

ГОЛОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ У СФЕРІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

*Челядінова Н.Г., к.е.н., доцент,
Куделя В.І., к.е.н., доцент,
Яковенко В.Г., к.е.н., доцент (УкрДУЗТ)*

Цифрова економіка є системою економічних, культурних і соціальних відносин, які засновані на активному впровадженні цифрових технологій та переході до використання їх на якісно новому рівні в усіх сферах соціально-економічної діяльності. Сучасні зміни у сфері інформаційно-комунікаційних технологій мають значний вплив на всі аспекти діяльності підприємств та організацій. Завдяки тому, що автоматизація підвищує якість підбору персоналу, кардинальні зміни відбуваються насамперед у цій сфері.

Ключові слова: Цифровізація, цифрова економіка, цифрові технології, управління людськими ресурсами, HR-менеджмент, автоматизація.

MAIN TRENDS IN THE FIELD OF HR-MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE DIGITALIZATION OF THE ECONOMY

*Cheliadinova N.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Kudelia V.I., Candidate of Economic Sciences, Associate professor,
Yakovenko V.G., Candidate of Economic Sciences, Associate professor (USURT)*

The digital economy is a system of economic, cultural and social relations that are based on the active implementation of digital technologies and the transition to their use at a qualitatively new level in all spheres of socio-economic activity. Modern changes in the field of information and communication technologies have a significant impact on all aspects of the activities of enterprises and organizations.

The impact of technological progress on the management of human resources long before digitalization became the object of economic research. J. M. Keynes in his studies indicated the duality of a close relationship, the essence of which is that technological changes contribute to both the creation and elimination of jobs. In modern conditions, the development of robotics and artificial intelligence leads not only to the elimination of some professions, but also to a significant change in the very structure of labor demand, which requires making appropriate changes to the human resources management system and revising the entire educational policy. In addition to the field of manual labor, automation leads to the change of many jobs that are associated with the performance of standard operations, especially in the service sector. It is very difficult to predict the extent and degree of future changes in the labor market. Already today, modern workplaces that meet the requirements of the digital economy are being created. At the current stage, the professional structure of employment is undergoing serious changes. Yes, the demand for professionals with analytical skills now exceeds the supply. There is an obvious tendency to change the traditional employment model due to the fragmentation of work tasks, an increase in the number of non-standard operations performed by employees at the same time as the

introduction of VDI technology (Virtual Desktop Infrastructure), virtual workplaces and other similar technologies is spreading. This allows you to significantly simplify administration processes and ensure the continuity of business processes. Also, the availability of cloud services, modern means of communication and data transmission, access to the Internet, etc., contribute to the development of remote employment.

Keywords: *Digitization, digital economy, digital technologies, human resources management, HR management, automation*

Постановка проблеми. Управління людськими ресурсами є дуже важливим напрямом, який в умовах цифрової економіки підлягає модернізації. Реорганізація ринку праці, розвиток цифрових платформ і технологій змінює механізми зайнятості. Отже, змінюється і сам підхід до взаємодії роботодавців із співробітниками. У команді, частина якої працює віддалено, необхідно по-новому ставити завдання та здійснювати контроль. Зараз постійно розширюються можливості та з'являються нові програми, адаптовані під завдання HR-менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема основних напрямків управління трудовими ресурсами за рахунок впровадження цифрових технологій в HR-сферу цікавить багатьох як закордонних (Кейнс Дж. М., Арнц М., Грегори Т., Макгогі Е., З. Кенні М., Зісман Дж., Сазерленд Дж., Бриньольфссон Е., Макафі А.) так і вітчизняних вчених. Авторам Винничук Р.О., Худоба Н.В. присвячені роботи з особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Також темі цифровізації економіки присвячені роботи Олещенко Л.М., Бей Г. В., Середи Г.В., Челядінової Н.Г., Куделі В.І., Яковенко В.Г. та інших.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Прогнозувати обсяг та ступінь майбутніх змін на ринку праці дуже важко. Вже сьогодні створюються сучасні робочі місця, які відповідають вимогам цифрової економіки. На сучасному етапі професійна структура зайнятості зазнає серйозних змін. Постає питання: як цифрова економіка змінює основні HR-процеси? Які зміни

традиційної моделі зайнятості передбачає цифровізація? Чи дозволить це значно спростити процеси адміністрування та забезпечити безперервність бізнес-процесів?

Метою статті є виявлення головних тенденцій у сфері HR-менеджменту за рахунок впровадження цифрових технологій. Доведено необхідність термінового впровадження нових методів управління з метою збільшення ефективності використання нематеріальних активів підприємств.

