тож основою розумного підприємства є управлінські рішення для підвищення ефективності як того, що створює його інноваційність (наприклад, технології), так і тих, хто ці передові рішення використовує (керівники, персонал) [12].

Найближче майбутнє управління персоналом характеризується внутрішніми змінами, в яких основна увага буде приділена технології, а саме можливостям її використання для пошуку, залучення, об'єднання працівників і програмного забезпечення їх діяльності [13].

У наш час важко уявити діяльність будь-якого підприємства без щоденного використання систем програмного забезпечення. Функціональні можливості інформаційної системи визначаються, з одного боку, загальними вимогами до

певної системи та процесів управління, а, з іншого боку, – вимогами, що відображають специфіку певного підприємства. Необхідно автоматизувати не функції управління персоналом взагалі, а саме ті з них, які важливі на поточний момент і будуть потрібні найближчим часом. Надлишкові функції системи потребують використання додаткових ресурсів. Зазвичай, у першу чергу автоматизуються функції, що відповідають основним і найбільш трудомістким бізнес-процесам, наприклад, в управлінні персоналом це: прийом на роботу, переведення, звільнення, оформлення відпусток тощо [14].

Дослідження свідчать про наявність значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для удосконалення HR-процесів та такими, що займають позицію вичікування [15].

Діджиталізація HR-служби – це використання соціальних мереж, мобільних додатків, хмарних технологій, доповненої реальності. Це є новою платформою як для покращення роботи працівників, так і підвищення ефективності пошуку кандидатів на вакантну посаду. В той час як розробники цифрових рішень забезпечують технічну складову HR-процесів, керівництву компаній та HR-департаменту необхідно будувати власні інтегровані стратегії та впроваджувати програми цифрового управління персоналом.

Нами було проведено соціологічне дослідження, в якому приймало участь 124 працівника: 91.3 % яких працює в сфері HR, 4.2% – це працівники освітньої сфери, решта студенти.

На основі власного дослідження ми визначили, що на даний момент 91.3 % працівників у сфері управління персоналом вважають, що автоматизація критично необхідна, 8.7 % утрималися від відповіді. Тобто сфері управління персоналом не уникнути автоматизації, оскільки завдяки цьому процесу продуктивність компаній зростає в рази.

Незважаючи на всі страхи та ризики, компанії змушені розвивати та автоматизувати свої HR-процеси. На основі проведеного аналізу ми визначили, що 34.78% респондентів вважають, що українські компанії готові до

впровадження автоматизації HR-процесів, 45.65% вважають що не готові, 10.87% відповіли що не знають чи актуально це чи ні, а решта надала власні коментарі, де в основному зазначали, що лише великі національні та міжнародні компанії готові до автоматизації, а середні та малі ще неготові.

Компанії, які тільки починають використовувати цифрові технології в своїй діяльності, в першу чергу лякає їх знеособленість, а вже потім – складність і висока вартість.

Водночас, респонденти (рис.4), які вже встигли оцінити зручність цих інструментів, головними перевагами вважають скорочення витрат часу на типові кадрові процедури – 93.48% опитаних, забезпечення прозорості кадрових процесів – 39.13%, спрощення взаємодії співробітників – 47.83%, інтеграцію з різними інформаційними системами та веб-ресурсами – 41.30%, розвиток HR-бренду компанії – 17.39%, економію коштів завдяки автоматизації – 50%, відстеження процесів адаптації, розвитку та професійного зростання співробітників – 54.35%, деталізованість та точність даних – 63.04% та підвищення іміджу – 17.39%.

Дуже влучно на конференції People Management 7: «Атланти для талантів» Рената Чучман, старший віце-президент і Global HR Business Partner компанії «SoftServe», сказала про цифровізацію HR-процесів: «Цифрова реальність – в ній можна жити, а не виживати» [16]. Дійсно, наразі кожна компанія розуміє, що без навчання та розвитку на ринку неможливо бути успішним.



Рисунок 4 - Результати відповідей на запитання: «Які, на Вашу думку, основні переваги автоматизації HR-процесів?»

