

Волянська-Савчук Л.В.

кандидат економічних наук, доцент

Чернушкіна О.О.

кандидат економічних наук, доцент

П'ятак В.Ю.

здобувач вищої освіти

Хмельницький національний університет

м. Хмельницький, Україна

ТРАНСФОРМАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ

Розвиток технологій і цифрові інновації перетворюють усі аспекти управління людськими ресурсами. Це охоплює впровадження ефективних HR-інформаційних систем, використання аналітики для прийняття обґрунтованих рішень, розширення можливостей онлайн-навчання та інші важливі практики.

Цифрова трансформація також суттєво впливає на комунікацію між співробітниками, управління талантами і багатьма іншими HR-процесами. Організації, які здатні адаптуватися до цих змін та використовувати цифрові інструменти, мають можливість здобути значну конкурентну перевагу на ринку праці.

Враховуючи це, дослідження та розробка нових стратегій у галузі HR-процесів в контексті діджиталізації залишаються вельми важливими завданнями для підприємств і організацій, які прагнуть зберегти свою конкурентоспроможність і досягти успіху.

Сучасні тенденції у розвитку бізнесу та підприємництва включають глобалізаційні процеси та цифрову трансформацію економіки. Компанії у різних сферах діяльності по всьому світу використовують дані для оптимізації своїх операцій, зробивши їх більш ефективними та спрямованими на задоволення потреб споживачів. Швидкість переходу від традиційних методів господарювання до високотехнологічних підходів, спрямованих на ефективне використання людського капіталу, визначає сьогодні конкурентоспроможність компаній і вимагає створення нового типу стратегії у сфері управління людськими ресурсами (HR). Діджиталізація охоплює не лише впровадження програмного забезпечення та автоматизацію в системи HR, але також включає інновації та сучасні підходи до взаємодії з працівниками. Вона передбачає прийняття обґрунтованих управлінських рішень, оснований на конкретних економіко-математичних моделях та використанні цифрових технологій [1].

Digital-технології в HR-процесах формують сучасний підхід, побудований на принципах інтегрованої моделі управління, точної аналітики, об'єднання великих обсягів даних, можливості проводити глибокий аналіз в реальному часі та гнучкості у сфері управління людськими ресурсами. Головною метою цифрових HR-технологій є поєднання всіх аспектів управління людськими ресурсами із сучасними можливостями цифрових інструментів для забезпечення прозорості, послідовності виконання та вимірювання процесів управління людським капіталом, аналогічно до управління іншими активами організації, з

урахуванням їхніх особливостей [2]. Серед сучасних digital-технологій, що застосовуються у сфері HR-менеджменту, можна виділити наступні: технології розширеної реальності (ER – Extended Reality); різноманітні HRM та CRM системи; технології HR-маркетингу; інтегровані програмні продукти; Smart-рекрутинг; гейміфікація та єдина платформа; технології електронного навчання (e-Learning-платформи); HR-аналітика з використанням Big Data та Data mining; цифрові мобільні технології; нові інтернет технології; СПЗ- спеціалізоване програмне забезпечення; штучний інтелект (AI-ArtificialInteligence) та інші [3].

Організації, які уже впровадили підходи сформовані під впливом діджиталізації виокремлюють три основні функціональні сфери в управлінні людськими ресурсами, де спостерігається розмежування компетенцій та відповідальностей щодо виконання завдань [4]. Це сфери, які можуть бути автоматизовані з використанням штучного інтелекту (AI), та ті, які потребують безпосередньої участі HR-фахівця. Зокрема, ці сфери включають рекрутинг, розвиток кар'єри, навчання та розвиток персоналу (табл. 1) [3; 4].