Виклад основного матеріалу. Вплив технологічного прогресу на управління людськими ресурсами задовго до цифровізації став об'єктом економічних досліджень. Ще Дж. М. Кейнс [1, с.60] вказував на двоїстість тісного взаємозв'язку: технологічні зміни сприяють як створенню, так і ліквідації робочих місць. У сучасних умовах розвиток робототехніки та штучного інтелекту вестиме не просто до ліквідації деяких професій, а й до суттєвої зміни структури попиту на працю [2, с.34], що вимагає перегляду всієї освітньої політики [3, с.61], а також внесення відповідних змін до системи управління людськими ресурсами. Крім сфери ручної праці, автоматизація веде до зміни багатьох робіт, які пов'язані з виконанням стандартних операцій, зокрема, у сфері послуг [4, с.14]. У зв'язку з тим, що автоматизація підвищує якість підбору персоналу, кардинальні зміни відбуваються насамперед у цій сфері. Відбувається зміна базових HR- процесів, таких як підбір персоналу, управління ефективністю, корпоративне навчання та управління талантами. Це особливо стосується масового найму робітників.

Відомо, що HR-фахівці великих підприємств більшу частку свого робочого часу витрачають на підбір персоналу. На сучасному етапі активно автоматизуються рутинні операції, що дозволяє HR-менеджерам уникнути великих навантажень. Автоматизація та роботизація мають вплив також на проведення очних оціночних інтерв'ю. До того ж, використання HR-IT-систем спрощує процедури масового підбору та скорочує чисельність персоналу, який відповідає за наймання нових співробітників. У той же час зростає популярність соціальних мереж для пошуку та перевірки співробітників. У сфері підбору персоналу до основних програмних рішень можна віднести Friend Work Recruiter, e-Staff recruiter, Staffium, experium та ін. Великі можливості для аналізу потоку неструктурованих даних надають технології «великих даних» [5, с.19]. Для HR-сфери основна перевага «великих даних» полягає в модернізації та спрощенні процесу пошуку та прийому на роботу. Це дозволяє HR-менеджерам ідентифікувати якості, що визначають значущість співробітника для компанії. З отриманих даних складається модель пошуку відповідних кандидатів. Застосування технологій «великих даних» у сфері HR-менеджменту потребує великих потужностей для зберігання, обробки та аналізу [6, с. 93], а також інвестування коштів у розвиток компетенцій працівників.

Сучасні IT-ресурси дозволяють зменшити кількість транзакцій, використовувати новітні системи оцінки результатів діяльності та постановки цілей. Автоматизація дозволяє здійснювати безперервне управління ефективністю (Continuous Performance Management) та зворотний зв'язок у режимі реального часу (Real-Time Feedback). Особливу популярність мобільним додаткам надає можливість, працювати віддалено, що особливо актуально для проектних команд і

мережових структур. Знижується потреба у тривалих процедурах узгодження цілей та підбиття підсумків.

При виборі IT-системи управління ефективністю підприємства орієнтуються не тільки на вартість. Цінуються такі критерії, як гнучкість, оригінальність системи, здатність до інтеграції з іншими IT-системами та з базами даних; можливість використання з мобільного пристрою; спектр функціональних можливостей, включаючи зберігання персональних даних співробітників, портфолію клієнтів та ін.

Варто зазначити, що зворотний зв'язок істотно впливає на оцінку праці співробітників. CPM (Continuous Performance Management) концентрується на мотивації та розвитку сильних сторін співробітників. Завдяки цьому система асоціюється з навчанням персоналу.

Окремо слід виділити методики управління проектами Scrum і Agile, що зберігають актуальність [7, С.37]. Agile передбачає залучення всіх співробітників та учасників команд у процес розробки продукту, залишаючи при цьому за ними їх звичні компетенції. Такий підхід підкреслює внесок кожного у досягнення кінцевої мети та підвищує ефективність генерації ідей [8, С.98].

Методика Scrum є повною протилежністю традиційному поетапному підходу до реалізації проектів. Сильні сторони Scrum – це швидкість, гнучкість, структурованість та безперервність комунікації між членами команди, що особливо затребуване в умовах цифрової економіки.

Ключовий виклик цифрової епохи як економіки знань полягає у швидкій зміні технологій. Оскільки розвиток людських ресурсів – це фактор успіху підприємства, особливу увагу необхідно приділити корпоративному навчанням, і перш за все, впровадженню програм безперервної освіти. У зв'язку з цифровізацією з'явилися цифрові рішення, що полегшують цей процес. Мета та

пріоритети корпоративного навчання багато в чому залежать від особливостей стратегічного управління підприємством та, зокрема, людськими ресурсами. В даний час корпоративне навчання вийшло далеко за межі окремої компанії завдяки обсягу знань, накопичених у зовнішньому світі. Набирають популярності масові відкриті онлайн-курси (Massive Open Online Courses – MOOC) та соціальне навчання (Social Learning). Поступово відмовляючись від навчання за затвердженими програмами, підприємства заохочують співробітників до самостійного навчання із зовнішніх ресурсів.