На основі проведеного дослідження ми можемо сказати, що ринок праці не стоїть на місці, розвивається стрімкими темпами, а набір інструментів адаптації компанії до змін є досить широкий. На сьогоднішній день в арсеналі HR-а є надзвичайно велика кількість технологічних рішень, завдяки яким можна вирішувати різноманітні завдання: підбір, адаптацію, мотивацію, розвиток, навчання, комунікацію персоналу, оплату його праці, аналітику та багато іншого. За допомогою власного дослідження, ми дізналися про головні програмні рішення, якими користуються респонденти, або ж, які використовуються в компанії.

Наведені результати (рис.5) показують, що лише 10.87% респондентів не використовують жодних інструментів в своїй роботі. Тобто можна сказати, що розуміння неминучості змін є, однак потрібні подальші кроки для адаптації та розвитку управління персоналом до сучасних реалій.

Як видно з рис. 5, переважають HRM-системи, соціальні мережі, та джоб-сайти, оскільки – це ті ресурси без яких наразі неможливо уявити роботу HR-служби. Джоб-портали є до цього часу основним джерелом пошуку роботи для більшості професіоналів і розміщення вакансій. Фактично всі закордонні Джоб-

сайти основним джерелом свого доходу вважають публікацію вакансій (по суті вони є зручними Джоб-бордами онлайн). Продаж доступу до баз даних кандидатів не є їх значущим продуктом, тому що активний розвиток професійних соціальних мереж не дає їм можливість створити конкурентоспроможний продукт з власної бази резюме. До успішних професійних мереж крім LinkedIn, безумовно, належать Viadeo.com (в першу чергу у франкомовних країнах) і Xing.com (в країнах з переважанням німецької мови – Німеччина, Австрія, Швейцарія). За допомогою соціальних мереж можна не лише шукати персонал та розміщати вакансії, а й оцінювати кандидатів. Наприклад, простий перегляд сторінки людини може надати базову інформацію про неї: вік, освіту, хобі, фото, спираючись на які рекрутер може визначити, чи підходить даний претендент на посаду, чи співпадають його цінності та стиль життя із цінностями компанії.



Рисунок 5 – Результати відповідей на запитання: «Які HR digital-інструменти використовує Ваша компанія?»

В свою чергу HRM-системи спрямовані на звільнення фахівців з управління персоналу від щоденних монотонних та трудомістких завдань, зробивши їх життя простішим та яскравішим. Кожне рішення має свою специфіку та

відрізняється одне від одного, однак їх всіх об'єднує – автоматизація HR-процесів. Наразі навіть найпростіші системи дають змогу вести бази кандидатів і співробітників, облік відпусток, лікарняних та інших видів відсутності, проводити адаптацію нових працівників за допомогою різноманітних інтегрованих додатків, створювати індивідуальні плани розвитку для співробітників, розміщувати вакансії на різних джоб-порталах, проводити аналітику й оцінку ефективності працівників.

Отже, HR-процеси сьогодні автоматизуються за допомогою різноманітних цифрових рішень. В дослідженні (рис. 6) були досліджені різні програми та системи, починаючи з програми для проведення відео-конференцій – «Zoom» й закінчуючи HRM-системами такими як «SAP HCM» та «Oracle HCM». Провівши дослідження, ми виявили, що 62.3% опитаних використовують декілька систем. Для обліку, адміністрування та розрахунку з персоналом значна кількість респондентів використовують програму «1С» як потужний інструмент для реалізації кадрової політики підприємства, а як CRM-систему використовують «Bitrix 24» - це набір з п'яти інструментів, який допомагає керівнику вибудувати в своєму колективі ефективну роботу, проводити ділове спілкування між співробітниками, здійснювати облік і контроль робочого часу, вести корпоративний чат, автоматизувати бізнес-процеси. Набуває свого поширення програмне забезпечення «Hurma» — в ньому здійснюються усі процеси рекрутингу, HR та OKR у одній системі, а саме: робота з вакансіями та кандидатами; планування дзвінків по телефону та Skype, інтерв'ю та тестових завдань; керування тестовим періодом та його оцінка; процес оцінювання; отримання зручних повідомлень про важливі події у житті компанії; управління цілями і ключовими результатами (OKR). Це ті програми, які сьогодні використовуються найчастіше. Вони є привабливими завдяки їх простоті, можливості інтеграції з іншими системами та через невисоку ціну. 9.3% респондентів вказали, що використовують програми, які були розроблені для внутрішнього користування власними ІТ-спеціалістами.