Діджиталізація функцій у сфері управління людськими ресурсами досягається шляхом скорочення кількості та частоти помилок, які робляться людьми при адмініструванні процесів, таких як відбір, адаптація, навчання, оцінка, розвиток, мотивація персоналу та інші. Крім того, ця практика сприяє покращенню візуалізації та підвищенню якості аналізу великих обсягів даних, надаючи можливість зробити більш точні прогнози щодо розвитку та зменшити упередженість при ухваленні обдуманих управлінських рішень. Крім того, використання всіх можливостей штучного інтелекту та розширених форм реальності, таких як віртуальна, доповнена та змішана реальність, допомагає покращити якість навчання та розвитку персоналу, підсилити корпоративну культуру, покращити взаємодію зі кандидатами на вакансії та інші аспекти [5].

Слід також відмітити, що впровадження цифрових технологій призводить до суттєвих змін у вимогах до персоналу та обумовлює наступні тенденції [6]:

1) зниження попиту на професії, що в основному займаються формалізованими рутинними операціями;

2) зменшення терміну життєвого циклу професій через швидке оновлення технологій;

3) трансформація компетентних профілів деяких категорій працівників з огляду на зміну інструментарію роботи;

4) періодичне виникнення нових професій відповідно до потреб ринку;

5) значний ріст вимог до гнучкості та адаптивності працівників, а також до їхніх соціальних та емоційних навичок (soft skills), які відрізняють людину від механічного робота;

6) збільшення попиту на спеціалістів, які мають цифрові навички та бажання використовувати нові технології для досягнення покращених бізнес-результатів та інше.

Таблиця 1. Оцінка переваг та можливостей впровадження сучасних digital HR-технологій

Конкурентні переваги та можливості	Недоліки та потенційні ризики
– автоматизація процесів у сфері управління людськими ресурсами, таких як рекрутинг, навчання, оцінка, розвиток персоналу та інші, а також внутрішнього обігу документів, завдяки використанню інтегрованих програмних рішень; – застосування цифрової інтеграції з різними хмарними сервісами спрямоване на подолання перешкод у комунікації, поліпшення взаємодії та залучення персоналу до діяльності організації, підвищення продуктивності та якості роботи; – збільшення точності у виконанні функцій у сфері управління людськими ресурсами досягається шляхом скорочення кількості та частоти помилок, які робляться людьми при адмініструванні процесів, таких як відбір, адаптація, навчання, оцінка, розвиток, мотивація персоналу та інші; використання всіх можливостей штучного інтелекту та розширених форм реальності, таких як віртуальна, доповнена та змішана реальність, допомагає покращити якість навчання та розвитку персоналу, підсилити корпоративну культуру, покращити взаємодію зі кандидатами на вакансії та інші аспекти.; – налаштування ефективної комунікативної взаємодії у колективі та забезпечення постійного зворотного зв'язку з усіма працівниками; – поліпшення іміджу організації на ринку та створення і підтримання привабливого HR-бренду; – забезпечення високого рівня консолідації та персоніфікації HR-інформації в організації тощо.	– швидке моральне старіння і, відповідно до цього, необхідність постійного удосконалення чи оновлення технологій, пошук нових технологічних рішень; – постійне збільшення сукупних витрат, пов'язаних із розробкою, впровадженням та удосконаленням технологій; – висока ймовірність спротиву постійним змінам з боку працівників, а також суттєва загроза розмивання межі робочого процесу та особистого простору, що може призводити до зниження рівня їх лояльності, підвищення напруженості та невдоволеності, погіршення продуктивності та якості праці тощо; – виникнення цифрового розриву у працівників різних вікових груп, соціального статусу тощо, що потребуватиме додаткових витрат часу та ресурсів з метою його усунення або, хоча б, скорочення; – суттєве підвищення рівня ризику неконтрольованого витоку інформації внаслідок недостатнього рівня її захищеності, що особливо критично у сфері зберігання персональних даних та роботи з конфіденційною інформацією; – забезпечення високого рівня інформаційної безпеки призводить до збільшення загальної вартості діджиталізації для організації тощо.