Управління талантами сприяє покращенню іміджу та підтримці бренду компанії, викликаючи інтерес з боку потенційних співробітників [9, с.68]. Управління талантами включає оцінку результатів, компетенцій та потенціалу, розвиток та планування кар'єри, наставництво, а також прийняття кадрових відносин. Нова тенденція полягає в тому, що найкращих співробітників HR-менеджери намагаються утримувати, а співробітників з меншими амбіціями розвивати. Зростає увага до співробітників з високим, але нереалізованим потенціалом, виходячи з припущення, що до них доцільно проводити коригувальні заходи, надаючи їм можливість планувати свою кар'єру. У HR-IT-системі зберігаються «цифрові сліди», якими можна відстежити, які курси записується співробітник, який літературою він захоплюється тощо. Ця інформація економить час і позитивно впливає на ефективність роботи HR-менеджерів.

Широке використання цифрових технологій формує вимоги до персоналу щодо володіння загальними, комплементарними та професійними IT-навичками. До представників керівної ланки компаній цифровізація виставляє свої вимоги. Зокрема, поширення віддаленої зайнятості актуалізує володіння

навичками з управління віртуальними командами та роботи в мультикультурному середовищі. Трансформується також стиль керівництва фірмою. Гостро постає питання побудови нових моделей керівництва, що дозволяють використовувати цифрові технології. Молоді співробітники почуваються вільно в умовах швидко мінливого середовища [10, с. 125]. Однак, як і раніше, важливо, чи співпадають цінності компанії зі світоглядом її співробітників. Людський капітал – не лише головна цінність, а й реклама компанії тому, що у світі цифрових технологій потенційні кандидати мають необмежений доступ до інформації про компанію. Всі ці тренди призводять до зростання значущості HR-бренду роботодавця при утриманні та залученні талантів. Відбувається персоналізація підходів до управління персоналом. Цифрові платформи дозволяють організувати економічну діяльність таким чином, що більшість функцій, що виконуються співробітниками, зайнятими повний робочий час, може бути передана спеціалізованій компанії або проектній групі.

Цифрова трансформація спричиняє зміни ролі та функцій HR-підрозділу компанії: 1. Цей підрозділ стає стратегічним, який бере безпосередню участь в управлінні компанією. HR-підрозділ має пропонувати нові рішення з орієнтацією на кадрові ресурси підприємства, давати професійну оцінку управлінських рішень з боку HR. 2. Управління людськими ресурсами зміщується ближче до управління знаннями. У свою чергу, компанії створюють умови для обміну унікальними знаннями. 3. HR стає агентом змін у компанії, трансформуючи відповідно до них поведінку співробітників. Поряд з HR у компанії створюються спеціалізовані підрозділи з управління талантами, знаннями та цифровими стратегіями. Відбувається

інтеграція процесів управління людськими ресурсами у бізнес-процеси. В умовах цифровізації, HR-сфера допомагає компаніям адаптуватися до цифрового мислення через оновлення базових технологій, розробку технологічної HR-стратегії, підбір команди і спеціалістів.

Таким чином, слід зазначити, що зміни у сфері управління людськими ресурсами зачіпають три ключові області:

- цифрові трудові ресурси;
- цифрове робоче місце;
- цифровий HR.

Цифрові трудові ресурси – це передбачає трансформацію управління людськими ресурсами та впровадженням інновацій. Щоб не тільки використовувати цифрові інструменти, а й формувати цифрові організації, компанії прагнуть наймати молодих спеціалістів, які мають необхідну кваліфікацію [10, с. 125]. У результаті на ринку з'являється велика кількість HR-продуктів та рішень, орієнтованих на мобільні програми, хмарні сервіси та штучний інтелект. Інструменти штучного інтелекту допомагають проектувати результати робіт та методи їх досягнення, показують можливості кар'єрного зростання в компанії та мінімізують ризики, що виникають при доборі персоналу.

Проте, українські компанії поки що обмежуються завданнями найму, розвитку та утримання персоналу. Відбувається зниження трудомісткості HR-функцій, прискорюється прийняття кадрових рішень, покращується якість аналітичних даних.