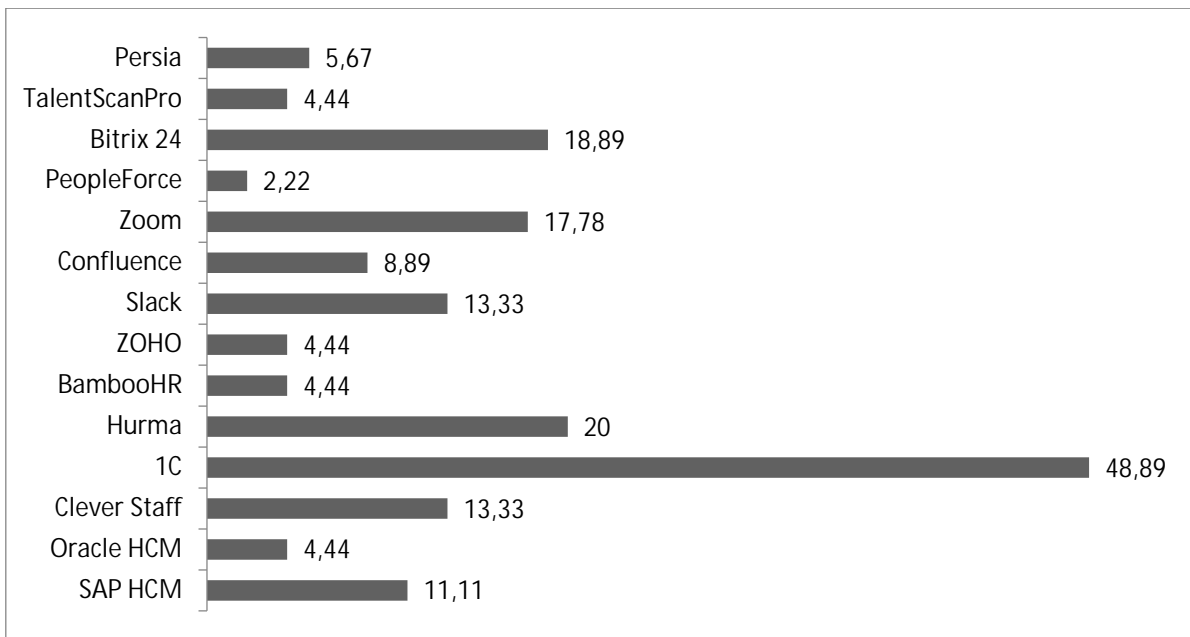


Рисунок 6 – Результати відповідей на запитання: «Якими програмними продуктами користується Ваша компанія?»

Проведене автором опитування дозволило проаналізувати цілі автоматизації HR-процесів в компанії. Так, для 42% респондентів важливими були функціональні можливості рішень, 28% зазначило що вони приймали рішення на основі простоти та легкості впровадження, для 15.5% першочерговим показником була ціна, 7.5% вважають що саме надійність є одним із найважливіших критеріїв і 7% респондентів віддали перевагу цілодобовій підтримці.

Одним із найважливіших питань, яке стосується кожного HR: «Чи зможуть технології замінити роль HR-служби в компанії?» Проведене дослідження показує, що 62.55% респондентів вважають, що автоматизація та діджиталізація не зможе замінити HR-фахівців в компанії, 23.91% – вважає що можуть, 4.35% – вагаються при відповіді на це питання, а решта пророкує, що наступні 20-30 років професії HR-а нічого не загрожує.

Сьогодні лідером цифровізації в HR є напрям рекрутменту, а саме процеси пошуку, відбору та найму кандидатів, далі - навчання і розвиток співробітників. За допомогою цифровізації процесу рекрутингу полегшується повне ведення бази кандидатів і проведення кандидатів через всі етапи найму. Провідні програми мають можливість обробляти резюме практично з будь-яких джерел

(текстові файли у форматі .docx, .odt, .rtf, .csv, .txt та ін.), що істотно заощаджує час рекрутера. Трішки відстає, але знаходиться в зоні активного зростання такий цифровий напрям як HR-аналітика - надання керівництву та співробітникам організації інформації про власні операції, яка може допомогти в ефективному управлінні компанією. Крім того, вона надає моделі для прогнозування різних способів, якими організація може отримати оптимальну віддачу від інвестицій (ROI) в свій людський капітал. Існують інструменти, які можна використовувати для автоматичної обробки та завантаження інформації в процесі HR-аналітики – це, наприклад, використання IBM Websphere Data Stage і Cognos Data Manager або Microsoft SQL Server Integration Services є одними з найпопулярніших опцій. Хоча співробітники без технічної освіти можуть використовувати ці платформи, але корисно залучити IT-відділ до допомоги.