*Джерело: сформовано на основі матеріалів, представлених в [3; 4]

При активному впровадженні цифрових технологій, пріоритет на тому, що люди та людський капітал є найціннішим ресурсом має бути не змінним, менеджерам з питань персоналу слід навчитися не лише слухати співробітників, а й по-справжньому розуміти їхні потреби та мати індивідуальний підхід до кожного. Важливо також розуміти емоційний стан співробітників і, за потреби, пропонувати відповідні рішення. Дослідження «State of Workplace Empathy» свідчать про те, що 96% працівників бажають, щоб керівники виявляли їм співчуття та розуміння [7]. Це через те, що, коли люди відчувають, що їхні керівники розуміють їхні потреби, вони більш мотивовані працювати на збільшення прибутку компанії.

Доцільним є відзначення трендів в галузі HR, які відіграють сьогодні важливу роль при формуванні бізнес-стратегії з управління персоналом: □

- людиноцентричність, клієнторієнтованість, коли співробітник компанії є клієнтом HR-фахівця, а людські можливості стають одним з основних ресурсів компанії;

- діджиталізація і автоматизація HR-процесів;

- організація комфортного середовища, створення належних умов, розподілення навантаження між співробітниками, забезпечення успішної роботи і здорового клімату в колективі, впровадження в компанії H2H-підходу – human to human (від людини до людини);

- прогноз поведінки співробітників в компанії і управління їх ефективністю за допомогою інструментів, які дають можливість вивчити і зіставити інформацію про співробітників: HR Big Data – управління повним обсягом даних; Talent analytics – аналіз розвитку кар'єр талантів в компанії; People analytics – вивчення якісного складу співробітників [8].

Один з ключових факторів успішного управління будь-яким бізнесом - це наявність висококваліфікованих працівників, які мають стимуляцію до досягнення результатів. Тому менеджерам з питань персоналу необхідно розробляти власні ефективні інтегровані стратегії управління персоналом. Ці стратегії мають включати в себе плани навчання з індивідуальними програмами розвитку та програми управління персоналом з використанням цифрових технологій, програми на основі штучного інтелекту, автоматизація та хмарні технології в програмному забезпеченні для управління персоналом.

Діджиталізація бізнес-процесів сприяє більш ефективному використанню ресурсів і дозволяє приймати обґрунтовані та об'єктивні рішення з меншими витратами. Компанія, яка використовує ці можливості, залишається в курсі актуальних тенденцій і зберігає свою конкурентоспроможність. Трансформація HR-технологій також вимагає оновлення та розширення компетенцій у сфері управління персоналом. Це передбачає більш повне оволодіння технічними характеристиками використовуваних продуктів, оскільки частина функцій поступово автоматизується.

Література:

1. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях / Н. Данилевич, С. Рудакова, Л. Щетініна, Я. Касяненко. *Галицький економічний вісник*. 2020. №3 (64). С. 147-156. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/32485>.
2. Літорович О. Особливості менеджменту персоналу підприємств в умовах діджиталізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-34>. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1292/1246>.
3. Грідін О.В. Загальні тенденції та характерні аспекти Digital-трансформацій сфери HR-менеджменту. *Економіка та управління підприємствами*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.40-2>. URL: http://easterneurope-ebm.in.ua/journal/40_2023/4.pdf.
4. Станіславик О.В., Коваленко О.М. Особливості управління персоналом підприємств на засадах діджиталізації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 3. С. 20–24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfipr_2021_3_6
5. Сочинська-Сибірцева І.М., Доренська А.О., Тушевська Т.В. HR-менеджмент : навчальний посібник. Кропивницький : ЦНТУ, 2022. 278 с.
6. Steps to Develop Digital Dexterity in Your Workplace. URL: https://www.gartner.com/binaries/content/assets/events/keywords/digital-workplace/pcce13/4_steps-infographics-3.pdf
7. State of Workplace Empathy. URL: <https://info.businessolver.com/empathy-2018-executive-summary>.
8. Дашченко Н.М. Соціально відповідальне управління персоналом підприємства в умовах цифровізації економіки. *Бізнес Інформ*. 2020. № 4. С. 424–432. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_4_54