Висновок. Таким чином, головними тенденціями в управлінні людськими ресурсами є використання цифрових технологій та HR-аналітики. Цифрова економіка змінює основні HR-процеси: відкриває нові можливості в галузі управління ефективністю людських ресурсів, полегшує процедури масового найму, процес корпоративного навчання. Також, розповсюдження цифрових технологій збільшує попит на цифрові

навички, відкриваючи нові напрями у сфері освіти. Цифровізація передбачає впровадження комплексних змін, які зачіпають культуру компанії, її систему управління, а також внутрішні та зовнішні комунікації. Безперечно сьогодні, підприємства, які вміють визначати практику майбутнього та відповідно до цього впроваджувати нові цифрові рішення, зокрема у сфері HR мають значну конкурентну перевагу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

це використання нових практик управління,

1. Кейнс Дж. М. Экономические возможности наших внуков // Вопросы экономики. 2009. № 6. С. 60-69.

2. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis // OECD Social, Employment and Migration Working Papers. 2016. No. 189. P. 34.

3. Kenney M., Zysman J. The rise of the Platform economy // Issues in Science and Technology. 2016. P. 61-69.

4. McGaughey E. Will Robots Automate Your Job Away? // Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy. 2018. P. 2(2). P. 13-14.

5. Технології оброблення великих даних: конспект лекцій з дисципліни «Технології оброблення великих даних» [Електронний ресурс]

/ Л.М. Олещенко; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 5,55 Мбайт). – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 227 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42206/1/%D0%9AonspLekts Tekhnoloh ii-obroblennia-velykykh-danykh %D0%9Eleshchenko.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42206/1/%D0%9AonspLekts%20Tekhnoloh%20ii-obroblennia-velykykh-danykh%20%9Eleshchenko.pdf) (дата звернення 10 січня 2023 р.).

6. Бей А.В., Середа А.В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів // Економіка і організація управління, №2(34), 2019, с. 93-101.

7. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time.

Crown Business, 2014. 37 p.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. Massachusetts: Digital Frontier Press, 2011. 98 p.

9. Винничук Р.О., Худоба Н.В. Особливості управління талантами в Україні в умовах інтелектуалізації економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2015. Вип. 11. Ч. 2. С. 68–71.

10. Челядінова Н.Г., Куделя В.І. HR-менеджмент і цифровізація у сучасній організації. Інфраструктура ринку. 2022. № 69. С. 125-129. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/69-2022> (дата звернення 9 січня 2023 р.).

REFERENCES

1. Keyns Dzh. M. (2009). *Ekonomicheskiye vozmozhnosti nashikh vnukov* [Economic opportunities of our grandchildren]. *Voprosy ekonomiki*, no 6, pp. 60-69.

2. Arntz M., Gregory T., Zierahn U. (2016). The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers*, no 189, p. 34.

3. Kenney M., Zysman J. (2016). The rise of the Platform economy. *Issues in Science and Technology*, pp. 61-69.

4. McGaughey E. (2018). Will Robots Automate Your Job Away? *Full Employment, Basic Income, and Economic Democracy*, no2(2), pp. 13-14.

5. Oleshchenko L. M. (2021). *Tekhnologhiji obroblennja velykykh danykh* [Big data processing technologies]. *Konspekt lekcij z dyscypliny «Tekhnologhiji*

obroblennja velykykh danykh» [Synopsis of lectures on the discipline "Big Data Processing Technologies"] (electronic resource), p. 227. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/42206/1/%D0%9AonspLekts_Tekhnolohii-obroblennia-velykykh-danykh_%D0%9Eleshchenko.pdf (accessed 10 January 2023).

6. Bej A.V., Sereda A.V. (2019). Transformacija HR-tekhnologhij pid vplyvom cyfrovizaciji biznes-procesiv [Transformation of HR technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Ekonomika i orghanizacija upravlinnja*, no 2(34), pp. 93-101.

7. Sutherland J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. *Crown Business*, p. 37.

8. Brynjolfsson E., McAfee A. (2011). *Race Against the Machine: How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving Productivity, and Irreversibly Transforming Employment and the Economy*. *Massachusetts: Digital Frontier Press*, p. 98.

9. Vynnychuk R.O., Khudoba N.V. (2015). *Osoblyvosti upravlinnja talantamy v Ukrajinі v umovakh intelektualizaciji ekonomiky* [Peculiarities of talent management in Ukraine in the conditions of intellectualization of the economy]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogho universytetu. Serija «Ekonomichni nauky»*, vol. 11, Ch. 2, pp. 68–71.

10. Cheljadinova N. Gh., Kudelja V.I. (2022). *HR-menedzhment i cyfrovizacija u suchasnij orghanizaciji* [HR-management and digitalization in a modern organization]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure] (electronic journal), no. 69, pp. 125-129. Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/69-2022> (accessed 9 January 2023).