Стають актуальними системи гейміфікації, тобто ненав'язливого, без будь-яких гасел стимулювання бажаної поведінки співробітників через гру. Цей процес реалізуються, особливо в молодих компаніях та стартапах за допомогою ігрових методик, реалізованих на програмних продуктах та веб-додатках. Розрізняють зовнішню та внутрішню гейміфікацію. Перша спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і в результаті - підвищення впізнаваності бренду та зростанню доходів компанії. Друга - спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників. За цією класифікацією, гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє в групу внутрішньої гейміфікації. Проте у випадках застосування ігротехнік у HR-функціях виокремити вплив останніх на окрему спеціальну функцію управління людськими ресурсами організації досить важко, оскільки вплив є багатовекторним. Проте саме рекрутмент нині має для бізнесу найбільше значення серед усіх HR-інструментів [17, 18].

Розглянемо декілька прикладів використання діджитал-технології HR-процесів в роботі вітчизняних та міжнародних компаній (табл. 2).

Таблиця 2 - Використання діджитал-технології HR-процесів вітчизняними та міжнародними компаніями

Назва компанії	Назва технології	Характеристика результату
Salateira	Співбесіда за 90 секунд за допомогою Job Bot у Telegram, Viber чи Facebook.	Компанія піклується про їхній особистий час та допомагає перемогти страх проходження першої співбесіди з менеджером з персоналу. Воно має вигоди й для самої компанії: збільшення зовнішнього кадрового резерву за 2,5 місяця на 2767 осіб та зниження вартості залучення одного кандидата у 2 рази .
SoftServe	Фідбек опитування. Кожна сесія – це окремий раунд, після якого підбиваються підсумки і виставляються оцінки. Через 4 місяці відбувається наступний раунд – нова сесія опитування і нові оцінки. У перерві між раундами відбувається активна комунікація щодо статусу та планів впровадження інновацій.	Працівники завжди у курсі того, що відбувається в діяльності компанії, і можуть поставити свої запитання та залишити коментарі. Дозволило збільшити кількість лояльних до компанії працівників (promoters) та зменшити кількість тих, хто був незадоволений певними аспектами роботи (detractors).

1	2	3
Датагруп	Єдиний простір для обміну ідеями, взаємодії та активної самореалізації співробітників – DataLab - портал системи дистанційного навчання. Мета DataLab – не змушувати навчатись, а формувати у співробітників осмислену потребу у саморозвитку.	Співробітники компанії отримали можливість самостійно впливати на матеріали, за якими вони навчаються, задавати теми для обговорень, формувати ком'юніті, яке їм необхідно.
ПриватБанк	Онлайн-платформа для практики, що забезпечує високу якість підготовки практикантів та задовольняє потреби студентів вишів і банку.	Складається з 10 модулів теорії і виконати 5 практичних завдань, а при успішному проходженні – отримати іменний сертифікат зі спеціалізацією і набраними балами. Така онлайн-практика забезпечує компанії безперервний потік мотивованих кандидатів, за допомогою яких закривається більше третини зовнішніх вакансій.
Deloitte	Чат-бот D.TalCa (Deloitte Talent Candidate), який підбирає та пропонує вакансію, що найбільш підходить кандидату. Використання онлайн ігр для інтенсифікації інноваційного процесу.	Проводить первинне інтерв'ю навіть вночі, рекомендує пошукачам вакансії в «Deloitte», знайомить з компанією, її історією та подіями. Використання в навчанні багатокористувацьких онлайн-рольових ігр дозволило підвищити залученість персоналу в програми навчання. Інтелектуальна гра загострює увагу працівників та дозволяє їм обговорити деталі нового процесу та дослідити нові варіанти та можливості

Джерело: побудовано автором [10, 17, 19]

Але не можна визначити універсальні діджитал-технології та інструменти для всіх організацій. Для кожної окремої організації можуть застосовуватися тільки ті діджитал-технології, які корисні в умовах її розвитку та існування. Необхідно поєднувати різні підходи і методи, це дозволить організації оптимізувати HR-процеси підбору персоналу, підвищити ефективність і конкурентоспроможність компанії.

РОЗДІЛ 3. ОСОБЛИВОСТІ ТА ПІДХОДИ ДО ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR – ДЯЛЬНОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ КОРОНАВІРУСУ COVID-19

Розвиток автоматизації та цифровізації відбувається не тільки всередині компаній, але й під впливом змін у зовнішньому середовищі. Наприкінці 2019 року світ зіткнувся з пандемією COVID-19, поява і поширення якої призвели до змін у характері трудової діяльності. Необхідність адаптації трудової діяльності співробітників підприємств та організацій до нових умов стала викликом для фахівців сфери управління персоналом.

У період пандемії відбувся перехід на віддалений режим роботи, а головним завданням для HR-фахівця стає організація роботи в дистанційній формі (рис.7).



Рисунок 7 - Головні завдання HR-служб в період пандемії [20]

Дистанційний режим роботи забезпечується завдяки цифровим інструментам. Компанії, які досліджували розвиток автоматизації і використовували нові технології в управлінні персоналом, змогли перейти на віддалену зайнятість з мінімальними витратами. HR-фахівці таких компаній змогли виконувати свої функції в онлайн-режимі, незважаючи на самоізоляцію. На конференції People Managent 9 була продемонстрована модель ЕУ «Мегатренди 2020», яка показує 3 горизонти глобальних тенденцій, що змінюють не тільки повсякденні завдання та напрями роботи HR, а й весь світ в цілому (рис.8).

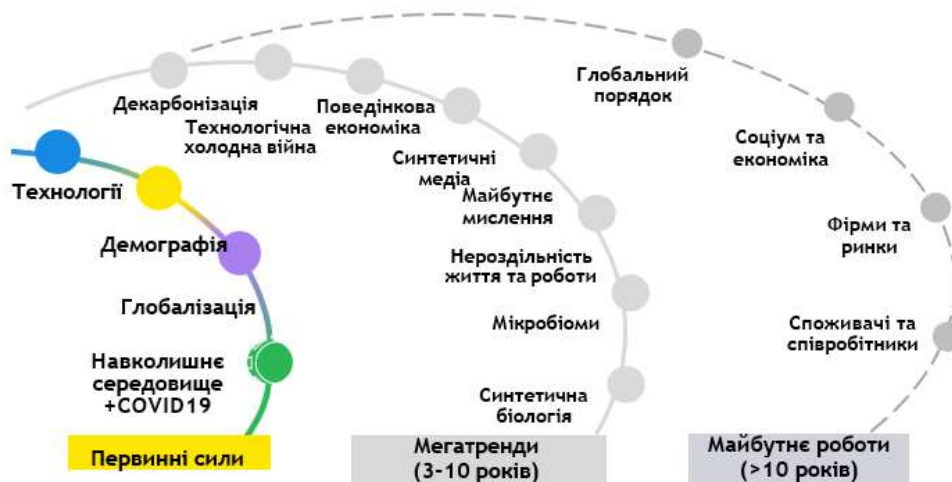


Рисунок 8 - Модель ЕУ «Мегатренди 2020» [21]

Головними первинними силами, які впливають та змінюють світ, є технології, демографія та глобалізація. Однак ще одним із дуже важливих факторів є навколишнє середовище. Зараз це як ніколи є актуальним, оскільки під час пандемії не тільки змінюються завдання та напрями роботи HR-фахівця, а й світові напрями ведення бізнесу.

Технології, доповнюючи та удосконалюючи виконання повсякденних завдань працівників, дають змогу оптимізувати затрати часу та підвищити якість їх виконання.

Для HR-сфери це перш за все постійний розвиток лідерських компетенцій, покращення досвіду співробітників, зміна структури робочої сили, фокус на різноманітті та інклюзивності, а також мобільність робочої сили. Під впливом глобалізаційних процесів підходи до ведення бізнесу змінюються, що безпосередньо впливає на HR-діяльність (рис.9).



Рисунок 9 - Імперативи розвитку HR – діяльності [20]

Пандемія коронавірусу COVID-19 змусила HR-фахівців адаптуватися до обраних роботодавцями базових сценаріїв, серед яких:

- **заморожування програм і проєктів.** Тобто зупинити всі бізнес-процеси без шкоди для продукту або розвитку компанії.

- **зупинка підбору персоналу або найм тимчасового персоналу.** Якщо продовжити набирати людей в умовах невизначеності, є ризик того, що через деякий час виникне необхідність їх звільнення. Як наслідок, буде витрачено багато ресурсів без отримання бажаного результату. Оптимальний варіант - наймання тимчасового персоналу, коли ви попереджаєте людей, що ваша співпраця обмежена у часі [22].

- **перенесення підвищення заробітних плат.** Цей варіант використовували багато роботодавців за умови згоди співробітників.

- **підготовка до сценарію «-50».** «-50» в цій ситуації означає сценарій дій, якщо довелося закрити 50% свого бізнесу або ж половина ринку перестала співпрацювати. У цій ситуації варто задуматися про те, які витрати на співробітників можна скоротити. Про це краще подумати заздалегідь, прописати план дій, щоб бути підготовленими. Оптимізувати можна додаткові витрати, але

при цьому зберігати постійні виплати. HR-фахівцю треба виділити ключовий персонал і масові позиції, співробітників яких можна замінити через якийсь час. Звичайно, буде складно звільнювати працівників, але з точки зору бізнесу потрібно розуміти, що на ці посади у разі виникнення необхідності можна буде оперативного найняти нових працівників [22].

- підготовка до сценарію «-75». Потрібно мати стратегію для такого розвитку подій, коли доведеться залишити тільки мінімальну частину бізнесу, яка забезпечить мінімальні умови його функціонування [22].

В HR-сфері зараз дуже важлива гнучкість і інтеграція процесів для швидкої адаптації до нових умов роботи. Діджиталізація вимагає розуміння, що замість стандартного підходу до персоналу, ціннішим є підхід, орієнтований на індивідуальність працівника. На сьогодні ефективність бізнесу визначається реакцією не на посаду, а на конкретну людину - важливо будувати процеси навколо потреб, емоцій, почуттів і поведінки працівників. Для професії HR-фахівця це означає зміну змісту HR-діяльності. Тобто відбувається розвиток функціональних обов'язків, їх оптимізація, щоб забезпечити максимально ефективну для бізнесу взаємодію персоналу. Зараз важливо розуміти, як співробітники працюють, чи на своїх місцях вони знаходяться, що зробити, щоб підвищити їх індивідуальну та колективну результативності.

ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день, кожен повинен перш за все визначити свою роль як командну, яка допомагає керівництву та працівникам швидко адаптуватися до цифрового способу мислення. Обов'язково необхідно удосконалити та модернізувати традиційну систему HR-рішень, а в кращому разі замінити її на інтегровану хмарну платформу, яка дасть змогу створити цифрову інфраструктуру підприємства. Також варто сказати й про довгострокову стратегію, яку повинні ретельно продумати та адаптувати до еволюційних та технологічних реалій сьогодення. Потрібно зробити інновації ключовою стратегією в рамках HR. Важливо створити команду, яка не тільки поглиблено знає всі процеси та функції HR, а яка зможе моніторити, аналізувати та впроваджувати нові стек-технології, які з'являються майже щодня.

Не менш важливою темою є відношення до працівників в умовах діджиталізації. Необхідно будувати відносини з працівниками так, наче вони являються вашими клієнтами. Це дасть змогу перш за все підвищити залученість працівників, сприяти їх кар'єрному зростанню та всебічному розвитку.

Обов'язково потрібно стежити за іншими компаніями на ринку: які технології вони застосовують, яким чином вони допоможуть їм підвищити результативність та створити сприятливе робоче середовище для працівників, адже працівники – це найбільша цінність компанії від яких в більшій мірі залежить її майбутнє.

Саме від HR-служби залежить продуктивність праці колективу, як наслідок – компанії в цілому. Сучасний HR за допомогою різноманітних цифрових рішень створює для працівників середовище для ефективної та продуктивної праці.

Досвід проведення провідними компаніями діджиталізації HR-функцій показує свою ефективність. Однак імплементація різних її методів і підходів, а також оцінювання їх ефективності потребує подальшого дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Гідна праця: імперативи, українські реалії, механізми забезпечення: монографія/ [А.М. Колот, В.М. Данюк, О.О. Герасименко та ін.]; за наук. ред. д.е.н., проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2017. 505с.
2. Управление персоналом: учебник : [пер.с укр.] / [В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С.Суков и др.]; под общ. и науч. ред. к.е.н., проф., В.М. Данюка. К.: КНЭУ; Краматорск: НКМЗ, 2013. 693с.
3. Жуковська В. М. Цифрові технології в управлінні персоналом: сутність, тенденції, розвиток / В.М. Жуковська // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. № 2. 2017. С. 13-17.
4. Нагибина Н. І., Щукина А. А. HR-digital: цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами / Интернет-журнал «Науковедение», Т.9. 2017. 17 с.
5. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу : аналіт. зап. / [В. С. Куйбіда, О. М. Петроє, Л. І. Федулова, Г. О. Андрощук]. – Київ : НАДУ. 2019. 28 с.
6. Січкаренко К.О. Цифровізація як фактор змін у міжнародних економічних відносинах // Приазовський економічний вісник. 2018. Випуск 3(08). С. 30 – 34.
7. Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>
8. Як полегшити життя HR-ам: цифрова трансформація пошуку персоналу [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://prohr.rabota.ua/yak-polegshiti-zhittya-hram-tsifrova-transformatsiya-poshuku-personalu/>
9. Digital в HR: інструменти, автоматизація та використання цифрових технологій [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://kiev.hh.ua/article/19271>
10. «Делойт» в Україні працевлаштувався бот-рекрутер [Електронний ресурс]. Режим доступу до ресурсу: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2018/chatbot-dtalca-at-deloitte-ukraine.html>.

11. Meta-Digital Accounting in the Context of Cloud Computing / Alexandru Tugui,; Encyclopedia of Information Science and Technology, Third Edition. 2015.
12. Фактор успіху: як HR може сприяти формуванню розумного підприємства. URL: <https://prohr.rabota.ua/faktor-uspihu-yak-hr-mozhe-spriyati-formuvannyu-rozumnogo-pidpriyemstva/>.
13. Кравчук О. І. Цифрова компетентність менеджера з персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2018. № 1. С. 172-191.
14. Рудакова С. Г., Щетініна Л. В., Марчук С. В. Кадрове адміністрування: сучасні тенденції та досвід України у використанні програмного забезпечення. Бізнес Інформ. 2016. №3. С. 250–254.
15. Майбутнє HR. Що відрізняє пасивного спостерігача від активного учасника? URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ru/pdf/2019/04/ru-ru-future-of-hr-2019.pdf>.
16. Підсумки бізнес-конференції People Management 7: Атланти для талантів. URL:<https://kagroup.ua/%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%B3%D0%B8-%D0%B1%D0%B8%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8-people-management-7-%D0%B0%D1%82%D0%BB%D0%B0%D0%BD%D1%82%D1%8B.html>.
17. Середа Г. В. Гейміфікація в менеджменті персоналу: зарубіжний та український досвід. Економіка і організація управління. 2017. Вип. 4. С. 216-223. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_22.
18. Цифровий HR: революція на підході. URL: <https://www.computerworld.ru/articles/Tsifrovoy-HR-revolyuitsiyana-podhode>.
19. Чому ваша компанія має діджиталізуватись і 4 приклади того, як це робити. URL: https://kiev.hh.ua/article/25430?utm_source=telegram&utm_medium=post&utm_campaign=recrutoria.
20. People Management Conference 9. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://pm9.ticketforevent.com/>

21. Звіт Мегатренди ЕУ 2020. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/megatrends/ey-megatrends-2020-report.pdf.
22. Перезавантаження HR-процесів: нові ролі нового часу. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://hurma.work/blog/perezavantazhennya-hr-prochesiv-novi-rol-i-novogo-chasu/>